



12

CULTURA ORGANIZACIONAL: SEDUÇÃO & CARISMA?

Banca Examinadora:

Prof.Orientador:-----

Prof.Orientador:-----

Prof. -----

Prof. -----

Prof.-----

Prof. -----

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIA ESTER DE FREITAS

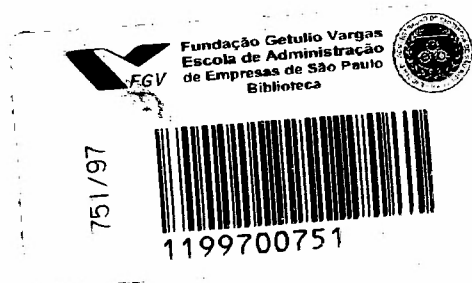
CULTURA ORGANIZACIONAL: SEDUÇÃO & CARISMA?

**Tese de Doutorado apresentada ao Curso
de Pós-Graduação da EAESP/FGV
Área de Concentração: Organizações,
Recursos Humanos e Planejamento
como requisito para obtenção do
título de Doutor em Administração**

ORIENTADORES:

**Prof. Dr. Fernando C. Prestes Motta
(EAESP/FGV)
Prof. Dr. Eugène Enriquez
(Université Paris VII)**

**São Paulo
- 1997 -**



Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	65.01.008
Tombo	F866C
451/97	702

2

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Sedução & Carisma ? São Paulo: EAESP/FGV, 1997, 305p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Apresentando uma abordagem interdisciplinar, discute o papel predominante que as empresas buscam assumir hoje na sociedade, caracterizada por mudanças aceleradas e crise no processo de identificação dos indivíduos. Analisa o imaginário organizacional moderno e a cultura organizacional como seu principal veículo, favorecendo o narcisismo, a identificação e a idealização da empresa. Apresenta a nova estética e as novas construções simbólicas do poder organizacional, fundadas na busca de um carisma da instituição e no uso de estratégias de sedução.

Palavras-chaves: Organizações modernas - Imaginário social e organizacional - Crise nas fontes de identificação - Processos psíquicos inconscientes - Cultura Organizacional - Poder nas organizações - Carisma institucional - Sedução.

À Zefinha, por tudo.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	I
PARTE I - O AMBIENTE ORGANIZACIONAL ATUAL	1
1. AS MUDANÇAS NO AMBIENTE SÓCIO - ORGANIZACIONAL	3
1.1. Elevação do nível de educação em escala mundial	7
1.2. A Internacional Capitalista	13
1.3. Tecnologia como forma de vida	18
1.4. A Mulher no mercado de trabalho	22
2. OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS E A CRISE NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS	29
2.1. Os Impactos das mudanças	30
a. Sobre a sociedade em geral	30
b. Sobre a família	35
c. Sobre o indivíduo	39
2.2. A CRISE NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS	42
2.3. Algumas teses sobre a crise no processo de identificação	47
3. IMAGINÁRIO SOCIAL E O IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL MODERNO	65
3.1. O Imaginário Social	65
3.2. Imaginário Social e Organizações	70
3.3. O Imaginário Organizacional	74
a. Empresa-cidadã	79
b. Culto da Excelência	85
c. O lugar da juventude eterna	89
d. Restauradora da Ética e da moralidade	93
e. A Comunidade d'appartenance	99
4. AS PASSAGENS NA CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA EMPRESA	104
4.1. Respostas das empresas às mudanças ambientais	107
4.2. A nova estética organizacional	112
4.3. Demandas contraditórias dos novos papéis na empresa	116
4.4. O "Não - Contrato"	120
PARTE II - CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS PSICOLÓGICOS INCONSCIENTES	124
5. O APARELHO PSÍQUICO E SUAS DEFESAS	125
5.1. Instâncias do Aparelho Psíquico	126
5.2. Mecanismos de defesa	132
6. CULTURA ORGANIZACIONAL: A ESTRATÉGIA GLOBALIZANTE	136

7. CULTURA ORGANIZACIONAL E NARCISISMO	147
7.1. O Mito de Narciso	148
7.2. O Narcisismo na Psicanálise	152
a. Em Freud	152
b. Outras contribuições	157
c. Sintoma Social ?	160
d. As personalidades Narciso - Eco	164
7.3. A Cultura Organizacional e a fascinação de Narciso	171
a. O Meu Destino é Ser Star	174
b. O Clube dos Raros	177
c. Obscuro Objeto Ideal	186
d. Eco em Narciso	190
8. ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO	194
8.1. A organização como lugar de relações de Transferência	195
8.2. "Identificação: o outro, sou eu"	200
8.3. Idealização: a perfeição idolatrada	204
PARTE III - O PODER ORGANIZACIONAL E AS NOVAS CONSTRUÇÕES SIMBÓLICAS	208
9. O SAGRADO E O PROFANO	209
9.1. O Universo Sagrado	212
9.2. O Profano	216
9.3. A profanação do Sagrado e a sacralização do Profano	220
10. A CONSTRUÇÃO CARISMÁTICA MODERNA: A MISSÃO DA EMPRESA	225
10.1. Sobre o Carisma e a Psicologia das Massas	225
10.2. Das relações entre o líder e os seus seguidores	237
10.3. A empresa moderna e a busca de um carisma institucional	248
11. DA SEDUÇÃO À ORGANIZAÇÃO SEDUTORA	259
11.1. Sobre a sedução	260
11.2. Don Juan, Casanova & Cia.	264
11.3. A organização sedutora	277
PARTE IV - CONCLUSÃO E BIBLIOGRAFIA	283
12. CONCLUSÃO	284
13. BIBLIOGRAFIA	297

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de tese é sempre responsabilidade do seu autor, para o melhor e o pior, no entanto ele é impossível de ser realizado sem a cumplicidade de várias pessoas e instituições, que se fazem presentes ao longo da trajetória, em momentos, lugares e situações diferentes. Faço questão de denunciar os meus principais cúmplices, a quem agradeço pelo privilégio de tê-los tido no meu caminho:

- Ao Prof. Fernando C. Prestes Motta, pela amizade, estímulo e orientação sempre. Mais que uma tese, tenho recebido orientação para um projeto de vida acadêmica, no qual o seu exemplo de seriedade e dedicação tem exercido um papel importantíssimo;

- ao Prof. Eugène Enriquez, por me receber de forma tão simpática e acolhedora na Universidade Paris VII; pela orientação competente, inquietante e inspiradora; e, pela disposição, tão paciente, de guiar-me os passos no tortuoso caminho das leituras psicanalíticas;

- ao Prof. Carlos Bertero, pela sua compreensão e amizade, especialmente demonstradas durante o seu período na chefia do ADM;

- à diretoria (anterior e atual) da EAESP, pela disponibilidade com que acolheu o meu pedido de afastamento para dedicação exclusiva a este projeto, em Paris;

- à CAPES, pelo apoio financeiro oriundo do Programa Bolsa Sanduíche;

- à Suely Cavalheiro, pela amizade e paciência com que assumiu o papel de meu anjo de guarda para todos os assuntos administrativos e financeiros, enquanto eu estive fora do país;

- ao Carlão e à Heloísa, pela convivência sempre amiga, carinhosa e confiável, que o tempo tem confirmado de muitas formas;

- à Haydée, pela amizade, calor humano e lições de vida sempre cheias de bom humor;

- ao Toninho, por compartilhar as alegrias e as “tragédias” que fazem parte de toda experiência de se morar em outro país;

- à minha família “parisiense”: Marcelo Dantas (UFBa); Cláudio Paiva (UFPb); Flávio e Isabela Vasconcelos (FGV/HEC); Cecília Sabino, André Farias e Georges Heyman, por termos conseguido transformar um acaso em algo precioso e duradouro;

- à Aldenisa, Aluísio, Antonieta e Cláudio, pelo estímulo e torcida sempre, mas especialmente por cuidarem bem de Zefinha;

- à Zefinha, simplesmente por ser Zefinha; e,

- ao Wytse, pelo estímulo carinhoso e inspiração sempre.

***“Uma parte de mim é todo mundo,
outra parte é ninguém, mundo sem fundo.
Uma parte de mim é multidão,
outra parte estranheza e solidão.
Uma parte de mim pesa e pondera,
outra parte delira.
Uma parte de mim almoça e janta,
outra parte se espanta.
Uma parte de mim é permanente,
outra parte se sabe de repente.
Uma parte de mim é só vertigem,
Outra parte linguagem.
Traduzir uma parte na outra parte,
que é uma questão de vida e morte,
será arte? será arte? “***

(Fagner & Ferreira Gullar: Traduzir-se)

INTRODUÇÃO

As Ciências Humanas e Sociais reconhecem hoje a pertinência de trabalhar com outros métodos de investigação¹ que não os utilizados pelas Ciências Exatas, nos quais a reivindicação da objetividade científica e da neutralidade é uma de suas características mais marcantes. Assumir que a neutralidade existe é investir o pesquisador social de um *status* de semi-deus, capaz de retirar a possibilidade de influência que a sua história - pessoal e profissional - possa ter na forma e no conteúdo da investigação que ele empreende.

Na pesquisa social o pesquisador e seu objeto têm uma forte ligação e é essa interação que pode enriquecer a compreensão do objeto e revelar algumas de suas múltiplas facetas. Se todo modelo investigativo é uma aproximação e uma representação, ele é também uma definição arbitrária presente a partir da escolha do objeto e das variáveis eleitas para a sua análise. Definição essa que marca o viés do olhar, das aspirações e da visão de mundo do pesquisador, não isentos - nem um, nem outros - de interesses e conflitos; o analista social interfere na realidade que estuda, não sendo um mero expectador, pois ele participa, se projeta e se contempla no seu objeto de estudo.

¹ Ver, por exemplo, MORGAN, G. (ed.), Beyond Method - Strategies for Social Research, London, Sage, 1983; especialmente sobre análises organizacionais, ver: BURRELL, G. e MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London, Heinemann Educational Books, 1979; MORGAN, G. Images of Organization, London, Sage, 1986.

Na investigação social o pesquisador redefine o que é observado, reconhece os limites de uma descrição interpretativa e assume que a leitura dos dados pode comportar interpretações diversas, a partir de outras perspectivas e quadros teóricos. Carece optar; e, é o sentido dessa opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e o seu objeto. O conjunto das escolhas dão também um testemunho de que todo trabalho de pesquisa social é também um exercício de auto-conhecimento e alteridade, no qual, ao tentar revelar o objeto de estudo, o pesquisador revela a si próprio na intimidade da interpretação que ele lança, debate ou constrói.

O tipo de pesquisa a ser empreendido é uma escolha do pesquisador, e essa opção que ele faz é fruto do seu interesse, da sua curiosidade, mas também do seu capricho e da sua ilusão. Nem sempre essa escolha é defensável apenas por argumentos objetivos. Frequentemente a subjetividade pede para se manifestar, quase que tecendo uma intriga ou uma forte inquietação. Os *insights* são, às vezes, produtos intuitivos e a busca da verdade do objeto de estudo pode ser, num certo sentido, um contato mais profundo e revelador entre o pesquisador e aquilo que pode ser a sua própria miopia, o seu envolvimento com uma "causa" que ele - nem sempre conscientemente - defende, denuncia, censura ou tenta decifrar.

Assumir que o viés ou a parcialidade existe não significa, ao nosso ver, diminuir a importância dos métodos da pesquisa social; mas ao contrário, significa assumir que a realidade humana e social deve ser vista sempre como um crescente desafio e que o conhecimento humano deve ser orientado no sentido de buscar compreendê-la na sua totalidade, ainda que não seja possível a sua apreensão por nenhuma disciplina ou modelo exclusivo.

Acreditamos que a complexidade do humano e do social não pode ser apreendida (mesmo parcialmente) senão pela interdisciplinaridade, pela interação das múltiplas formas do Saber. É certo que essa via implica em um grande risco; qual seja, o de uma grande dispersão, que pode conduzir a um relativismo absoluto ou a um ecletismo exacerbado, no qual o objeto pode ser diluído.

Cremos, todavia, que é necessário assumir, com humildade, este risco e os limites impostos pela opção feita. Imperativo, então, se faz que seja explicitada a contribuição das diversas disciplinas envolvidas, uma vez que cada uma delas se constitui a partir de objetos diferentes, define o problema fundado na sua própria lógica e constrói uma matriz conceitual que lhe é peculiar. Dito de outra forma: cada disciplina permite esclarecer determinados aspectos do fenômeno estudado, construídos a partir dos paradigmas e conceitos que lhe são próprios, sendo impossível uma teorização que dê respostas a todas as manifestações, interações e implicações do objeto. É necessário interpretar aceitando os limites e as contradições presentes naquilo que se percebe como a realidade do objeto, a sua dinâmica e os discursos sobre elas.

Nosso objeto de estudo e hipóteses

As organizações modernas e, em particular, as grandes empresas podem ser estudadas de várias formas e a partir de diferentes recortes. Temos claro que elas são formatos sociais inseridos num contexto mais amplo e que são lugares de práticas sociais concretas e de desenvolvimento de um simbolismo próprio. Consideramos as organizações modernas não apenas como um

lugar de trabalho, mas também como espaços de interação e representação humanas, habitados por um imaginário que é socialmente construído e repassado interna e externamente.

É nossa intenção neste trabalho investigar especificamente o papel predominante que as organizações modernas assumem hoje na sociedade. Procuramos analisar as múltiplas articulações entre elas, a sociedade e os indivíduos que nelas trabalham.

A definição deste objetivo foi, na verdade, precedida de algumas questões que percebíamos como relevantes e que consideramos não suficientemente claras no âmbito dos estudos organizacionais. El-as:

1. Por que as empresas têm ascendido a um lugar de destaque nas sociedades atuais, especialmente quando as demais instituições parecem rumo à decadência? Esta ascendência é apesar ou graças à essa decadência? O que legitima esta predominância das empresas no cenário social? A primazia do aspecto econômico é um fator explicativo suficiente para justificar esta importância?

2. Quais as necessidades "íntimas" e inconscientes dos indivíduos que estão sendo satisfeitas nos seus vínculos com a empresa? Quais são as respostas que eles estão buscando? Estão elas realmente sendo satisfeitas? As respostas que são encontradas nas empresas são - de fato - relacionadas com as perguntas que os indivíduos se colocam?

3. Qual o cimento que as empresas, atualmente, estão usando para construir e sedimentar as suas relações com os indivíduos que nelas trabalham e com as sociedades onde atuam? É o mesmo cimento?

4. O que leva os indivíduos a sentirem-se tão atraídos pela empresa moderna a ponto de concordarem em fazer todos os sacrifícios que ela lhes solicita? Através de quais mecanismos esses

sacrifícios são acomodados pelos indivíduos? Como é operada essa acomodação?

5. Por que os indivíduos vêem hoje o seu destino como “mais seguro” e mais atraente quando ligado ao nome de uma grande empresa que quando ligado à sua profissão? Ou seja: primeiro ele é da empresa X e só depois é que ele é um engenheiro.

Essas perguntas nos conduziram a um caminho que nos sugere que as organizações ou as empresas modernas não podem ser muito diferentes das sociedades onde elas são formadas; que elas mantêm uma relação íntima de influência e que, sendo uma derivada, as empresas refletem, possivelmente em grau menor, os valores consagrados pela sociedade, bem como as suas crises e os seus problemas mais graves.

Por outro lado, os indivíduos que fazem parte de uma e de outra não podem ser vistos isoladamente, pois não há como se retirar o indivíduo do campo social e da dinâmica das instituições nele existentes. Consideramos que os laços que os indivíduos desenvolvem nas suas relações com as organizações ultrapassam um conteúdo simplesmente econômico; na verdade esses laços são investidos de afetos, sendo, portanto, também de natureza psicológica. Supomos que estes laços afetivos com a empresa, se sempre estiveram presentes, hoje estão sendo mais explorados por ela e com um direcionamento bem definido.

Apoiados nesses pressupostos, formulamos duas hipóteses, que estão estreitamente ligadas. A primeira, de caráter mais geral, é a de que existe uma crise no processo de identificação dos indivíduos das sociedades contemporâneas e que esta crise é um fator-chave na legitimação das organizações modernas - em especial as grandes empresas - como um ator social central. A segunda, mais específica, é a de que a cultura organizacional,

desenvolvida no interior das grandes empresas, é o veículo de repasse de um imaginário legitimador destas como a principal fonte fornecedora de identidade para os indivíduos que nelas trabalham.

Considerando, pois, o nosso objeto - a organização e suas relações com a sociedade e os indivíduos - como essencialmente de natureza complexa, ambígua e paradoxal, optamos por desenvolver uma análise ancorada na interdisciplinaridade. Assumimos a parcialidade do nosso trabalho, creditando nas duas contas: a) a nossa história pessoal - profissional, o nosso envolvimento e a nossa forma de ver as organizações - empresas; b) os limites das opções teóricas, que fizemos ao longo do nosso trabalho e que, certamente, evidenciam a existência de outras possibilidades analíticas.

Questões metodológicas

Os estudos organizacionais e administrativos têm a sua história enraizada e desenvolvida na contribuição de diferentes fontes do conhecimento humano, não sendo, pois, nenhuma novidade um tratamento interdisciplinar desta matéria; ou, talvez possamos dizer que ela tem sido tratada de maneira mais pluridisciplinar que propriamente interdisciplinar, na medida em que a organização é vista a partir de diversas perspectivas muito mais do que uma forma integrada.

A nossa proposta pretende apresentar uma abordagem da organização moderna, no contexto de crise de identidade da sociedade atual e de redução da importância do papel das instituições tradicionais, levando em conta algumas vinculações entre a empresa, a sociedade e os indivíduos, bem como algumas vinculações específicas entre a empresa e os indivíduos.

Entre os muitos caminhos possíveis, optamos por uma via que permitisse uma articulação entre o social, o organizacional e o indivíduo enquanto ser social e psíquico. Nos beneficiamos, pois, de estudos sociológicos, organizacionais, psicológicos, psicanalíticos e psicossociológicos, tendo como fio condutor a questão do imaginário, categoria central que permeia todas as relações e faz a ponte entre o indivíduo, a sociedade e suas instituições.

A contribuição de cada disciplina foi extremamente relevante para a nossa análise e não podemos assumir a presença de uma como sendo mais importante do que a de outra. Numa boa parte do nosso trabalho essas disciplinas estão completamente imbricadas, pois ainda que cada uma tenha o seu objeto de estudo específico, o cenário e os personagens lhes são comuns. Mas, consideramos essencial nominar algumas referências centrais:

a) da Sociologia é Castoriadis quem nos fala sobre o imaginário como um elemento fundador da sociedade e presente em todas as significações que uma sociedade constrói; ele também é uma voz forte no debate sobre a crise ou o mal-estar no processo de identificação dos indivíduos da sociedade contemporânea; Weber é a nossa principal âncora sobre a primazia do econômico, o desencantamento do mundo e a questão carismática; Le Goff mergulha na mitologia ideológica da empresa moderna;

b) nas fronteiras entre a Sociologia, a Psicologia e a Psicanálise temos o encontro de Bastides, Green, Moscovici, Enriquez e Le Bon;

c) as nossas principais referências na Psicanálise são de Freud, especialmente o que se convencionou chamar de “a sua obra sociológica”;

d) da Psicossociologia, vertente da Psicologia Social e de filiação freudiana, a grande contribuição é de Eugène Enriquez, mas também alguns trabalhos de Aubert e De Gaulejac;

e) da Teoria das Organizações utilizamos essencialmente os estudos sobre cultura organizacional e nos valemos principalmente do corpo teórico estruturado em Freitas, porém a análise organizacional, de Enriquez, esteve sempre presente.

Estruturamos o nosso trabalho, que é de caráter analítico-exploratório, da seguinte forma:

Na Parte I buscamos fazer uma análise do ambiente organizacional atual, pontuando algumas das mudanças mais recentes no âmbito social e seus impactos; desenvolvemos, a seguir, alguns esboços sobre a crise no processo de identificação dos indivíduos. Este pano de fundo nos conduziu a uma discussão sobre o imaginário que as empresas modernas tentam criar para consumo interno e externo. Por fim, discutimos as novas respostas que as organizações têm dado às exigências do contexto social, construindo uma estética especial e uma nova forma de estruturar as suas relações internas e externas.

A Parte II está especialmente relacionada com a nossa hipótese secundária, que trata da cultura organizacional. Pressupomos que é a cultura o principal veículo de construção, suporte e repasse do imaginário que as empresas têm desenvolvido. Sendo o imaginário do reino do inconsciente e uma vez que - ao nosso ver - a cultura atua sobre processos psíquicos inconscientes dos indivíduos, buscamos analisar a maneira como essa atuação ocorre. Considerando que esta é uma tese em Administração de Empresas e que alguns conceitos psicanalíticos nem sempre são familiares nesta área, julgamos por bem explicitar as suas origens e desenvolvimento. Tratamos, em particular, das instâncias psíquicas,

do narcisismo, da transferência, da identificação e da idealização, numa articulação com os processos organizacionais, principalmente com as estratégias desenvolvidas pelos departamentos de recursos humanos, mas presentes em todo corpo organizacional.

A Parte III discute, de uma forma mais abrangente, o poder organizacional e as novas simbologias que lhe sustentam. Pressupomos que a empresa moderna tem a pretensão de ser considerada como o novo sagrado da sociedade e que tem se utilizado das fronteiras cada vez mais difusas entre o sagrado e o profano para assumir uma feição quase religiosa. Se o controle do social passa pelo controle da identidade, então podemos dizer que uma crise de identidade favorece novas formas de controle. É nossa compreensão que a empresa moderna busca se sacralizar, ou melhor, construir um carisma institucional através da sua missão grandiosa, ao mesmo tempo em que se torna cada vez mais profana no uso de estratégias de sedução. Missão e Sedução são os lados sagrados e profanos da mesma moeda.

A Parte IV traz não propriamente uma conclusão, mas uma interrogação sobre o lugar do humano, que acreditamos está sendo esquecido progressivamente. Também consta dessa parte a bibliografia geral que foi consultada e que não constitui um guia sistemático de leituras sobre o tema.

PARTE I - O AMBIENTE ORGANIZACIONAL ATUAL

1. AS MUDANÇAS NO AMBIENTE SÓCIO - ORGANIZACIONAL

Os furacões estão na moda. Cientistas, de diversas formações e matizes, esportistas, turistas-espectadores, cineastas e profissionais do *show business* norte-americano têm demonstrado crescente interesse por este fenômeno da natureza, que não é nem novo, nem inocente. Admitimos que o caráter de novidade ou de inocência não é aplicável (exceto numa linguagem poética) aos fenômenos naturais, mas pode ser utilizado quando queremos nos referir a um olhar sobre eles. Os furacões provocam uma visão arrebatadora da mudança de uma paisagem, que desaparece na impossibilidade de se reconstituir o estado anterior. O fascínio que eles têm despertado talvez possa ser atribuído ao fato de ser uma imagem que nos remete à consciência dos nossos tempos; tempos marcados por mudanças velozes, pela “destruição-criadora”¹ sucessiva, pela impossibilidade de retorno, pelos pontos de ruptura provocados por fenômenos incontroláveis e violentos, etc. De fato, o olhar sobre os furacões é novo e com a “inocência” da imagem - signo - cúmplice.

Mas, se é verdade que os furacões “caem” do céu, não se pode dizer o mesmo sobre as mudanças que estão ocorrendo no ambiente das sociedades contemporâneas, especialmente as ocidentais. A História humana é uma história de mudanças, não sendo portanto esta uma vivência que nos é estranha, uma vez que nem a História é linear, nem o desenvolvimento e a evolução humanas são simples reproduções idênticas de si mesmos. Mas é possível que tenhamos hoje um sentimento de que a noção de

¹ Segundo a famosa expressão de Schumpeter.

mudanças mudou² e que ela precise agora ser adjetivada para se marcar como diferente das anteriores. Ainda que aceleradas ou velozes, não ocorrendo mais como saltos mas como vôos, as mudanças não são provocadas por fatores externos às sociedades onde elas ocorrem. Queremos dizer com isso que não existe uma lógica externa, fora do homem e da história da sociedade a que ele pertence, determinante das mudanças que se apresentam no contexto social.

É necessário, pois, devolver para o contexto social-histórico, coletivo, a ação dos homens. Como já dizia Marx: são os homens quem constróem as catedrais e dão a elas os significados. O indivíduo e o social estão juntos, articulados e reciprocamente implicados na significação e na ação de construção desse ambiente social ativo, vivo, incerto, concreto e complexo. Sendo que o mundo consciente é o mundo do intencional, daquele direcionado para objetivos definidos; e verificando uma série de efeitos involuntários e indesejados produzidos pelas mudanças atuais, não podemos assumi-las como resultado de uma conspiração desenhada por alguns poucos cérebros privilegiados. Os homens criam socialmente e nem sempre sabem tudo o que estão criando, ainda que a sua criação e seus efeitos colaterais apareçam como coerentes *a posteriori*.

Ou como diz Castoriadis³, a partir a afirmação de Engels sobre a história ser o mundo das intenções inconscientes e dos fins não desejados: *“Os resultados reais da ação histórica dos homens não são jamais, por assim dizer, aquilo que os atores haviam*

² Ver: CONNEXIONS, Paris, Épi, 1985, o n. 45, sobre o tema “Le Changement en questions”.

³ CASTORIADIS, Cornelius. L’Institution imaginaire de société, Paris, Seuil, 1975. Edição em português: A Instituição imaginária da sociedade, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 3a. ed., 1995, p.59 (as citações feitas da tradução em português)

procurado. Isso talvez não seja difícil de compreender. Mas o que cria um problema central, é que esses resultados, que ninguém desejou como tais, apresentam-se como 'coerentes' de um certo modo, possuem um 'significação' e parecem obedecer a uma lógica que não é nem sequer uma lógica 'subjativa' (trazida por uma consciência, estabelecida por alguém), nem uma lógica 'objetiva', como a que acreditamos descobrir na natureza - e que podemos chamar de lógica histórica".

Podemos pensar as mudanças, como o próprio se refazer da sociedade, enquanto o resultado de um processo histórico de embate entre as forças nela presentes, que agem de acordo com a sua capacidade de romper, adaptar, criar, inovar, reelaborar, dar respostas novas às mesmas situações, mas que também são capazes de criar situações novas. É necessário não reduzir as mudanças aos efeitos pontuais observáveis de fatores ou influências, mas considerar que elas emergem da interação social humana e das condições sociais existentes, inscrevendo-se nas relações cotidianas, nas novas significações, novas perspectivas, novas formas de pensar, novas formas de relações.

As mudanças abrem novas questões e novas respostas são colocadas pela incerteza e pela complexidade da dinâmica dos elementos e forças sociais presentes, sendo a sociedade uma produção sempre contínua e inacabada. Segundo a teorização de Balandier ⁴: *"Un point de théorisation m'est personnel: j'ai évoqué dans plusieurs des mes ouvrages en quoi, pour moi, la société et la culture résultent d'une production continue. Il n'y a pas de société achevée, pas de culture achevée. En ce sens, il n'y a pas de hiérarchisation possible, sauf dogmatisme ou évaluation à la seule*

⁴ BALANDIER, Georges, *Ordre et Désordre - le point de vue anthropologique*, IN: BÉCHILLON (dir), Les défis de la complexité, Paris, L'Harmattan, 1994, p.29

puissance, entre les sociétés, les civilisation et les cultures. Il faut raisonner en terme d'inachèvement, et savoir - ceci est dur à porter - à quel degré nous sommes tous responsables de l'allure que prennent les choses là où nous sommes placés. Nous sommes tous producteurs du social, tous producteurs de la culture, avec des capacités inégales. Je ne dis pas que les effets de classe et de inégalité n'existent pas. Je dis que nous sommes tous, à des degrés divers, responsables de la société et de la culture".

O desenvolvimento econômico rápido ocorrido na segunda metade deste século tem sido apontado como um dos grandes impulsionadores das mudanças atuais; a acumulação de riquezas e a distribuição de espaços de poder, após a Segunda Grande Guerra, teriam tido um papel de grande motor desse desenvolvimento. Se é certo que não podemos ignorar a importância dessa variável, bem como a sua influência no desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia, também não é evidente que devemos tratar de todas as demais transformações, como as de caráter cultural, social, religioso, político como sendo uma simples extensão daquelas. Todas essas transformações são interdependentes e a sua complexidade aumenta à medida que elas apresentam uma implicação espiral de efeitos múltiplos e influências recíprocas, ainda difíceis de serem apreendidas de forma precisa.

Esta dificuldade talvez possa ser explicada pelo fato de não se poder isolar as variáveis independentes das demais; ou seja, o cultural, o econômico, o social, o político, o religioso, o tecnológico estão tão imbricados que alterações em um deles podem provocar mudanças simultâneas, e em cadeia, nos demais.

Aliada a esta, uma outra dificuldade nos é posta pelo fato de estarmos dentro do próprio movimento, o que não nos permite um distanciamento necessário para uma compreensão mais aprofundada

do quadro. No entanto, apesar dessas limitações e insistindo que cada uma delas não pode ser entendida de forma isolada, consideramos ser possível alinhar alguns comentários sobre o que acreditamos ser alguns dos principais fatores que têm impulsionado as mudanças atuais. Temos claro que estes fatores não são exclusivos e se aparecem de uma forma mais visível a partir da segunda metade deste século, é porque eles estavam em “fermentação” no próprio seio das sociedades que lhes servem de cenário. Não pretendemos fazer uma incursão histórica⁵, mas tão somente assinalar algumas referências, que são importantes para a contextualização de nossa problemática, e que nos norteiam no entendimento do momento atual. São elas:

1.1. Elevação do nível de educação em escala mundial

É desnecessário recorrer às estatísticas para podermos sustentar, com certeza e numa história recente, que a partir da segunda metade deste século o nível de educação, em todo o mundo, se elevou. A democratização do ensino em diversos países e a abertura das universidades, antes privilégio de algumas camadas sociais, foram alguns dos principais responsáveis por esse resultado.

No entanto, não podemos deixar de considerar que a tomada de medidas como estas deveu-se, em parte, a uma forte pressão das sociedades no seu conjunto, agindo de forma política na ampliação dos direitos de seus cidadãos; ou seja, foi o próprio

⁵ Para uma análise apurada das grandes transformações históricas deste século, ver: HOBBSAWN, Eric, Era dos Extremos - O breve século XX, S.Paulo, Cia. das Letras, 1996, 2a. ed, noqual o autor divide o século em três momentos: A Era da Catástrofe, a Era de Ouro e as Décadas de Crise.

processo de democratização política de algumas sociedades que colocou a educação como uma reivindicação-chave.

Também não podemos negligenciar o papel aí desempenhado, em especial no caso do Primeiro Mundo⁶, pelas próprias organizações públicas e privadas, diante da necessidade de uma mão-de-obra cada vez mais qualificada para fazer face a reconstrução das economias dos países envolvidos na Segunda Grande Guerra Mundial, bem como a um maior aproveitamento das riquezas anteriormente acumuladas. Não podemos também esquecer que este é um momento de grande crescimento das organizações (especialmente nos Estados Unidos, mas não exclusivamente), o que implicou na necessidade de desenvolverem-se novas estruturas, novos processos e materiais, novos mercados e novas habilidades também de seu corpo de executivos.

É este ainda um momento em que Universidades, Estado e iniciativa privada, nos Estados Unidos e Europa, estreitam os laços de cooperação para a criação de centros de pesquisas e institutos tecnológicos. No Brasil, é a época da criação da própria universidade pública, em substituição ao modelo anterior de faculdades isoladas, o que permitiria a criação de novos cursos e o início de um processo de profissionalização de nível superior para os quadros administrativos das multinacionais, que se estabeleciam aqui de maneira mais freqüente, das estatais que estavam sendo criadas, e da própria ampliação do papel do Estado enquanto promotor de reformas sociais. Em todo o mundo, a pesquisa básica desenvolvia-se no seu conjunto, mas é a pesquisa aplicada que passaria a ser investida de importância estratégica para assegurar o desenvolvimento econômico e social das sociedades do futuro.

⁶ Deixamos de fazer referências ao bloco soviético em função da dificuldade de fontes precisas sobre o tratamento da questão da educação naquele momento.

Considerado como a referência do desenvolvimento tecnológico dos tempos modernos, os grandes - e agora os micro - computadores "colocam" o homem na lua e em outros planetas, mostram o acontecimento para o mundo inteiro e são transformados no grande cérebro, capaz de acumular milhões de informações. A sua utilização potencializa o descobrimento de um universo de potencialidades e daí à sua reificação é um passo. Torna-se mais fácil pesquisar, inventar, adaptar, construir, divulgar, experimentar. Montam-se redes de pesquisas entre indivíduos, grupos, universidades, empresas privadas e instituições governamentais. E como numa espiral, quanto mais se pesquisa mais qualificação se exige, o que torna a educação um fator estratégico de competitividade entre as nações.

Mas não podemos reduzir o impacto da elevação do nível educacional apenas ao que é depois produzido nos laboratórios e centros de pesquisas. Ainda que esses resultados sejam da mais alta importância, não se esgota neles. O comportamento, a atitude, a forma de pensar e de viver também se modificam, os níveis de aspiração se elevam, a sociedade como um todo se altera. A cada passo que o homem dá na sua busca de dominar a natureza e o mundo, a sua percepção de mundo e a sua auto-percepção também se modificam.

Mas o mundo da educação não está em paz! Ele tem sido - em todos os cantos do planeta - colocado na berlinda⁷. Questionam-se se o sistema educacional hoje está preparado para dar respostas, através de uma formação "eficiente", aos desafios que a complexidade coloca. Não só os conteúdos educacionais estão em xeque, mas também a velocidade em que eles devem ser passados,

⁷ Ver número especial do COURRIER INTERNATIONAL sobre o tema L'école demain, n. 255, de 21 a 27.09.95, pp. I a XXXI.

assimilados, atualizados, adaptados, inovados, negados, afirmados, confirmados, integrados etc. Especialistas das mais diversas áreas discutem a educação e o novo mundo em busca de respostas que possam orientar uma ação mais adaptada e condizente às novas exigências.

Porém, muito mais do que os próprios conteúdos, está em xeque o próprio papel do sistema educacional. Até onde vai a sua responsabilidade? O que ele está formando? Um homem? Um profissional? Um detentor de empregos? Um cidadão? O que deve ser o “produto acabado” da escola?

Michel Crozier⁸ questiona a própria sociedade como capaz de solicitar à escola o papel de preparar seus alunos para ocupar determinados empregos, uma vez que ninguém pode realmente dizer quais os empregos que existirão amanhã, nem prever aqueles que desaparecerão. Contudo, ele sugere algumas alternativas: *“La société qui se met en place ne peut pas donc demander à l'école qu'elle prépare directement ses élèves à tel ou tel emploi. Mais elle devrait exiger désormais qu'elle forme des êtres humains capables d'être actifs dans un monde différent; capables de comprendre et de maîtriser à leur niveau la complexité des activités et des relations humaines à laquelle ils seront confrontés; capables d'assumer la liberté de choix qui sera la leur, avec ses opportunités mais aussi ses responsabilités et l'instabilité que cette liberté impose; capables de tirer parti de l'explosion des communications qui nous entraîne dans un tourbillon d'informations et de connaissances, qui supprime nos références et brouille tous nos repères”*.

A idéia de produto nos leva à de processo. Duas grandes cobranças têm sido feitas às escolas e elas estão perdidas na sua

⁸ Ver: CROZIER, Michel. La crise de l'intelligence - Essai sur l'impuissance des élites à se reformer. Paris, InterEditions, 1995, p. 37

forma de agir em relação a estas questões. Quais sejam: a) a cobrança da escola enquanto o lugar substituto da família e daquilo que era repassado durante toda uma primeira infância, vivida com laços primários. A questão afetiva, formadora da auto-estima, mas também a noção dos limites, formadora da responsabilidade por si e pelos outros, estão hoje sendo atribuídas à escola, que não tem estrutura para assumir uma tarefa deste porte. O papel dos professores nunca pretendeu ser o de substituto dos pais, muito menos o de babá de crianças carentes. Se uma boa parte das crianças hoje, no mundo inteiro - mas especialmente no ocidental, vão para creches no seu primeiro ano de idade e em seguida para a escola, é razoável supor que muda a qualidade da socialização secundária, mas também a própria face da infância e da personalidade aí formada. b) A segunda cobrança está diretamente ligada à primeira, porém distinta, pois ela é de caráter moral: ou seja, a família escudada pela Religião eram os responsáveis pelos repasses dos conteúdos que fundam uma ética, uma responsabilidade, uma noção de transcendência, uma imagem do (outro) Outro. Sem "família" e sem "religião", são as escolas que devem se encarregar de fornecer os *inputs* para o desenvolvimento de uma estatura moral das crianças, futuros adultos.

Curiosamente esta cobrança bate de frente com uma outra reivindicação de identidade a ser atendida pela escola: a de ser uma escola laica. Para atender a todos os senhores seria necessário o desenvolvimento de uma "ética neutra", seja lá o que isso possa significar. Por outro lado, se a escola deve hoje se ater aos conhecimentos possíveis de serem aplicados, isto é, banir dos seus currículos a filosofia, a religião e os temas capazes de despertar uma atitude crítica e de reflexão, é difícil se pensar que apenas uma prática vivencial no espaço da escola e das suas regras possa

proporcionar este tipo de ensinamento ético-moral, ainda mais quando nos deparamos com a escola enquanto *locus* de competição.

A escola é hoje o primeiro lugar da competição. É verdade que o aparelho educacional sempre esteve ligado e alimentava às demais instituições⁹ da sociedade; hoje, ele não é apenas braço, mas cérebro por trás de uma nova atitude frente a um mundo altamente competitivo. O peso da competição, já nos níveis de idade mais baixos, separa e prepara a criança, desde cedo, para um mundo de ganhadores e perdedores, onde deve-se instrumentalizar todo o conhecimento fragmentado à disposição. Aliás, a avaliação do que “serve” ou “não serve” para ser ensinado/aprendido está diretamente ligado à sua utilização prática. Aplicação passou a ser validada como sinônimo de boa qualidade.

O tempo também deve ser aplicado em tudo que possa melhorar a qualidade do competidor. Merece uma reflexão especial o caso das “mães educadoras” japonesas: *“La pression des parentes est encore plus forte, en particulier de la part des kyoiku mama (mères éducatrices), ces femmes au foyer dévouées dont la mission dans la vie est de pousser, par cajolerie ou contrainte, leurs enfants à mettre chaque instant à profit pour étudier. Certaines de ces “mères éducatrices” ont déclaré dans des journaux nippons qu’elles avaient eu des relations sexuelles avec leur fils pour qu’il ne perde pas de temps à fréquenter les filles. Plusieurs feuilletons et un film ont été réalisés à partir de telles relations mère-fils”*¹⁰

O lado visível deste quadro é uma infância estressada, talvez já se preparando para o estresse crônico do futuro. Também

⁹ ALTUSSER, Louis. Ideologia e aparelhos ideológicos do Estado. Lisboa, Presença, 1974.

¹⁰ COURRIER INTERNATIONAL, op. cit., p.X, 4a. coluna, trazendo reportagens dos mais diversos países sobre questões, problemas e soluções tentadas nos sistemas educacionais.

não é negligenciável a elevação dos índices de suicídios infantis. O outro lado, ou a outra cena, que se passa sorrateira e lentamente, é a mudança na formação da própria personalidade, especialmente se a escola passar a assumir o papel dos pais e o que isso implica em desenvolvimento psíquico da criança, bem como das formas de pensar e viver a vida. A educação é deveras um desses “formadores”, cujo resultado da ação parece ser sempre uma incógnita. Sabe-se o que se ensina, mas nunca é garantido o que é aprendido. É possível que seja por esta característica escorregadia e incerta do resultado que Freud, em 1937, é levado a dizer que educar é um dos três *métiers* impossíveis.¹¹

1.2. A Internacional Capitalista¹²

O capitalismo parece ter se firmado de vez como o sistema econômico mais eficiente já desenvolvido pelo homem. A derrocada do comunismo e a atual abertura de mercados dos países ex-comunistas soam como os aplausos definitivos¹³ ao que sempre se considerou como o remédio para todos os males da economia dos povos.

A acumulação de riquezas, antes e depois da Segunda Guerra Mundial, foi a principal responsável pelo gigantismo das

¹¹ Ver a análise de ENRIQUEZ, Eugène et alii. Les trois métiers impossibles, Paris, Les Belles Lettres, 1987.

¹² Estamos aqui fazendo um simples jogo de palavras, considerando que o sistema capitalista sempre viu como a grande inimiga a pretensão de um socialismo internacionalista. No entanto, ao nosso ver, é exatamente isso que ocorre com o capitalismo nesse momento de globalização global. Em que pesem as diferenças ideológicas, enquanto processo e produto desejado, trata-se apenas de um sinal invertido.

¹³ Também não é menos verdade que a partir de 1990, falta ao mundo qualquer sistema ou estrutura internacional, como pontua HOBBSAWN, A Era dos..., op. cit, no seu capítulo “Rumo ao Milênio”.

organizações privadas e as suas estratégias de crescimento alicerçadas em integração e diversificação de investimentos. Partindo de uma base de produção ou de uma base mercadológica as empresas cresciam e se perdiam em estruturas organizacionais gigantes até desenvolverem o modelo *holding*, que facilitou uma melhor avaliação dos negócios, ou dos portfólios de negócios. A última barreira estrutural caiu quando deixou de ter sentido a discussão entre controle e propriedade do capital.

As economias de diversos países receberam grandes aportes de capital para a reconstrução das “condições gerais de produção”, de forma a facilitar o escoamento da produção de bens em todas as direções. A *libor* e a *prime rate*¹⁴ rivalizavam na disputa dos clientes para seus empréstimos atraentes. O mundo capitalista era um festival de fluxos de capitais fáceis e baratos, não importava o nome de dólar, eurodólar ou petrodólar. O mundo parecia viver o milagre da prosperidade e apenas a mancha vermelha¹⁵ no mapa aparecia como uma ameaça.

Mas, no capitalismo toda ameaça deve ser vivida também como uma oportunidade, daí o mapa manchado ter sido utilizado para garantir uma maior coesão social e impulsionar o desenvolvimento tecnológico competitivo. Estados Unidos e União Soviética se alternaram em conquistas diversas promovidas pelas ciências aplicadas e buscaram, cada um à sua maneira, tornar-se a referência para os demais países do planeta. Não se pode negar que a guerra

¹⁴ Respectivamente, as taxas para contratação de empréstimos internacionais nos mercados londrinos e norte-americanos

¹⁵ Não podemos, contudo, esquecer que a União Soviética foi na realidade a grande vencedora da Segunda Guerra, isto é, a sua participação na Guerra foi decisiva. E por ironia do “destino” histórico, a aliança do comunismo com o capitalismo salva a pele deste último contra o fascismo, que volta depois fortalecido e põe fim ao projeto de sociedade vermelha.

fria e a corrida armamentística não tenham gerado progressos científicos enormes que saem fora do contexto da própria guerra.

Mas a festa acabou no início do anos 70 com o primeiro grande choque do petróleo. A busca de novos mercados, com matérias-primas e mão-de-obra mais baratas, dá início ao que poder-se-ia chamar de um primeiro movimento de globalização da economia, com a instalação de diversas empresas multinacionais, especialmente norte-americanas, em vários países do mundo. As décadas de 60 e, em particular, a de 70 são o período da grande circulação das multinacionais. Junto com essas empresas não eram exportados apenas produtos e formas de trabalho, mas também uma matriz cultural do país de origem. As multinacionais mudaram as feições da concorrência, dos métodos de gestão, das relações de trabalho e do mercado consumidor.

Paralelo a este movimento na iniciativa privada, marcadamente primeiro mundista, começa o declínio do *Welfare State*. O Estado falido, desacreditado, sem poder revidar com políticas que garantissem o pleno emprego e a seguridade social, começa a perder o terreno da popularidade para as empresas, que exibem uma *performance* nada ruim num tempo de vacas magras. Os ganhos crescentes de competitividade passam a justificar a presença cada vez mais forte das empresas no cenário econômico-social e também político das nações.

O atual movimento de globalização se diferencia do primeiro, das multinacionais, por seu caráter realmente expansionista. Enquanto as multinacionais se satisfaziam em se consolidar em alguns mercados e para eles produzir, as empresas atualmente consideram como um imperativo fabricar e vender para todos os países do globo. Porém a globalização não está relacionada

apenas com a produção de produtos, mas também com a integração de processos, sejam eles industriais ou administrativos.

Hoje as empresas buscam aproveitar as vantagens competitivas de cada um dos seus mercados e passam a produzir apenas partes, que serão depois juntadas a outras fabricadas em outros locais mais vantajosos, até a montagem do produto final, estando o todo ligado às partes e as partes ao todo num círculo de interdependência no qual tudo afeta tudo. Aqui talvez valha lembrar o princípio da ecologia em ação, que afirma que: *“o bater de asas de uma borboleta na Austrália pode provocar um tornado em Nova York”*.

Edgard Morin e Anne B. Kern¹⁶ nos chamam a atenção e nos dão um bom exemplo: *“A economia mundial é cada vez mais um todo interdependente: cada uma de suas partes tornou-se dependente do todo, e, reciprocamente, o todo sofre as perturbações e vicissitudes que afetam as partes. A queda da cotação de café, por exemplo, incita os camponeses da Colômbia a cultivar a coca, que vai alimentar as redes planetárias de transformação e tráfico da droga, e depois a lavagem do dinheiro em bancos de países como a Suíça. No sentido inverso, uma reivindicação de 5% de aumento de salários na Alemanha pode afetar a cotação de cacau na Costa do Marfim através da redução geral da atividade econômica: a) a reivindicação incita o Banco Central, por temor da inflação, a restringir a liquidez e aumentar a taxa de juros; b) o Banco da França faz o mesmo para evitar a fuga de capitais para a Alemanha; c) dinheiro japonês é colocado na Alemanha; d) os Estados Unidos, com a falta de dinheiro, fazem aumentar a taxa de juros; e) por toda parte no mundo o consumo diminui, e portanto a atividade econômica; f) os países do*

¹⁶ Ver MORIN, Edgar e KERN, Anne Brigitte, Terra-Pátria, Porto Alegre, Sulina, 1995, pp.34-5

terceiro mundo, cuja taxa de juros é indexada, têm que pagar uma taxa mais elevada; g) há menos demanda à exportação para os países sub-desenvolvidos, e o preço das matérias-primas diminui, caindo portanto a cotação do cacau na Costa do Marfim”.

Também a integração financeira é uma questão estratégica orientada pelas vantagens de alternativas de investimento, disponibilidade e segurança proporcionadas de forma diferente em partes diferentes do globo. Surge uma linguagem global no mundo dos negócios.

Do ponto de vista da organização interna a tendência aponta para a “produção” de uma cultura organizacional com perfil universalista, ou seja, aplicável em qualquer país, mantendo alguns valores - pretensamente neutros - assumidos simplesmente como “profissionais”. Cada vez mais as grandes empresas se parecem. Não só as barreiras geográficas foram derrubadas, como também as particularidades nas formas de administrar, sendo consagrado como o único modelo aquele que de fato deve marcar-se, aquele que garante o sucesso e sucesso significa fundamentalmente ganhos crescentes de produtividade. Os executivos são preparados para sentirem-se e agirem como cidadãos do mundo e não alguém amarrado a fronteiras de um país.

O pensamento torna-se global e o planeta é o limite. A facilidade de acesso, a velocidade na produção e na transmissão de informações dão o acabamento neste modelo que consagra a competição como a forma de vida certa e saudável; contudo, a competição capitalista cultiva um tabu: a competição é boa se ela ocorrer dentro do monopólio de um tipo de sociedade, ou seja, ela não comporta a existência de um outro tipo de sociedade, ainda que aquela não esteja isenta de desigualdades. “A mundialização econômica unifica e divide, iguala e desiguala. Os desenvolvimentos

econômicos do mundo ocidental e do Leste asiático tendem a reduzir nessas regiões as desigualdades, mas a desigualdade aumenta em escala global, entre “desenvolvidos” (em que 20% da população consomem 80% dos produtos) e subdesenvolvidos.”¹⁷

1.3. Tecnologia como forma de vida

Não só o conceito de mudança mudou, mudou também o conceito de tecnologia. Até pouco tempo atrás ele era associado ao *know-how*, ou à forma de fazer o produto. A palavra sai do mundo da fábrica e dos laboratórios e vai se inserir no dia-a-dia. Hoje usamos a palavra tecnologia para exprimir, com muita intimidade, inclusive a maneira de sobreviver num mundo cheio de percalços. Fala-se até em “tecnologia de sobrevivente”, “tecnologia afetiva” etc. Assim, tecnologia deixa de ser um modo de fazer para transformar-se num modo de ser.

Com a grande massa da população concentrada nos grandes centros urbanos, metropolizados, é difícil conceber a vida hoje sem todo o aparato técnico que temos nas nossas casas, nas nossas cidades, e que estão presentes por todos os lados, intermediando todas as nossas relações sociais. As novas gerações já lidam com tudo, como se esse “tudo” sempre tivesse estado lá; não só as coisas facilitam a vida, mas definem também uma forma de vida ou um estilo de vida próprio. Ter e ser passam a significar quase a mesma coisa. Um instrumento em si não tem autonomia, sabemos, mas ele se autonomiza quando o homem por trás dele lhe dá esta significação.

¹⁷ Ver MORIN e KERN, op.cit, p. 35 (aspas, conforme o texto original).

Sendo hoje aclamado como o símbolo, o signo, o grande ícone do moderno, o computador é um bom exemplo da tecnociência e do desenvolvimento de uma lógica de vida cotidiana artificial. Não só ferramenta, nem apenas instrumento, ele salta para a qualidade de “amigo, companheiro, cúmplice”, que orienta e diverte, que facilita o trabalho e também o mundo social. Através do uso do computador as pessoas redefinem uma forma de ser e de utilizar o tempo. Essa forma de ser vai se manifestar nas “rodas de amigos” desconhecidos que são hoje possíveis em âmbito mundial. As relações sociais podem se dar de forma “íntima”, sem a necessidade de uma interação face a face, ou de um conhecimento realmente direto-pessoal, formando a grande rede dos estranhos íntimos ou a nova forma de sociabilidade e solidariedade virtuais. Mas o virtual pode ser estendido às férias e também às relações sexuais, terapêuticas e religiosas.

A fragmentação de informações, de conhecimento, o visual, o rápido *video-clip* se tornam as características desse novo tempo, onde o ser rápido e agir rápido é o que importa. É possível e desejado que se trabalhe sempre com muitas “janelas” abertas, exigindo-se uma nova habilidade de concentração em muitos objetos ao mesmo tempo. A noção de obsoleto ganha aqui o seu lugar de honra, pois ser ultrapassado é o destino de todos os produtos, de todas as informações e de todo o saber. É preciso estar sempre descartando alguma coisa. O homem se torna um sem-limites já que ele pode saber de tudo, “acessar” tudo, viajar para qualquer lugar, simular qualquer coisa, conversar com mil pessoas ao mesmo tempo. A vida ganha outro contorno e o mundo social se “amplia” quando o homem é capaz de superar os limites impostos pelo seu corpo-prisão.

Não só o tempo se transforma no tempo do processador de dados, como o indivíduo se transforma num personagem-gato de mil

vidas e fôlegos, podendo se desdobrar em quantos ele desejar. O mundo passa a ser realmente pequeno e tudo é possível quando se está “conectado”. A mundialização maravilhosa de todas as opções e alternativas é o mesmo que pode lhe dar notícias de todos os recantos da terra. Aqui não só quantidade conta, mas conta a quantidade elástica, podendo sempre ser em doses maiores. A cultura do inútil também é ardorosamente cultivada, pois é preciso saber de tudo, como também é preciso consumir até mesmo as tragédias e aprender a viver mesmo uma solidariedade virtual.

*“Estranha mundialização: consumimos como espectadores as tragédias, hecatombes, horrores deste mundo, mas também participamos da vida dos outros e nos comovemos com a suas infelicidades. Ainda que por uma fração de segundo, a emoção humana irrompe e vai-se levar roupas e contribuições aos serviços internacionais de ajuda e às missões humanitários (...) Assim constitui-se a teleparticipação planetária: as catástrofes que atingem nossos antípodas suscitam impulsos de compaixão fulgazes e o sentimento de pertença à mesma comunidade de destino, doravante o planeta Terra. Sentimo-nos planetários por flashes”.*¹⁸

O lar passa a ser o espaço físico liberado de seu caráter privado, pois ele agora é acessível a todos os que se ligarem no mesmo código; ele também se transforma no espaço do trabalho flexível, ou seja, todo o escritório poderá estar do lado da cama, se o computador está ligado em rede com o terminal central da empresa. Na realidade, a última esfera privada se torna pública. Quanto mais o homem reclama a sua valorizada privacidade, mais ele está abrindo mão dela em nome da liberdade de ser um ser extensível e acessível. É como o telefone móvel, que lhe dá liberdade de movimentos e torna o indivíduo “encontrável” em qualquer lugar. Ser encontrado significa

¹⁸ Ver MORIN e KERN, op.cit, pp. 41/2 (itálico, conforme o texto original).

está disponível para contatos, o que implica em não poder ficar mais só. Resta nos interrogar qual é o preço de um estilo de vida onde o indivíduo não pode mais ter um espaço de recolhimento, de solidão, de reflexão, de ficar a sós consigo mesmo e seus arzooados. E, curiosamente, ele não pode mais ficar a sós, mas também não está acompanhado; a companhia é virtual, é um "rascunho, um traço, um rastro".

Cercado de máquinas por todos os lados, rompendo os limites do "tempo" e os limites do espaço corporal e geográfico, parece que, enfim, o homem realiza o seu sonho de voar! Ou, quem sabe, seja o sonho de uma imortalidade, diferente e negativa, como explica Baudrillard¹⁹: *" É a esta forma de vida imortal, a esta nostalgia de uma pura contigüidade do vivo e do encadeamento molecular, que Freud ligava o instinto de morte. É a esta espécie de imortalidade que nós estamos hoje, como a uma ausência de destino, a imortalidade negativa daquilo que não pode ter fim e, portanto, se reproduz indefinidamente. Isso conota a passagem entre uma imortalidade clássica, cuja representação era a de estabilidade, da imobilidade, da imutabilidade - signos da eternidade e da grandeza - e uma imortalidade movente, funcional e moderna, que reside, de certo modo, na circulação, na aceleração, na supra-condutividade. É a **eternidade das redes**, e mesmo a memória, as memórias estocadas são, hoje em dia, supra-condutíveis. A imortalidade não é ligada aos sólidos, mas aos fluídos. (...) A morte se tornou uma morte horizontal, por disseminação e diluição".*

¹⁹ Ver BAUDRILLARD, Jean, em palestra proferida sobre o tema Vida Eterna e Imortalidade, na Universidade Federal de Santa Catarina, e publicada em conjunto com as palestras de Edgar Morin e Michel Maffesoli, em A decadência do futuro e construção do presente, Editora da UFSC, 1993, pp.44/5 (negrito, conforme o texto original).

1.4. A Mulher no mercado de trabalho

Desde que Simone de Beauvoir escreveu *O Segundo Sexo*²⁰, muito já se disse sobre a mulher e a sua participação no mundo econômico-social, especialmente ancorada nos movimentos feministas dos anos 60. Aliás, a mulher esteve no centro das preocupações desses movimentos à medida que questionavam os valores opressivos de uma sociedade tradicional e recolocavam a questão do corpo e da sexualidade como temas fundamentais.

Esses questionamentos, porém, podem ser melhor compreendidos se retrocedemos ao início do século, quando as feministas/anarquistas francesas reclamavam por um tipo de greve diferente, própria das mulheres: a guerra dos ventres. “ *Les travailleurs conscients font grève, lorsqu'on les maltraite e qu'on les bafoue. Il n'y a pas de travailleurs plus maltraités et plus bafoués que nous; il n'y aurait pas de grève plus légitime et plus nécessaire que la nôtre. Faisons donc la grève, camarades! La grève des ventres...*”²¹

Contudo, não podemos deixar de ignorar uma outra voz, anterior, que devolve para a esfera da diferença de sexos e não para o sistema de exploração capitalista e a reivindicação do sufrágio universal, a discussão sobre a desigualdade feminina. É a voz de Nelly Roussel²²: “*Il est inexact que la bourgeoise e l'ouvrière, dans*

²⁰ BEAUVOIR, Simone, *Le deuxième sexe*, Paris, Gallimard, 1949, 2 vols.

²¹ Ver artigo de DAYAN-HERZBRUN, intitulado: *Les grèves des ventres*, IN: *CONNEXIONS*, n. 27, sobre o tema “*Pouvoirs des discours*”, no qual ela menciona a convocação feita através do jornal *Voix des Femmes*, em maio de 1920.

²² Ver o artigo de DAYAN-HERZBRUN, Sonia, op. cit., Menciona a citação acima da publicação feita por Nelly Roussel em *Socialisme et Féminisme*, em 1907, e

leur lutte simultanée pour la conquête des droits politiques, s'appuient, comme le prétend de citoyen Bracke, sur des arguments contraires ou simplement différents. L'une et l'autre poursuivent um même but très net. Elles veulent pouvoir participer au même degré que l'homme à l'organisation d'une société dont elles font partie au même titre que lui. Et tant qu'elles resteront pareillement privées de ce qu'elles réclament ensemble, en faisant valoir des raisons identiques, et auront un intérêt égal à obtenir, il sera illogique e funeste de chercher à établir entre elles des subtils distingos, à les séparer lá où elles sont d'accord, et où l'union, qui donne la force, peut les conduire à la vitoire". E, mais ainda: " Et puis, c'est une erreur de croire que l'abîme séparant les classes est aussi profond chez nous que dans la moitié masculine du genre humain. Deux femmes des classes opposées peuvent avoir plus d'interêts communs, plus de semblables sujets de révolte, par conséquent plus de terrains d'entente, que n'en ont l'homme et la femme appartenant au même milieu".

A referência a uma inferioridade biológica feminina era obrigatória e legitimava o mundo do trabalho, com valor econômico, como o mundo dos homens. Mas o desenvolvimento técnico parece reduzir sensivelmente esta "inferioridade" e colocar em xeque uma das mais fortes armas utilizadas pelos homens nos argumentos contra a mulher.

Nas palavras de Beauvoir²³: *"Viu-se que, biologicamente, os dois traços que caracterizam a mulher são os seguintes: seu domínio sobre o mundo é menos extenso que o do homem; ela é mais estreitamente submetida à espécie. Mas esses fatos assumem um valor inteiramente diferente segundo o seu contexto econômico e*

também em *Quelques lances rompues en faveur de nos libertés*, Paris, 1910, pp. 45-50. (*itálico, conforme texto original*).

²³ Ver BEAUVOIR, S. *O Segundo sexo*, S.Paulo, Difusão Européia do Livro, 3a.ed., s/d, v. I, pp. 73-4.

social. Na história humana, o domínio do mundo não se define pelo corpo nu: a mão com seu polegar preensivo já se supera em direção ao instrumento que lhe multiplica o poder; desde os mais antigos documentos de pré-história o homem sempre surge armado. No tempo em que se tratava de brandir pesadas maças, de enfrentar animais selvagens, a fraqueza física da mulher constituía uma inferioridade flagrante; basta que o instrumento exija uma força ligeiramente superior à de que dispõe a mulher para que ela se apresente como radicalmente impotente. Mas pode acontecer, ao contrário, que a técnica anule a diferença muscular que separa o homem da mulher: a abundância só cria superioridade na perspectiva de uma necessidade; não é melhor ter demais do que não ter o bastante. Assim, o manejo de numerosas máquinas modernas não exige mais do que uma parte dos recursos viris. Se o mínimo necessário não é superior às capacidades da mulher, ela torna-se igual ao homem no trabalho. Efetivamente, pode-se determinar hoje imensos desenvolvimentos de energia simplesmente apertando um botão.”

A mulher esteve presente várias vezes no mundo moderno do trabalho, especialmente quando foi chamada a deixar de ser uma espécie de sombra, compondo realmente um exército de reserva que poderia ser utilizado enquanto os homens estavam fazendo a guerra. Nenhum país que esteve fazendo guerras recentemente ficou com o seu setor produtivo completamente parado porque os seus homens estavam ausentes. Como analisa Danda Prado²⁴: “ *As duas guerras mundiais deixaram marcas profundas nos hábitos familiares, na divisão de tarefas por sexo, na sociedade e em outros aspectos da vida das mulheres. Isso é ainda mais verdadeiro no que diz respeito*

²⁴ Ver PRADO, Danda. Ser esposa: A mais antiga profissão. S.Paulo, Brasiliense, 1979, p.94

às esposas. As responsabilidades domésticas adquiriram uma tal importância social que o esforço de guerra fez um apelo às mulheres no sentido de exercerem sua capacidade fora do lar. Entraram em massa nas fábricas e nos escritórios: o governo as convencia de que a Pátria deveria estar acima da morte de seus maridos e dos filhos”.

É certo que a evolução técnica favoreceu sobremaneira a inserção da mulher no mercado de trabalho de uma forma regular, mas essa inserção não se restringe a este fator. Forças econômicas e técnicas se aliam a outras de ordem política, social e cultural²⁵.

Os movimentos sociais dos anos 60 se confundem, inclusive, com a emancipação feminina, uma vez que eles são vistos como tendo a mulher como um dos seus grandes eixos temáticos. Ela estava lá, é certo, mas estava como um questionamento de toda uma ordem social e não especificamente o de um papel. A discussão do corpo e da sexualidade atinge diretamente os espaços da família e da religião. O debate era de cunho político e não de foro íntimo, privado. A reivindicação por igualdade, ainda que considerada como “mal encaminhada” por alguns, passava pela abertura de oportunidades e pelo reconhecimento dos direitos da mulher às esferas públicas, fossem elas a do trabalho, a do ensino ou outras. O acesso efetivo foi prescindido de um questionamento do referente masculino nas sociedades modernas, apesar de não ter desaparecido de todo.

Na nossa forma de ver, o que estava em jogo era fundamentalmente um reconhecimento político de um segmento que se via, há muito, como excluído ou marginalizado, pois uma minoria (e no caso das mulheres isso é flagrante) não é necessariamente

²⁵ Ver HOBBSBAWN, A Era..., op. cit, especialmente o capítulo sobre “Revolução Cultural”.

uma questão numérica, mas ser um outro²⁶, um diferente, um fora do “padrão”. Era o “padrão” que estava em xeque e são as minorias quem são capazes de trazer o novo para o debate, nunca os que constituem a ordem estabelecida. E voltamos à questão de ser uma sociedade aquilo que ela mesma produz, com as forças que ela desenvolve e abriga no seu interior.

A “invasão” das mulheres nos mercados de trabalho é também facilitada pelo contexto de crise econômica vivida por alguns países a partir da metade dos anos 70 e especialmente nos anos 80. Se por um lado elas disputam atualmente os postos de trabalho com os homens, favorecendo um maior desemprego masculino, elas também assumem um compromisso com os orçamentos familiares. O aumento substancial do número de divórcios faz com que a mulher, em muitos casos, assuma integralmente a responsabilidade pela família e formação dos filhos. E ela também “descobre” o trabalho não apenas como um fator econômico, mas como um elemento capaz de proporcionar “ganhos” de auto-estima, de desenvolvimento intelectual e ampliar contatos sociais²⁷. Também o trabalho assume uma conotação moral enquanto estabelecendo uma relação de responsabilidade e a possibilidade de ser “útil” ao outro; outro que é também a própria sociedade.

Na medida em que as sociedades modernas fazem a passagem de um modelo fundado na supremacia da indústria para uma predominância do setor de serviços, a incorporação da participação da mulher no mundo do trabalho se torna mais efetiva e

²⁶ Conforme ENRIQUEZ, Eugène, em Les figures du maître, especialmente o capítulo “Le Pouvoir et son ombre sexuelle”, Paris, Arcantère, 1991. Também o capítulo sobre “A Ordem dos sexos”, em Da Horda ao Estado-Psicanálise do Vínculo Social, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1990

²⁷ Ver PAULA LEITE, Christina L. Mulheres - Muito além do teto de vidro. S.Paulo, Atlas, 1994

muito provavelmente sem retorno. Paralela a esta presença está também o seu aumento crescente nos diversos cursos universitários.

Hoje não constitui mais nenhuma novidade a mulher ocupar postos desde os mais subalternos até os mais elevados, ainda que estes últimos apareçam em proporções bem menores. Isso não significa que a técnica esteja ao serviço da mulher, mas implica numa vantagem que tem sido explorada a partir dos novos conhecimentos que estão sendo exigidos. Fala-se de um tipo de perfil andrógino²⁸, especialmente quando se fala do segmento de dirigentes organizacionais, que englobaria os atributos masculinos, como firmeza e determinação, e os femininos, representados por uma maior sensibilidade intuitiva, criatividade, maior capacidade comunicativa e de negociar. A maior competitividade pelas oportunidades de trabalho aumenta as exigências de qualificações, reduzindo o peso das diferenças de sexo.

A necessidade da presença física da mulher no lar deixaria de representar um forte impedimento, considerando que cada vez mais empresas buscam adotar políticas de trabalho com horário e local flexíveis, ancoradas pela própria tecnologia computacional; além de cada vez mais surgirem alternativas na montagem de uma retaguarda que auxilia a mulher na "conciliação" de sua vida profissional e pessoal, que varia desde a modernização da infraestrutura domiciliar até as creches/escolas criadas pelas próprias empresas.

No caso brasileiro, em particular, o planejamento familiar, fracassado enquanto resultado de políticas oficiais, aparece mais como uma consequência - pelo menos num primeiro momento - do que como causa da participação da mulher no mercado de trabalho;

²⁸ Ver NAISBITT, John & ABUDERNE, Patricia. Megatrends 2000. S.Paulo, Amanakey, 1990

ou seja, a mulher toma para si a responsabilidade de ter e cuidar dos filhos, e mesmo assim trabalhar para sustentá-los; num segundo momento é que ela decide adiar ou renunciar a constituir uma família, buscando “ajustar” essa decisão à de se dedicar a uma carreira, em alguns casos, e ter um emprego (não necessariamente uma carreira) na maioria das vezes. É um fato que a mulher continua com o maior peso na distribuição das tarefas e da responsabilidade pelo lar, mas é também um fato que esse dado não tem sido um motivo suficiente para fazê-la desistir do trabalho fora de casa.

O ingresso maciço da mulher no mercado de trabalho e as mudanças subjetivas subjacentes a ele, alteram os contornos da própria sociedade, gerando impactos diretos sobre a forma de viver com a família e a educação dos filhos. Modifica-se também a própria distribuição de poderes e os padrões de autoridade na família e, por extensão, numa sociedade onde o modelo patriarcal estava consolidado (não estamos sugerindo, nem pregando, que a sociedade se transformará num modelo matriarcal). Eles são, ainda, responsáveis por retirar da Igreja a grande influência sobre a decisão de ter filhos ou de se manter um casamento indesejado. Não temos condições, nem a pretensão, de querer precisar os desdobramentos que esta questão poderá apresentar no futuro, no entanto, acreditamos que ela inaugura os contornos de um novo tipo de relações, não só no ambiente de trabalho, mas também no da família e - por extensão - no de toda a sociedade atual, para o melhor e para o pior.

2. OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS E A CRISE NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

É consenso que as mudanças no cenário atual se marcam como diferentes das anteriores pelo seu caráter acelerado e interdependente. A violência com que o contexto se altera tem provocado uma fragilidade nas respostas e na compreensão do momento, produzindo uma espécie de vácuo; como uma sensação de vertigem ou como um salto no vazio.

Desorientação, interrogação e confusão são alguns dos sentimentos provocados por estes tempos de futuro incerto e indeterminado; sentimentos esses que têm despertado crescente questionamento de especialistas, oriundos das mais diferentes matrizes do saber, sobre uma crise de identidade nas sociedades atuais, em particular as ocidentais, nas quais nos deteremos. Nunca pareceu tão claro a todos que a História não é linear e nem apenas uma relação de causa-efeito, passível de ser apreendida a partir de um mero esforço de análise das variáveis envolvidas. Talvez tenhamos, como nunca, a verdadeira noção do que se quer dizer com a palavra complexidade. Agora também é mais fácil assumir que apenas um conhecimento inter e multidisciplinar é que poderá tornar possível um entendimento mais preciso desta realidade multifacetada.

As sociedades como um todo, mas particularmente os indivíduos, as famílias e as organizações têm sofrido os impactos deste vendaval que está sendo chamado de Idade da Informação, Terceira Onda, Sociedade Pós-Industrial, Era da Comunicação, Sociedade de Serviços ou ainda de Sociedade do Conhecimento. Nem mais nem menos: o fenômeno parece ser global, exigindo

diagnóstico, tratamento e “remédio” globais, uma vez que ele está disseminado indiscriminadamente, variando - de sociedade para sociedade - apenas em grau.

Para que tenhamos uma melhor compreensão do questionamento sobre a identidade, torna-se necessário, ao nosso ver, avaliar alguns dos impactos resultantes das mudanças atuais; como esses impactos se manifestam de forma interdependente, imbricada, mas passíveis de serem visualizados de forma separada, ainda que apenas para efeitos didáticos, faremos alguns comentários sobre as alterações provocadas na sociedade em geral, na família e no indivíduo. Os impactos no universo organizacional, especialmente nas grandes empresas privadas, serão tratados posteriormente em separado.

2.1. Os Impactos das mudanças

a. Sobre a sociedade em geral

Quando olhamos para as sociedades atuais verificamos que o seu perfil consumista salta aos olhos e reconhecemos que o sistema produtivo tem sido capaz de aumentar enormemente as possibilidades de conforto material, facilitando em muitos aspectos a vida cotidiana. Esse conforto vai interferir também no perfil demográfico das populações, aumentando a expectativa de vida pela elevação da qualidade da saúde, resultante de maiores conhecimentos e práticas médicas, bem como acesso a informações e medicamentos. O progresso científico tem sido responsável pela

redução das taxas de mortalidade não apenas infantil, mas em todas as faixas de idade.

Aumentada a esperança de vida, vemos surgir uma 3a., e até uma 4a. idade em alguns países, o que criará novas demandas não apenas de consumo de bens e serviços diferenciados, mas ainda demandas políticas. A passagem de patrimônio, via a transmissão de herança, hoje se dá mais tarde, fazendo com que a faixa etária anterior tenha que desenvolver sua própria forma de sustentação econômica; por outro lado, à medida que o progresso técnico gera uma tecnologia liberadora de mão-de-obra, temos, pelo menos num primeiro momento, uma redução da população economicamente ativa e que contribui para o pagamento das pensões e aposentadorias.

Ora, uma vez que o contingente populacional das faixas etárias superiores¹ cresce, cresce também a possibilidade de aumento de seu poder de barganha para exigir políticas sociais que lhes beneficiem, o que coloca os Estados em estado de choque, uma vez que a seguridade social está falida na maior parte dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Mas, um idoso é ainda um voto!

Um outro dado capaz de tirar o sono de muitos, mas capaz de dar alegria a Malthus, diz respeito ao desregramento demográfico mundial. As reduções nas taxas de natalidade e de fecundidade² têm sido drásticas, especialmente quando consideramos um período de

¹ O Brasil já apresenta uma tendência preocupante em relação ao envelhecimento da população, por mais que ele ainda viva o mito de ser um país de jovens. Segundo o Anuário Estatístico do IBGE, de 1994, conforme tabela 2-5, a população brasileira na faixa de 60 anos ou mais cresceu em 49% durante o período de 1980 a 1991. Nos mesmos anos a população de 0 - 14 anos cresceu em apenas 12%. Esse quadro é muito mais forte quando analisamos a situação dos países desenvolvidos, onde a taxa de mortalidade é bem menor e a expectativa de vida superior a mais de 10 anos em relação a do Brasil, ou seja, em torno de 77 anos.

² Número de crianças que nasceriam por mulher, caso esta vivesse até o fim dos seus anos fecundos e tivesse filhos, de acordo com as taxas vigentes de fecundidade específica por idade. Relatório sobre Desenvolvimento Mundial - Banco Mundial, Washington/DC, 1995, p.259

tempo tão curto quanto o que se tem observado. A taxa bruta mundial de natalidade (nascimento por 1000 habitantes) reduziu-se de 32, em 1970, para 25, em 1993³. E a de fecundidade tem se comportado da seguinte forma: 4,8, em 1970; 3,2, em 1993, e 2,9 a previsão para 2000. O Brasil apresenta aqui também um redução maior que a taxa mundial, sendo: 4,9, em 1970; 2,8, em 1993, e de 2,5 a previsão para o ano 2000.⁴

Ainda que como um todo a população do planeta seja considerada elevada (6 bilhões), a redução do ritmo de crescimento, em todo o mundo, poderá aliviar a preocupação com uma explosão populacional, fruto de um crescimento em progressão exponencial, como a prevista por Malthus em 1798. *“A evolução demográfica continua a comportar uma imprevisibilidade. Até o presente, na Europa, as grandes modificações no crescimento e decréscimo das populações foram inesperadas. Assim, um avanço demográfico imprevisto começa em 1940 e se desenvolve no pós-guerra, depois um brutal decréscimo inicia-se em Berlin por volta dos anos 1950 e vai se generalizar em quase toda a Europa. Não é certo, portanto, que o crescimento mundial atual deva necessariamente prosseguir de forma exponencial”*⁵.

Essas mudanças demográficas não podem ser entendidas apenas como de ordem quantitativa. Os números são expressivos por tornarem “visíveis” outras mudanças no mundo da família, ou seja, a redução do seu tamanho e a revisão/queda de valores culturais

³ O Brasil apresenta uma queda ainda maior, sendo de 35, em 1970 para 24, em 1993. Em países do primeiro mundo esses números são muito mais baixos porém mais constantes, como por exemplo, na Dinamarca, os valores são de 15, em 1970, e 12, em 1993. Conforme Relatório do Banco Mundial de 1995.

⁴ Pegando mais uma vez o caso da Dinamarca, como exemplo das taxas do 1o. Mundo, percebemos que elas também apresentam decréscimos, porém sem a vertiginosidade observada nos dois exemplos acima citados. Suas taxas são: 2,1, em 1970; 1,7, em 1993, e previsão de 1,7, em 2000.

⁵ Ver MORIN, Edgar e KERN, Anne B., Terra-Pátria, op. cit, p. 72.

tradicionais, anteriormente integrados, e que inclui vários aspectos, entre eles: a redução do significado da religião e da moral determinada pela religião; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando as atitudes em relação à autoridade, figuras parentais, moral sexual e atributos específicos de classe; temos, ainda, que considerar o declínio da ética do trabalho e a instituição de uma forma de vida hedonista e consumista.

Em âmbito mundial vemos mudanças no universo do trabalho. Surgem novas profissões, exigindo novos tipos de conhecimentos e habilidades, porém elas não substituem numericamente as profissões e os postos de trabalhos que se extingüem, por serem considerados obsoletos. Aliás, obsolescência é algo que vai se generalizar, dizendo respeito não só aos produtos, mas também aos saberes, às idades, às relações sociais e parece que se encaminha também para “modernizar” até mesmo relações íntimas, como as sexuais, hoje já possíveis de serem intermediadas pelo computador. Voltamos a lembrar que a tecnologia em si não tem autonomia, mas ela introduz exigências que saem da esfera do objetivo e vão se inscrever no mundo das significações e na forma de viver.

Como a sociedade abriga forças diversas e que estão em conflito quase permanente, percebemos também o surgimento de novos grupos reivindicativos. A consolidação do capitalismo como a melhor forma de desenvolvimento econômico e da democracia como o melhor sistema político abre espaços para o surgimento de novos grupos, que encaminham novos tipos de demandas, de caráter diversos. Vimos surgir e tomar vulto os movimentos em favor da ecologia, uma questão hoje já completamente absorvida nos discursos oficiais de países e organizações privadas. O respeito aos direitos do consumidor também está atualmente autonomizado; a

escassez de trabalho em muitos países pobres ou guerras recentes têm provocado um forte movimento migratório para os países mais ricos, contribuindo para a explosão das metrópoles, mas também para explosão de conflitos étnicos, o que faz surgir movimentos de apoio à minorias étnicas, o retorno do racismo, do fanatismo religioso e de movimentos separatistas. A crescente urbanização esgota a infra-estrutura das grandes cidades, que encontram como saídas a construção de cinturões em volta delas. Ali, parcelas da população marginalizada se voltam para a delinquência, a violência e o tráfico de drogas, seja como alternativa de vida, seja como vingança pela exclusão e pelo preconceito de que são objetos.

Passamos a considerar a educação constante como um fator imprescindível não apenas para vivermos o mundo do trabalho, mas para vivermos o mundo de hoje. Numa sociedade baseada em informação, estar aprendendo sempre se torna um imperativo, sob risco de se testemunhar a transformação do indivíduo num morto-vivo, se ele não souber apertar botões, ler as instruções das máquinas ou usar os cartões magnéticos para tudo. O conhecimento passa a ser exigido em todas as esferas e não apenas para o exercício de uma profissão. A economia de tempo proporcionada pela rapidez de ação e informações, que a tecnologia moderna nos põe à disposição, pode ser usada para dedicação aos muitos tipos de cursos, seminários e formas de atualização de conhecimentos que necessitamos cada vez mais, visto que a exaustão dos saberes está cada vez mais próxima para cada um de nós.

Percebemos uma denúncia generalizada de quebra de confiança nas instituições sociais. O Estado e as suas instituições mais consagradas, entre as quais se destaca o aparelho político, sofrem uma queda de confiabilidade. O cidadão está cada vez mais informado e mais exigente sobre os seus direitos, onde a

transparência no uso do dinheiro público é uma de suas mais fortes reivindicações. Estão também sob suspeita os governos, no sentido de serem capazes de resolver o problema do desemprego atual, que começa a aparecer como estrutural em algumas sociedades, assim como a crise no sistema previdenciário. A Mídia é acusada de criar “pseudo-eventos” e tornar tudo espetacular, preocupando-se em alimentar sempre a sua veia sensacionalista e esquecer o respeito à privacidade dos outros e não se preocupar com uma ética de trabalho.

b. Sobre a família

Quando pensamos no universo familiar de hoje uma característica que nos salta aos olhos é a questão da estabilidade. A instituição familiar já não é mais nem tão segura, nem tão permanente. A queda nos índices de casamento⁶ e aumentos sucessivos do número de divórcios⁷ nos traz a imagem de uma família que pode desagregar-se a qualquer momento.

A questão do casamento oficial aparece hoje mais como uma opção, um talvez, do que propriamente uma certeza de destino, como ele era considerado há algumas décadas atrás. As sociedades modernas têm apresentado um grau crescente de tolerância para arranjos diferentes de relacionamentos amorosos, seja entre os parceiros de sexos diferentes ou mesmo entre os do mesmo sexo,

⁶ Como exemplo, podemos ver o caso brasileiro, que apresenta uma redução da ordem de 10,2% do número de casamentos no período de 1989 a 1991. Conforme tabela 2-43 do Anuário Estatístico do IBGE, 1994

⁷ No Brasil, de 1970 a 1980, houve um aumento de 203% no número de divórcios. Anuário Estatístico do IBGE, op.cit.

parecendo que os laços afetivos estão mais soltos. Isso demonstra que a influência da religião tem se reduzido muito nessas questões consideradas de natureza íntima, privada, como amor, casamento e ter filhos.

A decisão de ter ou não filhos é algo hoje considerado normal. Assim como o “não-casamento”, o “não-filhos” é também uma alternativa assumida hoje por muitos casais, mesmo os formais. Mas percebemos um aumento do número de mães adolescentes, bem como no de mulheres numa faixa de idade acima dos 30 anos. A mulher pode decidir adiar a decisão de constituir uma família, dependendo do seu momento profissional.

Com o aumento do número de divorciados passamos a ter, então, os filhos que convivem apenas com um dos pais, ou dividem o seu tempo entre os dois, mas sendo criado apenas por um deles. Em função dessa limitação e reforçada pela grande mobilidade geográfica atual, na qual as pessoas perdem os seus laços de vizinhança e se transformam em anônimos da grande metrópole, podemos ver o conceito de família-nuclear ser modificado.

Uma família que considerava os avôs, os tios, primos e netos parece pertencer ao passado, ou ainda, está presente apenas em algumas áreas rurais mais conservadoras. A família hoje é entendida como sendo composta pelos os pais e os filhos simplesmente, o que causa até uma certa surpresa nostálgica quando alguém se refere a uma família mais extensa, incluindo outros níveis de parentesco. Uma confusão de papéis e relações começa se manifestar nos primeiros contatos com a escola, onde os alunos tratam a professora como “tia”, seja como uma forma de substituir o relacionamento com um adulto mais “*light*” ou como uma forma de suavizar, dando um toque afetivo, o contato com a autoridade, com o institucional, que está ocorrendo cada vez mais cedo.

Em função da elevação do número de ocorrências, ser divorciado(a) hoje não constitui mais nenhum motivo de curiosidade, estranhamento ou preconceito. A imagem do divorciado(a) foi incorporada à paisagem familiar como algo normal, passível de ocorrer com qualquer um, a depender de meras circunstâncias e graus de tolerância dos parceiros envolvidos. A modernização dos lares, em especial a das cozinhas, sai em socorro desses(as) despreparados(as) para a vida doméstica, e eles acabam assumindo uma lógica de eficiência e ordem mais ou menos parecida com a que estão acostumados nas empresas. A terceirização do menu - via telefone - ocorre com rapidez, praticidade, qualidade e variedade. Para os mais "tradicionais" a preparação dos alimentos se resume a seguir as instruções das embalagens, que trazem receitas super rápidas, ou se a opção for fazer refeições fora de casa, os *fast-food* estão na primeira esquina para resolver o problema. Nas famílias, onde a mulher trabalha fora de casa, começa a surgir uma "educação" doméstica, voltada para uma melhor distribuição de tarefas, atribuindo um pouco de responsabilidade a todos, de forma a aliviar a carga das exigências sobre a mulher, que contudo é ainda a grande encarregada pela administração do lar.

A maior inserção da mulher no mercado de trabalho, conforme discutimos antes, traz alguns impactos muito fortes no tamanho das famílias atuais e também na forma de criar os filhos. É comum hoje os filhos serem criados por terceiros a partir do seu terceiro mês de vida, freqüentando uma creche da empresa ou não, para em seguida serem colocados numa escola. A discussão do tipo de contato que os pais, notadamente as mães, têm hoje com os filhos pode arrancar as mais ardentes negativas, mas também os muitos sinceros reconhecimentos de um sentimento de culpa por não poderem dedicar mais tempo aos filhos, em particular na

primeiríssima infância, quando eles estão tão dependentes de cuidados e começando a construir seu pequeno mundo. A socialização secundária se dá, portanto, mais cedo e prepara a criança para ser, ao mesmo tempo, social e “independente”. Uma maior quantidade de jovens saem de casa mais cedo para dividir moradia com colegas, estimulados por uma maior mobilidade espacial devida, em especial, a uma maior facilidade de freqüentar escolas e universidades fora de suas cidades de origem.

A adolescência é prolongada, como diz Anatrella⁸, e passa a ser considerada dos 12 aos 30 anos. O tipo de relacionamento entre pais e filhos se modifica e assume um caráter mais informal, mais horizontal, mais de companheiros, próprio da relação entre tios-sobrinhos. Em boa medida existiria aí um complexo de culpa, que dificultaria aos pais assumir o seu papel também enquanto aqueles que colocam e ensinam os limites, os que sabem dizer não. A perda do vínculo vertical com os pais teria profundas conseqüências na maneira de viver esta adolescência e no processo de individuação desses adolescentes. Assim também tem fortes implicações o fato dos pais assumirem um comportamento mais condizente com a geração dos filhos que a deles, dando origem a uma sociedade “adolescentrique”, onde as diferenças entre gerações passam a ser reduzidas, negadas, pseudo-eliminadas. *“Les relations sont brülées. La relation éducative peut s’en trouver perturbée puisque l’identité de chacun par rapport à l’autre reste vague. Un peu comme si n’existaient que des enfants ou des adolescents sans la dimension de la parenté, mais dans celle d’une monogénération: nous sommes tous frères, copains ou potes. Cette transgression de la différence des generations qui trouve son origine dans la dénégation de la parenté et*

⁸ Ver ANATRELLA, Tony. Les interminables adolescences - Les 12/30 ans. Paris, Cerf/Cujas, 7a.ed.,1994.

*de la filiation conduit à se situer tous comme des enfants dans la vie ou comme de grands adolescents. Une société adolescentique s'instaure de plus en plus*⁹

c. Sobre o indivíduo

Podendo ser considerado, como elemento isolado, o elo mais frágil da cadeia social, o indivíduo recebe todas as influências e todos os choques provocados pelas mudanças que ocorrem nas instituições que lhe rodeiam. A sua maneira de lidar com um novo quadro de referências é consequência da “leitura” subjetiva que ele é capaz de fazer e da “acomodação” psíquica que ele é capaz de elaborar. Os efeitos que o indivíduo sofre num processo de mudanças violentas como o atual não são passíveis de uma análise objetiva e racional, sendo porém manifestados no seu comportamento diário, na sua atitude frente a vida, na confiança ou não com que ele vê o futuro, no sentimento de auto-confiança que ele pode exibir para si mesmo e para os outros .

Torna-se generalizado o pensamento de que o indivíduo hoje está mais individualista. Este comportamento mais individualista se expressaria numa atitude de independência, e em alguns casos de egoísmo, onde os outros são pouco considerados quando ele toma as suas decisões. Ele é o elemento central e é, primeiro e acima de tudo, o seu bem-estar que deve orientar o seu processo decisório. É compreensível que numa sociedade cada vez mais competitiva, na qual uma grande massa da população vive no anonimato das grandes cidades e não pode mais contar com as fontes de

⁹ ANATRELLA, Tony. Les interminables..., op.cit. p.17

referências familiares e religiosas, o indivíduo se sinta como sendo responsável apenas por si mesmo.

A solidão, o isolamento e a insegurança, que a vida urbana impõe, são acentuados por um retrato de família e vizinhança amarelado ou rasgado, que levam o indivíduo a desenvolver “estratégias de sobrevivência” e mecanismos de defesa psicológica para conviver com esta nova realidade cotidiana, marcada pela perda, pela ansiedade provocada pela necessidade de renovação permanente e pela angústia de provar sempre que ele é capaz. A supervalorização da privacidade pode servir de manto para encobrir uma convivência “pacífica” com a solidão, que não é necessariamente o recolhimento saudável que a reflexão exige.

O indivíduo hoje está só, mas fazendo parte de muitos grupos, com os quais ele interage usando o telefone ou o computador nas suas redes de contatos formadas pelos “estranhos íntimos”. Este tipo de relação gera uma solidariedade e sociabilidade virtuais, reclassificando os grupos sociais e as suas formas de interação¹⁰. O contato pessoal, pessoa-pessoa, é dispensado ou desnecessário nessas interações, que apresentam a vantagem de conviver bem com o anonimato urbano e de reduzir os riscos do envolvimento emocional, que uma ligação direta entre os indivíduos acarreta.

A desterritorialização não se limita mais a uma base geográfica ou espacial, mas também a uma base emocional/afetiva. Cada vez mais o indivíduo “participa”, seja escolhendo o programa de televisão que ele quer assistir no dia seguinte, seja dando opiniões em debates políticos televisados, seja trocando mensagens com outras tantas pessoas de uma rede, ou seja simplesmente brincando com os jogos do seu computador. O indivíduo hoje interage num cem

¹⁰ Ver MAFFESOLI, Michel. O tempo das tribos, Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1987.

número de relações assépticas, esterilizadas, e destituídas da emoção genuína que a interação direta pode proporcionar. É nesse sentido que podemos dizer que o indivíduo hoje está só, mas um só sempre acompanhado, o que é outra forma de dizer que ele não pode mais ficar sozinho consigo mesmo. O seu ritmo de vida também se acelera e ele precisa consumir tudo, precisa ser ação sempre ou hiper-ação. E como a ação tem que ser cada vez mais rápida, o seu horizonte de tempo se reduz cada vez mais ao presente, ao imediato, ao prático, ao usável. Esta nova forma de vida impõe a necessidade de ter as máquinas, o equipamento “certo” que garante o acesso ao sem limite, numa busca quase histérica de “acessar” e tornar-se “acessível”.

O que queremos dizer é bem ilustrado por Morin e Kern¹¹:
“Os indivíduos só pensam no dia de hoje, consomem o presente, deixam-se fascinar por mil futilidades, tagarelam sem jamais se compreender na torre de Babel das bugigangas. Incapazes de ficar quietos, lançam-se em todos os sentidos. O turismo é menos a descoberta do outro, a relação física com o planeta, do que um trajeto sonambúlico guiado num mundo semifantasma de folclores e monumentos. A “diversão” moderna mantém o vazio que ela quer evitar. Assim a elevação dos níveis de vida pode estar ligada à degradação da qualidade de vida. A multiplicação dos meios de comunicação pode estar ligada ao empobrecimento das comunicações pessoais. O indivíduo pode ser simultaneamente autônomo e atomizado, rei e objeto, soberano de suas máquinas e manipulado/dominado por aquilo que domina”.

Não é, pois, de se estranhar que o indivíduo hoje, no epicentro dos furacões, esteja lutando como um desesperado para buscar saídas que lhe garantam um mínimo de seqüelas e esteja

¹¹ MORIN, Edgar e KERN, Anne B., Terra-Pátria, op.cit, p.89

adotando a sua sobrevivência física, moral e emocional como o atestado de ser pelo menos o herói para si mesmo. Na medida em que o social mais amplo e as suas instituições, em particular, deixam de fornecer o suporte para um mínimo de compreensão do presente e de certeza no futuro, o indivíduo tende a se agarrar mais a si mesmo e ao que ele considera que pode lhe dar uma referência mais estável, capaz de reduzir a sua fragilidade diante o mundo desconhecido e o incerto. Assim, ele acaba por se tornar uma presa mais fácil das mensagens que parecem lhe dar algumas respostas às suas inquietações. Voltaremos a este ponto.

2.2. A CRISE NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

Depois da tentativa de mapear algumas das mudanças mais visíveis no ambiente atual, de forma a nos permitir a contextualização desta temática, talvez seja pertinente começar pela diferença entre o que é identidade e o que é identificação.

A identidade é um resultado, um estado psico-social, que pode variar no tempo, isto é, ela não é fixa, e é dependente do seu ponto de definição, pois ela pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Um sujeito tem diversas identidades e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, dado que não existe identidade sem este sentimento interno. Este sentimento é composto pelo sentido de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertença, de valor, de autonomia e de confiança, organizados em torno de uma vontade de

existência¹². O sentimento de identidade habita todos os seres dotados da consciência de si mesmos. Um núcleo identitário se constitui como a fonte de coerência interna que caracteriza um ser que tem consciência de existência própria. É uma auto-categorização que pode variar com de acordo critérios, tais como: nacionais, sexuais, de idade, profissionais, culturais, históricos etc.

A identificação é, por seu lado, um processo, que apresenta duas acepções: a) enquanto reconhecimento de algo ou de alguém; b) enquanto um reconhecer-se em algo ou em alguém. No primeiro caso, reconhecer é um verbo transitivo, e no segundo, reconhecer-se, um reflexivo. Para o que nos importa aqui, consideraremos o conceito de identificação tal qual ele aparece na Psicanálise, ou seja, como um “processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo de outro e se transforma, totalmente ou parcialmente, segundo o modelo daquele. A personalidade se constitui e se diferencia por uma série de identificações”¹³. Esse processo, bem como os mecanismos intrapsíquicos a ele associados, é invariante e central, sendo através dele que a identidade é construída. Portanto, quando se fala em crise de identidade, provavelmente fala-se mais em crise ou em perturbações no processo de identificação, cujo enfraquecimento das fontes e das imagens identificatórias pode resultar em identidades problemáticas e frágeis. A nossa discussão vai, pois, se concentrar no processo de identificação, sendo consequência deste o que ocorre com a identidade.

¹² Ver MUCCHIELLI, Alex. L'identité. Paris, PUF, 1992, 2a. ed., p.5

¹³ Conforme LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J-B. Vocabulaire de la Psychanalyse, Paris, PUF, 1994, 12a.ed., p.187

Como dissemos antes, o universo da família, da religião, da escola, do trabalho, e também da pátria¹⁴ estão passando por uma onda de grandes modificações. Estas instituições são as responsáveis por fornecerem os valores e as referências que norteiam e apoiam o processo de socialização dos indivíduos. São estas instituições que produzem um imaginário coletivo e toda uma construção simbólica própria, que dão sustentação aos projetos, a uma definição de mundo e a uma visão de futuro que alimentam tanto a vida individual quanto a social. As modificações que estão ocorrendo no universo destas instituições colocam em dúvida a validade dos conceitos e das teorias que estão sendo usadas como explicativas e sustentadoras desta realidade complexa.

É difícil, pois, especialmente estando dentro do próprio movimento e momento histórico, analisar de forma aprofundada, isenta e sem riscos o que está acontecendo com as fontes de identificação e as imagens identificatórias. No entanto, o que quer que esteja acontecendo atinge vários registros. Que registros seriam esses? Pensamos em alguns: a) no individual, que engloba as referências pessoais, o processo de individuação, o reconhecimento de si e dos outros; b) no social, que se funda nos grupos primários e secundários, ou seja, que cria o sentimento de filiação e pertencimento a grupos e à comunidade, e que também instaura o coletivo político; c) no cultural, que define valores e significados, que dita normas, regras e rituais, que contrói uma mentalidade coletiva; d)

¹⁴ MORIN e KERN nos lembram: " A pátria é um termo masculino/feminino que unifica em si o materno e o paterno. O componente matri-patriótico confere valor materno à mãe-pátria, terra-mãe, para a qual se dirige naturalmente o amor, e confere poder paterno ao Estado ao qual se deve obediência incondicional. A pertença a uma pátria efetua a comunhão fraterna dos "filhos da pátria". Essa fraternidade mitológica é capaz de congrega milhões de indivíduos que não têm vínculo consanguíneo. E assim a nação instaura em sua dimensão moderna o calor do vínculo da família, do clã ou da tribo, perdido exatamente por causa da civilização moderna que tende a atomizar os indivíduos", op. cit, p.76

no econômico, que orienta a produção dos meios de sobrevivência material, que determina as relações sociais dos grupos profissionais, que define uma “ideologia” de vida; e) no simbólico, que fundamenta a representação do conjunto humano, do saber, do transcendente, da realidade e da natureza humana enquanto espécie e significado. Esses registros sempre estiveram juntos e reciprocamente alimentados no passado, presente e futuro.

Moscovici¹⁵ talvez esteja sendo provocativo, quando diz que *“ Les sciences de l’homme sont nostalgiques pour le passé, optimistes pour l’avenir, pessimistes quant au présent. Inspirées en temps de malaise et de crise - mais quelle époque en est épargnée? - elles nous dépeignent sous les pires couleurs le temps dans lequel nous nous débattons. A croire que leur principale différence d’avec les sciences de la nature est de celles-ci nous attendons toujours l’opération d’un miracle, et de celles-là le diagnostic d’un malheur”*.

Uma boa parte dos homens das ciências humanas/sociais deste século parecem não ter muito o que comemorar nem no presente, nem no que eles vislumbraram como o futuro. A começar por Freud, quando escreve, em 1929, *O Mal-Estar da Civilização*, e aponta como essência do processo civilizatório o instinto de morte, representado pela massificação, repetição e homogeneidade destrutiva, em combate permanente com o instinto de vida.

Reconhecendo que o homem trocou parte da sua felicidade possível por uma parte de segurança, ele - Freud - não parece muito impressionado com as conquistas do progresso técnico. Senão, vejamos: *“On découvrit alors que l’homme devient nevrosé parce que il ne peut pas supporter le degré de renoncement exigé par la société au nom de son idéal culturel, et l’on en conclut qu’abolir ou diminuer notablement ces exigences signifierait un retour à des possibilités de*

¹⁵ Ver MOSCOVICI, Serge. La machine à faire des dieux, Paris, Fayard, 1988, p.87

*bonheur. Il est encore une autre cause de désillusion. Au cours des dernières générations, l'humanité a fait accomplir des progrès extraordinaires aux sciences physiques et naturelles et à leurs applications techniques; elle a assuré sa domination sur la nature d'une manière jusqu'ici inconcevable. Les caractères de ces progrès sont si connus que l'énumération en est superflue. Or, les hommes sont fiers de ces conquêtes, et à bon droit. Il croient toutefois constater que cette récente maîtrise de l'espace et du temps, ces asservissement des forces de la nature, cette réalisation d'aspirations millénaires, n'ont aucunement élevé la somme de jouissance qu'ils attendent de la vie. Ils n'ont pas le sentiment d'être pour cela devenu plus heureux*¹⁶. Ou ainda: ¹⁷ "Les hommes d'aujourd'hui ont poussé si loin la maîtrise des forces de la nature qu'avec leur aide il leur est devenu facile de s'exterminer mutuellement jusqu'au dernier. Ils le savent bien, et c'est ce qui explique une bonne part de leur agitation présente, de leur malheur et de leur angoisse. Et maintenant, il y a lieu d'attendre que l'autre des deux "puissances célestes", l'Eros éternel, tente un effort afin de s'affirmer dans la lutte qu'il mène contre son adversaire non moins immortel".

Mas, não podemos reduzir o pensamento de Freud sobre a civilização e o seu "destino" a uma simples questão de pessimismo ou otimismo. O seu trabalho se inscreve numa análise evolutiva da sociedade, no qual as forças inconscientes ligadas à preservação da vida e à morte exercem um papel decisivo, em particular na dimensão simbólica. Ainda que queiramos atribuir a Freud uma veia simplesmente "subjetiva" não podemos ignorar a força e a profundidade do seu pensamento.

¹⁶ FREUD, Sigmund. Malaise dans la civilisation. Paris, PUF, 1992, 12a.ed., p.34-5

¹⁷ FREUD, Sigmund. Malaise...op.cit, p.107

Numa abordagem completamente diferente, fundada na “objetividade” do registro histórico, temos a observação cuidadosa do historiador Hobsbawn. Para ele, o século XX não termina com uma comemoração desse progresso inigualado e maravilhoso, mas com inquietação, sem satisfação e sem confiança no futuro. As razões?

“ Não apenas porque sem dúvida ele foi o século mais assassino de que temos registro, tanto na escala, frequência e extensão da guerra que o preencheu, mal cessando por um momento na década de 1920, como também pelo volume único das catástrofes humanas que produziu, desde as maiores fomes da história até o genocídio sistemático.(...) Visto que este século nos ensinou e continua a ensinar que os seres humanos podem aprender a viver nas condições mais brutalizadas e teoricamente intoleráveis, não é fácil apreender a extensão do regresso, por desgraça cada vez mais rápido, ao que os nossos ancestrais do século XIX teriam chamado padrões de barbarismo”¹⁸

Visando desenvolver uma abordagem pluralista sobre a questão da crise no processo de identificação nas sociedades contemporâneas, a ARIP-Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques - promoveu um colóquio sobre o assunto, em 1989¹⁹, envolvendo cientistas de várias especialidades, como filósofos, sociólogos, psicólogos sociais, psicanalistas, psicossociólogos, dentre outros. Esses estudiosos buscaram uma articulação do indivíduo, do grupo, da organização e da sociedade, de forma a desenvolver uma perspectiva conjunta para se compreender a evolução corrente. Apresentaremos as principais teses por eles defendidas.

¹⁸ HOBBSAWN, Eric. A Era..., op.cit, p.22

¹⁹ Desse encontro resultou o número 55, da Revista CONNEXIONS, ed. Érès, 1990-1, intitulado Malaise dans la identification, 189p.

2.3 . Algumas teses sobre a crise no processo de Identificação

Jacqueline Palmade²⁰, em seu artigo *Postmodernité et fragilité identitaire*, apresenta um mapeamento das principais teses sobre a pós-modernidade, agrupadas em quatro categorias. Segundo ela, existe um acordo quanto a se situar a origem dessas teses na segunda metade da obra de Nietzsche, especialmente em “Humano, Demasiado humano”, de 1874. Neste livro, ele faz uma crítica dos valores supremos da civilização e, através da morte de Deus, morte da transcendência e da superação dialética, inaugura a pós-modernidade filosófica²¹.

A primeira categoria inclui sob o título “*Perda de fundamentos, de transcendência, de sublimação, como perda de sentido*” as teses, defendidas principalmente por filósofos, sobre:

a) o abandono ou renúncia à superação dialética. Aqui estão reunidos os argumentos em torno do esfacelamento da religião, da moral, da ética, do sagrado, ou seja, da transcendência como valor supra-humano que dá sentido à busca de unidade do “*être à advenir*”. Também estão sob este título, as teses sobre o abandono da busca da emancipação do Sujeito coletivo, do Sujeito individual e coletivo, do Sujeito trabalhador e de um pensamento dialético

²⁰ Ver PALMADE, Jacqueline, CONNEXIONS, op.cit, p. 7-28

²¹ Encontramos em MOSCOVICI, LA machine à faire ... op.cit, p.49, um apoio a este argumento, manifestado da seguinte forma: “ ‘Deus está morto’ - tel est le mot d’ordre d’un siècle, mais aussi le point de départ de la réflexion philosophique et scientifique. Nous avons tué Dieu en deux étapes. D’abord en le reléguant hors du monde et des affaires humaines, dépossédé des attributs et des forces qui lui permettent de faire sentir sa présence et son autorité. Il règne toujours, mais ne gouverne plus. Ensuite, en lui ôtant son existence même, afin de dominer ce monde et d’en mener les affaires à notre guise”.

necessariamente crítico, reflexivo ou hermenêutico. Emerge um pensamento funcionalista reduzindo o indivíduo às condutas adaptadas;

b) crise do saber e sua legitimidade: como correlativo ao abandono dos vínculos entre a busca /pesquisa da verdade e da metafísica, da verdade e da moral, da Ciência e da liberdade, do questionamento do ser. Substituição do questionamento dos fins pelos meios (razão instrumental);

c) enfraquecimento da sublimação²²: sustentado na fragilização dos processos de entrada na cultura e dos processos de criação civilizadora, de onde se diz ser a Ciência e a Arte “os objetos mais elevados” de investimento dos homens e das sociedades. Entende-se que nas sociedades pós-modernas o sentido dos valores ideais coletivos foi deslocado para os valores de mercado, de utilidade econômica.

A segunda categoria, sob o título “*enfraquecimento dos vínculos sociais*”, é considerada terreno privilegiado dos antropólogos e sociólogos, tendo a sua origem situada na emergência do individualismo, especialmente nos trabalhos de Tocqueville, Durkheim e Weber. A autora apresenta as teses mais recentes sobre o enfraquecimento do vínculo social enquanto “perda” de um processo de ancoragem social e histórica das identidades, e não enquanto perda de um passado mitologicamente idealizado. Aqui estão as discussões sobre:

a) um novo individualismo, entendido como gerador de perda das referências indispensáveis à constituição do vínculo social,

²² Segundo a autora essas teses reduzem o significado de Sublimação à uma oposição não dialética entre desejo e necessidade, entre regressão e progressão. Num sentido mais apropriado o termo considera um processo dialético entre princípio do prazer e da realidade, indivíduo e sociedade; considera, ainda, que a busca de realização de si, da autonomia, necessita que a busca do prazer do sujeito individual se articule com os interesses da Civilização.

e sobre o caráter narcisista do individualismo, cuja auto-referência, a potência do desejo e/ou do pensamento, a negação da diferença - alteridade, realidade, temporalidade - são as características mais significativas;

b) relações produtivas e relações sociais, onde são citados Horkheimer e Adorno. Para esses autores, o vínculo social constitutivo da consciência de classe e de historicismo seriam enfraquecidos, dando lugar às ideologias dominantes. A autora considera que o rebaixamento do vínculo social ao laço de identificação à empresa, organização apresentada como autônoma e consensual, que pelo seu caráter individualizante enfraquece as estruturas coletivas de defesa interna/externa. Essa mudança de vínculo é ainda mais enfraquecida numa situação econômica onde é grande o risco de se perder o trabalho. A substituição do vínculo social é feita por um vínculo, primeiro estruturado pelo trabalho, e em seguida - mais frágil - por uma estruturação pelo emprego. A nova ideologia do *management* busca uma relação identitária entre a identidade da organização (definida por seus dirigentes) e a identidade dos que nela trabalham.

A terceira categoria diz respeito às teses sobre "*clivagem das identificações sociais*". A primeira variante é a da Insegurança Existencial, que parte da tese de D.Bell, sociólogo americano, para quem a sociedade pós-moderna se caracteriza por clivagens entre as esferas tecno-econômicas, política e cultural. A eficácia funcional instrumental, própria da esfera tecno-econômica, estaria contaminando o campo cultural, próprio do simbolismo expressivo, nas suas diversas formas: pintura, poesia, romance, atividades religiosas, os ritos... que são expressões do pensamento humano sob forma da imaginação(recusa de todos os limites, todas as regras e todas proibições). A questão é: se a arte pós-moderna não é mais a

expressão da sublimação, e sim a expressão simbolizada de uma reivindicação narcísica primária, não estaria ela infiltrada por um narcisismo de morte (expressão de André Green)? Se isso é verdade, nós estamos diante um processo de “*déliation*” (no sentido de separar/des-ligar/des-reunir/des-conectar) entre as pulsões. Para D. Bell, a existência de clivagens entre as identificações específicas aos valores de cada esfera seria constitutiva de uma “insegurança existencial”.

A segunda expressão dessa tese é de Habermas, para quem existem clivagens em três categorias de racionalidade: a) cognitiva-instrumental; b) moral-prática; c) estética-expressiva. Cada uma dessas esferas seria de domínio dos *experts*, que introduziriam um distanciamento do grande público; ou seja, o que entraria no patrimônio dos *experts* não entraria no da vida cotidiana, que empobreceria ainda mais o seu simbolismo da relação com o mundo, já enfraquecida pela perda ou enfraquecimento das tradições.

Finalmente, a última categoria, de temas caros aos analistas sociais, psicossociólogos e psicanalistas, que trabalham a hipótese de clivagens ou contradições entre as identificações psico-afetivas e as identificações sociais, reunidas sob o título “*Fragilização das bases identitárias*”. São três suas principais variantes:

a) Perda da ancoragem (sustentação/âncora) sobre o universo simbólico do passado, ou seja, a perda do apoio das identificações sustentadas pela história, tradição, genealogia familiar, o que implica na perda de um núcleo identitário estável e coeso, não permitindo a adaptação às exigências da mudança;

b) perda das mediações entre o psico-afetivo e o social, que eram feitas especialmente pela família enquanto instituição que assumia a função de socialização e fazia a ponte com o social. A educação das crianças por instituições especializadas, que separam

a satisfação das necessidades vitais (de amor), fragilizam as identificações primárias e secundárias e, de outro lado, retiram dos pais a função de educadores sociais - separando afetivo e social. Temos ainda, a perda do universo afetivo dos pais, que se comportam como adolescentes (Anatrella), não permitindo aos filhos consolidarem a sua identidade, a sua necessidade de individuação sob a diferença que deve existir entre gerações; e,

c) perda da relação de apoio sobre os dois pais, considerando que há uma regressão do casamento e ambivalência no investimento de amor ao longo prazo. Quer dizer: toda separação é possível e a criança passa a ser apoiada por cada um dos pais, mas não pelo casal, dificultando a superação da fase edipiana, e, portanto, fragilizando assim a constituição do núcleo identitário necessário ao trabalho mais tardio das identificações posteriores.

A tese defendida por Jean Maisonneuve se situa no nível das condutas e suas significações, examinando especialmente os ritos e rituais, que são, ao mesmo tempo, suporte e sintoma para análise da identidade. Considera os ritos e rituais como um *“sistema codificado de práticas, sob certas condições de lugares e tempo, tendo um sentido vivido e uma visão simbólica para os seus atores e testemunhas, implicando em dar corpo e relação com o sagrado”*²³. O autor trata os dois termos como sinônimos e não se restringe aos seus aspectos observáveis como repetição, perenidade, variedade cultural, mas também ao sentido/significado. Chama atenção para o fato de que, até o meio do século, as fronteiras entre a infância, adolescência e vida adulta eram bem definidas tanto no âmbito privado quanto público por linhas ritualizadas de rupturas e acessos (a entrada na escola, a calça cumprida para os rapazes, o primeiro

²³ Ver MAISONNEUVE, Jean. *“Crise des rituels et néo-rituels?”*. In: CONNEXIONS, op.cit, 29-37, e citação p.29.

sutiã para as moças, a disposição de dinheiro na carteira...). Agora tudo está diluído e perdem-se as referências concernentes ao estatuto de idade e suas etapas. Os ritos e rituais têm funções importantes: a) o domínio da mudança, do movimento, e assegurar aos indivíduos e grupos contra a angústia existencial; b) mediar o contato com o sagrado, o luminoso, ou algumas forças e valores ocultos e ideais; c) unificação e religação social: reuniões, comemorações, manifestações, mas também desfiles, jogos, formas de saudação, que são compartilhadas por membros de um "Nós". A crise generalizada, notadamente nos rituais de passagem, contribui enormemente para as dificuldades de identificação, alterando as fontes de referência, de segurança e de regulação necessárias aos grupos e sujeitos. O processo de conscientização das condutas ritualísticas ainda subsistentes tende a modificar ou a reduzir o seu sentido vivido; o que antes conferia à crença e ao costume uma sacralidade, hoje torna-se objeto de exame e de dúvida.

Para Jean Claude Rouchy seria mais apropriado falar de um mal-estar nas referências e nas fontes identificatórias que de um mal-estar da identidade ou do processo de identificação. Em seu artigo *Identification et groupes d'appartenance*²⁴, ele objetiva mostrar as modalidades através das quais se efetua a passagem do intrapsíquico para o psicossocial, ou seja, da identificação à identidade. O grupo exerce uma função de espaço de transição, um campo intermediário entre a vida interior e a realidade exterior, no seio do qual se opera a metabolização da realidade interior e a de fora.

Freud mesmo considerou o grupo como um elo que permite a passagem do singular ao coletivo, especialmente em *Psychologie*

²⁴ Ver ROUCHY, Jean Claude, in: CONNEXIONS, op.cit, 45-56

*des Foules et Analyse do Mor*²⁵, onde ele afirma que toda psicologia individual é também uma psicologia social, exercendo a identificação um papel preponderante. Diz também que todo indivíduo faz parte de vários grupos, que ele é ligado pela identificação de diversos lados e que constrói o seu Ideal de Ego a partir dos modelos mais diversos.

O Ideal do Ego é o herdeiro do narcisismo, que se constitui pelo processo de identificação. Freud diz que uma pessoa pode amar de acordo com dois critérios: a) segundo a escolha de objeto do tipo narcísico, o que significa: aquilo que ela é, o que foi, o que gostaria de ter sido ou alguém que tenha feito parte de si por algum momento; b) segundo a escolha de objeto por apoio (*étayage*), ou seja, a mulher que a nutre e o homem que a protege. A palavra “apoio” não se limita a uma imagem estática, mas a um movimento, a uma dinâmica, a uma continuação dentro de uma “reprise” do mesmo tipo de investimento. Muito explicativa é a frase: “Encontrar é no fundo reencontrar”. Apoio é, pois, uma palavra indissociável do processo de identificação e da escolha objetal.

Considerando que o homem desde que nasce vive dentro de grupos, o autor considera que eles são essenciais à estruturação da psiquê e à da identidade, ao mesmo tempo singular e social. É impensável falar de identidade sem referência e sem apoio dos múltiplos grupos. Essa referência pode, contudo, variar de acordo com o momento e o lugar, marcando singularidades e pluralidades de nossas identidades. Num grupo o EU se organiza em relação aos outros, se situando numa rede grupal, como por exemplo: eu sou cristão, eu sou judeu, eu sou psicólogo etc

Esses estereótipos se aplicam a determinada população e participam da estruturação do EU por processos de identificação

²⁵ Trataremos deste estudo em um capítulo específico, quando discutiremos a relação carismática.

mútua (solidária) e incorporação de normas e valores. Todo grupo acaba desenvolvendo o seu próprio “código”, através do qual tudo pode ser compreendido a meia-palavra ou - por vezes - pelo silêncio, cujo acesso não é possível aos estrangeiros.

Rouchy define dois tipos de filiação/sentimento de pertença a grupos: a) filiação primária, que é matriz da identidade cultural do grupo, é a base compartilhada, de onde se dará a individuação. Essa base determina os limites do indivíduo, do grupo, do Ego, não-Ego, interior e exterior, dentro e fora, imaginário e real. É a partir daí que o indivíduo vai apreender a realidade, dar-lhe sentido e construí-la dentro dos sistemas explicativos. A subjetividade só ganha sentido na inter-subjetividade, ela é a origem dos pressupostos compartilhados que torna a palavra inteligível; b) filiação secundária, na qual são as diferenças que organizam as trocas. São esses grupos que fazem parte normalmente da socialização secundária, a começar nas escolas ou creches, ou seja, são grupos instituídos dentro dos quais os indivíduos se reúnem. Têm a função de socialização e interiorização de normas e dos valores. O autor considera esses grupos como sendo duplamente sustentados pelo social: através da interiorização dessas normas e valores, bem como por eles permitirem a expressão dos atos de interação.

Segundo o autor é no seio dos grupos de filiação e nas suas relações que se pode constatar as disfunções e as rupturas que perturbam a identificação, a individuação, a socialização, a estruturação de uma identidade psicossocial. Tanto no grupo primário como no secundário, o olhar do outro é constitutivo da imagem de si e da relação consigo mesmo. Na primária, o olhar da mãe, do pai, se reflete como espelho; a sua ausência é fonte de carência e de perturbação na constituição a identidade e do vínculo social. Já na filiação secundária, esse olhar tem a função de continuação, de

proteção, de institucionalização das identificações e da individuação que foram delineadas no grupo primário. Esses grupos asseguram o preenchimento da necessidade de pertencer, de ser reconhecido, de existir a seus olhos e aos olhos de outros.

Os grupos secundários são abertos, permitindo múltiplas identificações, porém alguns se degradam e nem mesmo preenchem a função de instituinte do Eu e do Nós. *“Il en existe de multiples exemples dans les différents secteurs d’activité de notre société: on y trouve des personnes en quête d’identité ou de reconnaissance d’identité. Les groupes internes aux organisations, aux services, aux associations ne favorisent pas la métabolisation de la réalité intrapsychique et du monde extérieur, ne donnent qu’un cadre fictif et des images identificatoires sans charisme. Il devient impératif de trouver un recours en d’autres espaces intermédiaires où l’on puisse être, exister pour soi et au regard d’autrui, où ses aspirations aient un devenir”*²⁶.

André Nicolai²⁷ nega que exista uma crise de identidade, no sentido de ruptura, mas assume que há um mal-estar, manifestado pelas incertezas que se vive nas sociedades do Ocidente. Estas incertezas podem conduzir a uma crise, mas também podem fornecer os meios de saída da crise. O mal-estar às vezes traduz as angústias identitárias e as tentativas de reconstrução, das perplexidades ante às bifurcações e a busca de orientação. Ela introduz novos atores no movimento, que ativam mais facilmente os indivíduos e grupos atípicos, podendo também incluir os “conformes”.

A convivência desses agentes, não importa se novos/inovadores ou convertidos, gera recomposições que implicam

²⁶ ROUCHY, J.C, *“Identification et groupes d’appartenances”*, in: CONNEXIONS, op. cit, p.55

²⁷ Ver NICOLAÏ, André, em *“Identifications expérimentales et innovations sociales”*, CONNEXIONS, op. cit, pp.60-78

também experimentação das transformações suportáveis de identidade. Nesse processo de convivência dos novos e convertidos os indivíduos tendem a se agarrar nas referências e modelos tradicionais, desenvolvendo atitudes e estratégias de acomodação, por um lado, e assimilando a inovação, com todas as possibilidades intermediárias, de outro. Essas tentativas de manutenção comportam diversas variantes e o autor se detém em três delas:

a. O NARCISISMO DAS PEQUENAS DIFERENÇAS: que, de acordo com Freud, consiste num movimento de desdobra libidinal sobre um “grupamento civilizado mais reduzido” e numa orientação sobre grupos estrangeiros ou “*expulsés*”, através de uma dupla referência às diferenças tradicionais ou supostas e a uma escala que varia da idealização à repulsão. A sua versão mais clássica assume a forma das diferenças raciais, religiosas, nacionais, regionais, de classes, profissionais, organizacionais, etc, criando arenas de combate entre as “tribos”. Uma outra forma de expressão se dá através do uso por parte algumas organizações do recurso à “*langue de bois*”²⁸ traduzindo uma certa depreciação da palavra significativa em benefício da voz. Essa depreciação faz a passagem da organização ao serviço de um projeto exterior (a palavra para convencer e seduzir) a uma organização que se toma por objeto de reprodução. Esse desdobramento pode se efetuar sob unidades cada vez mais restritas, com a cumplicidade e solidariedade da família e dos pares.

b. O NOVO INDIVIDUALISMO: que precisa do olhar do outro, no qual o indivíduo faz a opção entre um narcisismo da

²⁸ Essa expressão, que não tem tradução em português, significa nesse contexto o discurso organizacional pomposo, mas vazio de real sentido. Fala-se demais, a palavra se transforma num fim em si mesmo, a ponto de perder o sentido. O jargão organizacional consegue transformar um nada em uma aparência de seriedade, solidez e significação.

aparência corporal ou da aparência de sucesso individual. O hedonismo e o narcisismo de sucesso individual dá a ver duas provas: o consumo-insaciável e acelerado dos objetos simbólicos e o fato da ascensão profissional provar e sinalizar o ganho pecuniário. O “sempre mais” transforma-se no “sempre mais alto” (*golden boys, yuppies*). Para o autor, esta idealização do sucesso pecuniário é uma aclimação cultural tardia da perversidade obsessiva do capitalismo, onde o prazer lúdico reforça a virtude puritana e anal que, por sua vez, reforça as necessidades econômicas. O dinheiro torna-se a medida de todas as coisas. A vantagem da acumulação sob as formas quantitativas do narcisismo é dupla: ela permite não apenas transformar (no imaginário) o qualitativo em quantitativo, mas também a de efetuar a própria transmutação sublimante do quantitativo em qualitativo (o que ganha mais é o melhor). A monetização, a mercantilização e a acumulação respondem às ameaças de perda de identidade e permite uma identificação menos abstrata, dado que mensurável e conversível.

c. OS INTERMINÁVEIS ADOLESCENTES²⁹: instaura-se uma sociedade adolescentrique, no qual os pais assumem o modelo irmãos-irmãs. Como resultado têm-se nas etapas da puberdade, adolescência e pós-adolescência uma crise de encaminhamento das identificações e do trabalho de luto, que implica as etapas da constituição da identidade. E mais: a) tudo se passa como se a incorporação do aleitamento e dos investimentos iniciais sobre os pais não tivessem sido transformados em identificações e estas não constituintes da identidade, e portanto, da diferenciação; b) a evitação do real e das suas oposições naturais (gerações, sexos, prazer, saúde...) ou sociais (pais-filhos, trabalho-lazer, sagrado-profano) e de suas expressões simbólicas instrumentais (útil-inútil,

²⁹ Conforme ANATRELLA, Tony, Les interminables..., op cit.

eficaz-ineficaz), cognitivas (semelhante-outro, verdadeiro-falso, culto-analfabeto), normativas (bem-mal, bonito-feito) e relacionais (amigável-hostil). Esta evitação é compensada por identificações laterais como as do modelo irmão-irmã; c) a inversão da “chantagem afetiva” (dos filhos em relação aos pais, e não o inverso habitual) é um bom indício do mal-estar nas identificações. A racionalidade agora é: os filhos são desejados e não pediram para nascer, daí: “se tu queres que eu continue a te amar, alimenta-me e deixa-me brincar com o teu dinheiro”; d) a apatia, a incapacidade de tomar decisões e a paralisia se tornam os meios de manutenção de uma situação de dependência alimentar, corporal e afetiva, fornecendo as gratificações que buscam a versatilidade das *“depenses et l'inanticipabilité des comportements”*. Se criam e se mantêm personalidades sem genealogia, ou seja, sem assimilação e ultrapassagem das identificações; e, por fim, e) se as figuras “tio-tia” substituem os imagos parentais do pai ausente ou desvalorizado e da mãe ambígua e dominadora, as identificações verticais são transitórias sem se tornarem transacionais. Fragilidade e precariedade das identidades verticais será compensada pela solidez e estabilidade das identidades horizontais entre pares amigáveis, na qual se busca mais a similitude narcísica do que o questionamento das diferenças entre os modelos educativos.

Ainda segundo Nicolaï, todas essas mudanças no emprego do tempo, do espaço, das coisas, das idéias, dos valores, dos prazeres, colocam o problema do papel que desempenham as identificações. O mal-estar atual parece ter como causas: o fato dos vínculos sociais anteriores se revelarem caducos e enganosos; a tentativa de desdobramento dos vínculos familiares, que se revelaram ou impossíveis, ou de novo, enganosos; o fato dos tipos de vínculos laterais (irmão-irmã) ou colaterais (tia-sobrinho) proporcionarem

identificações menos estruturantes que os anteriores; e, a dificuldade em se transformar identificações laterais, frouxas e transitórias em identificações hierarquizadas, desenhadas e transacionais.

Contrariamente a Nicolai, Cornelius Castoriadis³⁰ acredita que existe uma verdadeira crise nas sociedades contemporâneas. Mais ainda, ele diz que a crise da sociedade é produzida pela crise identificatória, ao mesmo tempo em que é reproduzida e agravada por aquela. O processo identificatório, na sua especificidade, às vezes singular para cada sociedade historicamente instituída, e a identificação - ela própria - são momentos da totalidade do social, e nem positiva nem negativamente fazem sentido fora dessa totalidade.

Para o autor é patente que, na nossa cultura, o processo identificatório passa por vínculos que não existem mais ou que estão em crise. E se a crise atinge um elemento central da hominização social, como é o caso do processo de identificação, significa que esta crise é global. Não apenas uma crise de valores, mas uma crise das significações imaginárias sociais, quer dizer, dessa sociedade no seu conjunto. Toda sociedade cria o seu próprio mundo criando justamente as significações que lhe são específicas.

As significações imaginárias sociais exercem três funções: a) são elas que estruturam as representações do mundo em geral, isto é, sem elas não existe ser humano; b) elas designam as finalidades da ação, elas impõem o que fazer e o que não fazer, o que é fazer bem etc; c) elas estabelecem os tipos de afetos/emoções característicos de uma sociedade. A instauração dessas três dimensões - representações, finalidade e afetos - vai passo a passo com a sua concretização permear toda espécie de instituições mediáticas, pois os povos são diferentes em função do que são,

³⁰ Ver CASTORIADIS, Cornelius, em *"La crise du processus identificatoire"*, CONNEXIONS, op. cit, pp 123-135 e também em *A Intintuição...*, op. cit, 2a. parte

pensam, detestam, amam ou querem. Entre as significações instituídas por cada sociedade, a mais importante é , sem dúvida, a que concerne a si mesma.

Todas as sociedades que conhecemos têm tido uma representação de si como qualquer coisa. A esta representação é indissoluvelmente ligado um “se querer e se amar como aquela sociedade e não outra qualquer”, ou seja, é um investimento da coletividade concreta. Existe, no nível social, na representação (ou no discurso que a sociedade possui de si mesma) um correspondente externo, social, de uma identificação final de cada indivíduo, que é sempre também uma identificação com um NÓS, que exerce uma função fundamental de defesa, sendo - sem dúvida- a principal defesa do indivíduo social contra a Morte.

Castoriadis acredita que todo o nosso problema de crise do processo de identificação pode ser abordado da seguinte forma: onde está o sentido vivido como imortal pelos homens e mulheres contemporâneos? Categórico: este senso/sentido não está, socialmente falando, em nenhuma parte. Sentido que diz respeito à auto-representação da sociedade, sentido partilhado pelos indivíduos, sentido que lhes permite capitalizar para sua conta pessoal um sentido de mundo, de vida, e, finalmente, de morte. Não adianta, segundo ele, lembrar o papel passado da Igreja, afinal nada é um fato em si mesmo e as sociedades modernas são formadas tal qual elas são e são instituídas pela emergência. Isso é muito claro no caso do capitalismo, pois se este pode se desenvolver não foi *apesar* do conflito, mas *graças* a ele, ou mais genericamente, graças ao fato de que a sociedade devia se instituir como resultado da evolução histórica, das revoluções etc., também como uma sociedade reconhecadora de um mínimo de liberdade, de direito dos homens e de legalidade.

Dentre as significações, podemos verificar que à expansão ilimitada da “*maîtrise rationnelle*”³¹ podem corresponder vários tipos humanos, porém para fixar as idéias vamos nos centrar no tipo empreendedor schumpeteriano; ele não existe só, sem um meio. Uma outra significação, da autonomia, corresponde ao indivíduo crítico, reflexivo, democrático. Essa autonomia parece atravessar uma fase de eclipse ou de ocultação prolongada, e vivemos hoje uma sociedade dos *lobbies* e dos *hobbies*. A mitologia do progresso, dando sentido à história e a uma visão de futuro, dá também sentido à sociedade tal qual como existia e que poderia ser o melhor suporte desse “progresso”. Nós sabemos que esta mitologia cai em ruínas. O que se tornou o modelo identificatório geral, o que a intuição apresenta à sociedade, propõe e impõe aos indivíduos enquanto indivíduos sociais? É o modelo do indivíduo que ganha o mais possível e o que usufrui o mais possível. Ganhar, apesar de toda a retórica neo-liberal, se encontra atualmente quase totalmente dissociado de toda função social e mesmo de toda a legitimação interna do sistema. Não se ganha pelo que se vale, mas se vale pelo que se ganha (veja-se os exemplos de Tapie, Trump, Madona, Prince...).

O sucesso desse jogo, de um ponto de vista estritamente capitalista, não tem nenhuma função, nenhuma finalidade. A conexão mais estreita que deveria existir entre o trabalho e/ou a atividade realizada e a recompensa ou remuneração está rompida. O exemplo dado pelo autor é hoje facilmente encontrado em qualquer país e não provoca nenhuma surpresa, ele aparece simplesmente como um dado da nova realidade e que nada guarda de extraordinário: um matemático genial, professor da faculdade, ganhará 15 a 20 mil ff/mês, e o seu aluno, de 24 anos, no começo da carreira numa

³¹ Aspas conforme o original

empresa ganhará 40 a 50 mil. Diz ele: É a ruína interna do sistema! Como pode o sistema, nessas condições, continuar? O sistema continua porque se beneficia ainda (grifo nosso) de modelos de identificação produzidos anteriormente: o matemático comprometido com o seu trabalho, o juiz íntegro, o burocrata legalista, o trabalhador consciente etc. Mas o sistema tal como se apresenta não justifica os valores que estes personagens encarnam, o que eles investem e que perseguem em suas atividades. Por que o juiz deve ser íntegro? Nada na significação capitalista pode dar esta resposta!

Qual o vínculo que esta evolução manteve com os processos mais subjetivos? Todo esse mundo de consumo, cassino, aparência, perpassa todas as famílias e atinge os indivíduos desde as suas primeiras etapas de socialização. A mãe e o pai não são mais somente o primeiro grupo, eles são agora a sociedade em pessoa, eles são o *social*. A língua não é mais que um instrumento de comunicação, quando na realidade ela é um instrumento de socialização. Na e pela língua se exprime, se diz, se realiza, se transfere a significação da sociedade.

O caráter mais geral dessa época, mesmo na vida cotidiana, não é pois o individualismo, mas o seu oposto: o conformismo generalizado e a colagem. Conformismo que só é possível pela condição da não-existência de um núcleo de identidade importante e sólido. Não se pode não deixar de ter uma crise no processo identificatório quando não existe uma auto-representação da sociedade como lugar de sentido e de valor, como sendo inserida numa história passada e futura, dotada ela mesma de sentido não por ela mesma, mas pela sociedade que constantemente se recria e se revive. São estes os pilares do NÓS que hoje se deslocam.

Tendo como pano de fundo estas referências sobre uma crise no processo de identificação e assumindo - com Castoriadis - a

importância das significações imaginárias nesse processo, veremos, de forma mais detalhada, a questão do imaginário social e o papel que buscam desempenhar as organizações modernas, produzindo elas próprias um imaginário que preencha algumas das lacunas identificadas pelos autores acima.

3. IMAGINÁRIO SOCIAL E O IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL MODERNO

3.1. O Imaginário Social

Não podemos pensar em Organizações independentes do contexto e da época em que elas se inserem. Isto significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e uma época específicos, constituindo-se, assim, num formato sócio-histórico. O Social e o Histórico são intrinsecamente ligados, pois não existem relações sociais entre indivíduos e grupos, nem entre estes e objetos sociais, que se dêem sem referência a um espaço e a um tempo. Toda significação só pode, então, ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da história.

Mas, a sociedade também não é algo natural e simplesmente um dado da realidade. Ela foi, é e se constitui como uma instituição e se refaz enquanto tal, ou seja, como um conjunto de significações socialmente sancionadas, que dão sentido e são referências centrais desta sociedade como esta sociedade. E esta sociedade, um dia, precisou reunir-se.

Castoriadis considera o imaginário como o princípio fundador da sociedade, pois toda sociedade cria o seu próprio mundo, criando um conjunto de significações sociais que lhe são próprias. O lugar de origem, o ponto de partida dessas significações se encontra no imaginário que é compartilhado pelos membros de uma sociedade. O imaginário é o lugar do projeto, do sonhar, do desejar, do buscar construir um mundo. Espaço da representação, das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho, a si e o mundo. : “ *é uma*

*criação incessante e essencialmente indeterminada (social, histórica e psíquica) de figuras/ formas/ imagens, a partir das quais é possível a questão do 'qualquer coisa'*¹.

O imaginário só pode exprimir-se e mesmo existir no simbólico, e este simbólico pressupõe a capacidade de imaginação, ou seja, deve conseguir ver o que não está lá, algo diferente do que é. *"O imaginário deve utilizar o simbólico não apenas para 'exprimir-se', o que é óbvio, mas para 'existir', para passar do virtual a qualquer coisa a mais. O delírio mais elaborado, bem como a fantasia mais secreta e mais vaga são feitos de 'imagens', mas estas 'imagens' lá estão como representando uma outra coisa; possuem, portanto, uma função simbólica. Mas também, inversamente, o simbolismo pressupõe a capacidade imaginária. Pois pressupõe a capacidade de ver em uma coisa o que ela não é, de vê-la diferente do que é"*². A esta capacidade originária de dar e por uma coisa no lugar de outra e estabelecer uma relação entre elas, Castoriadis chama de "imaginário radical", ou seja a raiz comum que está em todo do imaginário efetivo e simbólico. Assim, então, o imaginário é componente de todo o simbólico, não importa em que nível este se situe.

Toda sociedade constitui o seu simbólico no natural (isto é, a partir da natureza) e no histórico, naquilo que ela já viveu. Enquanto membros de uma sociedade, os indivíduos já nascem herdeiros de uma história, de uma cultura, de uma linguagem. E se é verdade que os indivíduos - enquanto sujeitos sociais - fazem a sociedade e a história, é também verdade que eles são produzidos e feitos por ela; que estes indivíduos, ao nascerem, já encontraram um "estava lá": essa rede simbólica sancionada, na qual a própria

¹ CASTORIADIS, C. A Instituição..., op.cit, p.13

² CASTORIADIS, C. A Instituição..., op.cit. p.154

linguagem constitui um feixe de significações específicas entre significantes e significados; ou seja, de tudo aquilo que deve ser possível de ser captado e compreendido pelos membros desta sociedade. *"(...), tudo aquilo que é, de uma maneira ou de outra, captado ou percebido pela sociedade, deve significar alguma coisa, deve ser investido de alguma significação, e muito mais ainda: é sempre previamente captado na e pela possibilidade da significação, e é somente em e por esta possibilidade que pode finalmente ser qualificado de privado de significação, insignificante, absurdo".*³

Captar o simbolismo de uma sociedade é captar as redes de significações que ela carrega, constrói e atualiza em suas práticas. A maneira como uma sociedade se vê, o que ela define como sendo os seus problemas e aqueles problemas, as relações que ela estabelece com o mundo e o seu lugar nesse mundo só podem ser compreendidas e construídas porque ela é capaz do imaginário. A partir disso é então possível se deduzir que não existe nem história, nem pensamento, nem sociedade senão pela representação; e, que esta só é possível de ser criada pela capacidade imaginária social. *"A instituição social histórica é aquilo em e por que se manifesta e é o imaginário social. Esta instituição é instituição de um magma"*⁴ *de significações, as significações imaginárias sociais. O suporte representativo participável dessas significações - ao qual, é claro, elas não se reduzem e que pode ser direto ou indireto - consiste em imagens ou figuras, no sentido mais amplo do termo: fonemas, palavras, cédulas, djinns , estátuas, igrejas, instrumentos, uniformes, pinturas corporais, cifras, postos*

³ CASTORIADIS, C. A Instituição..., op.cit. p. 274

⁴ Castoriadis define Magma como sendo aquilo de onde se podem extrair, ou a partir de onde se podem construir organizações conjuntistas (que formam o "juntos", o conjunto) em número indefinido, mas que não pode ser reconstruído idealmente pela recomposição desses elementos. Ver p. 388

aduanheiros, centauros, batinas, partituras musicais - mas também a totalidade do percebido natural, designado ou designável pela sociedade considerada (...). O imaginário social é, primordialmente, criação de significações e criação de imagens ou figuras que são o seu suporte. A relação entre a significação e seu suporte (imagens ou figuras) é o único sentido preciso que se pode atribuir ao termo simbólico”⁵.

O que somos como coletividade? O que desejamos? O que queremos ser? O que nos falta? O que nos faz diferentes e singulares como sociedade? O que faz com que sejamos esta sociedade e não uma outra? O que somos - como sociedade - no mundo? Qual é o nosso lugar e o nosso projeto nesse mundo? O que define, enfim, a nossa identidade social, o que nos faz ser um NÓS ? Essas perguntas devem ser respondidas pelas significações imaginárias sociais.

Tudo no mundo social - histórico está indissoluvelmente ligado ao simbólico, que por sua vez está ligado ao imaginário, porém não se esgotando neles. Existe, também a dimensão racional - real, que vem a ser as atividades e práticas sociais reais, que desenvolvem as funções vitais que asseguram a sobrevivência da sociedade. Nenhuma sociedade pode sobreviver se não for capaz de satisfazer essas necessidades reais, que o “econômico - funcional” deve preencher e garantir. Mas também sem o imaginário e o simbólico, a sociedade não teria podido “reunir-se” e continuar a existir como esta sociedade considerada. O que é definido como os problemas e as necessidades de uma dada sociedade faz parte da própria definição dessa sociedade, do seu fazer e do seu fazer-se como sociedade. *“A Humanidade teve e tem fome de alimento mas ela também teve fome de vestimentas e em seguida de outras*

⁵ CASTORIADIS, C. A Instituição...,op.cit. p.277

vestimentas que não as do ano anterior, ela teve fome de automóveis e de televisão, fome de poder e de santidade, ela teve fome de ascetismo e de libertinagem, ela teve fome de místico e fome de saber racional, teve fome de amor e de fraternidade mas também de seus próprios cadáveres, fome de festas e fome de tragédias, e agora parece que começa a ter fome de Lua e de planetas. É preciso uma boa dose de cretinismo para pretender que ela inventou todas essas fomes porque não conseguia comer e fazer amor suficientemente.”⁶

Todo Ser e Fazer sociais pressupõem a instituição de um *Legein*, ou seja, do “distinguir - escolher - estabelecer - juntar - contar - dizer” que lhes são específicos, começando pela própria linguagem que precisa ser instaurada. Ela mesma para desenvolver-se como linguagem precisa distinguir - escolher - estabelecer - juntar - contar e dizer dos seus signos. Ainda é necessária a instauração de um *Teukhein*, que vem a ser o “juntar - ajustar - fabricar - construir”, associado a “um fazer ser como... a partir de ... de maneira apropriada a ... e com vista a ... O que se denominou *techné*, palavra derivada do *Teukhein* e que deu origem ao termo técnica, é apenas uma manifestação particular do *Teukhein* concernente a aspectos secundários e derivados deste”.⁷ Se as significações são estabelecidas no e pelo *Legein*, os fins e as suas significações são estabelecidas pelo *Teukhein*. Enquanto o primeiro termo é correspondente ao tempo imaginário, o segundo é o do tempo identitário, e como estes, imbricados.

O social precede o técnico, e para que seja possível se cogitar de qualquer técnica ou aparato técnico é necessário que o imaginário social se junte, se fabrique e se construa como sociedade e como aquela sociedade, a partir do que “existe” nela. Nesse

⁶ CASTORIADIS, C. A Instituição..., op.cit. p.164

⁷ CASTORIADIS, A Instituição..., op. cit. p.301

sentido temos que entender as organizações como um produto da sociedade e o que ocorre dentro dela como tendo um significado sancionado socialmente.

São os homens quem constróem suas catedrais e dão a elas significado, já dizia Marx. As organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde elas estão inseridas e da evolução dessas sociedades tal qual ela ocorreu; se hoje elas assumem um papel cada vez mais presente no cenário social é porque o próprio social abre espaço para elas. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no social que elas vão se alimentar para encontrar as mensagens que tenham significados para os seus públicos específicos. Mas, não existe imaginário neutro, nem signos neutros, nem significados neutros.

3.2. Imaginário Social e Organizações

Parece corrente o pensamento que atribui às sociedades antigas e tradicionais uma maior produção e manifestação do imaginário e do simbólico. As sociedades modernas aparecem como se fossem, se não destituídas desses elementos, pelo menos capazes de expressá-los de forma pouco saliente. Uma das marcas registradas mais fortes destas sociedades é a de tentar imprimir uma ênfase na racionalidade extrema ou ilimitada.

Mas, esta racionalidade extrema não é apenas objetiva, ela se apresenta envolta num manto mitológico, onde alguns deuses são cultivados. O progresso, o sucesso individual, o dinheiro, a competitividade, a produtividade são apenas algumas formas de apresentação dessa mitologia. Não é, pois, uma racionalidade isenta

de imaginário e de simbólico. O primado econômico, na sua pretensão de englobar todas as outras esferas do ser e do fazer sociais, não está - ele próprio - completamente povoado de imaginário e simbolismo?

Em meio a um contexto de grandes mudanças, as organizações, especialmente as empresas e mais especificamente as grandes empresas, apresentam uma maior facilidade em captar e agilidade em capitalizar as mudanças sociais. Elas respondem a estas mudanças de maneira mais rápida do que a sociedade no seu conjunto, o que lhes confere um grande poder de influência sobre o meio. As organizações respondem não só de maneira operacional - funcional, mas também de maneira simbólica, através de sua cultura organizacional e do repasse de todo um imaginário. As organizações lêem o que se passa no seu ambiente e (re)elaboram respostas que possam ser direcionadas para os seus objetivos. As organizações são espaços de comportamentos controlados; quer dizer, controlar e direcionar a ação é da sua natureza.

Enriquez analisa a organização como um sistema que é, ao mesmo tempo, cultural, simbólico e imaginário⁸. As organizações buscam traduzir uma realidade como se a vida social fosse o que foi definido pelos seus fundadores ou o que se passa dentro dos seus limites. O conjunto de normas, regras, valores, mitos que são produzidos na vivência organizacional assume um caráter de realidade, mesmo para as outras esferas externas à organização, ditando o comportamento e contaminando o pensamento e as atitudes. Esta redução da realidade, que remete apenas ao que é expresso, torna necessário, segundo o autor, buscar compreender uma "outra cena", ou a função imaginária.

⁸ ENRIQUEZ, Eugène. L'Organisation en analyse, Paris, PUF, 1992

Nas organizações os sujeitos lutam pelo reconhecimento, não apenas especificamente pelo privilégio puro, mas pelo desejo de reconhecimento. Esse desejo de reconhecimento, de gratificações, de aplausos está enraizado no seu inconsciente e pode encontrar diversas formas de expressão e solicitação. Nessa luta, as organizações colocam os indivíduos diretamente em confronto com a questão da identidade e dos temores relacionados à falta de unidade, isto é, no coração do imaginário. O Ideal de Ego traz a imagem do espetacular e oferece ao sujeito uma forma de resgate do seu sonho de onipotência e sentimento de grandeza que um dia ele experimentou na sua relação com a mãe. O Ideal do Ego é uma instância importante no desenvolvimento da personalidade, não existindo nele nenhuma patologia; porém, ele pode criar armadilhas, expressas em exigências muito elevadas, para o Ego. Sendo o imaginário o lugar do projeto, do sonho e do mundo a construir, o Ideal do Ego é um espaço de manifestação do imaginário, ainda que não se limite a ele.

A organização se apresenta como um lugar fértil, onde os desejos e os projetos podem ser realizados e o único lugar onde essa realização pode ocorrer. Isso significa que a organização se coloca como exclusiva na construção de representações coletivas e no estímulo que ela pode proporcionar para a satisfação e a gratificação das necessidades narcísicas dos indivíduos, colocando-os diante o desafio de provar a sua existência e instaurar uma luta pela vida. O narcisismo individual terá toda a liberdade de expressar-se e de realizar a ilusão de ser um ego forte e coeso.

Por outro lado, à medida que os sujeitos valorizam o que a organização apresenta como sendo o "ideal comum", o indivíduo corre o risco de abraçar um "Ideal de Ego" que é o da organização, com o qual ele pode acabar por confundir e misturar o seu próprio. A

cl
relação que os indivíduos mantêm com a organização não é uma relação simplesmente objetiva, passível do cálculo claro e racional; ela é uma relação mediatizada por laços psicológicos⁹ quase sempre não evidentes para os sujeitos. O imaginário organizacional apresenta/propõe uma "carta imaginária", ou um "menu" de estruturação simbólica das representações mentais que vai permear as atitudes, a relação do indivíduo como trabalho, consigo mesmo e com os outros. //

7
1
" Ora, se os indivíduos se encontram numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro, de carência de referenciais, a organização deixa de ser considerada apenas uma reguladora da crise econômica e social, mas passa a desempenhar um papel cada vez mais forte como provedora de significações, gratificações e, por fim, de identidade. A sua pretensão de ser o lugar exclusivo de capitalização das carências narcísicas e de sentido ganha uma dimensão perigosa, pois ela encarna a perversidade de não poder satisfazer essas carências, quer dizer, ela joga com a alimentação do buscar sempre e do jamais alcançar. just //

É o que nos diz Enriquez¹⁰ a respeito dos dois tipos de imaginários que a organização pode escolher e apresentar. O primeiro é do signo do logro na medida em que ele tenta prender o indivíduo na armadilha dos seus próprios desejos narcísicos em busca de reconhecimento e potência; na medida em que ele se coloca como capaz de responder a estes desejos, de transformá-los em realidade; na medida em que ele pretende assegurar a proteção

⁹ Ver especialmente ENRIQUEZ, L'Organisation....op.cit, e PAGÈS, MAX et alii, O Poder das organizações, S.Paulo, Atlas, 1986; e também LAPIERRE, Laurent (org). Imaginaire et Leadership, Montréal, HEC, 1992

¹⁰ ENRIQUEZ, Eugène, L'Organisation... op.cit, p.37

contra os riscos de quebra da identidade, da angústia do esfacelamento, através das couraças do *status* e do papel organizacional. Quando ela promete responder a estes apelos, a organização tenta substituir o imaginário do indivíduo pelo seu próprio; de ser ao mesmo tempo a mãe nutriz e o pai protetor, ocupando, assim, a totalidade do espaço psíquico do indivíduo.

O segundo tipo é do signo da criação, chamado de imaginário motor, o que permite aos sujeitos desenvolver suas capacidades criativas, convivendo com a diferença, com as mudanças e com a possibilidade de rupturas. Um imaginário que comporta o outro, que comporta a espontaneidade, que comporta novas experimentações, a palavra livre, o pensamento questionador. Sendo este um imaginário que abre espaço para questionar a organização e suas regras, ele é muito menos desenvolvido que o primeiro, que garante a admiração pela organização e nutre a dependência dos indivíduos pela prentensa comunidade nela formada.

3.3. O Imaginário Organizacional

Insistimos no fato de que não podemos compreender as organizações senão com referência ao universo social e temporal em que elas se situam. Podemos observar atualmente, nos quatro cantos do Planeta, uma revalorização do papel das organizações empresariais. Esse movimento de revalorização, que alguns autores chamam de reabilitação¹¹, parece ser a "confirmação" do Capitalismo

¹¹ SAINSAULIEU, Renaud (org), L'Entreprise - Une Affaire de Société, Paris, Presses de La Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, 2a.ed. Trata-se de uma coletânea de vários trabalhos, onde é possível se encontrar referências diversas a esta "reabilitação". Tema originalmente tratado por Segrestin, D. em

como a "única" via plausível de desenvolvimento econômico, e da legitimação crescente da ideologia neo-liberal, onde o econômico assume o papel preponderante.

A crise das instituições tradicionais, na qual o Estado se inclui, fomenta esta preponderância do papel econômico. O Estado, falido e desacreditado, abre espaços para uma maior participação das empresas na vida social e ele próprio começa a aparecer como um causador de problemas no mercado, de onde é solicitada uma redução ou o afastamento da sua presença. Ou, de outra forma, como diz João Bernardo¹² numa análise mais do que nunca pertinente e atualizada, é o Estado Restrito (os poderes instituídos) que dá lugar ao Estado Amplo, este formado pelas grandes empresas, grandes sindicatos e uma parcela cooptada do Estado Restrito.

Que as empresas se ocupem do desenvolvimento econômico e que o Estado se limite a lhes fornecer a logística necessária à expansão dessas! À medida que a geração de empregos e a elevação da competitividade dos mercados - internos e externos - se acentuam e aparecem como cruciais para a sobrevivência das sociedades modernas, as empresas se fortalecem e ganham uma nova dimensão no panorama não apenas sócio-econômico, mas também político e cultural.

Elas passam a concorrer com as instituições estabelecidas e apresentam-se como comunidades e produtoras de identidades sociais. Ou seja, quanto maior é a anemia coletiva provocada pelas perturbações no processo de identificação, mais facilmente as

tese intitulada "La Reabilitation de l'Entreprise: Un Vue Sociologique", defendida em 1988, no Instituto de Estudos Políticos de Paris.

¹² BERNARDO, João. "Gestores, Estado e Capitalismo de Estado", ENSAIO, S.Paulo, Ed. Ensaio, 1985, n. 14, pp.85-118.

empresas ganham espaços de referências identitárias palpáveis, mensuráveis e comparáveis.

Por outro lado, com a sua auto-imagem fortalecida como "as salvadoras da pátria", as empresas expandem o seu lugar de ação e influência e se pretendem como O modelo - de eficácia, de resultados, de qualidade e de gestão - que deve ser exportado para e seguido pelas demais instituições da sociedade. E, assim, não raro, podemos perceber administrações públicas, partidos políticos, igrejas, universidades, sistemas de saúde orientando-se pela mesma lógica da racionalidade instrumental (no sentido definido em Weber - uma relação entre meios e fins), com os seus valores objetivados e o que neles existe de perverso.

O bem-estar público¹³ passa a ser considerado e gerido pelos mesmos critérios da eficiência empresarial, privatizando o comum a todos em mercados, segmentos e fatias, em que tende a desaparecer o cidadão para dar lugar ao sempre consumidor. Esta lógica parece comportar uma interrogação sobre a compatibilidade - em especial no longo prazo - entre os valores ditos democráticos e a ideologia do liberalismo. Podemos nos perguntar o que fizemos com a lição já estudada, na qual a mão do mercado, quando cria asas - parecendo ser "inteligente" e rápida, também já fez demonstrações de ser cega e surda ao social e aos valores culturais.

Uma vez que as empresas passam a se investir como o pólo da legitimação social, e dada a relativa facilidade com que elas respondem às novas condições do ambiente, não é difícil de imaginar como elas se recriam enquanto reestruturantes e regeneradoras do tecido social no seu conjunto. Essa auto-representação se enraizará num imaginário próprio e apresenta algumas características já mais

¹³ Ver ROSTANG, Guy. *"Primat de l'économique en question et devenir social"* . CONNEXIONS, op.cit, pp.101-108

ou menos visíveis. Sabemos que o imaginário é o lugar do sonho, do projeto, do a realizar e a construir; do sonho que visa ao desejo do outro e que vai se inscrever no inconsciente dos indivíduos, que participam de uma dada sociedade. O imaginário, ou as significações imaginárias sociais - como diz Castoriadis - colocam como central a questão da identidade, do reconhecimento e do pertencer sociais. Esta questão, antes respondida e preenchida pelo Social, parece agora deslocar-se para as organizações/empresas, onde a carreira ou o estatuto profissional torna-se a grande referência da identidade social e vai bater no coração do psiquismo dos indivíduos, como veremos posteriormente.

O Imaginário organizacional moderno (enfatizamos as grandes empresas) não pode se expressar sem um simbolismo específico e sem a construção de um discurso significativo, que lhe comunique e que lhe dê um forte suporte expressivo. Nesse discurso podemos identificar alguns temas, que buscam dar uma nova vestimenta às empresas, e torná-las mais atraentes, mais legítimas, mais "humanas" e o lugar do novo sagrado¹⁴. A pretensão dessas organizações é a de se transformarem na Instituição Social por excelência, no ator central da sociedade, fornecendo o modelo de referências predominantes ao conjunto dos comportamentos coletivos.

Essa tentativa de ser o novo sagrado, de absorver os mecanismos de regulação da sociedade, de ser não apenas uma instituição, mas a instituição central da sociedade é tratada por Enriquez¹⁵: *"Une institution se vide , suivant l'expression de Nietzsche, si elle n'est pas créatrice de valeurs, c'est-à-dire d'un*

¹⁴ ENRIQUEZ, Eugène. "Les Enjeux Éthiques des les Organisations Modernes". SOCIOLOGIE ET SOCIÉTÉS, vol. XXV, n.1, Printemps, 1993, 25-38.

¹⁵ ENRIQUEZ, Eugène. "L'Entreprise Comme Lien Social -un colosse aux pieds d'argile". In: SAINSAULIEU, R. (org), L'Entreprise ..., op.cit, pp. 209/10.

système de normes interiorisées et d'un processus de socialisation, si elle ne peut pas se constituer comme référent symbolique solide et repère identificatoire, autrement dit comme de lieu où se noue un lien autour de mythes d'origine ou de mythes héroïques vivifiés par des rites (tel est le problème que rencontre, par exemple, dans la société française, l'armée qui n'est plus - ou si peu - un référent symbolique essentiel), si elle ne peut construire un espace où l'imaginaire peut se déployer, où donc les pulsions inconscientes et les sentiments peuvent trouver des objets à investir. C'est pour cette raison qu'au fur et à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer ce qu'il est de coutume de nommer de manière simplifiée un 'culture d'entreprise', mais ce qu'il est le plus pertinent de qualifier d'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire“.

Entre os temas presentes no imaginário organizacional moderno, escolhemos alguns que apresentam como característica a universalidade, ou seja, ele é repetido por empresas de diferentes países, diferentes setores de atuação, diferentes tamanhos, diferentes “missões”. Esses temas apresentam conteúdos que visam fornecer um quadro favorável na estrutura mental dos sujeitos e na sua forma de pensar a organização. Ainda que algumas organizações busquem traduzir elementos desse discurso numa prática, o tom do discurso é muito forte enquanto referência a ser assimilada por seus ouvintes.

a. Empresa-cidadã

É lícito reconhecer e assumir que as atividades desenvolvidas pelas empresas exercem um papel relevante e têm fortes repercussões no nível do emprego e do ambiente econômico-social das sociedades atuais. Essa importante função - visto que nenhuma sociedade pode sobreviver sem produzir a sua vida material - não altera, porém, a sua finalidade básica, qual seja a de produzir, com lucros, bens e serviços destinados a um mercado. A crise econômica contribui para reforçar a sua importância, é certo, mas não modifica a sua essência.

O conceito de cidadania é de uma outra natureza, ele implica necessariamente na superação dos interesses particulares em nome do bem comum, na noção de liberdade e igualdade, de respeito pelos direitos do outro, bem como na presença dos atores sociais no debate político sobre os negócios da cidade e da nação, no seu inteiro. O político e o social se fundam e se sustentam em uma representação e um desejo, num projeto e em uma vivência de coletividade capaz de reconhecer-se, de identificar-se como sendo aquela e não outra sociedade. Ou seja, a cidadania é um estatuto entre uma pessoa natural e uma sociedade política, portanto privativo do indivíduo e dos seus direitos/deveres civis. Um sistema artificial como uma empresa, uma associação ou qualquer tipo de pessoa jurídica pode ter uma nacionalidade, mas jamais uma cidadania.

As empresas falam em seu nome e em nome de seus interesses, onde não perder é um dos mais fortes. Falam em nome de categorias e de setores da economia que têm interesses específicos e particulares. No entanto, pretendem estar falando em nome de todos e serem o porta-voz de todos. Assim, elas querem aparecer

como isentas de críticas e falam como se as suas ações, enquanto “cidadãs”, fossem o resultado de uma “consciência” do bem geral e não visassem retornos - traduzidos em mais recursos, mercados, dividendos políticos, legitimação e consolidação de imagem, isso para não irmos muito longe. Nas palavras de Le Goff¹⁶: “ *Or, il va sans dire que l’entreprise, pour citoyenne qu’elle prétende être, n’entend pas investir à perte. Les contraparties attendus ne sont plus seulement de l’ordre d’une politique commerciale intelligente qui sait jouer de l’image de marque auprès des consommateurs. Elles peuvent désormais concerner la revendication d’un pouvoir et d’un rôle accrus dans les affaires publiques*”.

Sabemos que quando o econômico é o critério decisivo, as empresas podem tomar e implementar decisões bem absurdas do ponto de vista do cidadão: safras inteiras podem ser queimadas para se elevar o preço do produto; aplicam-se no mercado financeiro e reduzem-se as atividades produtivas; mudam-se para um outro país que apresente uma estrutura de custos mais barata, independente da massa de desempregados que deixam atrás de si; apóiam campanhas de todos os candidatos a uma eleição para garantir apoios no futuro; incentivam guerra dos dois lados para venderem mais armas; desde que seja possível, podem substituir por máquinas todas as pessoas que nelas trabalham, porque a linguagem com a máquina é mais facilmente codificada e não traz os inconvenientes que a presença da pessoa implica; fazem *lobbies* para manter determinados privilégios em detrimento do bem-estar da maioria etc. É certo que “ser carnívoro é da natureza do leão”, mas o leão não tenta se passar por cordeiro! Ganhar o jogo é a missão e a natureza das empresas.

¹⁶ LE GOFF, J-P, Le Mythe de l’Entreprise. Paris, La Découverte, 1995, 2a.ed., XIII

Podemos verificar a presença desse discurso de cidadania, principalmente, em duas frentes: a de apoio a projetos culturais e ecológicos. Em ambos os casos, o retorno em imagem da empresa e de seus produtos é dificilmente uma variável desprezível na avaliação dos projetos a serem desenvolvidos e apoiados. A publicidade direta tem apresentado limites de eficácia e parece abrir espaço para novas formas de comunicação, valorizando a marca e a empresa como um todo, ou seja, cada vez mais os produtos são efêmeros, porém uma marca consolidada é sempre uma marca garantida, não importando que produtos ela resolva vestir.

Os investimentos em atividades culturais e ecológicas não são aleatórios e não podem ser entendidos como frutos de uma atitude altruísta das empresas, ou tampouco de políticas desinteressadas. A indústria cultural é verdadeiro setor econômico e as ações empresariais aí não podem ser confundidas com caridade, nem altruísmo, nem mecenato. A Fundação Cartier investe num programa de apoio a artistas contemporâneos, visando “ajudar os artistas a se libertarem do domínio do Estado”. A postura do seu presidente - Sr. Perrin - é claramente evidenciada nessas palavras: *“La participation à la vie culturelle est une bonne action de marketing et de gestion. Un patron conscient et actif doit s’y intéresser. Le mécénat n’est pas une oeuvre de charité mais un moyen de mieux gérer son entreprise. En matière de communication, la publicité est de moins en moins performante”*¹⁷.

Nesse mesmo sentido podemos entender o depoimento claro de François Perigot, presidente da CNPF¹⁸: *“Aujourd’hui, l’économie de marché cherche des valeurs nouvelles pour l’entreprise, parmi lesquelles la culture. La culture sait désormais*

¹⁷ PERRIN, Alain Dominique , “Améliorer l’Image de l’Entreprise”, DIRIGEANT, n.3, 1990, citado por Le Goff, op. cit, p.150

¹⁸ Confederação Nacional do Patronato Francês

*prendre ses responsabilités, et l'industrie culturelle est un véritable secteur économique qui crée des emplois, qui fait vivre les gens, et qui permet à la culture d'exister. En 1989, la culture ne peut plus se permettre d'être désintéressée, et les artistes doivent s'impliquer dans une réalité économique sans avoir l'impression de vendre leur âme au diable (...). La vocation de l'entreprise, ce n'est pas l'acte gratuite. L'entreprise n'investit pas à perte, c'est tant mieux pour l'art et pour la culture"*¹⁹.

Esses dois depoimentos são honestos, não ocultam as finalidades dos investimentos feitos por essas empresas no setor cultural. É assumida claramente a estratégia adotada e percebe-se a lucidez desses executivos quanto às opções feitas; contudo as altas considerações da cidadania continuam a ter destaque no discurso, como podemos observar nas declarações do mesmo Périgot/CNPF: *"L'Entreprise, gardienne d'un certain nombre de valeurs d'efficacité et d'humanisme, se veut aussi de plus en plus entreprise citoyenne, d'où les implications de plus en plus fréquentes dans la vie de la cité"*²⁰. *(..) Nous sommes convaincus que l'entreprise est le modèle qui nous permettra d'approcher les nouvelles frontières. Ce sont nos valeurs qui doivent féconder la société française... L'Europe a choisi la loi, la pensée chrétienne occidentale a consacré l'unité et la spiritualité de l'individu, la civilisation européenne a produit le citoyen avec le sens de l'initiative et de la responsabilité. La culture est le ciment de l'Europe. Nous devons défendre et développer ces valeurs, et les mieux placées pour le faire, ce sont les entreprises"*²¹.

¹⁹ PÉRIGOT, François. "Le Mécénat, Une Réalité Bien Implantée dans les Entreprises". CNPF, La Revue des Entreprises, n.516, jan/1990. Citado por Le Goff, ibidem, p.150.

²⁰ PÉRIGOT, François. "Réconcilier Définitivement l'Entreprise et les Français". Dirigeant, n.3., 1990, citado por Le Goff, ibidem, p. 151.

²¹ PÉRIGOT, François. "Le Mécénat, une.....", citado por Le Goff, ibidem p.149.

A questão ecológica levanta entusiasmos e enganos semelhantes, distribuindo certificados e medalhas de cidadania às empresas, ainda que seja cada vez mais evidente a sua importância como um fator de competitividade. Os discursos apresentados são capazes de fazer dormir o sono dos anjos mesmo o ecologista mais preocupado com a vida do e no Planeta. Cada vez é mais verdadeiro que para se exportar para alguns mercados é necessário observar e obedecer alguns critérios que considerem a redução de danos ecológicos, que se utilizem matérias-primas não-tóxicas e não em risco de extinção, que embalagens sejam recicláveis, que não sejam utilizados seres humanos como cobaias, que não utilizem trabalho escravo etc.

Partidos políticos e organizações mundiais diversas têm conseguido incorporar vários dispositivos às leis do comércio internacional - entre outras - sobre a observância de determinadas condições, hoje fundamentais na conquista de novos mercados. A qualidade ecológica passa a ser também um dos critérios de seleção de produtos e empresas, aliada à qualidade técnica e à variável preço. Ou, na maneira apresentada por Le Goff²²: *“L’ecologie est devenue une composante du marché et s’intègre à la rentabilité: il vaut mieux investir au départ dans des équipements qui préservent l’environnement plutôt que de se voir contraint par la suite à en changer. Intégrée à la stratégie de l’entreprise, l’ecologie peut devenir un facteur de compétitivité”*.

O Estado, então - falido, desacreditado, perturbador do mercado, dirigista e burocrata - deve fornecer a infra-estrutura necessária para que as “empresas-cidadãs” possam trabalhar em paz e exercer não apenas as suas funções, mas a assumir as novas responsabilidades que esta cidadania implica, dentro da autonomia

²² LE GOFF, J-P., *ibidem* p.149

que elas próprias devem definir, uma vez que encarnam o interesse geral da sociedade. O Estado é solicitado a ater-se ao seu papel de assegurar o ambiente propício à prosperidade, deixando que as empresas competitivas respondam pela competitividade da nação nos mercados internacionais e fazendo deste modelo o que deve ser seguido pelas demais instituições sociais.

Essas pretensões, que parecem se tornar mais acentuadas, recolocam o problema dos valores democráticos, o que o Estado deve garantir e qual é o papel dos cidadãos “normais” frente a esta “expansão” do conceito de cidadania. Estes assuntos parecem começar a suscitar um debate, de início circunscrito à Academia²³, mas que apresentam todo o potencial para abrir novas arenas de discussão.

Ainda em Le Goff podemos encontrar a referência ao casamento estranho que as empresas modernas celebram entre a obediência e a liberdade. A sua retórica enfatiza a autonomia e a responsabilidade, mas estas são combinadas com vários instrumentos de avaliação e controle, cada vez mais sofisticados, incluindo os aspectos psicológicos inconscientes. O autor levanta também o problema do emprego, que hoje dá lugar a uma verdadeira chantagem: o emprego é um privilégio em troca do silêncio sobre as condições de trabalho e os efeitos desestabilizadores (psíquicos) das novas práticas de gestão.

²³ Essas preocupações estão presentes em Le Goff, em Sainsaulieu et seus colaboradores, em Enriquez, e também em BEAUVOIS, J-L, no Traité de la servitude libérale - analyse de la soumission, Paris, Dunod, 1994, no qual o autor discute a democracia como o modo de poder e o liberalismo como a ideologia, questionando sobre esta aliança de poder e assumindo que os indivíduos parecem infectados pelo vírus da ‘servidão voluntária’, que está no cerne das novas identidades culturais dos indivíduos-consumidores. Esses cometem um erro fundamental de se acreditarem livres e de exagerarem as causas dos seus comportamentos para acentuar que eles têm a “liberdade para fazer e agir”.

De resto, as organizações modernas pretendem FORMAR o homem novo de que elas precisam, com os seus valores e a sua mentalidade. Sendo empresas-cidadãs, as empresas substituem o social e são elas, de fato, as âncoras capazes de dar suporte a tudo o que o social representa? É realmente necessário que exista uma crise forte no processo de identificação dos indivíduos para que um espaço como esse seja assumido com tanta “naturalidade”. O certificado de cidadania dá direitos à empresa legislar para a sociedade? O estatuto de consumidor é pleno o suficiente para incluir o cidadão? Quem é o cidadão? Que nova Constituição podem as empresas honrar? Um discurso, com um jogo de palavras tão embaralhadas, não pode ser considerado algo de menor importância, no entanto ele está passando através do vácuo para construir um vazio ainda maior.

b. Culto da Excelência

A palavra “excelência” mudou - recentemente - de significado²⁴. Agora ela não significa mais um valor durável, um atributo ou uma qualidade superior. O que antes era infinitivo - ser excelente - passou a ser um gerúndio - sendo excelente. Ela adquiriu mobilidade, transformou-se num patamar, numa seqüência ascendente de posições, numa quebra de *records*, numa corrida de ultrapassagem. Esta escala móvel define hoje o paraíso e também o inferno temporário das empresas e de todos os que nelas estão. Fundamentalmente a questão da temporalidade está presente de

²⁴ A revista AUTREMENT, n.86, de janeiro de 1987, lançou um rico debate sobre a questão da *Exclência* - Um valor pervertido.

forma permanente. Ela é representativa desse contexto de mudanças aceleradas, no qual tudo se descarta; em outras palavras, o novo significado é dado pela própria carência de significantes estáveis e duradouros.

Assim, *“si l'excellence est ainsi devenue un mot clef du langage d'aujourd'hui c'est, comme le souligne bien E. Van der Meerch, parce qu'elle traduit exactement les normes et les principes de fonctionnement de notre civilisation contemporaine: primat de la réussite, rapidité des évolutions, conscience de la precarité, langage collectif qui est celui des médias. On pourrait ajouter qu'elle correspond aussi à une nécessité économique”*.²⁵

Perseguir a excelência torna-se um valor em si, possível de ser sempre superado, e de ser avaliado em termos de conquista individual. Mencionamos antes várias teses que enfatizam o papel da quebra dos valores coletivos e a ascensão do individualismo. Essa quebra de valores tradicionais, e a recusa das normas sociais a eles relacionados, acompanham-se de uma busca de identidade, fundada na reivindicação de uma autonomia absoluta e da ideologia da realização de si mesmo.

Uma espécie de esquizofrenia coletiva toma conta de todos - em especial nos altos escalões das empresas - onde o risco de ser superado, no menor espaço de tempo, é uma ameaça sempre. Os conteúdos devem ser sempre atualizáveis, os indivíduos e os grupos devem buscar sempre em doses maiores, os saberes se tornam imprestáveis com extraordinária velocidade, os heróis de hoje não servem mais como referência para amanhã, os valores atuais já estão obsoletos. É o culto e o pânico da exaustão próxima e inevitável. A excelência torna-se a palavra-chave e a condição imprescindível de

²⁵ Ver AUBERT, Nicole e DE GAULEJAC, Vincent, Le coût de l'Excellence, Paris, Seuil, 1992, p.72

sobrevivência de pessoas e empresas. Enquanto um valor em si, a excelência do *Guinness Book* só existe como a referência do histórico que não serve mais, que já foi e será superado.

Perseguir a excelência mutante e mutável não é mais apenas opção obrigatória, mas a sina de todos, dado que condição de sobrevivência. As empresas são o lugar onde esta sina deve ser vivida e elas vão cobrar - rigorosamente - de cada indivíduo que ele não apenas seja, mas que ele queira ser este herói incansável. Elas lhe dizem para se considerar o “empreendedor da sua própria vida”, que ele seja o “seu próprio projeto”, que ele se considere como um “capital que deve dar retorno”. Este patamar sempre ajustável para o alto é a única posição que o indivíduo deve almejar, pois ela é o único lugar que lhe permite realizar-se, o único lugar onde ele pode existir para os outros e para si mesmo. Assim, o seu Ideal de Ego estará sempre sedento e faminto, colocado a provas constantes e incapaz de se satisfazer.²⁶

Ora, a excelência se desloca do Ser para o Fazer e são nas organizações que os resultados devem ser atingidos. O padrão, sempre crescente, será a exigência-chave não somente para a qualidade do trabalho, mas se constituirá num sistema moral que englobará toda a conduta do indivíduo. A carreira, o *status* profissional tornam-se os elementos organizadores da vida pessoal, o que lhe dá sentido, auto-imagem, reconhecimento e único referente que pode permitir ao indivíduo a expressão de sucesso e de realização pessoal. A identidade profissional torna-se a identidade pessoal. Porém, esta identidade está sempre em xeque, dado que ela só admite o sucesso-excelente-sempre. O ser humano não foi desenhado para ser esta perfeição ambulante, todos os dias. Pois, se esse excelente tem gradações e o padrão de ontem já foi

²⁶ Conforme AUBERT e DE GAULEJAC, *Le coût...op.cit*

conquistado, o indivíduo se reduz a um mendigo no seu dia a dia, lutando por cada migalha que lhe permita alimentar mesmo a sua própria identidade. Se não consegue, ele é um morto-vivo, um sem identidade, um sem auto-imagem, um ser não-reconhecível para si mesmo.

As organizações modernas acenam com a possibilidade de todos serem heróis, desde que todos assumam a sua “natureza” esportiva de ganhador. O heroísmo é socialmente transmissível²⁷; a ação, supervalorizada e o quanto mais rápido, é o tempo em que tudo deve se dar. O Narciso que existe em cada um é chamado a se manifestar, não de vez em quando como é normal, mas assumindo o seu lugar permanente. É razoável supor que não existirão lagos para todos. A desmedida, enquanto a ultrapassagem do parâmetro, é que é a medida de todos. Esta “excelência”, contrariamente ao que é alardeado enquanto comportando apenas efeitos positivos, pode mascarar uma grande perversidade, não somente para os indivíduos, mas para as próprias organizações. Quando superar é só o que importa, a maneira como a medalha foi conseguida pode não fazer diferença no curto prazo ou enquanto se está no pódio.

É certo que os processos psíquicos dos indivíduos não são produzidos pelas organizações sociais e pelas relações que têm lugar dentro delas, contudo a ação das estruturas sociais se exercem por meio de mecanismos que regem os processos psíquicos, integrando-os a ela de maneira mais ou menos coerente.

Todo o quadro descrito como derivado das mutações sociais, tecnológicas, culturais e econômicas, produzindo crises de identidade ou do processo identificatório, leva os indivíduos a buscarem pontos de referências que lhes orientem. Assim,

²⁷ Ver artigo de EHRENBURG, Alain na Revista AUTREMENT, op. cit, e seu livro Le Culte de la performance, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

identidades quebradas, fragmentadas e multifacetadas parecem se cruzar e compor uma *bricolage*. Mas, o indivíduo não está perdido num espaço vazio. “ *En fait, c’est le social qui se transforme et ce sont les organisations qui viennent remplir ce vide et médiatiser les rapports sociaux: les fondements traditionnels du lien social (famille, communauté culturelle, appartenance de classe, profession, religion...) se transforment alors que les liens organisationnels se renforcent. Les attaches et les appartenances identitaires se déplacent du social à l’organisationnel. Ce sont les organisations qui fixent la (ou les) place(s) qui confèrent à chacun son statut social. Le parcours social d’un individu est lié à sa carrière professionnelle....*”²⁸

Para que a excelência seja consagrada como a referência-chave, é necessária a passagem do modelo do “*Donnant - Donnant*” ao “*Toujours Plus*”; ou seja, o domínio exercido sobre o corpo (submissão ao ritmo, às tarefas concebidas por terceiros, às regras etc) é substituído pelo domínio do psiquismo e pelo imaginário, cujo objetivo é suscitar - ao âmbito interior - a adesão do indivíduo a uma lógica organizacional, a um projeto coletivo, que estimule o seu imaginário e ao qual ele se identifique.²⁹

c. O lugar da juventude eterna

“La mode managériale est symptomatique de la répétition d’une tentative qui, chaque fois, se drape d’un nouvel habilage, s’adapte a l’air du temps, recontre les mêmes difficultés, les mêmes échecs et recommence tout aussitôt... La mode et le marché répondent

²⁸ AUBERT e DE GAULEJAC, *Le coût...op.cit*, p.29

²⁹ AUBERT e DE GAULEJAC, *Le coût...op.cit* , p.46

*à une demande qui est loin de se réduire à de purs problèmes de gestion...*³⁰

As organizações modernas parecem ter conseguido romper não só com as barreiras do espaço, multiplicando-se num mercado sem limites, mas também parecem ter derrubado as barreiras do tempo. Ainda que a evolução tecnológica, principalmente a informática e as redes integradas mundialmente ofereçam um grande suporte, é a mentalidade que fornece o núcleo e o motor da ação renovadora sempre, num tempo que só existe como relações múltiplas sempre possíveis no presente.

Ainda é verdade que para o homem ocidental ficar mais velho significa mais aproximar-se da morte do que da sabedoria. É vergonha que coloniza a glória. As organizações, porém, capitalizam a idade de outra forma. Ela é sinal de dinamismo, de sucesso, de reversão das dificuldades em seu favor, de potência, de poder mergulhar na fonte da juventude, fazendo as cirurgias plásticas necessárias - via a incorporação de novas técnicas, novos processos e práticas. É quase como se elas tivessem descoberto a fórmula da juventude eterna. É preciso negar a morte, é preciso ser jovem sempre. É a necessidade transformada em virtude, em qualidade, criando exigências cada vez mais acentuadas de agilidade, rapidez e vigor. A flexibilidade é um dos impulsores desta forma de "Imortalidade".

É da natureza das organizações negarem qualquer possibilidade de morte, de envelhecimento³¹. E muitas vezes elas se embriagam com o próprio discurso. Elas parecem, como o vampiro Nosferatu, "condenadas" a não poderem morrer. É uma exaltação de si mesmas, pois as organizações não apenas negam a morte, como

³⁰ LE GOFF, Le mythe...op.cit, p.10

³¹ ENRIQUEZ,E. L'Organisation... op. cit

negam também o fracasso. Mas todos os dirigentes sabem que organizações morrem e que fracassos ocorrem diariamente.

As organizações aparecem, então, como sendo sólidas e eternamente jovens, estando sempre em renovação. Os métodos de mobilização das energias - internas e externas - parecem estar sempre obsoletos. É preciso inovar cada vez mais, e cada vez mais rápido. A última moda dura cada vez menos tempo, mesmo que temporariamente ela se estabeleça como A resposta, que tudo engloba. Quando uma moda dura um pouquinho mais, ela passou por reelaborações.

Da mesma forma, as teorias no campo da administração se arvoram como sendo a "última resposta do saber", para em seguida serem suplantadas por outra mais sedutora. Nesse sentido, elas matam o tempo histórico, na medida em que se constituem como um presente perpétuo. Mas esse presente não consagra os mesmos valores, quer dizer, o que valia ontem, não vale hoje e menos ainda amanhã. O herói de hoje, se não se atualizar, já não serve mais para amanhã. Mas a essência é mantida, ou seja, no amanhã também existirão valores e heróis a encarná-los.

A palavra Flexibilidade cai do céu como uma luva ou uma benção. Ela representa tudo o que é de mais caro às organizações, pois representa o que garante esse rejuvenecimento permanente, que dá o tom do moderno, vivo e válido. Ela é a varinha mágica que renova as estruturas, os saberes, os comportamentos, as condutas, os métodos, os pensamentos, as visões de mundo, as representações, os conceitos.....

O ser flexível tornou-se o sonho dourado de todas as empresas e o conseguir ser flexível tornou-se a necessidade desesperada, o pesadelo dos executivos atuais, posto que condição *sine qua non* de sobrevivência. Ser flexível e excelente é o único

preço que os indivíduos devem pagar para chegar e manter-se no pódio, que deve ser pisado seguidamente. Todos estão convictos da necessidade de chegar ao pódio, mas também sabem - mesmo que o neguem - que não existe pódio para todos. Existe em cada organização, e em cada indivíduo em particular, um ponto de exaustão cada vez mais próximo de ser atingido. É a ameaça da guilhotina sempre!

A maneira de driblar essa necessidade de renovação constante - de afastar a guilhotina - é colocar a organização como o lugar do desenvolvimento pessoal e o único onde a sua realização pode se dar. Com um objetivo desses a ser atingido, a mobilização de energias tende a ser quase total e a abranger as demais esferas. É preciso mobilizar o ser humano na sua totalidade, assim: *“ il faut mobiliser, chaque jour, les femmes et les hommes de l'entreprise, leur intelligence, leur imagination, leur coeur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, de la qualité, leur talent de création, de communication, d'observation, bref, leur richesse et leur diversité; cette mobilisation peut seule permettre la vérité dans un combat industriel dorénavant de plus en plus âpre”*³²

Ser flexível não é mais condição de sobrevivência apenas no trabalho, mas na vida de forma geral. Nessa luta alucinada, as organizações investem em qualquer método, receita, guru, treinamento ou práticas que possam lhes assegurar uma promessa de tornar flexíveis os seus “quadros” humanos. Semanas na selva, guerrilhas simuladas, cristais, florais, astrólogos, numerólogos, neurolingüistas, filósofos, zen-budismo, artes marciais, boxe, e uma infinidade de práticas e pregações têm sido tentadas para fazer de todos os super-adaptáveis rapidamente. A racionalidade exaltada

³² ARCHIER, G. et SERIEYX, H. “L'Entreprise du Troisième Type”. Citado em LE GOFF, Le Mythe...OP.CIT, p.47

pelas organizações acaba por ceder lugar a uma irracionalidade quase insana.

Um pouco de cautela não faz mal a ninguém, e sabemos bem que todo excesso é prejudicial, sendo alguns mortais. Ora, parece razoável supor que, transformando a flexibilidade num outro valor em si mesmo, as organizações correm o risco de cair na própria armadilha, ou jogar a criança junto com a água do banho. Flexibilidade, quando excessiva, não constrói nada, não consolida nada, não gera nada durável, não referencia nada, não garante nem a própria sobrevivência da organização, dado que não armazena nenhuma memória capaz de tomar uma decisão frente a um imprevisto. A literatura, o teatro nos mostram que por detrás de cada fonte da juventude há sempre uma alma penada... Bom, mas as organizações não têm alma, ou têm?³³

d. Restauradora da Ética e da moralidade

Não é nenhuma novidade que as organizações sempre primaram por discursos e declarações de intenções, onde o homem aparece como o centro de suas preocupações, o objeto primeiro de seus resultados, o seu principal “ativo”. Evidentemente existe um grande divórcio entre o mundo das intenções e a realidade diária.

Se as organizações são produtos e produtoras do seu ambiente, é razoável supor que a luta pela competitividade atual se dá de acordo com regras que elas próprias estabeleceram. E, quando o ambiente começa a se tornar nocivo ao próprio jogo, é preciso,

³³ Ver ETCHEGOYEN, Alain Les entreprises ont-elles une âme?, Paris, Ed. François Bourin, 1990

pois, mudar o ambiente de forma que o jogo possa continuar. Um discurso como o atual não surgiu do nada!

O modelo que consagra o que deve ganhar de qualquer jeito tende a esgotar-se na própria produção excessiva de um mundo de cínicos, de delatores, de sabotadores, de espões industriais e financeiros, de quebradores de contrato, de corruptos etc. É verdade que um mundo precisa ter de tudo, mas é preciso não exagerar na especialização de um monopólio imoral. Um lamaçal como esse não pode produzir frutos, nem gerar a confiança mínima necessária para que as organizações possam desenvolver suas atividades por um tempo maior que o curto prazo. É necessário, então, se limpar as relações organizacionais e se colocar um pouco de ordem na casa para que ela possa continuar a funcionar. Não existem anjos, nem inocentes nesse jogo, mas existem conveniências e a necessidade de um mínimo de credibilidade para que as organizações possam operar, gerar lucros, crescer e expandir. Todos os dirigentes sabem que um mundo habitado apenas por cínicos eleva, sobremaneira, as fragilidades da organização, e de resto, apodrece o tecido social como um todo.

O movimento pela ressurreição da Ética leva a supor que o ambiente estava tornando-se mortífero e que as condições mínimas de confiabilidade estavam perecendo. A imprensa mundial já deu mostras de ser extremamente eficaz ao fazer denúncias sobre corrupção, negociatas, espionagem, sabotagem, quebra de sigilo de governos e empresas, exploração de trabalho escravo etc. Vários dirigentes organizacionais, políticos, estadistas de um bom número de países têm uma parcela de culpa por este mar de lama, que poderia sempre se dirigir para um suicídio moral coletivo.

As organizações modernas se apresentam agora, não apenas como sendo o modelo que deve ser seguido pelas demais

instituições sociais, mas também como a guardiã dos valores sociais mais elevados e da moralidade pública. Guardiãs da Honestidade, do Respeito, da Sriedade, da Transparência, da Dignidade, responsáveis por uma missão nobre, elas se pretendem ares de santidade. A megalomania parece ser o pecado mais freqüente das organizações; elas não se satisfazem em corrigir o erro, elas tentam apagar o passado e assim impedem a aprendizagem que a crítica e a reflexão podem gerar.

Todos os jogos; todos os comportamentos egoístas e nocivos à coletividade; todas as mesquinharias das lutas de poder; todo o trabalho sujo - às vezes repugnante - que existe em um bom número de empresas; todas as tarefas imbecilizantes, desprovidas de qualquer sentido, que é a realidade de um sem número de trabalhadores, nada disso existe ou sequer existiu um dia no mundo empresarial. É interessante notarmos que a “ética” já se instala na negação, na omissão, quando não na mentira. Reconhecemos que existem empresas onde a decência é ponto de honra e orienta as suas ações. Contudo, a imprensa diária mundial expõe, com relativa facilidade e riqueza de dados, as várias “infrações” éticas de empresas e instituições em geral.

A pureza dos ideais (com e sem ironia) de servir ao bem comum chega a ser constrangedora diante depoimentos como estes: *“L’amour du prochain est l’une des qualités le plus fréquemment reconues aux dirigeants les plus performants”*³⁴, ou na voz deste outro executivo: *“L’Eglise catholique affirme que le Christ s’est réincarné par amour, c’est-à-dire que Dieu est l’amour. Cella signifie qu’à l’image de Dieu, je dois m’efforcer de répandre l’amour autour de moi. Dans l’entreprise cela se traduit par la volonté de créer des liens d’amitié*

³⁴ LECERF, Olivier “L’Éthique de l’Entreprise”, Études, avril/1991, citado em LE GOFF, Le Mythe...op.cit,p. 89.

*entre les hommes et les femmes qui y travaillent. On ne commande pas à des amis. On recherche leur adhésion sur un projet comum. Ma Foi m'oblige donc à un mode de management particulier. De même on ne ment pas à des amis, la transparence dans l'entreprise doit être aussi une composante essentielle de mon 'style de direction'"*³⁵. Desnecessários quaisquer comentários, mas são exemplos bastante ilustrativos dessa nova conversão quase religiosa (em alguns casos, religiosa mesmo) das organizações modernas.

É mais realista dizermos que para um certo número de empresas, o discurso ético é um instrumento de gestão e até uma nova tecnologia de convencimento. A confiabilidade, condição necessária para um banco/um banqueiro, é alardeada como uma virtude, num jogo de palavras embaralhadas. Ou como diz Le Goff, que a ética das empresas parecem transformar magicamente a necessidade em virtude. E isso permite deslocar, para um segundo plano, as vantagens materiais ou de nem lhes apresentar, exceto sob o ângulo de uma contrapartida à adesão e à colocação em prática dos valores da empresa.³⁶

Instrumentalizar a Ética ou redefinir a Ética é o que parece ser a pretensão deste executivo, que usa um argumento rebuscado, utilizando-se de muitas fontes "científicas": *"La noblesse du sujet ne doit pas servir d'excuse à son manque de technicité. En ce sens, l'éthique comme technologie est une orientation justifiée. Des recherches approfondies sur la linguistique collective des entreprises, sur la notion de conventions dans les jeux relationnels, sur les réseaux de cerveaux en interaction du point de vue des neurosciences, sur une nouvelle sociologie des réseaux, sur l'épistémologie et les comportements cognitifs collectifs à l'oeuvre*

³⁵ LUPATELLI, Bruno. *"Mutation de l'entreprise ou mutation de l'entrepreneur?"*, DIRIGEANT, n.176/7, jan/1988, citado em LE GOFF, Le mythe...op.cit, pp.89-90.

³⁶ LE GOFF, Le mythe... op.cit, pp. 87-8

*dans les réseaux, sont, dans cette perspective (SIC!!!) , d'une nécessité évidente. Elle ne seront lancées et menées à bien qui si cette acception technologique de l'éthique a droit de cité. En ce sens il est éthique de démystifier l'éthique*³⁷. !

Para Enriquez³⁸ a ênfase atual dada à questão ética pode ser compreendida como uma resposta ao mal-estar profundo e generalizado que afeta as sociedades ocidentais (observações que vão mais ou menos na mesma direção das apresentadas sobre a questão da crise de identidade). As causas desse mal-estar estão enraizadas na própria racionalidade que rege a vida social ocidental, cujo triunfo exhibe o seu lado perverso: a instrumentalização.

Se o modelo de valorização da *performance* (e tudo o mais o que ela implica) é o único que conta e o único que permite o reconhecimento do sujeito (em outros tempos, esse reconhecimento era derivado da honra, do prestígio, da fidelidade..), ele induz os indivíduos a exibirem um comportamento objetivado, que lhes assegure o retorno dos investimentos feitos. As organizações modernas são o lugar preciso dessa realização.

Mas, é também necessário que os indivíduos e sujeitos, sociais e organizacionais, dêem vazão à sua libido positiva, a que dá expressão às manifestações como a solidariedade, ao amor, ao bem-comum. Apenas o cálculo frio pode ter efeitos mortíferos para as organizações, instituições, sociedades e homens - elas podem ser estraçalhadas se a lógica racional-instrumental for exclusivamente utilizada (o que, felizmente não é possível).

É, ainda segundo Enriquez, a paixão, a curiosidade, o experimentar, que impulsionam a vida, a criação, o projeto, o sonho,

³⁷ KERVEN, Georges-Yves (Presidente de Honra de l'Association des Cadres Dirigeants de l'Entreprise - ACADI), *"Au Coeur des Stratégies"*, PROJET, n.224, hiver 1990/1, citado em LE GOFF, ibidem 91/2.

³⁸ ENRIQUEZ, "Les Enjeux Éthiques ...", op. cit.

um mundo melhor. Essa é uma das razões para se dizer que “não existe ideologia fria”. É preciso que os homens possam crer na possibilidade de um mundo, de um trabalho, de um lugar, de uma organização, de uma sociedade, onde a virtude esteja presente. Onde eles possam beber as suas referências, viver o seu lúdico, reencontrar o seu paraíso perdido, lutar por uma causa nobre, realizar-se enquanto ser pessoal e social, onde possam viver a plenitude do seu ser e encontrar algo que lhes ultrapasse. É (re)viver o seu encontro com o divino, com o sagrado, com a mãe, com a Harmonia.

As organizações podem tentar negar a morte, mas consciente ou inconscientemente, elas “sabem” que são mortais. Que elas abrigam as forças que podem lhe matar, da mesma forma que estas lhes dão vigor. O individualismo exacerbado, bem como todos os demais excessos derivados da racionalidade instrumental, não podem produzir senão um mundo de egoístas e cínicos. Isto não interessa nem às organizações, nem às sociedades no seu conjunto. Toda autoridade e todo o poder seriam sempre contestados num mundo habitado apenas por essas “criaturas”. Assim, a crise de legitimidade das instituições, e o crescimento do individualismo dão lugar à necessidade de se recuperar os fundamentos que dão sentido à vida comum e a um mundo melhor.

E, se é verdade que para muitas organizações a questão ética nada mais é que um discurso de convencimento, instrumento de gestão ou peça de um *marketing* institucional, é verdade também que para muitos ela é um questionamento sério, pertinente, necessário e bem-vindo. Possivelmente uma postura mais humilde, de quem reconhece que não dá para continuar sem confiança nos parceiros e que a qualidade dos relacionamentos é fundamental para qualquer organização, possa produzir um efeito muito mais duradouro.

e. A Comunidade *d'appartenance*

As organizações modernas/empresas tendem a pensar-se e a difundirem-se atualmente como um modelo de comunidade ou de família (o mito da grande família é mais antigo, mais próprio do paternalismo organizacional). A identificação que é solicitada aos indivíduos a elas ligados não diz respeito apenas às competências profissionais, mas também às comportamentais e relacionais.

Mecanismos diversos têm sido criados para expandir as áreas de influência das organizações sobre os indivíduos. A criação de espaços *softs* (embelezamento do local de trabalho) para atividades recreativas, de lazer e de integração social, como: clubes, colônias de férias, times esportivos, academias de ginástica etc, não traduzem mais nenhuma novidade. O lugar do trabalho é também o lugar do *hobby*, do lúdico, do poético, da convivência harmoniosa entre os escalões hierárquicos, que são embaralhados, e cuja proximidade retira - pretensamente - as marcas do poder exercido diariamente. Assim, um "inconsciente coletivo" particular vai se construindo e as organizações vão se apropriando, invadindo a esfera do privado, da vida extra-profissional de seus membros, em que a família de cada um é o segundo elemento cooptado.

Exemplos conhecidos como o a da assistência que a Nestlé e a Johnson & Johnson dão aos seus funcionários que têm filhos, são dos mais ilustrativos. Durante um certo tempo elas fornecem produtos alimentícios e de higiene pessoal (respectivamente) para o recém-nascido. Nada mais eficaz para captar a simpatia e a gratidão da nova mãe que as ações generosas, solidárias e cúmplices da

empresa e o cuidado que esta tem com o “novo membro” da família. As relações familiares são assistidas e invadiadas pela doçura e pela suavidade das práticas organizacionais.

Um outro exemplo de estratégia de cooptação diz respeito aos prêmios de férias. Fazer um cruzeiro maravilhoso pelas Ilhas Gregas, Bahamas ou dar uma volta ao mundo é algo que ficará registrado para sempre na memória do premiado. A família faz uma aliança implícita com a organização para tentar conquistar outra vez o pódio. A contrapartida vai sempre valer a pena e a carga extra de trabalho e de *stress* será aliviada na perspectiva de uma vida paradisíaca por alguns dias. Se o indivíduo, que estiver ligado à empresa, pensar em romper este laço (demitindo-se), pode criar uma crise na vida conjugal e até chegar ao divórcio.

Além dos prêmios-viagem, das atividades esportivas e do lazer organizado, as empresas buscam, ainda, proporcionar espaços para atividades culturais e artísticas. O “Psico-espiritual” do indivíduo também estará sendo cuidado na promoção de cursos, palestras e práticas orientais de relaxamento, de aumento de concentração, de controle de si e das suas pulsões. Algumas vezes, o cardápio pode incluir práticas religiosas explícitas. Na avaliação de Le Goff³⁹, a respeito da incorporação de princípios religiosos budistas por algumas empresas: *“La religion peut être ainsi utile au managemant. Étrange alliance qui se dessine. La crise des idéologies et de la culture constitue un terrain favorable à la conjonction du ‘retour du religieux’ et l’idéologie managériale. La religion constitue pour nombre des patrons et des managers un modèle fascinant d’intégration communautaire et de motivation. Les sectes et les gourous ne sont pas loin. “*

³⁹ LE GOFF, op. cit. pp. 63/4.

A imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência, os laços “fraternos” se juntam de forma entusiasmada e prazerosa. Uma aventura a ser compartilhada por todos os “colaboradores” e companheiros. O cuidado com o corpo, com a mente, com o espírito, com a família-nuclear (que pode incluir creches, recreação e educação dos filhos, além de férias familiares) não são tarefas irrelevantes na solidificação dessa “família adotiva”. É preciso mobilizar as energias físicas, mentais e afetivas numa visão atraente da empresa. Não existe espaços para os indiferentes, por bons que eles sejam como profissionais. Os rituais existem para serem cumpridos e vividos com emoção, no espaço da empresa-sociabilidade.

Comentamos anteriormente sobre o fato das empresas captarem os sinais de mudanças no meio ambiente e a eles responderem de uma forma mais rápida que a sociedade, no seu conjunto. É nesse sentido que gostaríamos de voltar aos “Intermináveis Adolescentes”, de Anatrella⁴⁰. O Autor argumenta que as famílias atuais tendem a viver e a se comportar a partir de um padrão de relações mais horizontais que verticais. Pais e Mães (muitas vezes criando os filhos sem a presença do outro cônjuge), desenvolvem um comportamento de “o amigo, o confidente” dos filhos, exercendo sobre estes pouca ou nenhuma autoridade; esse tipo de relação - mais própria dos tios e tias - acaba tendo fortes consequências sobre o processo de amadurecimento psicológico dos adolescentes, que passam a ter dificuldades para ultrapassar essa fase de desenvolvimento. A adolescência é prolongada (interminavelmente ?) e as relações laterais - horizontais, próprias da fraternidade, da confraria, do clube, dos grupos, passam a ser não apenas valorizadas, mas tendendo à predominância. O adolescente

⁴⁰ ANATRELLA, T. Les Interminables..., op. cit.

torna-se mais “independente” à vista dos pais (e da autoridade), sem realizar completamente o seu trabalho de identificação e individuação, além de negar as diferenças de comportamento entre as gerações. Os problemas não são mais negociados, porém evitados e a tarefa educativa dos pais é quase esvaziada.

O narcisismo, vivido fortemente na adolescência, ao invés de ser um promotor da diferenciação e individuação do sujeito, pode levá-lo ao conformismo, ao desaparecimento de si nas relações grupais: “ *Les idéaux d’une société sans pères qui dominent actuellement la culture finissent par tuer la réalité. L’impasse dans laquelle ils ont entraîné le narcissisme neutralise le processus d’identification qui, à l’adolescence, ne peut plus faire son travail. Le processus d’individuation risque d’être remplacé par un conformisme aux groupes et aux modes qui tiendra là aussi le rôle substitutif d’idéal du moi. Les modes ont eu tendance à remplacer les us et coutumes d’une société dont le lien à son patrimoine et à son histoire est de plus en plus absent. Le narcissisme aboutit à un paradoxe bien singulier: être comme tout le monde (ou à l’image d’un clan), se retrouver dans les autres comme pour conjurer l’incapacité à devenir soi-même*”.

Nesse quadro, que Anatrella nomina de Sociedade Adolescentrique (os pais adotam o comportamento dos adolescentes - eles seriam os *adulscientes*); a relação educativa é a da sedução, com uma pseudo-igualdade e pseudo-proximidade. A linguagem jovial tende a ser adotada pelos pais, como uma maneira de ser/aparecer, como sendo informais e espontâneos. Os jovens, não tendo o referencial da imagem dos pais, privilegiam a camaradagem, o companheirismo, a sociedade dos “irmãos e irmãs”. Completamente à vontade com a linguagem fragmentada, tecnológica, dos *video-clips*, tendem a valorizar a imagem e ação rápidas.

As organizações modernas parecem ter captado a direção desses ventos, dessas mudanças sociais mais amplas, e parecem já esboçar respostas a esta situação⁴¹. Pelo que temos discutido como algumas das características do imaginário organizacional moderno, podemos vislumbrar algumas medidas como capazes de compatibilizar as demandas futuras, dos atuais adolescentes, com o futuro mundo do trabalho.

É certo que um bom ambiente de trabalho é fundamental para o desenvolvimento profissional de todos os indivíduos, mas ele é só uma parte. Quando as organizações incentivam o estreitamento das relações sociais apenas com relação ao que ocorre no seu interior, ela não está prejudicando apenas os indivíduos, mas a si próprias, na medida em que estes tenderão a não reoxigenar seus contatos e a desenvolver - no médio e longo prazos - relações intoxicadas e circulares, ou seja de crescimento estagnado. É saudável para as pessoas e para as organizações que elas mantenham contatos múltiplos e diversos, que vejam, sintam, pensem e discutam com outros que não apenas aqueles do seu dia-a-dia de trabalho. E isso é tanto mais verdade quanto mais mutável é o ambiente, quanto mais as variáveis se multiplicam, quanto mais a diversidade é a norma.

⁴¹ Artigo na RAE, mar-abr/94, sobre "*Como administrar os Baby-Busters*".

4. AS PASSAGENS NA CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA EMPRESA

Podemos afirmar que existe hoje uma nova empresa? Podemos considerar como novas as relações que hoje se desenvolvem dentro das empresas ou tudo não passa de uma nova vestimenta ou um novo corpo para a mesma “alma”? Se a sua essência não mudou, ou seja, a sua finalidade básica é a mesma de sempre, mas se ela modifica as formas de realização dessa finalidade, podemos dizer que trata-se de uma nova forma organizacional? Aparentemente a empresa de hoje é muito diferente da empresa de décadas passadas, mas no que consiste essa diferença? Ela é suficiente para inaugurar uma nova empresa? Ou estamos apenas diante de mais um espetáculo proporcionado pela sua natureza mutante?

Dissemos anteriormente que as mudanças no ambiente têm provocado diversos impactos, exigindo diferentes respostas da sociedade no seu conjunto e de vários atores sociais em particular, inclusive da empresa. Numa sociedade baseada hoje na tecnologia e na fé tecnológica, as empresas assumem espaços crescentes de autonomia não apenas enquanto reguladoras da crise social e econômica, mas também das próprias mutações tecnológicas e ambientais, das fronteiras concorrenciais e da política externa com ênfase na integração de mercados internacionais. Aliadas a estas manifestações de autonomia, elas assumem outras, de caráter menos objetivo, ou melhor, de caráter subjetivo, como espaços de expressão narcisista e de produção de sentido, como veremos adiante.

Entre os vários novos aspectos assumidos pela empresa de hoje em comparação à do passado está o da sua própria visibilidade. Até recentemente as grandes empresas (os chamados *big business*),

especialmente as multinacionais, cultivavam uma grande discrição e apareciam muito pouco, mesmo para o público especializado. Desenvolviavam um trabalho cuidadoso a fim de evitar serem acusadas de fazer uso do poderio econômico para exercer influência política nas sociedades na quais se instalavam. Esse comportamento discreto e cauteloso lhes permitia fundar a sua legitimidade numa base de competência e de compatibilidade com o projeto de desenvolvimento de uma região ou país onde operavam, o que lhes garantia uma aparente neutralidade; dito de outra forma, elas se assumiam como simplesmente profissionais competentes. Entretanto, as palavras *multinacional* e *big business* traduziam uma má reputação¹.

Eram acusadas de provocar desemprego, de sonegar impostos, de se beneficiar de subsídios, de influir politicamente nos governos dos países onde se hospedavam, de causar danos ecológicos, de falta de compromisso com as comunidades locais, de - enfim - serem imorais. Não se passou ainda uma década e temos hoje um panorama completamente diferente, e não apenas pela ausência de polarização ideológica do tipo direita - esquerda, capitalismo - socialismo/comunismo. Empresários, executivos e dirigentes de alto nível são hoje quase tão famosos quanto os artistas e esportistas populares, freqüentam a mídia de massa e se manifestam sobre as mais variadas questões, à parte as econômicas, também as sociais, políticas, culturais, esportivas etc. As empresas aparecem como "o modelo que deu certo" e o lugar onde se esconde a fama para quem tiver a coragem de lutar por ela.

¹ Ver a discussão de HALLIDAY, Tereza Lúcia. A retórica das multinacionais. Rio de Janeiro, Summus, 1986. Nesta obra, a autora desenvolve um estudo sobre a imagem das multinacionais no Brasil, Estados Unidos e França, levantando as principais acusações de que elas eram objeto e a maneira como desenvolviam suas estratégias de defesa e legitimação.

Já falamos sobre a onda de revalorização, ou de “reabilitação”, por que passam as empresas atualmente. Elas estão completamente à vontade no cenário, assumindo “naturalmente” o papel de salvadoras da pátria diante da crise econômica que atravessam vários países ricos e pobres, bem como frente à necessidade de acomodação das economias nacionais devido às exigências do processo de globalização econômica. Sob a batuta do neo-liberalismo, as empresas se consideram não somente as portadoras do caminho secreto e seguro que leva à saída da crise, mas o *modelo* que deve ser adotado/seguido pelas demais instituições sociais, no que parece têm sido bem compreendidas.

Enquanto reclamam para si o *direito de brilhar* como o ator central da sociedade moderna, as empresas respondem - e às vezes se antecipam - às mudanças ambientais de forma contundente e exibem estruturas que parecem romper com o passado. Conquanto não possamos ainda nos referir a um modelo consolidado e hegemônico, as modernas estruturas organizacionais camaleônicas sinalizam uma tendência a ser seguida pelas demais instituições da sociedade, seja do ponto de vista do próprio *design* de estrutura enquanto modelo, seja em relação aos critérios puramente econômicos que orientam a definição de projetos e investimentos públicos, isto é, na relação Custos x Benefícios, o primeiro elemento tende a prevalecer na aprovação do objeto em análise, tal como nas empresas.

Mais do que uma situação acabada, que permita uma apreciação mais segura, parece estarmos diante um processo de transição, cujo o modelo de gestão das empresas se dissemina indiscriminadamente entre outros arranjos organizacionais e chega a

permear as decisões da própria vida privada dos indivíduos². A empresa atual se transformou em referência inclusive para si mesma, saindo da imobilidade do sarcófago estrutural consagrado no modelo burocrático e também descendo o Olimpo construído para deleite da elite tecnocrática. No que parece ser uma aparente “modéstia” pode se esconder a pretensão de tornar-se “a absoluta, a organização-sol”.

Discutiremos aqui quatro pontos que julgamos interessantes nesse questionamento sobre a existência de um novo tipo de empresa ou do novo padrão de relações que parece se delinear dentro dela: a) as respostas que as empresas estão dando às mudanças ambientais; b) a existência de uma nova estética que reveste o poder organizacional e que dá suporte aos ideais considerados viáveis competitivamente; c) as demandas contraditórias dos novos papéis exigidos pela empresa aos indivíduos; e, d) os compromissos ou o tipo de contrato que as empresas estão assumindo atualmente.

4.1. Respostas das empresas às mudanças ambientais

Face a um ambiente mais competitivo e mais aberto, as empresas têm usado uma fórmula generalizada para alcançar o mesmo objetivo de sempre: maior produtividade. Do ponto de vista operacional - funcional, o caminho escolhido tem sido a reestruturação organizacional, que pode comportar diversas

² Podemos perceber claramente esse tipo de racionalidade presente nas decisões sobre casamento, ter ou adiar os filhos, tirar ou não férias, fazer uso ou não de licença maternidade, e também em outras relações de caráter afetivo, amoroso, sexual etc.

variantes, mas que conduz a estruturas mais enxutas, mais planas, mais horizontais. É evidente que quando falamos em estrutura não estamos nos referindo apenas ao seu aspecto físico perceptível num organograma, mas também ao padrão de relações que lhe dá sustentação. Via de regra, essa reestruturação tem levado as empresas a se desfazerem de alguns negócios, frutos de diversificações anteriores, e que se mostraram pouco rentáveis comparativamente. Optando por vender unidades da empresa, terceirizando alguns serviços ou parte da produção, tem ocorrido um movimento de concentração nas atividades do negócio de origem e/ou na manutenção apenas das atividades afins, que se mostrem vantajosas.

De uma forma geral as empresas têm compreendido que no mercado atual é difícil para elas serem competitivas em todas as frentes. Cada negócio deve ser um centro de lucros e um negócio não deve financiar o outro como no passado, quando esse procedimento era admitido por razões consideradas estratégicas. Hoje o estratégico é ser competitivo no momento. A necessidade de exibir um perfil cada vez mais competitivo, e alicerçado em ganhos crescentes de produtividade, faz com que as empresas retrabalhem o conceito de dinamismo e lhe dêem a sua forma acabada na palavra flexibilidade. Palavra que se torna mágica!

Essa estrutura, que permite a empresa lidar com um mundo complexo e diverso, tem a sua orientação no curto prazo, capitalizando rapidamente tudo que pode ser modificado. Aliás, mudança é uma palavra que aqui só tem conotação positiva, da mesma forma que rapidez, velocidade crescente é o tempo em que tudo deve se dar. Quando o momento é que é o tempo ideal, perde sentido a diferença entre presente e futuro, e como o passado não é

referência que apoie nada, mata-se o próprio tempo. A noção atual é a de que tudo é provisório, é temporário, é mutável.

Enriquez chama esse tipo estrutural de estratégico³ e ele se caracteriza pelo reconhecimento da impossibilidade da empresa apreender e dominar o mundo na sua totalidade, diferentemente da estrutura tecnocrática que a tudo pretendia controlar. Aqui o controle assume uma maior sutileza, buscando reagir rapidamente através da incorporação constante de novos conhecimentos, práticas e processos, procurando atrair e manter (na medida da conveniência) pessoas que aprendam e ajam com rapidez, que tenham gosto pelo risco e pela aventura de superarem-se seguidamente. A estrutura estratégica se mostra como mais viva, mais participativa e mais inovadora que as anteriores. Assumindo que as emoções não só existem como devem ser bem utilizadas pela empresa, a teatralidade encontra o seu lugar necessário e se expressa através da palavra e dos atos sedutores.

Percebe-se claramente uma mudança de foco na maneira de se pensar a empresa como um todo. O que antes eram ganhos resultantes de uma economia de escala de produção se desloca para ganhos de uma economia baseada no alcance de mercados e vantagens competitivas. A tecnologia atual, também flexível, permite a produção de bens diferentes para mercados diferentes, usando a mesma base tecnológica, substituindo a automação fixa própria para os produtos padronizados. As máquinas com finalidade geral e adaptáveis, como por exemplo as máquinas de comando numérico, permitem uma produção diversificada com *design* diferenciado para atender a diferentes públicos. Os fluxos de produção se tornam cada

³ Ver ENRIQUEZ, E. em "*L'individu pris au piège de la structure stratégique*". CONNEXIONS, n. 54, intitulado L'Entreprise, Paris, Ères, 1989, pp. 143 - 161.

vez mais curtos e torna-se mais rigorosa a intensidade do controle do trabalho.

Quanto maior a elevação do capital fixo/per capita, mais acelerado é o ritmo da produção, conseqüentemente, maior a produtividade. Paralelamente, os sindicatos perdem importância, sendo as relações industriais descentralizadas, as negociações salariais feitas no nível da fábrica e atreladas sempre aos aumentos de produtividade. Nos níveis gerenciais, a remuneração - também flexível - passa a ser definida de acordo com a *performance* ou o valor agregado aos resultados globais.

Essa flexibilidade não é requisito importante apenas dos aparatos e processos técnicos, dos produtos e dos mercados, nem dos saberes e remuneração do corpo gerencial. Ela também se faz exigida nas qualificações do trabalhador da fábrica, pois afinal não se pode confiar equipamentos tão caros a uma mão-de-obra sem qualificações. Isso significa que é preciso casar o trabalho baseado no conhecimento com o trabalhador com conhecimento, produzindo para uma sociedade baseada no conhecimento e na informação intensiva. O especialista dá lugar ao polivalente, ainda que seja para apertar os botões das diferentes máquinas. Tendo compromisso apenas com a elevação da produtividade, um bom número de empresas trocaria de bom grado todos os seus trabalhadores por máquinas, se fosse possível, e assim se veriam livres das “exigências” e complicações que a presença humana implica.

O trabalho administrativo também é automatizado. Novas tarefas vão exigir também novas qualificações técnicas e a necessidade de trabalhar em equipe vai exigir novas habilidades comunicativas e comportamentais. A flexibilidade atinge tudo: o local de trabalho, o horário de trabalho, os conhecimentos, as estruturas,

as tarefas, os comportamentos, o presente e futuro. Tudo é passível de ser flexibilizado.

Tal qual a vigilância das *top models* do mundo da moda as empresas vivem em constante controle do peso e das calorias. Calorias essas representadas sempre pelo custo de mão-de-obra, que por ironia é de natureza variável. Mas trata-se de uma situação paradoxal: ao mesmo tempo em que as empresas podem demitir a qualquer momento para fazer ajustes no que elas consideram como o nível temporário de competitividade apropriado, elas precisam de maior envolvimento e comprometimento de todos. Essa é uma outra diferença entre a estrutura estratégica e a tecnocrática, pois a primeira necessita da “participação” de todos, enquanto a segunda concentra a sua necessidade na elite de *experts*. Enquanto a tecnocracia é o reino de poucos iluminados, a empresa estratégica se propõe como o clube das estrelas, onde a fama não precisa durar necessariamente apenas 15 minutos. A necessidade de superação constante, ou o que estamos chamando de o ponto de exaustão cada vez mais próximo, gera um tipo sem precedente: o herói que já nasce morto!

É certo que uma estrutura não substitui a outra senão pela apropriação de algumas de suas características, o que vale dizer que a estrutura estratégica não é tão contrária à tecnocracia quanto ela quer fazer supor. A técnica nunca foi tão endeusada quanto agora, mas não é uma técnica estável e saciável, ao contrário, é uma técnica sempre superável e voraz. É da natureza das empresas querer dominar o ambiente e se num primeiro momento era o planejamento de longo prazo que “garantia” esse domínio, hoje ele se encontra na própria racionalidade ou no modo de pensar as mudanças de toda ordem e no potencial inesgotável das inovações que a forma flexível a tudo dar respostas.

Um clima organizacional marcado pela ameaça, sabemos todos, não é exatamente o mais propício para fazer florescer o devotamento e a dedicação. A empresa moderna tem uma necessidade básica, e mesmo vital, de utilizar métodos mais persuasivos de liderança e organização, de forma a tornar as pessoas que nela trabalham mais receptivas a aderir aos seus objetivos e a exibirem o necessário espírito de equipe colaborativo, numa arena cada vez mais disputada e sangrenta. Podemos considerar este como sendo atualmente o grande nó que as empresas buscam desatar e, na nossa forma de ver, elas vêm desenvolvendo, como alternativa, uma solução que passa pelo estético. De natureza mais permanente que o clima, a cultura organizacional assume a “tarefa” de ser o veículo de repasse dessa estética.

4.2. A nova estética organizacional

O que estamos aqui chamando de “estética” é um gestual e um verbal que se expressam de forma significativa, integrada e aparentemente “harmoniosa”. Acreditamos que sempre houve uma estética no universo organizacional, apenas ela não chamava a atenção talvez até por se apresentar de maneira esfacelada e conflitiva, em oposição à atual que busca a produção de consenso. Não estamos assumindo que esse objetivo seja sempre alcançado, mas ele ocorre ferozmente como uma tentativa.

Dissemos que a nova estrutura organizacional se utiliza de um controle mais sutil. O que antes era visível e claro nas relações verticalizadas de autoridade dá lugar a uma ênfase nos grupos, equipes e comitês formados por membros do mesmo nível, ou seja,

mais horizontais. O poder funcional manifestado pelas ordens através das linhas hierárquicas é cada vez mais substituído pelo poder institucional, expresso na adesão à missão da empresa e na responsabilidade introjetada por cada um. A aspereza da autoridade hierárquica se dilui na suavidade do controle que cada um toma para si.

O controle exterior passa para o próprio sujeito; ele é quem define as suas metas e se compromete em atingi-las. Isso não significa que a figura do chefe tenha necessariamente desaparecido, mas a relação com ele se dá de forma mais aberta, mais “democrática”, dado que o processo decisório é feito de maneira mais “participativa”. Esse deslocamento do exterior para o interior só é possível se a empresa desenvolve uma cultura capaz de promover a adesão à sua filosofia, missão e projetos. Considerando que as grandes empresas têm um especial cuidado com as suas culturas, podemos assumir esse processo de interiorização como algo que ocorre cada vez mais freqüentemente.

A sutileza do controle vai se expressar também na disseminação da crença de que todos podem ser heróis. Solicitando a cada um de seus membros que assuma a sua vida como “um capital a dar retorno”, “um projeto a realizar” ou, ainda, chamando cada um a ser “o empreendedor da sua própria vida”, a organização moderna tenta criar um vínculo baseado na cumplicidade e na “perfeita” convergência de interesses entre o indivíduo e a organização, especialmente quando ela se coloca como o único lugar onde tal conquista pode ser feita.

Dizendo de outra forma, as relações que antes se davam com base na obediência se transformam em relações baseadas no amor à organização e no desejo de reconhecimento que o sujeito tem. Enquanto antes era a figura do Superego, como instância da

crítica e do medo de castigo, que impulsionava o indivíduo a trabalhar mais, agora é o Ideal do Ego, daquele que almeja realizar um projeto e receber os aplausos e as gratificações necessárias aos seus anseios narcísicos. A obediência passiva dá lugar ao ativo investimento amoroso, o corpo dócil dá lugar ao coração ativo e cativo. O medo de fracassar se alia ao desejo de ser reconhecido, e, uma vez que o indivíduo acredite que ele e a empresa são partes do mesmo projeto nobre, mais essa aliança tende a se fortalecer.

A empresa faz a passagem do modelo estável, ao adaptativo, e por fim, ao mutante. A ênfase no agir rápido, na flexibilidade, no descartável, no temporário, dá o tom da necessidade, pois uma empresa mutante não tem lugar senão para mutações, sejam das condutas, dos saberes, dos processos etc. O mundo fechado dos especialistas é substituído pelos profissionais de perfil generalista e polivalente; a educação deve ser permanente.

A mitologia do progresso e do cada um como dono do seu destino legitima a flexibilidade como o que tudo habilita, transformando o que antes era uma relação com a profissão, numa hoje relação com o emprego, ou ainda, com a empregabilidade. Esse conceito de empregabilidade está ganhando força, não só porque ele retira o “peso da consciência” das empresas que demitem em massa, mas por transferir para cada um a responsabilidade e a culpa de ter ou não um emprego. Obviamente se cada um é o projeto de si mesmo, aquele que não consegue ficar empregado é porque não soube se auto-gerir, escolhendo as qualificações que as empresas necessitam ou podem vir a necessitar. Vemos aqui que a fragilidade que está ocorrendo no laço social com o trabalho, fortalece o laço com o emprego e a empresa.

Deixando o ranço da objetividade de ser apenas o lugar de relações restritas de trabalho (ainda que tenham sempre existido as

relações informais), as empresas hoje se propõem como o lugar onde o profissional e o pessoal podem ser integrados. Também como o lugar do lúdico, do festivo, do íntimo. Abrigando no seu interior um clube de vencedores, ganhadores, estrelas, a empresa estimula o imaginário do sucesso possível e atingível por todos que fazem parte do seu seio e alimenta o “narcisismo das pequenas diferenças” ou “a tribo”; Desenvolvendo estruturas mais horizontais, ela reforça o seu lugar como o dos pares, da confraria, dos iguais, que a sociedade *adulescentrique* de hoje valoriza.

A empresa-comunidade é o lugar da convivialidade, do brilho, do espetacular e a boa fonte de referências onde se pode beber a ausência relativa dos laços primários e secundários. A fé tecnológica pode parecer mais segura que a religiosa até porque ela integra a religiosidade sem a culpa de “não ser praticante”, ou ainda, ela permite que o ateu se expresse sem precisar se justificar. O cidadão do mundo, isto é, o profissional com qualificações internacionalmente validadas pode prescindir das suas fronteiras e da sua bandeira, pois ele poderá encontrar a sua identidade na sua empresa-pátria, onde quer que vá trabalhar, tendo a sua carteira de identidade planetária.

Parece que as empresas estão conseguindo o que os organismos internacionais não conseguiram: serem os senhores da paz! Isto, se for possível uma paz guerreira, dado que não existe nada no horizonte que nos faça vislumbrar uma convivência pacífica entre os blocos econômicos em formação. Cada um à sua maneira parece estar se armando para um grande confronto e nada nos garante que o aspecto econômico seja o mais racional, em comparação ao político, cultural... Através de estratégias diferentes e usando uma ética-estética diferente, as empresas modernas partem para recolonizar o planeta.

4.3. Demandas contraditórias dos novos papéis na empresa

A empresa moderna, na sua busca da excelência e na produção “democrática” de heróis, precisa mobilizar todas as energias do sujeito (intelectuais, físicas, espirituais, afetivas, morais...) e quer passar uma imagem de consenso, de equipe sempre bem integrada, de colaboração e harmonia. No entanto, o que se percebe no interior desse tipo organizacional é um casamento estranho de várias contradições, levando o indivíduo a uma procura incessante de um parco equilíbrio psicológico.

Como as emoções aqui são reconhecidas, a fraternidade pode se expressar nas equipes e nos momentos de convivialidade e ilusão grupal⁴, a agressividade pode/deve ser canalizada para a destruição dos desafios e inimigos comuns, o amor pode ser vivido através da missão nobre que a todos irmana. A empresa se ergue como o novo totem, sendo os critérios eleitos para expurgar os não dignos de fazer parte (Não-Nós), os mesmos que consagram aqueles que ela abriga no seu seio como parte de si e onde todos se reconhecem. Todos devem desenvolver sua criatividade de forma homogênea, ou seja, o ato criativo é importante e reconhecido, mas ele deve se dar num contexto uniforme, onde a mesmice ou a repetição aparece como traço diferenciador das fronteiras deste e dos demais grupos.

A resolução das muitas contradições psicológicas é delegada para os indivíduos como um problema pessoal de adaptação a ser resolvido por cada um e não como algo resultante da

⁴ Ver ANZIEU, Didier. Le groupe et l'Inconscient- L' Imaginaire grupal, Paris, Dunod, 2a. ed., 1984

estrutura e dos próprios papéis. A gestão pelo afetivo⁵ se dá através de um *continuum* que vai da autonomia à submissão. A empresa faz solicitações diversas, repassando para o indivíduo o ônus de fazer os ajustes das diferentes passagens, colocando a capacidade de lidar com emoções contrárias e reciclá-las facilmente como uma competência altamente desejável atualmente; não é à toa que o já famoso QE - Quociente Emocional é considerado mais importante que o QI - Quociente de Inteligência na empresa de hoje. Não é suficiente ser inteligente, mental, cerebral, mas é necessário que o indivíduo tenha paixão, seja visceral, que ele possa viver as solicitações do seu emocional sem dispersar tanta energia, sem acumular mais *stress* que o apropriado. Todos devem ser capazes de controlar as suas emoções e a viver integralmente em auto-ajuda.

Dissemos que o especialista, que trabalhava isolado, cedeu o seu lugar ao generalista e ao trabalho em equipe. A revalorização do trabalho em equipe é uma necessidade da nova dinâmica dos conhecimentos rápidos e superáveis, onde ninguém hoje pode estar seguro de seus saberes. É preciso interagir e trabalhar coletivamente, o trabalho torna-se mais interdependente exigindo que todos entendam de tudo. Isto é, somente o coletivo, o grupo, a equipe é que pode trazer contribuições que contemplem a complexidade das situações a que a empresa está exposta. O ambiente sorridente, da amabilidade normalizada, do vocabulário afetivo, reforçam o laço do grupo. O escritório toma o lugar da vizinhança e do bairro.

Por outro lado, o individualismo, fruto do endeusamento do herói possível e necessário, coloca restrições no grau de colaboração

⁵ Ver ENRIQUEZ, Eugène, "L'Individu...", op. cit, e também em "Vida Psíquica e Organização". ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADES, Rev.Adm. da UFBa, n.4, jun/95, pp. 75-93. Ver também FREITAS, Maria Ester, Cultura Organizacional - Formação, Tipologias e Impacto, S.Paulo, McGraw-Hill/Makron Books, 1991, pp.129-132

que este grupo, que compete interna e externamente, pode apresentar. Isso significa que se por um lado a colaboração, a cooperação grupal é requisito fundamental; por outro, o individualismo é a mola mestra. Possivelmente nunca o indivíduo fez parte antes de tantos grupos quanto hoje, mas é possível também que ele nunca tenha estado também tão só, contando apenas consigo mesmo. Talvez possamos chamar o que ocorre nas organizações de uma colaboração altamente competitiva. Todos devem ser competitivos e agressivos, porém jamais excessivos e cabe a cada um descobrir qual é o ponto limítrofe. A forma de jogo é a da colaboração com os pares e a da competição com todos, inclusive os pares. Os inimigos internos podem também ser fontes de aumento de auto-estima à medida que podem gerar um raciocínio do tipo “eu sou tão bom que incomodo”, pois o outro e o meio ambiente acham-se, direta ou indiretamente, presentes nos processos intrapsíquicos dos indivíduos e têm sobre eles forte impacto.

A iniciativa e a criatividade devem ser canalizadas numa determinada direção que seja compatível com o direcionamento global da empresa, ou seja, a liberdade existe dentro de um certo cardápio e as rupturas devem ser evitadas. Aqui os extremos são iniciativa e criatividade, de um lado, e obediência e lealdade à tradição, de outro. Existe toda uma estimulação verbal, positiva, para que os indivíduos exibam comportamentos mais soltos, mais livres, dominem suas próprias rédeas, mas por outro lado, está entre os critérios que condecoram o “NÓS”, a lealdade e a continuidade, sem falarmos da obediência imposta pelas próprias relações padronizadas da estrutura. A empresa conclama à participação, mas numa linguagem codificada, congelada, repassada através do imaginário do lôgro. Em boa medida a participação tão decantada nada mais tem sido que a legitimação de decisões já tomadas, ou seja, muito mais

uma técnica de convencimento para sancionar o já decidido que propriamente um processo genuíno. Enquanto método persuasivo, a falsa participação dá o testemunho da seriedade da abertura ao novo, ao democrático, ao possível para todos.

O orgulho de pertencer ao grupo, ou à tribo, de ser imortal no seu envolvimento com uma empresa grandiosa e com uma nobre missão tem como duplo a fragilidade e o risco de ser demitido, superado, desnecessário a qualquer hora. A arrogância e a prepotência se alternam à fragilidade e humildade excessivas. De um lado, ele tudo pode enquanto parte da empresa, de outro, ela nada garante pois tudo o que ele sabe pode ser sucateado rapidamente.

A “simbiose” com a empresa dá ao sujeito uma ilusão mortífera de perfeição, pois ele é um herói que já morreu como os *records* do *Guinness*; o corredor insaciável dos objetivos não atingíveis, ou pelo menos, não capazes de serem mantidos. Ao tempo em que a empresa busca estabelecer com o indivíduo uma cumplicidade, uma co-participação, de sua parte ela não garante mais que uma reciprocidade temporária, quando a aliança pode ser desfeita/quebrada de acordo com a sua conveniência. Pior, ao “traído” é solicitada a compreensão pela traição necessária!

Parece evidente que essa alternância de papéis, esse vai-e-vem na corda bamba, nada mais representa que as próprias contradições que a empresa abriga no seu interior, graças a quem ela - empresa - pode desenvolver cada vez mais o seus limites competitivos, buscar cada vez mais a ultrapassagem, a desmedida elástica. As contradições são mais revigoradoras da organização do que limitantes. Ela se beneficia com as ações resultantes desse jogo de embriaguez, instila dinamismo e vontade de ganhar, provoca a vertigem do aplauso merecido e o vício pela dose de sucesso cada vez maior.

Em suma, ela diz ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas ao mesmo tempo que ele deve colaborar, cooperar, integrar-se na equipe; ela pede-lhe que seja inovador, criativo, ousado, mas que obedeça à tradição e não provoque rupturas; ela quer que ele tenha iniciativa, mas sendo obediente; ele deve ser orgulhoso de pertencer ao grupo, mas devendo sempre provar que merece o seu lugar; ele pode tudo, mas não sabe nada; ele é o herói de hoje e o fracassado de amanhã; ele é grande e poderoso como ela, mas é frágil e pode morrer a cada reestruturação que ela faz. No limite, o que ela pede é para que ele ser diferente sendo o mesmo que os outros, que ele a ame independente de reciprocidade, que confie nela mesmo quando ela demonstra não merecer confiança; que ele almeje sempre o troféu que nunca está garantido e o amor que não será correspondido exceto na fantasia.

4.4. O “Não - Contrato”

Ao tempo em que as empresas tentam sustentar um discurso em que elas aparecem como sendo embuídas da mais alta responsabilidade social, pensamos que elas hoje mantêm uma relação, especialmente com os seus empregados, fundada no descompromisso. Esse descompromisso apresenta várias nuances, em especial relacionadas com o emprego. Ou de outra forma, consideramos que a nova empresa inaugura sim um novo padrão de relações e sendo o seu único compromisso, atualmente, o de conquistar uma competitividade crescente, em seu nome elas justificam qualquer ação e se eximem de qualquer responsabilidade que possa ser julgada obstáculo para realização daquele objetivo.

A espiral crescente de produtividade tem mostrado que é possível arrancar mais das máquinas que dos homens. Os empregos estão em crise não apenas em termos qualitativos mas também quantitativamente. Os empregos estão sumindo, mas não o trabalho, que é realizado com “maior qualidade” pelas máquinas. A luta pela competitividade aparece como um legitimador honesto das boas intenções empresariais a cada corte de pessoal; é a luta pela sobrevivência da empresa. As empresas hoje sobem no palco e se assumem como encarregadas de salvar as economias nacionais, via exportação, desde que elas possam tomar as medidas necessárias para realizarem sucessivos aumentos de produtividade. Uma vez que o mundo é que é o mercado-menina dos olhos das grandes empresas, as economias locais perdem importância e a questão do desemprego não é considerado um problema grave, pela ausência de renda, exceto enquanto pensada de uma forma generalizada e sistêmica. O lado social e político, explosivo do desemprego, é da competência única do Estado.

Ao Estado cabe desenvolver as condições de mudar este quadro. Se existe problemas de desemprego, deve-se responsabilizar o Estado e não as empresas, visto que este é o responsável pela definição de políticas econômicas para criação de empregos, de subsídios para não demitir ou reduzir outros custos (impostos) que compensem o que deveria ser alterado nos custos de mão-de-obra ou, ainda, permitindo aumentos de preços que mantenham as mesmas margens de lucros. Os sindicatos que ainda restam negociam hoje a garantia de emprego, e não mais salário, condições de trabalho ou a qualidade das incorporações tecnológicas. Primeiro foi o chão da fábrica, depois as gerências de nível médio e agora os escritórios de alto nível vivem o pavor de serem considerados desnecessários.

Vemos, assim, que é fácil não garantir nada: criar empregos é problema do Estado; manter empregos ou garantir estabilidade de emprego não é possível, pois tudo depende da competitividade dos mercados, que exige adaptações e como a mão-de-obra é um custo por excelência variável... Ficar no mesmo negócio também não é garantido, pois uma empresa pode avaliar como mais interessante, do ponto de vista de mercados novos e retornos mais lucrativos, as opções de mudar de ramo ou de país. O salário também não pode ser garantido, uma vez que cada um é responsável por agregar valor aos resultados da empresa e os salários devem ser uma função da *performance* de cada um.

A carreira também não é garantida, cada um deve se autogerir como um belo e promissor projeto que pode render cada vez mais; se o indivíduo não consegue postos melhores é porque ele é incompetente para isso, afinal a empresa de hoje é o lugar onde todos podem ser vencedores, aliás, só é lugar de vencedores! O treinamento ou a educação continuada é menos um problema da empresa que do indivíduo, pois cabe a ele interessar-se e buscar as formas de aumentar o seu potencial empregatício. A empregabilidade é a capacidade de conseguir ser necessário, ou possuir o conhecimento raro e reciclável que as empresas precisam hoje. Mais que uma profissão, admira-se um cardápio ou um elenco de repertórios variados que pode habilitar o indivíduo a lidar com este mundo complexo e mutável. Portanto, empregabilidade é sinônimo de polivalência disponível e múltiplas carreiras.

Apesar de toda a preocupação com o discurso ético, a empresa de hoje parece ter menos pudor que a empresa do passado, lá era claramente assumido que o compromisso da empresa era somente com os lucros e seus acionistas; hoje, envolta numa névoa de purpurina e num manto de boas intenções, a empresa só se

compromete de fato com a elevação da produtividade, com o mínimo de desgaste para a sua imagem. A imagem hoje conta. A transparência tão alardeada é mais um jogo de cena do que real visibilidade. O poder se torna mais escorregadio e assume a dimensão institucional.

O imaginário organizacional consagra o modelo da nova empresa e instila mensagens legitimadoras desse descompromisso, ao mesmo tempo em que pede à sociedade no seu conjunto, e aos que nela trabalham, um cheque assinado em branco. Aqui a cultura organizacional assume um papel da maior importância, não apenas enquanto dimensão interna, mas também externamente. A imagem da empresa nunca foi tão importante e a questão da integração interna aparece como uma problemática fundamental para garantir o espaço competitivo tão disputado.

Na parte seguinte, veremos como a cultura organizacional se encarrega do repasse desse imaginário, a sua atuação no inconsciente dos indivíduos e o processo de identificação que ela suscita, através da idealização. Posteriormente, veremos com mais detalhes o aspecto externo, geral, onde sedução e carisma se misturam, ou sejam, onde o sagrado e o profano se unem.

**PARTE II - CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS
PSICOLÓGICOS INCONSCIENTES**

5. O APARELHO PSÍQUICO E SUAS DEFESAS

*" No mirar-se, admira o que nele admiram.
Deseja-se a si próprio, a si mesmo se louva,
súplice e suplicado, ateia o fogo e arde.
Quantos beijos vazios deu na mentira d'água!
Quantas vezes tentou captar o simulacro
e mergulhou os braços abrançando nada!
Não sabe o que está vendo, mas ao ver se abrasa:
o que ilude seus olhos mais o açula ao erro.
- Crédulo buscador de um fantasma fugaz!
O que buscas não há: se te afastas, defaz-se.
esta imagem que colhes é um reflexo: fuge,
não subsiste em si mesma. Vem contigo. Fica
se estás. Se partes - caso o possas - ela esvai-se"*

(A Morte de Narciso - Metamorfoses III - Ovídio

Tradução: Haroldo de Campos)

Apresentamos na Introdução as razões que nos levou a escolher a abordagem interdisciplinar para análise da organização, detendo-nos especialmente - agora - na produção e repasse de uma cultura organizacional. A nossa hipótese busca fazer a ligação entre a cultura organizacional e a crise de identidade vivida pelas membros das sociedades atuais, sendo tanto um quanto outro temas que envolvem o psiquismo dos indivíduos.

Considerando que doravante trabalharemos com algumas categoriais conceituais de registro psicanalítico, nem sempre

familiares aos estudiosos de administração-organizações, e uma vez que este conhecimento é importante para o entendimento da análise que se seguirá, acreditamos ser necessário abrir um parêntesis através deste capítulo, para apresentarmos alguns aspectos das questões conceituais que estarão subjacentes até o final deste texto.

5.1. Instâncias do Aparelho Psíquico

A Psicanálise estuda o funcionamento do aparelho psíquico, a partir de três abordagens:

- a. DINÂMICA: a perspectiva que dá conta da análise dos conflitos inconscientes e que dá sentido às nossas produções psíquicas;
- b. ECONÔMICA: que analisa as forças que se entrecruzam nos processos psíquicos; o sentido e a intensidade dessas forças;
- c. TÓPICA: que definem as instâncias do funcionamento mental.

Geralmente estas perspectivas são analisadas de maneira integrada, ou melhor, interdependentes, e uma separação é possível apenas para efeitos didáticos e descritivos. É na terceira perspectiva, ou seja, a das instâncias estruturais da personalidade, que concentraremos a nossa atenção, ainda que as demais estejam sempre presentes no que diz respeito aos processos desenvolvidos nessas instâncias. Freud desenvolve estes estudos a partir de 1920 e¹ denomina-os Segunda Tópica. É nela que encontraremos o Id (Ça), o Ego (Moi) e o Superego (Surmoi)¹. Faremos aqui uma breve

¹ Colocamos a terminologia em francês para facilitar a localização do leitor, pois utilizaremos citações de textos escritos nessa língua ao longo de todo o trabalho.

descrição de cada uma dessas instâncias, pois elas serão referidas ao longo deste trabalho, em relação a temas específicos.

O **Id (Ça)** é o “lugar”, por excelência do Inconsciente, onde nem o tempo, nem a ordem, nem o contraditório existem. É a vontade solta e a busca do prazer sem limites, ele é o grande reservatório de energia pulsional. É nele que os nossos “anjos, demônios e fantasmas” se abrigam e podem expressar o que o homem tem de mais elevado e de mais baixo. É também o abrigo dos recalques. Ou, como diz Freud² : *“Ça qui exige une satisfaction immédiate, puisque le Ça, dominé par les processus primaires ne connaît ni la contradiction, ni la négation, ni l'espace”*. Ele não obedece às leis lógicas do pensamento e, daí encontra-se além do bem e do mal, constituindo a parte primeira/originária, mais antiga e permanente dos “impérios” psíquicos. *“Nous donnons à la plus ancienne de ses provinces ou instances psychique le nom de Ça; son contenu comprend tout ce que l'être apporte en naissant, tout ce qui a été constitutionnellement déterminé, donc avant tout les pulsions émanées de l'organisation somatique et qui trouvent dans le Ça, sous les formes qui nous restent inconues, um premier mode d'expression psychique”*³.

O **Id/Ça** é a instância de mais difícil acesso e a mais escorregadia de todas, jamais sendo possível apreendê-la em sua totalidade; ou, ainda, o seu acesso parcial é conseguido apenas por vias indiretas. Ela não deve ser confundida com o Inconsciente, pois este é formado pela integralidade do **Ça** e por algumas partes do **Ego/Moi** e do **Superego/Surmoi**.

² FREUD, S. “*Les Instances de la Personnalité*”. In: GRUNBERGER, B. et CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs). Le Ça, Le Moi et Le Surmoi. Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1978, p. 107

³ FREUD, S. “*Grandeur et Servitude du Moi*”. In: GRUNBERGER, B. et CHASSEGUET-MIRGEL, (orgs), Op.cit., p.138.

O Ego(Moi): é constituído, inicialmente, como uma diferenciação do Id/Ça, graças à ação progressiva do contato com o mundo exterior. Ele funciona como a instância central, que assegura os interesses do indivíduo na sua totalidade, buscando conciliar as exigências do Id, do Superego e do mundo exterior. Ele é, assim, obrigado a servir a três senhores simultaneamente. O Ego representa o elemento de ligação com o mundo exterior e interior, sendo o que comumente se chama de “razão” ou “sabedoria”. Em outras palavras: *“Le Moi intercale entre le besoin et l’action un délai nécessaire à l’elaboration de la pensée, transformant le principe du plaisir en principe de réalité, les processus primaires en processus secondaires”*⁴

Além de ser o ponto de contato com o exterior, o Ego é o responsável pelas capacidades humanas de aprendizagem, adaptação e síntese, uma vez que ele não pode “trabalhar” todas as informações disponíveis e acessíveis ao indivíduo. É o Ego, que para lidar com um turbilhão de informações e emoções, necessita de “um tempo para digerir”. Ao evitar ou adiar a satisfação das exigências do Id, o Ego exerce o seu papel fundamental, qual seja, o de evitar a destruição do indivíduo. Ele é, portanto, o guardião da conservação vital. *“Le Moi déploie son activité dans deux directions: D’une part, il observe, grâce aux organes des sens, du système de la conscience, le monde extérieur, afin de saisir l’occasion propicie à une satisfaction exempte de périls; d’autre part, il agit sur le Ça, tient en bride les passions de celui-ci, incite les instincts à ajourner leur satisfaction (...) Cette sorte d’activité deviant alors le suprême accomplissement du Moi; l’esprit de décision qui permet de choisir quand il convient de dominer les passions et de s’incliner devant la réalité, ou bien quand il*

⁴ Idem, Ibidem, p.108

*dominer les passions et de s'incliner devant la réalité, ou bien quand il convient de prendre le parti des passions et se dresser contre le monde extérieur, cet esprit de décision est tout l'art de vivre*⁵.

O Ego assegura a auto-afirmação, aprende a conhecer as excitações e guarda na memória as experiências que elas fornecem. Ao evitar excitações muito fortes e perigosas, ao acomodar e adaptar as excitações moderadas, ele modifica o mundo exterior por ser capaz de desenvolver atividades. Ele sinaliza o perigo, aprende e desenvolve meios de defesas, "escuta" as críticas e os conselhos do Superego e tenta acomodar as frustrações dentro de um limite tolerável.

Ideal do Ego (Idéal du Moi / Moi Idéal) : não constitui em si uma instância, mas uma diferenciação do Ego. Ele foi tratado por Freud, em seu artigo de 1914, "*Pour Introduire le Narcissisme*". O Ideal do Ego aparece como herdeiro do Narcisismo e exprime "aquilo que queremos ser", enquanto o Superego (inicialmente confundido com o Ideal do Ego), expressa "o que devemos ser/fazer". Para Freud, o homem cria ideais afim de restabelecer o narcisismo perdido na infância. Ao interiorizar as exigências dos pais e a elas se submeter, a criança "apaga" as suas feridas narcísicas, provocadas pela atitude crítica dos pais/substitutos, e restaura o seu narcisismo. O Ideal do Ego é uma diferenciação do Ego, que ocorre dentro do Ego, para dar conta desses ideais. "*C'est a ce moi idéal que s'adresse maintenant l'amour de soi dont joussait dans l'enfance le moi réel. Il apparaît que le narcissisme est déplacé sur ce nouveau moi idéal qui se trouve, comme le moi infantile, en possession de toutes les perfections (...) Ce qu'il projette devant lui comme de son idéal est le*

⁵ Idem, ibidem, p. 136-7.

*substitut du narcissisme perdu de l'enfance; en ce temps-là, il était lui-même son propre idéal*⁶

A Formação do Ideal aumenta as exigências do Ego, ou seja, ele deve agora lidar com o Id, o Superego, o mundo exterior e também o seu próprio ideal, que exige ser amado e ser nutrido. *"L'On aime alors, selon le type de choix narcissique, ce que l'on a été et qu'on a perdu, ou bien ce qui possède les perfections que l'on n'a pas du tout. La formule parallèle à la précédente s'enonce ainsi: ce qui possède la qualité éminente qui manque au Moi pour atteindre l'Idéal, est aimé"*⁷

O Superego/Surmoi: em vários estudos Freud tratou do Superego como o Ideal do Ego. No entanto, em sua obra *Psychologie Collective et Analyse du Moi*⁸, ele dá um estatuto autônomo ao Ideal de Ego e o diferencia do Superego. Este último será tratado como o "herdeiro do complexo de Édipo" e saído do complexo de castração. O Superego impõe as interdições ao incesto e transforma a impotência da criança, face às proibições, em obediência. O Superego se constitui, assim, das proibições parentais que a criança interioriza, em especial as dos pais, considerando principalmente aquele do seu mesmo sexo. As proibições, a educação, os ensinamentos religiosos, a tradição, os escrúpulos da consciência e da moral, bem como o sentimento de culpa são do reino do Superego, que age sobre o Ego e exige-lhe obediência. *"Il semble que le Surmoi ait entre temps accumulé les charges, qu'il ait attendu d'être assez fort pour les utiliser et pour prononcer la condamnation."*

⁶ FREUD, S. "Pour Introduire le Narcissisme". In: *La Vie Sexuelle*, Paris, PUF, 10a.ed., 1995, p.98.

⁷ FREUD, S. "Introduction du Narcissisme". In: GRUNBERGER, B. et CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs), *Le Narcissisme*; Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1985, 50-51.

⁸ FREUD, S. "Psychologie Collective et Analyse du Moi", In: *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot, 1981, 117-205.

Le Surmoi veut contraindre le Moi sans défense à se plier aux règles le plus sévères. Il se fait, en somme, le défenseur de la moralité et nous voyons du premier coup d'oeil que notre sentiment moral de culpabilité est le résultat d'une tension qui existe entre le Moi et le Surmoi"⁹

Existe uma tendência a se pensar que o Superego torna-se mais severo quanto mais rigorosa for a educação da criança. Nesse sentido, Freud diz que um superego pode ser de uma implacável severidade mesmo quando a criança teve pais e educadores doces e que lhes evitaram ameaças e punições. O *Surmoi* da criança se formará não a partir da imagem dos pais, mas à imagem do Superego destes, dos julgamentos de valores e das tradições, que subsistem através de gerações. O recalcamiento é trabalho do Superego e é ele quem faz a diferença entre o bem e o mal, e é, portanto, um dos responsáveis pelo sentimento de culpa. *"Nous connaissons ainsi deux origines au sentiment de culpabilité l'une est l'angoisse devant l'autorité; l'autre, postérieure, est l'angoisse devant le Surmoi. La première contraint l'homme à renoncer à satisfaire ses pulsions. La seconde, étant donné l'impossibilité de cacher au Surmoi la persistance des désirs défendus, pousse en outre le sujet à se punir"*.¹⁰

O Superego é a instância crítica, a da observação rigorosa, a dos princípios morais, da proibição, a qual o Ego é obrigado a levar em conta, juntamente com os perigos exteriores e, muitas vezes, renunciar à sua satisfação. O *Moi* precisa da aprovação do Superego e é isso que dá a satisfação ao indivíduo de "saber que agiu bem, que fez a coisa certa". Ou ainda, *"Quand le Moi a fait au Surmoi le*

⁹ FREUD, S. "Les Instances de la Personnalité". In: GRUNBERGER, B. et CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs). *Le Ça, Le Moi et Le Surmoi*, op.cit, p.110

¹⁰ FREUD, S. "De la Peur du Gardame à l'Amour du Maître". In: GRUNBERGER, B. et CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs), op.cit, p.126

sacrifice de quelque satisfaction instinctuelle, il en attend, en retour, un surcroît d'amour. Le sentiment d'avoir mérité cet amour se transforme en fierté".¹¹

5.2. Mecanismos de defesa

O Ego é, como já vimos, a instância da personalidade, que faz a relação entre o mundo interior (Id, Superego e Ideal do Ego) e suas exigências, mas também entre essas e o mundo exterior e as exigências da realidade. Ele se coloca no papel de mediador e de responsável pela integridade da pessoa e sua autonomia. É ele quem aciona as defesas contra as excitações, positivas ou negativas, muito fortes e que podem colocar o sujeito em risco. Assim, ele é o protetor do sujeito em relação ao perigo de aniquilamento e destruição. Quando falamos de "Defesas", estamos falando de uma ação do Ego.

Segundo Laplanche e Pontalis ¹², DEFESA significa um conjunto de operações, cuja finalidade é a de reduzir, suprimir toda modificação susceptível de colocar em risco a integridade e a constância do indivíduo bio-psicológico. Na medida em que o Ego se constitui como a instância que encarna essa constância, e que busca mantê-la, ele pode ser descrito como o fundamento e o agente dessas operações.

A defesa é, de uma forma geral, exercida sobre as excitações internas (pulsões) e, eventualmente, sobre as representações a elas ligadas (lembranças, recordações, fantasmas etc). O objetivo dela é o de afastar as excitações que são

¹¹ FREUD, S., idem, ibidem, p. 133.

¹² LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J-B. Vocabulaire de la Psychanalyse. Paris, PUF, 12a.ed., 1994, p.108

incompatíveis com o equilíbrio do Ego, ou que lhe possam causar um forte desprazer. O processo de defesa se realiza através de mecanismos que são mais ou menos integrados ao Ego. Os termos “defesa” e “mecanismos de defesa” foram usados por Freud ao longo de seus trabalhos, mas é sua filha - Anna Freud - quem faz uma sistematização de diversos (não todos) mecanismos, chamando a atenção para a sua variedade, complexidade e extensão. Relembramos que a Teoria Psicanálítica é uma construção fundada primordialmente na relação, na observação, no tratamento e na vivência com o paciente, ou seja, dentro de um quadro de análise clínica.

No trabalho de Anna Freud¹³ é explicitado o objetivo do processo analítico como sendo o de conhecer, o mais profundamente possível, as três instâncias da personalidade e estudar as suas relações múltiplas, bem como as suas relações com o mundo exterior. O Ego é o verdadeiro domínio, através do qual se pode tentar uma imagem das outras duas dimensões. Descrevendo as várias técnicas psicanalíticas e os procedimentos de defesa do Ego aos esforços de análise, a autora diz serem as resistências um material rico e útil ao conhecimento do próprio Ego e da maneira como ele se relaciona com o Id e o Superego. É ele quem deve lidar com a confusão dos afetos e emoções: amor, ódio, desejo, inveja, humilhação, desgosto, luto, agressividade etc.

Entre os mecanismos de defesa, Anna Freud cita especificamente: o recalçamento, a regressão, a formação reativa, o isolamento, a anulação retroativa, projeção, introjeção, retorno contra si mesmo, sublimação, idealização e identificação com o agressor. Segundo a autora, os perigos instintivos contra os quais o Ego busca se defender são sempre os mesmos, porém os motivos, que lhe faz

¹³ FREUD, Anna. Le Moi et les Mécanismes de Défense. Paris, PUF, 13a.ed. 1993

considerar o perigo, podem variar. Defesa, por exemplo: a) contra o medo do Superego, que representa as exigências da ordem ideal que proíbe a sexualidade e tem a agressão como associal. Ele exige, numa medida incompatível com a saúde psíquica, a renúncia sexual e a redução da agressividade, tentando fazer do Ego apenas um executor da sua vontade; b) defesa por temor real frente ao mundo exterior e o desconhecido; c) defesa contra as pulsões por medo da sua potência e intensidade; d) defesa contra os afetos - agradáveis ou dolorosos - que são associados aos processos instintivos proibidos. Nesses casos, a sua “sorte/destino” é decidida antecipadamente, ela é suficiente para colocar o Ego em guarda contra o afeto. De uma forma resumida: o Ego se defende por medo dos instintos, do mundo real e da consciência moral. Ele tem também a necessidade de fazer a síntese, pois lhe é impossível coexistir com dados contraditórios sem fazer uma “reelaboração” desses.

Para se defender ou evitar uma situação “sentida” como perigosa, o Ego pode se retirar, renunciar ou recuar. Por exemplo: com medo de ser comparado desfavoravelmente ou de fracassar, um sujeito pode não tomar parte de um jogo, uma competição, ou recusar uma promoção. Ou, prefere olhar os outros dançarem, ao invés de tentar. Nesses casos, diz a autora, não são as atividades em si, mas as relações antigas reprovadas que essas atividades representam, que devem ser evitadas. Assim, é possível se substituir um interesse por outro, para compensar uma fragilidade e garantir a segurança do sujeito.

Anna Freud chama a atenção para o fato de que é comum os adultos, ao tentarem consolar a criança, gerarem “desinformações” da realidade, dizendo frases como: “já é grande e forte como o papai”, “é uma moça”, “é bravo como um soldado” etc. Essa negação da realidade costuma ser reforçada por brinquedos

que acentuam o papel desejado do “rapaz/homem, moça/mulher”. A Negação da realidade também pode se apresentar de outra forma - sob efeito de um choque (exemplo: perda de um ente querido, demissão inesperada), o Ego nega o estado real das coisas e substitui uma parte intolerável da realidade pela produção de uma formação delirante mais agradável. A faculdade de poder negar a realidade vai de encontro a uma outra atividade do Ego, qual seja, a sua capacidade de reconhecer a realidade e praticar o exame crítico. A faculdade de sentir a realidade se encontra objetivamente reforçada de tal maneira, que ela se mantém mesmo no domínio dos afetos. Um outro ponto interessante levantado por A. Freud diz respeito ao altruísmo. Os sentimentos de inveja e agressividade podem ser mascarados pela solidariedade, atingindo dois objetivos: a) tomar parte na satisfação pulsional do outro (indireta); b) liberar a atividade e a agressividade que estavam bloqueadas. O Superego não é confrontado e o comportamento agressivo, em geral reprimido, concorda com o Ego quando se trata da satisfação dos outros. Assim, a cólera, a indignação podem se manifestar ao tomar partido pela injustiça sofrida pelo outro. O superego acomoda bem o papel de juiz. Existirão, realmente, relações genuinamente altruístas, nas quais a satisfação pessoal não exerce nenhuma influência, mesmo disfarçada ou sublimada? Eis uma bela questão !

6. CULTURA ORGANIZACIONAL: A ESTRATÉGIA GLOBALIZANTE

Os estudos organizacionais privilegiam, num determinado momento, um dado tema e este tende a se marcar como sendo mais abrangente e referencial obrigatório para todas as análises subseqüentes à sua aparição. A década de 80 massificou o discurso sobre Cultura Organizacional e, inegavelmente, ele hoje se encontra completamente incorporado à Teoria das Organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. Confundido inicialmente com um modismo - como é comum neste campo de estudos - os aspectos culturais passaram a ser vistos como fundamentais na análise e prática organizacionais, despertando ainda forte interesse e entusiasmo.

Como dissemos em outro momento¹, um discurso forte tende a se estabelecer como mais abrangente, englobando parte dos demais, e a aparecer como mais rico e inovador. No caso da Cultura Organizacional, por exemplo, questões como o respeito ecológico e a qualidade total passaram a fazer parte ou foram incluídos nos valores esposados pelas empresas modernas. Em um discurso forte cabem sempre os retoques que serão dados pelas questões consideradas importantes e que estavam fora de pauta.

O corpo teórico de cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser apreendido integral e consensualmente, seja por acadêmicos ou práticos da área. A sua fragilidade

¹ FREITAS, M.Ester. Cultura Organizacional - Formação, Tipologias e Impacto, S.Paulo, McGraw-Hill/Makron, 1991.

conceitual-metodológica é ainda objeto de fortes críticas². Em boa medida, essas críticas referem-se à uma “apropriação indébita” de alguns conceitos tomados de empréstimo da Etnologia e da Antropologia Cultural, bem como ao fato dos pesquisadores organizacionais tenderem a reduzir o significado das produções culturais de um povo ao que é produzido numa convivência parcial, como a que se dá no interior das organizações. No entanto, a pertinência desses argumentos, e dessas questões específicas, não invalida o reconhecimento, mesmo por esses críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, assim como da importância que lhes tem sido dedicada.

A produção acadêmica sobre o assunto, especialmente - mas não exclusivamente - a norte-americana³ deu muita ênfase aos aspectos técnicos, descritivos, a partir de uma perspectiva funcionalista, demonstrando uma particular preocupação com a questão da mudança, da identificação da cultura e do desenho de políticas de Recursos Humanos, ou Planejamento, onde a cultura aparecia mais como uma variável a ser manejada no sentido de garantir um diferencial competitivo. Essas investigações - produzidas por acadêmicos e consultores organizacionais - estiveram centradas, em grande medida, nos aspectos pragmáticos, como os diagnósticos, processos de mudança e reforço de manutenção cultural. É flagrante a ausência da discussão de uma dimensão política, ou seja, da análise da cultura enquanto um instrumento de poder, enquanto uma veiculação institucional, onde a questão do controle interiorizado dá o seu próprio depoimento sobre a eficácia desse tipo de articulação.

² Ver, por exemplo, AKTOUF, Omar. “O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas.” IN: CHANLAT, J-F. O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas, II vol., S.Paulo, Atlas, 1994, p.39 - 80.

³ FREITAS, M.Ester, op. cit.

Anteriormente a esses estudos, porém, Enriquez e vários outros pesquisadores franceses⁴ já tratavam da dimensão imaginária nas organizações, da existência de um projeto que buscava suscitar a adesão coletiva de seus membros e da maneira como os processos inconscientes dos indivíduos eram captados no sentido de responder a essas demandas organizacionais. Esse tipo de abordagem, que traz a Psicanálise para auxiliar no entendimento dos fenômenos organizacionais, abriu um novo campo de pesquisas. A Psicologia e a Psicologia Social já faziam parte das pesquisas da área, especialmente as relacionadas com a motivação e a liderança. A inclusão da Psicanálise permite a compreensão de aspectos imaginários e simbólicos, instalados no inconsciente e até então negligenciados; atualmente esse corpo de conhecimentos cobre vários domínios - em particular o Trabalho, Empresas, Instituições e Sistemas de Saúde - e são conhecidos como Psicossociologia ou Sociologia Clínica.

Para Enriquez, o termo Cultura Organizacional (os equivalentes franceses mais usados são Cultura de Empresa ou Projeto de Empresa) não é o mais apropriado e ele trata da organização como um sistema que integra o cultural, o simbólico e o imaginário, que podem ser analisados a partir de sete instâncias, a saber: a mítica; social-histórica; institucional; organizacional (stricto sensu); grupal; individual e pulsional.⁵ Ainda na França, em 1979, Max Pagès, De Gaulejac, Bonetti e Descendre⁶, desenvolveram a análise de uma empresa, chamada por eles de tipo "hipermoderna",

⁴ ENRIQUEZ, E. et alii. La Formation Psychosociale dans les Organisations, Paris, PUF, 1971; ENRIQUEZ, M. "Le Psychanalyste et son Institution", TOPIQUE, 1971, n.6; ENRIQUEZ, E. "Structure et Changement", IN: HIERCHE (org), La Maîtrise de la Croissance, Paris, Dunod, 1972; Enriquez, E. "Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações", R.Janeiro, TEMPO BRASILEIRO, 1974, ns. 36/7.

⁵ ENRIQUEZ, E. L'Organisation en Analyse. Paris, PUF, 1992

⁶ PAGÈS, M. et alii. L'Emprise de l'Organisation. Paris, PUF, 1979

na qual eles estudaram o entrelaçamento das dimensões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas. Nesse trabalho, os autores trataram a organização como um sistema de mediação de contradições de várias ordens, onde ela assume o lugar da Mãe e busca captar o Ideal de Ego de seus membros.

É um fato que os aspectos culturais, especialmente os relacionados com valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia-a-dia de empresas de grande e de pequeno portes. No caso das pequenas empresas, devido a saliência do papel do patrão, do chefe, da autoridade, bem como a proximidade das relações inter-pessoais, é mais difícil a apreensão desses elementos, porém sendo claro que toda empresa desenvolve uma referência de si própria e de um futuro almejado.

Nas grandes empresas, especialmente as multinacionais, esses aspectos são mais visíveis e mais facilmente identificáveis, seja porque a eles é dada uma maior importância, seja pelo fato de que eles permeiam e atravessam diferentes níveis hierárquicos, diferentes categorias ocupacionais-profissionais e diferentes regiões geográficas/continentes⁷, numa tentativa de homogeneização da maneira de pensar e agir, de criação de um modo de viver específico, de captação dos inconscientes dos indivíduos para “instalar” um amor e uma lealdade à organização.

A energia controladora do comportamento, a sutileza das regras não escritas, a referência do grupo de pares e a sua reprodução são exemplos de como os indivíduos são ressocializados na organização. Integrando novas configurações culturais alimentadas pela sociedade em geral, buscando criar um “*completeness sense*”, manejando a dimensão simbólica através da

⁷ FREITAS, M.Ester, Cultura...op.cit, p. 122 - 128.

construção de heróis que tornam o sucesso crível e atingível, bem como dos rituais de consagração, a cultura organizacional de certa forma institucionaliza a magia.

Nesse sentido esses aspectos são diferentes da maneira como eles apareciam no passado. Ou, de outra forma, nas palavras de Enriquez⁸: *“La difference essentielle, c’est qu’aujourd’hui toutes les organisations (et non pas seulement les entreprises) essaient, consciemment et volontairement, de construire de tels systèmes afin de façonner les pensées, de pénétrer au plus intime de l’espace psychique, d’induire des comportements indispensables à leur dynamique. Si elles sont conduites à procéder ainsi, c’est qu’elles essaient de devenir de véritables micro-sociétés qui soient en même temps des communautés: en un mot, elles visent à remplacer l’identification à la nation et à l’Etat par l’identification à l’organisation qui devient ainsi le seul sacré transcendant auquel il est possible de se référer et de croire”.*

Entendemos a Cultura Organizacional primeiro como um instrumento de poder (mas, um instrumento em si não tem autonomia), e segundo, como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros.

Assim, através da cultura organizacional é definido e repassado o que é importante, qual a maneira apropriada de se pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que é ou não aceitável como condutas e comportamentos, o que é realização pessoal etc. Ao mesmo tempo, através dos elementos

⁸ ENRIQUEZ, E, L'Organisationop.cit, p. 39

culturais, as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das virtudes, do projeto ou da missão a realizar, numa construção atraente de si mesmas, como passíveis de rejuvenescimento sempre e - quiçá - de imortalidade. Não apenas a palavra Excelência foi pervertida, como hoje surge uma nova palavra mágica vítima da banalização e do empobrecimento: Virtude, Empresa Virtuosa!

É assustadora a maneira e a facilidade com que usam a linguagem que controla, seduzindo as formas lingüísticas, substituindo conceitos por imagens, estabelecendo verdades e omitindo contradições ou manipulando-as. Valores como Respeito e Dignidade são nada mais que redefinições operacionais, no sentido de transformar o significado dos termos em mensagens convenientes e comportamentos observáveis em exemplares. Respeito ao indivíduo é reduzido à possibilidade de participação em programas de treinamento e de desenvolvimento, estímulo à atuação empreendedora, utilização de seu talento e experiência, além do reconhecimento da sua iniciativa individual para o sucesso da organização ou mesmo da equipe.

Na tentativa de personificação das organizações, muitos atributos humanos são incorporados ao discurso e elas aparecem como perfeitas e capazes de restaurar a perfeição perdida daqueles que ela elegeu como os seus membros. Fora da sua proteção e do seu reconhecimento, o sujeito é condenado a uma morte social ou a ser um morto-vivo. Essas qualidades e a maneira como as mensagens são passadas, levam o indivíduo a idealizar a organização, a pensá-la como o único lugar que ele pode almejar para realizar-se, não apenas como um profissional, mas como pessoa/sujeito. Aqui, realização profissional é sinônimo de auto-estima; identidade profissional é tratada como identidade pessoal;

fracasso profissional como fracasso enquanto pessoa, enquanto ser humano; a parte toma o lugar do todo e fala por ele.

Não estamos aqui assumindo que as organizações ou empresas conseguem atingir integralmente os objetivos que a cultura organizacional se encarrega de propor. Assumimos que a tentativa é feita, e é uma tentativa que cerca por vários lados, porém o seu sucesso - maior ou menor - é dependente das respostas que os indivíduos esboçam no seu conjunto. As organizações são também espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada. A elas não interessa a passividade, mas a cumplicidade.

O consentimento é provocado, ou seja, faz acreditar que o sujeito é livre para escolher espontaneamente, colocando-se como o único objeto digno de ser investido amorosamente e evitando comparações. E mesmo quando este indivíduo é consciente desta co-participação ele também cai na armadilha do envolvimento livre. Indivíduos passivos, que respondem simplesmente como autômatos, não dispõem da grande reserva de energias que as organizações precisam ter canalizadas para os seus objetivos. É preciso entusiasmo, dinamismo, criatividade, compromisso e dedicação, e essas não são respostas geradas pela passividade.

Uma das funções que a cultura organizacional busca preencher é a de conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação dos indivíduos e grupos. A maneira como esse consentimento se dá passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição. Quando uma empresa lança uma campanha do tipo "A Perfeição é a nossa meta" (Atlantic, 1984) ou "Rumo ao *Podium*" (Citibank, 1996), ela está construindo mais que uma bela frase. No caso do Citibank, coincidindo com a energia do envolvimento nas Olimpíadas de Atlanta, a campanha lança um desafio-gol audacioso: 30.000 novas contas no ano 96.

A Cultura Organizacional altera, ainda, a noção de território na empresa. Objeto de disputas e conflitos, o território é um conceito mais psicológico que propriamente físico, ligado às áreas de influências e aos símbolos de status a elas relacionados, não somente pela posse conferida ao cargo, mas pelas relações, contatos e informações privilegiadas que o detentor do cargo tem acesso. Ainda, a maior ou menor autonomia, o escopo das decisões, a relatividade das fontes de reconhecimento e gratificações potenciais são outros elementos formadores do território. A atratividade de poder dizer e sentir-se como pertencendo a um grupo exclusivo faz da dificuldade de ser nele admitido o melhor incentivo e prêmio desse club, reforçando o sentimento de pertença ou a necessidade de filiação existente em todo humano.

O território, enquanto uma propriedade da pessoa, comporta uma apropriação e uma identidade pessoal e social. A Cultura Organizacional amplia a idéia de território, vinculando-o não à unidade onde o sujeito trabalha, mas à empresa total, potente e onipresente, espalhada nos quatros cantos da terra. Ela referencia o globo como a casa, o lugar dos iguais/pares, sem separações ou fronteiras de unidades, pois o que importa é a marca única desta empresa-polvo com mil tentáculos; de outra forma, não existem diferenças de nenhuma natureza quando se é um dos da família, pois o mundo não varia muito quando se é capaz de compreender tudo pela família.

Não é apenas uma coincidência a linguagem que consagra o cidadão do mundo, nem a maneira como as empresas hoje se auto-denominam: Banco da Globalização, Empresa Mundial, Empresa Global, Cultura Internacional, etc. As multinacionais hoje já não mais se referem aos seus países de origem, pois não apenas os executivos devem seguir um tipo padrão internacional, mas também a

própria empresa. Quanto a uma cultura organizacional internacional⁹ cada vez mais esta parece ser uma construção possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso; nesse sentido, podemos dizer que elas mais se parecem que diferem.

As organizações são também espaços de contradições, podendo ser trabalhadas/reduzidas/minimizadas (jamais eliminadas) através do desvio que é feito para a relação que o indivíduo estabelece com a sua carreira. Mesmo que as carreiras tenham sofrido modificações, uma forma de progredir dentro da organização sempre existe, assim como a promessa de que essa progressão é possível. A empresa, então, convida o indivíduo a construir um caminho, ao longo do qual ele pressupõe que terá que pagar algum preço, mas que a recompensa sempre valerá a pena. A necessidade de ascender mobiliza as energias do indivíduo, cria-lhe a ilusão de que tudo lhe é possível, o seu desejo pelo sucesso passa a ser cada vez mais elevado, para que ele seja reconhecido e identificado como “um de NÓS”. Essa ambição se coloca sempre em patamares cada vez mais elevados e a sua satisfação deriva do próprio movimento em direção ao objetivo, que é deslocado para um ponto cada vez mais alto, se constituindo num mercado de desejos, onde a satisfação plena é o único produto que não está disponível. O medo e angústia do fracasso e de não ser reconhecido, canaliza os seus desejos de potência e de perfeição, onde o seu Ideal de Ego será a medida e o imperativo. O Ideal de Ego pode ser o algoz do sonho!

Mas, a organização também tem seu o seu Ideal a apresentar; ela almeja tornar-se o grande objeto de investimento amoroso, receptáculo de amor e da reciprocidade, o único ao qual o

⁹ Ver FREITS, M.Ester, Cultura..., op.cit, p.127

indivíduo deve identificar-se. Ela pretende ser uma parte boa do indivíduo, uma imagem perfeita e grandiosa, na qual ele possa se reconhecer e se amar. Uma superfície que projeta a imagem da onipotência, do sonho que é possível e da promessa de gratificações. É o lugar onde é possível reconciliar a sua potência e a fragilidade do indivíduo.

Submetendo-se à organização, o indivíduo trabalha com prazer, como se o fizesse para si próprio, pois ela faz parte dele. Nesse sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de "viver" relativamente coerente, que respondem a necessidades profundas que todo ser humano traz em si. Isso explica, em grande medida, porque os indivíduos aceitam as restrições e os preços que lhes são cobrados, em particular o stress, a carga de trabalho e a intensidade do investimento pessoal e psíquico que eles fazem para garantir a satisfação de serem admirados, amados e reconhecidos. Eles são cúmplices, presos na armadilha em que os seus próprios desejos, medos e fantasmas os colocaram. Nesse sentido uma boa parte dessa cumplicidade lhes é desconhecida, pois ela é disfarçada pela pretensa relação de trocas justas, pela aceitação do jogo em que - aparentemente - todos ganham e pelo comprometimento consciente do "contrato psicológico".

Quanto mais as referenciais sociais, culturais e religiosas se fragilizam, mais a insegurança psicológica dos indivíduos se eleva, e mais fortemente eles tendem a se agarrar a mensagens e a líderes carismáticos (as organizações são os seus substitutos), que lhes garantam um sentido de inteireza, de completude, no qual eles possam se reconhecer e acreditar. A questão da identidade é central na sobrevivência do homem, mas a sua busca pode levá-lo a

confundir a imagem, a representação com o si mesmo. Essa pode ser uma busca de vida e um encontro com a morte à medida que o indivíduo se anula e desaparece no reflexo. A organização moderna se encarrega de um novo comércio de identidades.

É em função dessas questões e dessas necessidades psíquicas do indivíduo, das lutas que ele trava consigo mesmo e com os outros, das defesas que ele tem que lançar mão para se proteger e às quais as organizações tentam responder, que consideramos como pertinente tentarmos fazer uma leitura da cultura organizacional a partir dos processos psíquicos inconscientes. As organizações são espaços coletivos, é verdade, mas o coletivo se faz de indivíduos e esses indivíduos não deixam o seu psiquismo em casa quando vão para o trabalho. Ou, ainda, a organização é um feixe de laços e este não se define e expressa apenas pelo seu caráter consciente, racional e objetivo.

7. CULTURA ORGANIZACIONAL E NARCISISMO

Os mitos são narrativas, sem sustentação em fatos históricos, que estruturam e resumem a condição humana. Eles falam de eventos eternamente verdadeiros, mas que ao mesmo tempo não tiveram lugar real em nenhuma parte. São colocados num passado longínquo, mas são também uma relação de futuro, pois descrevem o processo de desenvolvimento humano e trazem as polaridades negativas e positivas da alma e do caminhar humanos. Nas palavras de Lévi-Strauss¹: “ *Un mythe se rapporte toujours à des événements passés ‘avant la création du monde’ ou ‘pendant les premiers âges’ en tout cas ‘il y a longtemps’. Mais la valeur intrinsèque, attribuée au mythe, provient de ces événements, censés s’être déroulés à un moment du temps, forment aussi une structure permanente. Celle-ci se rapporte simultanément au passé et au futur*”.

Na Mitologia Grega, que é de uma riqueza enorme, os deuses tinham comportamentos, sentimentos, movimentos e praticavam ações muito semelhantes aos mortais. Diferenciavam-se dos mortais por não morrerem, por não respeitarem tabus e por poderem assumir diferentes formas da natureza. Também como os mortais, eles eram obrigados a respeitar as leis cósmicas - o Destino (Ananké). O ciúme, a inveja, a traição, a paixão, o delírio, a violência, a vingança, a dúvida, a dor etc também habitavam o Olimpo. E o Olimpo descia, com frequência, ao mundo dos mortais e com ele estabelecia relações diversas.

Freud inspirou-se em dois mitos gregos para desenvolver duas grandes pedras de sustentação da Teoria Psicanalítica: o Mito de Édipo e o Mito de Narciso. Esses dois mitos parecem encerrar

¹ LÉVY-STRAUSS, Claude. La Structure des Mythes. Paris, Plon, 1958, p.231

uma universalidade, no que diz respeito a sexualidade infantil, bem como à pulsão, que não tem pátria, nem considera diferenças sociais, religiosas, étnicas etc. Eles resumem a condição humana e podem ser considerados como sendo os mais próximos do aparelho psíquico. Ainda pode-se notar nos relatos de Homero uma série de mecanismos como: identificação, projeção, clivagens, conflitos, sublimação e defesas diversas, seja dos deuses, semi-deuses ou mortais.

Neste capítulo pretendemos apresentar a análise psicanalítica sobre o narcisismo e, após, desenvolveremos uma argumentação que liga a cultura organizacional ao narcisismo, ou melhor, procuramos investigar de que maneira o narcisismo pode ser utilizado pela organização, através de sua cultura.

7.1. O Mito de Narciso

O Mito de Narciso tem a sua versão mais antiga narrada por Ovídio, escritor latino que viveu de 43a.C a 17 ou 18 d.C, num livro chamado *Metamorfoses*. Trata-se de uma estória onde a questão da identidade, do reconhecimento, da imagem e da representação são pontos centrais. Estão lá, também presentes, as questões da descoberta de si, do processo de diferenciação e de individuação, bem como a relação com e a aceitação do Outro. Pode-se pensar em Narciso como introspecção, mas também como fixação e regressão. Antes da descrição do mito, é interessante conhecermos um pouco os personagens que o habitam

Personagens do mito de Narciso:

a. Céfiso: deus-rio e rio ligado a Apolo, deus-sol. Pai de Narciso.

b. Liríope: ninfa. Um ser diáfano e evanescente, que pode habitar vários lugares úmidos, assumindo o seu nome: fontes, rios, mares, oceanos, cavernas, montanhas etc. As ninfas são também divindades constituídas de água, com grande permeabilidade ao outro. Mãe de Narciso.

c. Tirésias: o “Mantes”, o advinho, o profeta, que conheceu por experiência própria tanto a condição feminina quanto masculina. Foi castigado por Hera, que o cegou e premiado por Zeus com a visão espiritual. Ele aparece em outras narrativas, com : Édipo, Laio e, já morto, com Ulisses - no Hades.

d. Nêmesis: aquela que distribui o Destino de cada um; representa a justiça divina e castiga a ousadia dos mortais que ultrapassam o “Métron” (a medida justa de cada um). Representante da lei interna, que evita a desmedida (o excesso e a falta), o descomedimento (hybris), sua punição não tem caráter vingativo, mas a proposta de desenvolvimento - a depender do comportamento do punido.

e. Eco: ninfa das montanhas, vive em total envolvimento com a natureza. Faz parte do séquito de Hera. Recusa a paixão de Pã, símbolo de tudo e indiferenciado como ela. Escolhe Narciso como o seu complemento e ajuda a Zeus nas suas infidelidades para com Hera.

f. Hera: irmã e esposa de Zeus. Deusa dos amores lícitos, da ordem, do estabelecido, do institucional. Está sempre a vigiar Zeus, que está sempre lhe sendo infiel. É vingativa e a punição recai sempre sobre as amantes e os filhos destas. Representa os valores

da consciência e da ordem das coisas; é protetora das mulheres casadas e da gestação lícita.

g. Zeus: deus supremo do Olimpo. Irmão e esposo de Hera, a quem trai com outras deusas, semi-deusas, ninfas e mortais - é o grande fecundador. Tem grande capacidade de dissimulação. É também o árbitro nos conflitos entre os deuses.

h. Narciso: quer dizer "Narké", ou seja, entorpecimento, torpor. Nasce com uma beleza fora do comum. Gosta de caçar com os companheiros e recusa os amores que desperta, o que pode ofender Eros e Afrodite.

O Mito:

Conta-nos Ovídio, que Céfiso viola e aprisiona a ninfa Liríope. Dessa união violenta, nasce Narciso, de uma beleza incomum. Preocupada com o destino do filho, pois beleza demais poderia ofender aos deuses, Liríope consulta o oráculo de Tirésias e pergunta-lhe se Narciso terá vida longa. O profeta diz que sim, mas somente se ele nunca se vir. Afastado de todas as superfícies de espelhos, Narciso cresce na floresta e se diverte caçando junto com outros rapazes. Sua beleza desperta grandes amores, porém ele rejeita a todos. Eco é uma ninfa das montanhas, que foi castigada por Hera pelo fato de distrair-lhe, astuciosamente, a atenção com as suas tagarelices, enquanto Zeus cometia suas infidelidades com outras ninfas e mortais. Percebendo o estratagema de Eco, Hera retira-lhe a voz e a condena a repetir apenas as últimas sílabas das palavras que ela ouvir. Eco se apaixona por Narciso, mas não pode expressar o seu amor. Um dia Narciso percebe que alguém o segue, repetindo as suas últimas palavras, ele a chama e tudo o que ouve são as suas últimas sílabas. Desesperada, Eco tenta abraçá-lo, ele a repele

brutalmente dizendo que prefereria morrer a deixar-se tocar por ela. Rejeitada, Eco se isola nas cavernas, até que de tanto sofrer se transforma em pedra e deixa apenas o lamento de sua voz.

Outras mortais e ninfas, também rejeitadas, invocam a justiça aos céus e pedem que Narciso também se apaixone e seja rejeitado, que ele também viva um amor impossível. Nêmesis ouve essas súplicas e decide atendê-las. Um dia na floresta, quando estava caçando, Narciso sente sede e vai até um lago para saciar-se. Nas águas cristalinas, ele vê um lindo reflexo, com o qual fica encantado. Apaixonado pela bela imagem refletida, ele tenta abraçá-la e beijá-la, mas não consegue. Em outro momento ele reconhece ser ele mesmo que está no espelho d'água, percebe o absurdo dessa paixão, mas não consegue afastar-se. Narciso morre no lago e, dizem, ainda hoje ele se olha nas águas do rio Styx. No lugar onde ele morreu, nasce uma flor de pétalas brancas com o centro amarelo, que ganha o seu nome.

A segunda versão mais conhecida do Mito de Narciso é escrita por Pausânias e, segundo ele, Narciso teria uma irmã gêmea, a quem adorava. Ela morre. Um dia ao ver-se refletido na água, Narciso pensa ser a sua irmã e ele mergulha para encontrá-la. É a versão de Ovídio, entretanto, que é inspiradora da maior parte dos estudos psicanalíticos sobre o narcisismo. Não raro, porém, ao falar-se de narcisismo aparece uma idéia associada: o duplo, e subjacente a ele, a alma gêmea. A flor também liga o mito de Narciso ao de Perséfone, pois era um narciso que ela colhia na hora em que foi raptada por Hades e levada para o mundo das sombras, dos infernos. Narciso mergulha e nasce uma flor; Perséfone colhe a flor e é tragada pelo deus que vem do fundo das águas. É intrigante que Perséfone, filha de Deméter e Zeus, é a criança sempre adorada, seja pela mãe, seja pelo esposo Hades. A imagem que passa de

Perséfone é a da criança que não cresceu, ficou presa ao amor da mãe.²

7.2. O Narcisismo na Psicanálise

O conceito de Narcisismo foi sendo construído ao longo da Teoria Psicanalítica e passou por várias reelaborações. Ainda que reconhecido como um estado de captação amorosa, não se trata de um conceito isento de controvérsias; sua interpretação assume contornos diferentes e variados, tendo sido estudado a partir de escolas e abordagens diversas. Faremos uma rápida retrospectiva de sua construção em Freud, mas apresentaremos - em seguida - a contribuição de outros estudiosos, sem entrarmos no mérito das polêmicas específicas que o tema suscitou³.

a. Em Freud

O termo "Narcisismo" foi escolhido por P.Näcke, em 1899, numa descrição clínica, para designar o comportamento através do qual um indivíduo trata o seu corpo de maneira semelhante ao corpo de um objeto sexual. Nessa perspectiva, o narcisismo significa uma perversão, uma vez que absorve a totalidade da vida sexual da pessoa.⁴

² Usamos como principal referência sobre o mito de narciso, o trabalho de BRANDÃO, J.de S., Mitologia Grega, R.Janeiro, Vozes,1987, 3 vols.

³ COSTA, Jurandir F. apresenta detalhes das discussões teóricas que o tema Narcisismo despertou em várias correntes da Psicanálise. Ver: "*Narcisismo em Tempos Sombrios*", IN: FERNANDES,H. (org) - Tempo do Desejo, S.Paulo, Brasiliense, 1989, 109-136.

⁴ FREUD,S. "*Pour Introduire le Narcissisme*". In: La Vie Sexuelle, Paris, PUF, 10e.ed.1995, p.81

Em Freud, ele parece ser usado pela primeira vez numa nota acrescentada aos *Três Ensaio sobre a Teoria da Sexualidade*, em 1910⁵, para falar da homossexualidade. Nos casos por ele observados, foi constatado que aqueles que seriam mais tarde “invertidos” (como no original) passaram, durante a sua primeira infância por uma fase de curta duração, onde a pulsão sexual se fixou de maneira intensa sobre a mulher (especialmente a mãe) e que, após esse estágio, eles se identificaram à mulher e se tornaram seu próprio objeto sexual; ou seja, partindo do narcisismo, eles procuraram os adolescentes que lhes assemelhavam e queriam amá-los como a mãe os havia amado. Os homossexuais transferiam para os homens a excitação produzida neles pela mulher, isto é, uma compulsão os empurrava para a homossexualidade, ligada às suas fugas perante a mulher. Nesse mesmo ano Freud escreve o seu trabalho sobre o caso de Leonardo da Vinci.

Em 1911, falando sobre o Caso Schreber, ele se refere ao narcisismo como um estágio intermediário entre o auto-erotismo e o objeto de amor; Ao escrever *Totem e Tabu*, em 1912-3, Freud diz que a Humanidade atravessa três fases, a saber: a) Animismo, onde aparece a “*toute-puissance*” (narcisismo); b) fase religiosa, ligada à escolha dos objetos, mas conservando traços narcísicos; e, c) uma fase científica, ligada à maturidade e ao contato com a realidade. Nesse trabalho, o narcisismo já é apresentado como uma fase de desenvolvimento e uma organização que acompanha o homem por toda a sua vida. “*Bien que nous ne soyons pas encore en état de donner une caractéristique suffisamment précise de cette phase narcissique, dans laquelle les tendances sexuelles, jusqu’alors séparées, se trouvent fondues en une seule, nous n’en pressentons*

⁵ FREUD, S. *Trois Essais sur la Théorie Sexuelle*, Paris, Gallimard, col.Folio, 1987, p.50

*pas moins que cette organisation narcissique ne disparaître plus jamais complètement. L'Homme reste, dans une certaine mesure, narcissique, après même qu'il a trouvé pour sa libido des objets extérieurs; mais les forces que l'attirent vers ces objets sont comme des émanations de la libido qui lui est inhérente et peuvent à tout instant y rester*⁶.

Mas, é em 1914, que Freud introduz definitivamente o conceito de narcisismo na Teoria Psicanalítica - *Pour Introduire le Narcisisme*⁷. Essas idéias, nesse contexto, constituem uma etapa fundamental da Teoria das Pulsões, assumindo já o narcisismo como um estado permanente e sendo ele, antes de tudo, um investimento libidinal do Ego. Nesse texto, Freud distingue a libido do Ego da libido do objeto, em que ele vê uma oposição: quanto mais uma absorve, mais a outra se empobrece. A fase mais desenvolvida da libido do objeto é encontrada no estado de paixão amorosa, que parece mesmo tratar-se de um abalo na própria personalidade, em detrimento do objeto.

Os investimentos libidinais são feitos a partir de dois tipos de escolha⁸:

I - Segundo o tipo narcísico:

- a. aquilo que se é
- b. aquilo que se foi
- c. aquilo que se deseja ser (que será desenvolvido mais

tarde)

- d. a pessoa que foi uma parte de si mesmo

II - Segundo o tipo por apoio (*étayage*):

- a. a mulher que nutre
- b. o homem que protege

⁶ FREUD, S. *Totem et Tabou*. Paris, Payot, 1965, p.137/8

⁷ FREUD, S. "Pour Introduire...", op. cit, p. 81 - 105

⁸ FREUD, S. "Pour Introduire..." ibidem, p. 95

A partir desse desenvolvimento, Freud afirma que o sentimento do auto-estima depende, de maneira íntima, da libido narcísica. Ser amado representa o objetivo e a satisfação segundo a escolha narcísica e, nesse caso, o investimento libidinal no objeto reduz o sentimento de auto-estima. A dependência em relação ao objeto amado tem por efeito reduzir esse sentimento; a pessoa apaixonada é humilde e submissa, idealiza o seu objeto de paixão, e uma parte do seu narcisismo é paga como uma multa.⁹

Ainda, nesse texto, Freud diferencia dois tipos de narcisismo: 1) primário, como o estado precoce onde a criança investe em si mesmo toda a sua libido; ela não faz ainda a diferenciação; portanto, o mundo e ela são um só. Essa argumentação despertará polêmicas baseadas: a) na questão da inexistência - nessa fase - de relação objetal; e, b) no seu contrário, de uma relação com objeto desde o estágio fetal. 2) secundário: como o retorno a si das energias libidinais que são retiradas dos investimentos objetais. É uma estrutura permanente do sujeito, um “lugar” para onde podemos voltar sempre, quando nos sentimos muito decepcionados com o que nos cerca, como representando a mãe interiorizada e seu amor. As identificações são parte integrante do narcisismo secundário, e serão desenvolvidas no nosso próximo item. O Ideal do Ego se constituirá numa medida para o Ego, que encontrará nele o narcisismo e as perfeições da infância - é aquilo que o Ego gostaria de ser, encarnando o paraíso perdido e abrindo espaço para uma via de compreensão da vida coletiva, pois ele tem um lado social - *“que é igualmente o ideal de uma família, de uma*

⁹ DAVID, C, em L'État Amoureux, Paris, Payot, 1971, sustenta que o amor quando correspondido eleva a auto-estima; ele apresenta outras opiniões em favor desse argumento.

classe, de uma nação”¹⁰. Freud desenvolverá, com mais detalhes, esse tema num trabalho posterior.

Em 1917, escrevendo *Luto e Melancolia*, Freud afirma ser possível que, na perda de um objeto investido libidinalmente (por exemplo: um ente querido), a energia não se direcione para outro objeto, mas que retorne ao Ego. A melancolia pode estar relacionada com predominância de uma escolha do tipo narcisista. Não se trata de uma relação intersubjetiva, mas da interiorização (incorporação) de uma relação. O Objeto de amor - perdido - é incorporado ao Ego.

Em *Além do Princípio do Prazer* (1920), a libido narcísica (dirigida ao Ego) será tratada como uma manifestação da força da pulsão sexual, relacionada às pulsões de auto-conservação, e, portanto, uma pulsão de vida. Em *Psicologia das Massas e Análise do Ego* (1921), Freud não assume diferenças substanciais entre a psicologia individual e a social, essas estão estreitamente ligadas. Dentro da vida psíquica do indivíduo, diz ele, visto isoladamente, o Outro intervém regularmente seja como modelo, apoio ou adversário e, desse fato, a psicologia individual é assim, simultaneamente, uma psicologia social no sentido amplo. Esse texto, que será explorado mais adiante, levanta questões como a identificação, o Ideal de Ego que substitui o narcisismo; a idealização, onde o objeto adquire todas as qualidades que o Ego quer para si, para satisfazer o seu próprio narcisismo etc.

Em *O Mal-Estar da Civilização* (1930), Freud reforça a diferença entre o Ideal do Ego e o Superego; fala do narcisismo das pequenas diferenças; do fato de serem os impulsos sexuais inibidos que formam laços duradouros e que o processo civilizatório é consequência do rebaixamento do investimento narcísico, ou seja é o

¹⁰ FREUD, S. “Pour Introduire...” ibidem, p. 105

amor - a relação com o Outro, que é capaz de criar os laços que contróem a civilização.

b. Outras contribuições

Vários psicanalistas partiram das idéias que foram sendo levantadas por Freud e desenvolveram análises a partir de outras perspectivas, ampliando o escopo do tema. Destacaremos apenas alguns desses autores¹¹:

a) Melanie Klein: trata do narcisismo mais ou menos da mesma maneira que Freud, ou seja, como uma fase de desenvolvimento, que pode-se tornar permanente através de um processo de fixação. Ela porém acrescenta algumas contribuições: o narcisismo pode ser visto também como uma forma de reparação e internalização de objetos, estabelecendo - nessa busca de gratificação - relação com o mundo exterior. As experiências de frustração e gratificação estão na origem da formação de dois objetos internos clivados: o seio bom e o seio mau. O primeiro é experimentado como um ideal e o segundo, como um perseguidor. A projeção do seio bom, ou de parte do ego ideal no objeto, tem como consequência o carácter idealizado de "todo bom", por possuir as partes boas do *Self*. Igualmente, a identificação projetiva do "tudo mau" se aplica ao objeto.

¹¹ Usamos como referências: GRUNBERGER, B. et CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs), os vols: Le Narcissisme et L'Identification - da Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, op.cit; GRUNBERGER, Bèla, Le narcissisme, Paris, Payot, 1975; GREEN, A, Narcissisme de Vie, Narcissisme de Mort, Paris, Ed.de Minuit, 1983; KERNBERG, Otto, La personnalité narcissique, Toulouse, 1980; alguns autores foram também apresentados em CAVALCANTI, Raísa, O Mito de Narciso, S.Paulo, Cultrix, 1992; LAPLANCHE, J. et PONTALIS, J-B.P, Vocabulaire de la Psychanalyse, e Dictionnaire de la Psychanalyse - Larrouse, foram também consultados.

b) Herbert Rosenfeld: para quem a principal característica do narcisismo é a Onipotência, isto é, a fusão do *Self* e do objeto. A relação narcísica é uma defesa à separação do *Self* e do objeto, o que causaria frustração, dependência, inveja e impulsos destrutivos no indivíduo. Ele fala de um narcisismo destrutivo, que pode conduzir o sujeito ao desejo do “nada” (em André Green, veremos, encontramos a referência como um narcisismo de morte). No seu aspecto mais construtivo, o narcisismo apresenta uma supervalorização do *Self* idealizado, mantida por identificações com objetos bons onipotentes.

c) H. Kohut: o *Self* é o organizador das atividades do Ego, que lhe pode proporcionar ou não o sentimento de unidade. A perda de um objeto de amor ou do objeto tem o significado de perda do próprio *Self*, visto que o *Self* está confundido com o objeto. O autor vê possibilidades de transformação de aspectos patológicos em conteúdos criativos para a personalidade, através do desenvolvimento do sentimento de utilidade pessoal, como no caso do entusiasmo por grandes figuras adotadas como modelo. Quando o *Self* se mantém como sempre grandioso, as imperfeições são do mundo exterior e pode gerar a fúria narcísica - uma descarga/defesa motivada pelo medo de sofrer algum dano.

d) O. Kernberg: faz a diferença entre narcisismo normal e patológico. Para ele, o narcisismo é um investimento libidinal do si (o mesmo que *Self*). O si é uma estrutura intrapsíquica constituída de múltiplas representações - cognitivas e afetivas - que traduzem a percepção que uma pessoa tem dela mesma nas suas interações com os outros, bem como das interações fantasmáticas com as representações internas dessas pessoas. O narcisismo normal reflete o investimento do si, ou seja, da estrutura que integra as imagens boas ou más de si, o que explicaria o paradoxo da integração entre o

amor e o ódio como prévio a uma capacidade de amor normal. Detalharemos outros aspectos do pensamento deste autor quando tratarmos da personalidade narcísica.

e) J.Lacan: identifica uma fase de espelho, a partir de onde a criança faz o reconhecimento, a identificação de si, como fundamental no processo de constituição do “Eu”. Essa relação com o espelho tem muitos traços em comum com a relação com a mãe, que reflete as necessidades da criança. Ele distingue três momentos nesse processo de espelhamento: a) a criança não faz distinção entre ela e a mãe - o reflexo é real, ela e o Outro são um só; b) a criança compreende que o reflexo é uma imagem e não um Outro ser real. Imagem e real se separam; c) a criança reconhece a imagem, identifica que não é ela, mas que esta imagem lhe permite o reconhecimento de si, uma representação de si. Ainda, para o autor, o sujeito é sujeito pela falta, pela busca do seu desejo; e que, portanto, ele só existe no Outro, um Grande Outro.

f) André Green: interroga-se se o narcisismo é uma estrutura ou um estado. Descreve um narcisismo de vida e de morte. No primeiro, o Ego busca fazer a substituição do objeto pelo próprio Ego, porém sem negar o desejo e a satisfação. Os narcisistas são pessoas que foram feridas, que querem ser amadas como o único, sem ancestral ou sucessor. No narcisismo de morte, o desejo é substituído pelo vazio, pela indiferença, pela anestesia, por uma anorexia de viver. O autor discute, ainda, a existência, ou a manifestação do narcisismo nas formas de : a) *narcisismo corporal*, no qual a reverência ao corpo é fundamental; b) *narcisismo intelectual*, cuja a ênfase é colocada no investimento do domínio pelo intelecto e a confiança excessiva nele; uma “*toute-puissance*” do pensamento; c) *narcisismo moral*, em que o sujeito “(il) veut, comme un enfant qu’il est, ressembler aux parents qu’une part de lui imagine

*n'avoir aucun problem à dominer leur pulsions: il veut être grand. (...) le narcissisme moral n'a pas commis d'autre faute que d'être resté fixé à sa megalomanie infantile et est toujours en dette envers son Idéal du Moi. La conséquence est qu'il ne se sent pas coupable, mais qu'il a honte de n'être que ce qu'il est ou de prétendre à être plus qu'il n'est*¹². Segundo o autor, é também este tipo de narcisismo que leva o sujeito a renunciar aos seus desejos, esperando ser reconhecido, admirado por esta ação.

g) Otto Rank¹³: também recorre à imagem do espelho, do reflexo, das sombras, e do gêmeo. Mapeia a literatura em que os temas do duplo e do desdobramento de personalidade estão presentes. Diz do folclore, em várias sociedades, que envolve o "ver-se no espelho" como, em geral, associado ou à idéia de morte ou à de alma. Ele adota a versão de Pausânias sobre o mito de narciso e sua irmã gêmea.

c. Sintoma Social ?

Freud, em sua obra *Psicologia das Massas e Análise do Ego*, assume claramente a ligação entre uma psicologia individual e uma psicologia social. Em outros trabalhos, conhecidos como a "sua obra sociológica", ele trata de questões sociais, cujo "monopólio" poderia ser reclamado pelas Ciências Sociais, em obras como: *Totem e Tabu*, *O Futuro de uma Ilusão*, *Mal-Estar da Civilização*, *O Homem*

¹² GREEN, André. *Narcissisme de Vie et...*, op.cit, p.183.

¹³ RANK, Otto. Don Juan et Le Double. Paris, Payot, 1973.

Moisés e a Religião Monoteísta, além da *Psicologia das Massas*.¹⁴

Podemos mesmo dizer que Freud abriu um precedente na utilização do corpo teórico psicanalítico para a compreensão de fenômenos sociais; ou, de outra maneira, ele rompeu com um possível narcisismo teórico, no qual a Teoria Psicanalítica deveria restringir-se à clínica e ao fechamento de si.

Recentemente, foi Christopher Lasch¹⁵ quem deslocou o conceito de Narcisismo da Psicanálise para as Ciências Sociais, numa alusão ao tipo neurótico predominante na sociedade contemporânea. O seu livro faz uma espécie de ponte entre Freud, Marx e a Escola de Frankfurt à medida que aponta o capitalismo avançado como o causador de uma devastação cultural e psicológica, sem nenhum precedente na História, e provocando uma reação psicológica ao amplo reordenamento sócio-político vivido atualmente. O indivíduo, num esforço para reassegurar o seu Ego fragilizado e atormentado pelas forças sociais em ebulição, refugia-se em fantasias de grandeza para distinguir-se da massa e encontra no consumismo a sua maneira de auto-afirmação, o lugar "portador" da sua identidade. Num mundo onde a importância da imagem é cada vez mais cultivada, esse indivíduo projeta uma imagem de si, na qual o real se confunde com a fantasia e o Ter com o Ser, num jogo sucessivo de adaptações às novas situações, onde o Outro é reduzido ao olhar que aplaude e elogia. A cultura de massa, e a sua fragmentação-homogeneizante, traz a possibilidade de dissolução do indivíduo, que forja uma identidade grandiosa, respaldada no consumo alucinado, para fugir da angústia da impotência. A análise de Lasch, apesar de contextualizada na sociedade norte-americana,

¹⁴ FREUD, S. *Totem et Tabou*, op.cit; *Malaise dans la Civilization*, op.cit; *Psicologie des Foules et Analyse du Moi*, op.cit; *L'Avenir d'une Illusion*, Paris, PUF, 1971; *L'Homme Moïse et la Religion Monothéiste*, Paris, Gallimard, 1986.

¹⁵ LASCH, C. *A Cultura do Narcisismo*. S.Paulo, Imago, 1979

pode ser estendida a outras sociedades, considerando as características do desenvolvimento capitalista atual e os seus reflexos na quebra dos padrões culturais tradicionais, em que - já dissemos antes - a integração social começa a aparecer como problemática e tem como ponto central a questão da identidade.

Um outro texto que gostaríamos de comentar aqui é o de Paulo Silveira¹⁶, no qual o autor procura articular os conceitos de "alienação", de Marx, e o de "narcisismo", da Psicanálise. Ele admite não existir uma incompatibilidade radical entre essas duas teorias. A discussão de Silveira parte dos *Manuscritos Econômico-Filosóficos*, de Marx, e do conceito do *Grande Outro*, em Lacan, como suas referências principais. De Marx, ele extrai os conceitos de "alienação" - concernentes ao sujeito (o trabalhador; o homem - trabalhador) e "estranhamento" - referente ao objeto: o produto do trabalho, a própria atividade, a natureza, o outro homem. O Homem, como ser histórico, tem a sua essência fora dele mesmo, ou seja, na natureza, no Outro homem, nessas relações, na História. "*A essência humana não é uma abstração inerente ao indivíduo singular, em sua efetividade é o conjunto das relações sociais*"¹⁷. Na alienação é o objeto que submete o sujeito, transformando-o em coisa, em mercadoria, em peça produtiva, isto é, o sujeito é coisificado, transforma-se em objeto (com o minúsculo e no sentido de coisa), e tende a desaparecer na relação

Em Lacan, o sujeito se constitui como tal na sua relação com o Outro e tal passagem resulta numa incompletude, numa falta concernente à sua própria estruturação. Ou de outra forma, o sujeito constitui-se como sujeito pela falta e o Objeto/Outro corresponde àquilo que está fora dele. O movimento do sujeito em sua direção, a

¹⁶ SILVEIRA, Paulo. "*Narcisismo - Sintoma Social?*". TEMPO SOCIAL, S.Paulo, USP, 1990, vol.2, n.2, 129-144.

¹⁷ SILVEIRA, Paulo, op.cit, p.132

busca de satisfação para essa falta é o Desejo. Se o sujeito é sujeito pela falta, ele é o sujeito do desejo. *“A posição narcísica decorre da impossibilidade (para um sujeito) de se conformar com a própria falta, portanto, com a incompletude, e, no limite, com a própria finitude, implicados por aquele descentramento. De outro ângulo, a impossibilidade do sujeito em se conformar com a autonomia e a objetividade própria(s) do(s) objeto(s) do seu desejo. A solução psíquica encontrada para contornar essa impossibilidade de assunção da própria falta e os riscos que dela decorrem de se conformar com a autonomia do objeto que a representa, é eleger o próprio Eu - que não é senão uma das instâncias psíquicas do sujeito - como representante da falta, como objeto da falta. É como se o sujeito, na posição narcísica, pudesse encontrar o objeto da sua falta em si mesmo, em seu próprio Eu”*¹⁸

Assim, o sujeito ao transformar psiquicamente, graças à uma onipotência imaginária, uma relação intersubjetiva em uma relação intra-subjetiva, ele anula o Outro e submete o Outro enquanto objeto (de investimento libidinal). Mas, ao operar essa transformação, ele/sujeito se perde como ser autônomo, capaz de viver a diferença, de viver a relação com o Outro. Ao recusar o Outro, o objeto, a diferença, recusa - ao mesmo tempo - a sua própria falta, a sua própria incompletude, o seu próprio desejo, e, no limite, a si próprio como sujeito. Apenas numa posição objetual ele pode transformar-se em objeto de si mesmo. *“Nesse caso, “alienação/estranhamento” e “narcisismo”, longe de serem categorias tão estranhas entre si, talvez possam ser pensadas teórica e praticamente, como mantendo entre si um tipo de estranhamento íntimo. E se for assim, quem sabe,*

¹⁸ SILVEIRA, Paulo, *ibidem*, p.139

*possa ter algum sentido a proposição inicial de se pensar o narcisismo como sintoma social*¹⁹.

Numa tentativa de articulação entre Lasch e Silveira, talvez possamos dizer que o sujeito narcisista (consumista moderno), passa a ser o seu próprio objeto de consumo, ou seja, ele transforma-se numa coisa a ser gerida, numa imagem a ser administrada, numa negação de si mesmo; ele tende a perder-se como ser autônomo e diferente quanto mais ele abrigar sua fantasia de grandiosidade. Ele consome o Outro, a natureza, as relações, as instituições para realizar a si mesmo, mas essa realização é falsa, pois ele coloca dentro de si mesmo - incorpora/introjeta - os objetos e os ideais que não são genuinamente os seus. Ele vive um “faz-de-contas”, e nisso ele transforma-se em objeto alienado de si mesmo.

d. As personalidades Narciso - Eco

Parece-nos interessante conhecer o que alguns autores têm definido como sendo as personalidades Narciso e Eco. Muito se tem estudado sobre as características narcísicas, porém Eco parece não ter despertado o mesmo interesse. Na verdade trata-se mais de uma estrutura psíquica que de características pessoais. Em alguns momentos os dois personagens centrais do mito aparecem como sendo complementares, em outros momentos como opostos, e em outros parecem comportar apenas algumas sutis diferenças (referimo-nos ao narcisismo moral de André Green). A personalidade narcísica tem sido estudada como um distúrbio, uma patologia ou um

¹⁹ SILVEIRA, Paulo, *ibidem*, p.142

estado limítrofe, a depender da intensidade da sua manifestação. Não é objetivo desse trabalho entrar nesse nível de detalhamento. Apresentaremos algumas das características dos dois casos, pois acreditamos que elas facilitarão a compreensão de alguns dos nossos tópicos seguintes.

NARCISO

Segundo Kernberg²⁰, a personalidade narcísica não apresenta graves problemas de condutas sociais. Aliás, ela pode mesmo ter uma adaptação social relativamente boa e um bom controle dos impulsos, o que lhe permite a realização de um bom trabalho, ativo e consistente em várias áreas. No entanto, o narciso tem uma grande necessidade de auto-referência, de ser admirado e amado. Com frequência, ele explora as suas relações com os outros, para com quem não tem grande empatia e que lhes servem apenas como fonte de satisfação à sua necessidade de aplausos e lisonja.

O narciso pode admirar um herói ou uma personagem eminente e viver com se fosse esta, mas ama e admira como uma extensão, uma parte de si mesmo. A sua vida afetiva é superficial, experimenta pouca empatia pelos sentimentos alheios e retira pouca gratificação da vida além da contida na lisonja, que os outros ou as suas fantasias de grandiosidade podem lhe oferecer. O narciso pode desvalorizar e tratar com desprezo as pessoas que ele acredita não poderem lhe aportar “nada”; tem uma incapacidade de sentir e demonstrar a gratidão, pois isso equivaleria ao reconhecimento de ter recebido do outro algo que ele não tinha.

A inveja é um dos sentimentos mais fortes que ele sente (também em Kohut, Rosenfeld e Cavalcanti). Acredita ter o direito de controlar e possuir os outros indivíduos, em relação aos quais não

²⁰ KERNBERG, O, La personnalité... op.cit

experimenta nenhum sentimento de culpa, exibindo uma conduta altiva, grandiosa e manipuladora, sob uma superfície freqüentemente charmosa. Esse sentimento de grandiosidade (em Kohut), de onipotência (Rosenfeld), a ausência de empatia, coexistem com a avidez para obter admiração e aprovação.

A maior parte dessas características estão presentes em outros autores, porém pode-se acrescentar: dificuldade em estabelecer relações íntimas e profundas, substituindo-as por contatos sexuais freqüentes em relações sem envolvimento; apresenta uma baixa resistência a frustrações e críticas, podendo expressar a "fúria narcísica" (Kohut); auto-afirmação se dá em se desqualificar e invalidar o outro; não tem a capacidade de agregar contribuições do outro, visto que elas reduziriam o seu papel; enfatiza o fazer e não o ser, pois é no plano da ação, no constante desempenho que ele preenche o seu vazio interior, consolida a sua identidade e de do qual ele retira os aplausos e elogios.

O narciso geralmente parece ser incapaz de sentir prazer nas próprias atividades mentais ou físicas, a apreciar os momentos de lazer e férias, nos quais não tem a sua platéia; demonstra também uma grande incapacidade de sentir verdadeiramente a tristeza e o luto (depressão). André Green²¹ acrescenta: o desejo de ser o único; o todo-poderoso encarnado em corpo e espírito; independente e autônomo (exceto no que se refere à admiração e amor dos outros); tem desejos e fantasias de perfeição, de invulnerabilidade e de imortalidade.

Kernberg relembra que a relação de objeto não é apenas um estilo de interação com o outro, mas um modo de organização fantasmática, um tipo de relação imaginária com um objeto e que, na medida em que toda relação desse tipo implica numa representação

²¹ GREEN, A.. Narcisisme de Vie..., op.cit.

de si e numa representação do objeto, essas relações de objeto se tornam constitutivas da personalidade e contribuem para o processo de individuação. *“O narcisismo, dentro dessa perspectiva, não pode mais ser definido como um simples retorno da pulsão libidinal para o sujeito, mas como a interiorização de um conjunto de representações de si e de representações do outro, que constituem sistemas de relações interpessoais. As representações globais de si resultam dessas representações parciais”*²². Segundo ele, o narcisismo normal depende do nível de desenvolvimento atingido pelo si/self e pelas estruturas intrapsíquicas que se ligam em função do caráter adulto, da maturidade, das esperanças, das aspirações, dos modelos e dos ideais que se dão dentro do si.

ECO

Apresentaremos mais detalhes da “Personalidade Eco”, por ser menos conhecida e utilizaremos como referência a interpretação de Calvacanti²³, baseada em grande medida no trabalho de Patricia Berry²⁴. Segundo as autoras, Eco apresenta uma grande necessidade de simbiose e precisa do outro para ter vida psíquica; ela está impedida de existir sem o outro, portanto, privada de identidade e formas de expressão de si.

Ela só pode realizar-se através do outro, desenvolvendo com este um amor idealizado, no qual concentra todo o seu investimento e coloca-se ao seu serviço para a realização dos seus desejos. Assim, ela se envolve com o desejo do outro e renuncia aos seus próprios. A sua grande capacidade empática torna-a muito permeável ao outro, através de quem se reflete e pode ter alguma

²² KERNBERG, O., op. cit, p.9

²³ CAVALCANTI, R. O mito de Narciso...op.cit

²⁴ BERRY, P. Echo's Subtle Body. Dallas, Spring Pub., 1987

gratificação, reconhecimento e amor. Precisa do outro, do reconhecimento do outro e esse é o seu espaço de existir.

Mas Eco é capaz de fazer alguma seleção (rejeita Pã e escolhe Narciso) na busca do seu amor idealizado. Ela pode viver a raiva, a dor, o luto, e assim ela pode discriminar melhor os objetos. Na forte dependência, no exagero da sua idealização, ela é incapaz de reconhecer os seus recursos, seus potenciais e se auto-gratificar.

Cavalcanti define as principais características de Eco:

1. Tendência à Idealização: *“a idealização do outro pode ser também fruto de uma projeção dos aspectos bons e positivos do sujeito, que não os reconhece como sendo seus. Esses aspectos bons, projetados no outro, o tornam idealizado e supervalorizado, enquanto o indivíduo que faz a projeção se torna esvaziado e pobre... A personalidade Eco consegue o aumento da sua auto-confiança e da sua auto-estima através do amor a um objeto idealizado, já que a idealização é feita a partir da projeção dos conteúdos que pertencem ao próprio sujeito. O maior ou menor uso da idealização vai depender do aumento da auto-estima”²⁵.*

2. Excesso de capacidade empática: Eco é excessivamente voltada para a percepção das necessidades e dos desejos do outro, à custa do desconhecimento ou da negação dos seus próprios. Ela procura preencher os vazios para sentir-se possuidora do “bom”.

3. Excessiva disponibilidade para o outro: Eco está sempre ao serviço do outro, impulsionada pela necessidade de reconhecimento e de aprovação. O amor do objeto é indispensável para o seu sentimento de auto-estima. Eco só se ama se for amada.

4. Baixa auto-estima: ela precisa sempre está sendo reassegurada de que possui algum valor: *“...o sentimento de pobreza interna é aumentado devido ao esvaziamento da personalidade pela*

²⁵ CAVALCANTI, R. O mito Narciso..ibidem, p.145

*projeção dos conteúdos nas idealizações, enquanto que o objeto se torna supervalorizado. A busca da auto-estima pode se fazer através do comportamento de servilismo e submissão aos desejos do outro. O outro passa a ser visto como a única possibilidade de felicidade e de garantia de restituição do sentimento de auto-estima, mas é justamente essa supervalorização do objeto que causa o empobrecimento da personalidade*²⁶

5. Carência de reflexo positivo: para reassegurar a sua existência e o seu valor. Precisa adquirir independência no reconhecimento de seus recursos e potenciais, além de desenvolver a capacidade de auto-reflexão.

6. Auto-exigências perfeccionistas: Eco apresenta a “crença interna de que só pode ser amada e reconhecida se for perfeita em algo. Em geral, essa perfeição está relacionada com o desenvolvimento de aspectos que envolvem o cuidar e servir ao outro. Ela se sente sempre em dívida com o seu ideal do eu. Esse ideal do eu assume, às vezes, a função de superego rígido, que retira o prazer e a satisfação de qualquer ação ou empreendimento do ego pelas exigências perfeccionistas, que desvalorizam aquilo que foi realizado”.²⁷

7. Auto-críticas invalidadoras: sua exagerada auto-crítica leva a invalidar tanto os seus próprios recursos, bem como o exercício desses potenciais no mundo e nos resultados. Ela precisa fazer mais e melhor, não sente prazer nas suas realizações e no que já conquistou.

8. Renúncia de satisfações e gratificações: Eco busca o reconhecimento do outro através da renúncia (ponto-chave no Narcisismo Moral, de A.Green, já comentado), para sentir que tem

²⁶ CAVALCANTI, R., ibidem, p.146

²⁷ CAVALCANTI, R., ibidem, p. 147

algum valor e sentir-se como capaz e especial. É este o meio que lhe permite ter auto-estima, reconhecimento e aprovação do outro. A sua renúncia é também o seu grande teste de controle das pulsões destrutivas.

9. Tendência a fazer relacionamentos simbióticos: através da simbiose, Eco pode conquistar aquilo que ela acredita não ter e que não terá capacidade de ter. Vive a vida do outro, que lhe parece mais rica. O amor pelo objeto, já vimos, traz-lhe a auto-valorização e a auto-confiança, pois esse passa a representar os ideais do sujeito, aos quais o ego não se sente capaz de obter.

10. Extrema dependência do outro: sentimento generalizado de dependência do outro para existir, para exprimir-se, para ter valor, para ser reconhecida, para ser amada e se amar, para ter identidade, para ter a oportunidade de ser perfeita. Eco ecoa o objeto idealizado.

11. Medo de ser destrutiva: reprime tanto os sentimentos, que tem medo da sua explosão e do seu aspecto interno, desconhecido. *“Essa personalidade vive sob um tipo de tensão constante para impedir que esses sentimentos lhe venham à consciência, e para isso se esforça para se mostrar boa e digna do afeto do outro”*²⁸

12. Capacidade positiva de estabelecer relações com o outro: como essa personalidade busca a auto-estima e o reconhecimento no outro, a relação é de extrema importância; ao buscar a sua integração, ela é capaz de reconhecer o outro e, portanto, uma melhor qualidade de relacionamento.

13. Sentimento de esperança: Eco tem a fé e a esperança de que o outro pode suprir as suas carências, proporcionar-lhe o amor e a aprovação; tem a esperança de ser gratificada.

²⁸ CAVALCANTI, R., ibidem, p. 150

14. Rebaixamento de senso crítico em relação ao outro: não questiona a pertinência, o valor do objeto idealizado, busca estar em concordância com o ideal e assim, perde a sua capacidade crítica em relação a esse amor ideal, mesmo sendo capaz de ser crítica e seletiva em relação a outros objetos.

Cavalcanti diz, ainda, que essa personalidade possui melhores recursos internos em termos construtivos e criativos, apresentando um ego mais bem estruturado e coeso, o que lhe permite estabelecer relações com os outros objetos. *“A personalidade Eco, pela sua maior maturidade, pode estabelecer relações, de certa forma, livres de projeções mágicas de seus conteúdos idealizados. Ainda que possa necessitar do olhar do outro para a manutenção de sua auto-estima, sua exigência especular não é grandiosa, pois é capaz de discriminar e fazer um julgamento crítico de si mesma. Esse indivíduo pode entrar em contato com os seus próprios aspectos contraditórios sem fazer a negação dos opostos”*²⁹

7.3. A Cultura Organizacional e a fascinação de Narciso

O homem sabe que não é um ser perfeito; ele apresenta um “defeito de fabricação”, que o torna frágil, vulnerável, dependente do outro. Para alguns essa fragilidade é o castigo pela desobediência e pelo pecado original cometidos por Adão e Eva, sendo o crime de Caim apenas uma decorrência do episódio “expulsão do Paraíso” e da maldição a ele subjacente.

²⁹ CAVALCANTI, R., ibidem, p. 144

Na Psicanálise também a humanidade nasce de um crime³⁰ : nos tempos primitivos da horda, os filhos matam o pai, senhor absoluto do poder e das mulheres, mas o sentimento de culpa que os acompanha só vai lhes permitir viver como um Nós, após a união mística simbolizada na divinização do pai, a quem todos podem adorar via totem.

O homem, pois, tem consciência do seu *status* de ser mortal e que a felicidade - se existe - lhe faz companhia por muito pouco tempo: ele não se conhece direito; ele envelhece (“a anatomia é o destino”, diz a frase atribuída a Freud; ele pode enlouquecer; ele precisa do outro para expressar-se, para formar a sua auto-imagem, para ser reconhecido e amado; enfim, para existir. Viver essa consciência é algo extremamente doloroso, que precisa ser acomodado. Mas o homem também tem uma referência do belo, do inteiro, da auto-suficiência. Um dia, há muito tempo atrás, o Paraíso existiu!

O que é uma ilusão? É uma percepção, uma interpretação, uma crença que não passa pelo crivo da realidade. Mas nem por isso a ilusão é do signo do erro, do engano. Ela comporta respostas a desejos humanos, quase sempre inconscientes. Uma crença é a expressão de algo que o sujeito tem como verdadeiro. A ilusão, podemos dizer, é uma crença que o sujeito tem sobre algo que ele considera como verdade, mas que não resiste ao teste da realidade ou que não pode ser submetida apenas a um exame racional. O homem precisa de ilusão e de crença para reduzir a sua dor de ser mortal; nesse sentido, ele apresenta uma receptividade crônica inconsciente ao que pode curá-lo, ao que pode devolvê-lo ao Paraíso.

³⁰ FREUD, S. Totem et Tabou, op.cit.

É operando no inconsciente, no imaginário, que uma crença e uma ilusão se instalam porque são uma referência constante a um objeto de desejo. Uma ilusão se mantém enquanto ela for capaz de manter acesa a relação com o desejo, a promessa de realizar o desejo e enquanto o sujeito/indivíduo sentir-se confortável com a vivência dessa promessa. O desejo pode ser um só, mas as ilusões associadas a esse desejo podem ser várias.

É possível um “iludir-se” deliberada e conscientemente? Ainda que os mecanismos de defesa sejam processos-respostas de ordem inconsciente, não é inconcebível que um indivíduo construa conscientemente uma história ou uma imagem, atendendo a alguma demanda racional, lógica, apropriada a um objetivo ou como resposta a algo que ele considera como uma ameaça. Mas esta construção trata-se um “enganar-se” ou de “enganar a”, que é reconhecido intimamente como uma farsa, uma mentira, um lôgro.

É certo que nem todos os erros são calculados, e é também certo que nem sempre a descoberta de um erro, de um engano significa uma mudança de comportamento ou de conduta, ou provoca abalos psíquicos. De qualquer forma existe diferença entre a descoberta de um erro e a consciência de uma ilusão perdida. Esta última situação pode desencadear processos psíquicos complexos que podem gerar reações próximas à incorporação do objeto perdido, como nos casos de melancolia. É nesse sentido que talvez falem os poetas ao expressarem o vazio das ilusões perdidas e a tentativa de a elas agarrarem-se para continuar tendo um sentido na vida. “Ele não tinha mais nada para colocar no lugar do seu amor perdido, e optou por continuar na sua ilusão”. Ilusão não é sinônimo de luto não vivido, mas talvez possa ser compreendida através dele.

a. O Meu Destino é Ser Star

“O que você quer ser quando crescer?” Quem de nós já não respondeu - pelo menos uma vez - a essa pergunta, quando éramos crianças? Uma resposta muito freqüente é: “ser grande logo”. As pessoas grandes, os adultos, são percebidos pelas crianças como aquelas que podem fazer tudo, o que bem entendem; que são donas da sua vida, que podem resolver todos os problemas que surgem (isso quando as crianças admitem que os grandes têm problemas). Ser criança significa precisar do outro todo o tempo e ter que lhe dar satisfações, pedir aprovação para tudo, ou seja, duplamente dependente. “Quando eu ficar grande....” soa como uma promessa e como uma ameaça: vou fazer tudo o que quiser, ser rico e famoso (“o meu destino é ser *star*”), mudar o mundo, reencontrar o paraíso - mesmo que seja o da projeção dos desejos dos pais. Sempre o paraíso!

A ferida humana, a necessidade de crença e ilusão, o paraíso, nos remetem ao narcisismo. Sabemos que o narcisismo é o reino de dois fantasmas complementares: o da impotência, do medo do despedaçamento e do abandono, e o reino da potência, de ser o deus, o ideal encarnado, o único. Freud nos disse que o Ideal do Ego é o herdeiro do narcisismo, é ele quem substitui o paraíso perdido e que impulsiona o homem a buscar a sua perfeição. Disse-nos também que ao seu lado individual, esse Ideal tem também um lado social, encontrado no Ideal de uma família, uma classe, uma Nação³¹. Não é o caso de aqui arriscarmos um pensamento de Freud sobre as

³¹FREUD, S. *Psychologie des Foules et....* “ op.cit, e também em “Pour Introduire...” op. cit, p. 105

organizações modernas, apesar delas se parecerem cada vez mais com a Igreja e o Exército, estudados por ele enquanto instituições centrais da sociedade.

Assumimos que a organização da mesma forma que tem uma estrutura, regras e normas, ela tem também um ideal. O Ideal de Ego é ainda privilégio dos homens, mas a organização moderna pretendo-se humana “copia” muitos atributos que são específicos dos seres humanos. Esse ideal organizacional se forma a partir de valores compatíveis com a realização de seus objetivos, podendo então variar de época para época.

Apresentamos no nosso item sobre Imaginário Moderno alguns dos temas que se expressam no ideal da organização de hoje: o da empresa excelente, cidadã, flexível, humana, ética. A imagem que ela repassa é de a grandeza, onipotência, consenso, perfeita, local de realização de desejos e expectativas de seus membros e do público externo. Essa imagem será vivida, ainda que parcialmente, pelos membros organizacionais como uma crença e uma ilusão, que acomoda, embala e acaricia o desejo de sentir-se seguro, protegido, amado e prestigiado.

Na realidade podemos perceber na maneira como a organização fala de si o reconhecimento de algo parecido com “altruísmo” (vale aqui lembrarmos a questão colocada por Anna Freud sobre existência de relações genuinamente altruístas): ela se propõe a realizar uma missão nobre, preencher uma carência do público consumidor, promover o desenvolvimento de uma região ou de um país, realizar as pessoas que nela trabalham, ser uma cidadã consciente e respeitadora, elevar o homem ao seu máximo, ser o modelo para as outras Instituições etc.

Essas mensagens geralmente têm um conteúdo semelhante ao usado quando ela realiza o marketing e a publicidade

de seus produtos, a idéia de produto ampliado , por exemplo: o produto da Coca-Cola não é uma bebida, é diversão; as indústrias dos cosméticos vendem beleza/esperanças; a missão da IBM é resolver os problemas dos homens de negócios do mundo; a Standard Oil se encarrega dos problemas de energia da humanidade; a Dow Quimical tem como objetivo “um futuro melhor através da Química”, etc.

Algumas dessas missões esposadas podem carregar verdadeiras armadilhas, como a missão antiga da ATT: serviço universal, traduzido no compromisso de fazer de todo americano um possuidor de telefone. No início da década de 80, quando mais de 95% da população tinha um telefone, a ATT teve que se reestruturar para competir no mercado pelas novas tecnologias; todos os valores consagrados como válidos para apoiar a missão anterior tiveram que ser negados e substituídos por outros, cuja mensagem dizia o contrário de tudo o que se pregava antes. Dentre os casos publicados, esse parece ser o processo de mudança cultural mais traumático de que se tem notícias.³²

A organização moderna diz realizar, então, uma grande missão, nobre, carregada de virtudes, o que lhe confere um aspecto quase religioso, transcendental. Nesse sentido, o que ela oferece ao indivíduo é a imagem que ela própria tem de si mesma (não estamos considerando aqui os casos de cinismo explícitos, dos quais os jornais se ocupam com tanta avidez temporária, principalmente quando denuncia alguma corrupção empresarial), ela aparece como um lugar quase sagrado. Ela não precisa de uma maior legitimação da sua atividade econômica enquanto tal, pois o próprio sistema capitalista já consagrou os seus pressupostos básicos e a sociedade

³² O caso ATT é apresentado por DEAL, Terence, “*Cultural Change: Opportunity, Silent Killer, or Metamorphosis?*” In: KILMANN et alii, Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

moderna reconhece os benefícios da sua presença. A questão é de dosagem da margem de lucros, do centralismo decisório, do poderio político, da civilidade nas relações.

Enquanto detentora de todas as qualidades já comentadas, e enquanto um espaço fechado em si mesmo (ainda que absorvendo os *insights* externos), a organização moderna é narcisista, existindo como uma reprodução de si, do seu discurso e dos seus valores, numa simulação auto-suficiente do mundo, realizando a grande aventura do fantástico tecnológico. Ela nega a diferença, a palavra livre, a espontaneidade, a criatividade enquanto atributos das pessoas que nela trabalham. Também negam a morte, a esclerose e o fracasso.

b. O Clube dos Raros

É esse narcisismo organizacional que propõe ao indivíduo uma escolha do tipo narcisista também: amar o que ele quer ser, realizar o que ele deseja ser³³. A excelência, a potência, a perfeição, a juventude, o dinamismo, tudo isso será possível na promessa que a organização faz ao indivíduo. Ela vai permitir-lhe uma identidade social privilegiada, um lugar do qual ele se orgulhe de “pertencer”, a conquista dos símbolos de *status*, um projeto que dê sentido à sua vida de mortal, a emoção de ser parte de um clube de raros. Certamente a sua aceitação nesse club deverá ser merecida e para isso a organização, especialmente através de seu departamento de recursos humanos, o verdadeiro guardião da cultura organizacional,

³³ FREUD, S. “Pour Introduire...”op.cit, p. 95

lhe proporá diferentes rituais de passagem, de integração, de renovação etc³⁴. Nesse sentido, narcisismo individual e narcisismo organizacional se confundem, gerando um narcisismo comum. A cumplicidade nada mais é do que a vivência desse narcisismo compartilhado, onde um e outro se alternam e se realimentam, adulam-se, afagam-se e fusionam-se, por vezes.

Como a organização constrói para o indivíduo a ilusão do club dos raros? Ela propõe a fantasia do “ser Um”, traduzida no “eu faço parte da organização e ela faz parte de mim”, “o sucesso dela é o meu sucesso e vice-versa”. Podemos utilizar como ilustração representativa as atividades básicas do departamento de recursos humanos: o recrutamento, a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho, que, a partir da perspectiva cultural, ganharam uma nova importância na empresa, passando da condição de operacionais para serem mesmo consideradas estratégicas³⁵.

Ainda que o repasse da cultura organizacional seja um elemento “constitutivo” das atividades de todo executivo/gerente, é a administração de recursos humanos que se encarrega de todos os instrumentos capazes de agenciar a promoção cultural. É ela quem define perfis, programa rituais e cerimônias, escolhe e distribui os louros para os campeões, explicita as regras do jogo e as condições de acesso aos prêmios, colhe e divulga depoimentos importantes, compatibiliza valores e recompensas/punições, cria os moldes que serão utilizados para reprodução etc. As atividades dos departamentos de recursos humanos foram ampliadas, ainda que a responsabilidade seja de todos.

³⁴ FREITAS, M. Ester, op.cit, pp. 21-6

³⁵ Uma nova definição das tarefas básicas da Administração de Recursos Humanos, a partir do “gerenciamento” da cultura organizacional, pode ser vista em FREITAS, M. Ester, op.cit, especialmente capítulo 6, mas também capítulos 2 e 3.

No caso da cidade de S.Paulo, especificamente, as grandes empresas multinacionais (normalmente investem muito em marketing institucional e têm, portanto, uma imagem já firmada no mercado), quando recrutam estagiários ou trainees que exercerão futuros cargos executivos, dirigem-se às escolas consideradas de primeira linha (que já são em si club de raros). Normalmente elas fazem a apresentação de uma carta de credenciais invejável e um convite tentador, em que invariavelmente a mensagem traduz algo do tipo: “grande empresa, internacional, operando em setor de alta tecnologia, gestão moderna, excelente ambiente de trabalho, grandes possibilidades de contratação para novos talentos... Se você é: dinâmico, ambicioso, criativo, inteligente, flexível, que não aceita nada além do melhor, você merece uma chance de trabalhar conosco. Assista a nossa palestra, conheça a nossa empresa e candidate-se a ser um dos nossos” .

A linguagem, não raro, é do tipo *slogan*, ou seja, uma “fórmula concisa, fácil de ser retida devido à sua brevidade, e apta a sacudir o espírito” ou *“um verdadeiro slogan é o que deixa o adversário sem réplica, que exclui qualquer resposta, que não deixa outra escolha senão calar ou repeti-lo”*³⁶. As palestras normalmente trazem um histórico da organização, suas grandes conquistas, o seu potencial, as suas vantagens, a sua política de promoções, tudo o que se tem a ganhar fazendo parte do time etc.

Segundo o diretor geral de recursos humanos de um grande banco americano, na filial de São Paulo, é recrutado anualmente em torno de 1500 candidatos dos quais 30 são efetivamente selecionados e treinados. Nesse caso, a quantidade significa qualidade, a lei dos grandes números em ação. É de praxe

³⁶REBOUL, Olivier, O Slogan, S.Paulo, Cultrix, 1975, pp.22 e 23

essas empresas adotarem um processo seletivo rigoroso, que pode durar mais de um mês e que abrange várias etapas.

Essa prática reforça a idéia de que a empresa realmente é muito atenciosa com as pessoas que ela pretende contratar, e ao mesmo tempo, inscreve no indivíduo - durante todo o suspense - a marca de que aquele não é um lugar para qualquer um, que não é fácil ser admitido no clube, mas que uma vez admitido ele poderá ter o seu valor reconhecido se ele realmente provar que tem algum valor. As entrevistas coletivas visam avaliar o comportamento do indivíduo no grupo, mas também a mostrar-lhe claramente que naquele grupo pode ter sempre um melhor do que o outro.

De qualquer forma, é aconselhável ser cuidadoso, pois esta foi apenas a primeira fase dos testes. É comum as empresas norte-americanas, por exemplo, pedirem ao candidato que diga porque a empresa deve contratar-lhe e não a um outro concorrente; por que ele deve ser considerado para ela "um bom negócio"; o que ele pode fazer ou dar a mais que qualquer dos outros candidatos; no que ele pode provar ser melhor que os outros. Obviamente depois de jurar e prometer o esforço máximo, a dedicação exclusiva e incansável, o recém-admitido passa o resto da sua vida para resgatar a sua alma empenhada naquele dia. Não raro, ele encontrará sempre alguém que fará questão de lembrá-lo : "Não foi você quem escolheu esta empresa. Ela o escolheu".

Em seguida, vem o treinamento, que também poderá ter caráter eliminatório e que poderá ter a duração de até um ano antes que o candidato tenha uma resposta definitiva em termos de contratação. Esse é um período de verdadeira hierarquia das chances de sucesso, de grandes demonstrações de potencial e também de enorme insegurança psicológica. O treinamento é um momento de conduzir ao domínio da disciplina, das relações

codificadas, mas também o momento de introduzir experiências que promovam a aceitação dos valores da organização: trabalhar em equipe, mas ser o melhor entre todos; apresentar sugestões criativas mesmo sabendo que elas não serão implantadas; trabalhar duro; demonstrar curiosidade “positiva”; enfim, mostrar-se em ação no time.

Depois de tanto esforço, tanto *stress*, tanta dedicação e tendo conhecido mais intimamente a empresa, as pessoas amáveis, o chefe que lhe dá *feed-backs* constantes, o novo círculo social, as grandes vantagens futuras etc, a maior parte dos candidatos atende com grande expectativa a hora de ser anunciada a sua sentença: foi ou não aceito, mereceu ou não a sua chance, soube ou não aproveitar a sua oportunidade, é ou não bom o suficiente para ganhar aquele lugar.

Deixamos claro que essas empresas costumam cumprir com o que foi prometido, com o que foi acordado, a obedecer e respeitar as regras do contrato; elas costumam dar tudo o que foi prometido em termos de vantagens e oportunidades, o que elas não costumam dizer é o que será retirado. Se for uma organização realmente cuidadosa com a sua cultura, ela possivelmente terá elaborado algum ritual para celebrar a chegada deste novo membro, o que pode variar desde um coquetel, a uma cervejada, a um jantar, à apresentação a um dos “grandes chefes” etc.

De não menor valor é o fato que, nesse seu primeiro contato com o mundo do trabalho, este aspirante já é objeto de inveja de seus pares - colegas de classe, orgulho de sua família e a encarnação viva de quem tem tudo para vencer na vida, ser o dono do seu destino. Especialmente nessa fase da vida (o nosso herói tem entre 21 e 23 anos) ser objeto de inveja é um elogio, que eleva a auto-estima, e que não traz grandes problemas. Fatalmente uma das primeiras providências será mandar fazer o cartão de visitas com o

nome da empresa. Aquela criança é agora gente grande e o “seu destino é ser *star*”! Sem perceber, o indivíduo começa a dizer “na minha empresa...”, “o meu banco”, realizando - pelo menos verbalmente - uma espécie de “delírio” de proprietário. Pode também dizer “na nossa”, com o orgulho de quem pertence a um time invejável.

É um fato que tendo saído das grandes escolas esse indivíduo já está familiarizado com vários símbolos de *status*, mas agora ele pode conquistá-los por seu próprio valor e não como alguém que ganha presentes da família. Os lugares que freqüentará, os jornais que lerá, o tipo de esportes que irá praticar, o guarda-roupas que usará, o novo carro que comprará em breve, o computador que terá em casa etc tenderá a se espelhar na imagem que ele poderá passar como o sucesso e como parte daquela organização.

Aliás, essa “semelhança” ajuda a manter o diálogo com os colegas de trabalho, a aproximar e a criar “afinidades”, a ter “alguma coisa mais em comum”. Mais do que uma curiosidade: o mesmo banco dos 30/1500 diz que após 5 anos, no máximo 5 dos 30 selecionados e treinados estarão realmente desempenhando um cargo executivo, com alguma autonomia de ação. Os demais ficarão nos escalões intermediários, onde apenas a competência será suficiente. Uma frase de impacto usado no seu treinamento intensivo de 3 meses: “Errar é humano. Mas, quem disse que nós somos humanos?”

Merece um pequeno parêntesis a questão do humor nas organizações. Ele pode exercer um papel muito importante, além do simples fato de aliviar tensões, simbolizar camaradagem, tornar o severo um pouco mundano, humanizar as pessoas e tarefas. Ele se presta também a repassar de maneira leve o pesado, a tornar

sustentável a leveza do pesado, a sinalizar de maneira descomprometida o que deve ser entendido como comprometedor. Apreender o código de linguagem humorístico de uma organização é decifrar em parte as áreas demarcadas como “perigo”, como “constrangedor”, como “tabu”.

As organizações cuidadosas com a suas culturas tendem a não reconhecer a existência de tabus, um elemento tão importante e preservador do que é realmente importante como zona proibida. O fato de não serem assumidos não significa que eles não existam. Se é certo que organizações têm valores considerados positivos, comportamento exemplar, modelos, é certo também que elas têm uma definição (mesmo inconsciente!) do que deve ser excluído, do que não pode nela encontrar abrigo, do que não é passível de ser falado, discutido.

Quando interrogados sobre um tema atual e inquietante, como por exemplo o preconceito contra as mulheres executivas, não raro as respostas vêm em forma de “humor”: “não é a nossa empresa que tem preconceito, mas o nosso cliente não gosta de tratar de assuntos financeiros com mulheres”; ou, “as mulheres são fantásticas no controle de qualidade, mas para tomar decisões elas são muito emotivas”; ou ainda “a empresa não tem preconceito, mas a tarefa é machista”. De todas as maneiras, ficar atento ao humor nas organizações é uma boa forma de acesso ao que normalmente se mascara, oculta-se, nega-se no riso malicioso. Aliás, a malícia é parte do jogo, especialmente no que se refere à disputa pelas promoções, como veremos adiante.

Vejamos agora o caso da avaliação de desempenho. Mais do que a avaliação feita isoladamente pelo chefe, é hoje a auto-avaliação e uma discussão dessa com o chefe imediato que é a prática mais utilizada pelas grandes empresas. Ela possui um caráter

de confissão, onde o avaliado pode reconhecer abertamente que poderia ter feito melhor. Se o *métron* representava para os gregos a medida justa de cada um, a avaliação nas empresas dá a justa medida elástica subjetiva da perfeição que não foi atingida por cada um. Atualmente os processos de avaliação não têm por objetivos a punição, mas o redirecionamento, a consciência da falta, de que ainda não se é excelente; eles funcionam também para ensinar o indivíduo a ter um pouco de “humildade”. É uma forma de recolocar o Ideal do Ego em termos claros, visando ao reconhecimento de que o sujeito ainda não está à sua altura, mas que renova a possibilidade de ele se aprimorar.

As chefias normalmente não estão interessadas em saber as razões pelas quais o indivíduo não “atingiu o seu melhor”, aliás não existe necessidade de o indivíduo se defender, pois a atitude costuma ser muito compreensiva. O que deve ser registrado de forma marcante é o fato de o avaliado saber que ele poderia ter feito melhor, fazendo um pacto consigo mesmo para apresentar um desempenho melhor no futuro. Funciona como a confirmação de uma nova chance e da confiança que a empresa deposita nele para que ele atinja o seu máximo, pois é só isso o que ela espera dele. Cabe ao indivíduo ser o primeiro a querer ser o melhor, a renovar o compromisso na busca desse alvo.

O ritual de avaliação é, ao mesmo tempo, um abalo no narcisismo do indivíduo (ele não está ainda à altura, ele ainda não é bom o suficiente), a vivência do complexo de culpa (ele está em débito com quem demonstrou confiança nele), a renovação do compromisso em trazer resultados melhores na próxima vez (supere-se) e o reforço da confiança que deve ser merecida (voce ainda tem chances de provar que é bom). A atitude compreensiva para com a sua “falta”, a reafirmação da confiança e do amor da organização

aumentam a admiração que o indivíduo já nutre por ela. O Ideal de Ego e Superego do indivíduo se aliam nesse momento a favor da organização.

O indivíduo, apesar de todos os seus defeitos, é uma pessoa de grande sorte por ter a oportunidade de fazer parte daquela empresa, e todos sabem que a sorte não sorri várias vezes para a mesma pessoa! A avaliação é, assim, uma espécie de jogo que se equilibra na (in)certeza de ser amado, de ser reconhecido, de ser bom o bastante. Existe aí uma certa teatralidade fechada e sado-masoquista: a falta, a confiança, o reforço da fé e a garantia que o amor ainda está lá; à condição de uma promessa, tem um duplo erro fundamental na sua base, qual seja: nem o indivíduo conseguirá jamais ser excelente o bastante, nem a organização conseguirá jamais garantir o seu amor.

Uma verdadeira gestão psíquica do sujeito, na qual todos os caminhos - no limite - o levam à frustração. Como narciso, ele está condenado a um amor impossível. Ele se desdobrará para satisfazer as expectativas elevadas da empresa, que criaram um perfil perfeito e impossível de ser atingido. Conhecemos bem os perfis desenhados pelas organizações e sabemos que eles retratam um ser que não existe, um ser sobrenatural que agrega todas as qualidades e virtudes. Esse perfil é a própria imagem perfeita ou o reflexo da imagem de perfeição que a organização tem de si mesma ou almeja para si. Via de regra os atributos buscados são contraditórios e simplesmente testemunham as contradições que se expressam no universo organizacional.

c. Obscuro Objeto Ideal

Não se pode falar de narcisismo sem um Ideal, sem a interiorização de uma relação com um objeto vivido como uma extensão do Ego, cujo reflexo é o de uma imagem grandiosa e auto-suficiente. O Ideal do Ego, já vimos, restitui ao sujeito as suas perfeições e o cura de suas feridas. Ele não é uma instância patológica, mas o caráter excessivo que lhe é imposto no jogo de alucinação de desejo insaciável, promovido pela organização, pode torná-lo perverso por cobrar-lhe sempre a expansão. Ele é cooptado numa economia que usa as emoções, as paixões, os fantasmas e os desejos.

Dessa forma a organização moderna toca uma veia sensível do sujeito, levando-o a sustentar a causa de seu desejo, ao mesmo tempo em que ela manobra os signos de uma escalada sem fim. É verdade que a organização pode proporcionar algumas realizações, que ela pode distribuir algumas gratificações materiais e psicológicas, que ela pode oferecer um espaço de desenvolvimento de algumas potencialidades humanas, que ela pode facilitar as várias recompensas que uma atividade criativa pode dar ao indivíduo. Mas não é verdade que o modelo do “sempre mais, sempre mais” seja gerador de uma vida saudável; que a busca incansável do irrealizável seja a medida da satisfação de cada um; promovendo essa estratégia ela está sendo deliberadamente perversa, sádica e vampiresca.

A organização, na medida em que é vista e vivida pelo indivíduo enquanto esse espaço que pode devolvê-lo ao paraíso, assume o lugar de toda potência, grandiosidade e onipresença que o

indivíduo vivenciou na sua relação com a mãe³⁷. Essa passagem se faz através de um processo psicológico inconsciente chamado Idealização, por meio do qual as qualidades e o valor do objeto são elevados à categoria de perfeitos. Por ser dirigida ao objeto e fortemente ligada ao narcisismo, o objeto é tratado como sendo o próprio Ego, sendo para ele canalizadas as energias libidinais.

A Idealização atinge o seu ponto máximo no estado amoroso³⁸, quando o ser amado é percebido como o possuidor de todas as qualidades e virtudes. *“Dans maintes formes de choix amoureux, il devient même évident que l’objet sert à remplacer un idéal du moi propre, non atteint. On l’aime à cause des perfections auxquelles on a aspiré pour le moi propre et qu’on voudrait maintenant se procurer par ce détour pour satisfaire son narcissisme”*³⁹. O objeto idealizado é sempre completo, perfeito e irrepreensível, ocorrendo uma espécie de despersonalização ou dissolução da instância crítica do ser que ama⁴⁰.

A organização vai funcionar como uma superfície que projeta para o indivíduo essa imagem grandiosa (que ela tem de si) e que ele acredita poder absorver para se completar e realizar os seus desejos de ser amado e reconhecido. Com a imagem grandiosa e auto-referente; aparecendo como humanizada; espelhando o olhar, a

³⁷ Ver PAGÈS, Max et alii, L’Emprise ...op.cit, comentam o poder da organização hipermoderna como uma regressão maternal, na qual a organização assume o lugar da mãe que devolve o indivíduo para o universo da perfeição.

³⁸ DAVID, C. *L’État Amoureux*, Paris, Payot, 1971

³⁹ FREUD, S. *Psicologie des Foules...* op.cit, p. 177

⁴⁰ Diz Johannes à sua Cordélia: “Je suis pauvre - tu es ma richesse; sombre - tu es ma lumière; je ne possède rien, je n’ai besoin de rien. Et comment pourrais-je aussi posséder quelque chose? Car c’est bien une contradiction que de vouloir que celui qui ne se possède pas lui-même possède quelque chose”. Ou ainda: “Ce que je suis? Le modeste narrateur qui suit tes triomphes; le danseur qui se courbe sous tes pas quand tu te lèves dans ta grâce légère; la branche sur laquelle tu te reposes un instant quand tu es lasse de voler; la voix basse qui se soumet à la rêverie du soprano, pour la laisser monter encore plus haut - ce qui je suis? Je suis la pesanteur terrestre qui t’attache à la terre..” KIERKEGAARD, S., *Le Journal du Séducteur*, Paris, Gallimard/Folio, 1943, pp.185-6.

voz e o seio protetor da mãe, a organização se coloca como o lugar que deve ser merecido, o núcleo da realização do desejo, da glória, do amor e do reconhecimento. Enquanto objeto idealizado ele só pode despertar um amor idealizado, que gera a dependência infantil, que torna o outro humilde e ávido pelo seu aplauso e suas demonstrações de amor.

A cultura organizacional propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil, desejoso e carente de amor com a organização forte e toda poderosa, que pode preenchê-lo; ela desenvolve a arte de um discurso e de um simbolismo, que lhe sustenta, que dá ao sujeito segurança, prestígio e promete acompanhá-lo no seu caminho - que só pode ser o do sucesso e da excelência. Assim ela opera no imaginário, no núcleo do desejo dos indivíduos. As referências às relações afetivas familiares ao indivíduo não constituem nenhuma novidade: a empresa era o pai, agora é a mãe; o projeto é tratado como uma criança que se desenvolve; as idéias têm paternidade; as pessoas e grupos fazem parte do reino dos irmãos. Constrói-se, pois, uma imagem demarcadora de território: quem pertence ou não à família. O "nós" e o "não-nós" serão explorados de diversas formas na linguagem diária para reforçar o sentido de ser parte da organização.

Mas nem tudo são flores no reino dos irmãos. Se não se reconhecem no amor da mãe-organização, os irmãos se reconhecem na carência e na disputa por esse amor, onde cada um quer a sua melhor parte. É nesse sentido que podemos dizer que existe um traço muito forte de malícia, senão de perversidade, na maneira como a organização estimula, insufla, instiga e observa - às vezes de camarote - as lutas que se desenvolvem em seu seio pelos sinais de reconhecimento, de louvor, de aprovação e na busca de um lugar de maior destaque. Mesmo nas melhores famílias as rivalidades entre

irmãos são corriqueiras, tendo sempre alguns preferidos. Os mais velhos têm ciúmes dos mais novos, que poderão usurpar-lhes o lugar, os mais novos têm inveja dos mais velhos porque já desfrutaram de uma parte do amor da mãe, que só agora lhes é dada a oportunidade de conhecer. Se mesmo o amor materno humano é susceptível de favoritos, o que dizer do pretense amor organizacional?

Mas as disputas organizacionais não podem se transformar em lutas fraticidas, sob risco de se matar a mãe; e, para evitar tal risco, a organização determina as regras e as condições em que as migalhas de amor e de afeto podem ser conquistadas. A mãe não pode ser ofendida pelo comportamento homicida dos seus filhos, mas às vezes as rivalidades escapam da censura e do controle antecipados. A agressividade e as pulsões devem ser canalizadas para o produtivo e o caráter excessivo das disputas podem ter efeitos contrários. A mãe, então, faz valer a sua ordem, impondo os seus castigos que podem variar desde o ostracismo temporário até o banimento. As provas constantes que os irmãos têm que prestar são, assim, testemunhos para a organização-mãe, mas também uma demonstração de forças entre os irmãos rivais.

O brilho que cada um conseguir é, ao mesmo tempo, defesa e ataque. Não mais elogio, agora a inveja pode ser mortal⁴¹. Alianças serão feitas entre os mais fracos contra os mais fortes; entre alguns dos mais fortes e os mais fracos, mas também entre todos eles quando a soberania da família estiver ameaçada pelos “Não-Nós”. Os indivíduos sabem que não sobrevivem isoladamente dentro das organizações e que “matar” a mãe significa morrer junto. E ninguém quer morrer! E se é verdade que as organizações não são

⁴¹ Ver TOMEI, Patricia, Inveja nas Organizações, S.Paulo, Makron Books, 1994

clubes de anjos, é verdade também que elas não são clubes de suicidas.

d. Eco em Narciso

A organização é narcisista e abriga várias pessoas que também são narcisistas, num jogo alternado de alimentação de reflexo e imagem. Ela tem necessidade de pessoas narcisistas, porém nem só de narcisos vive a organização; ela não poderia sobreviver se no seu interior a vida fosse uma eterna luta e desfile de estrelas-titãs. A organização não pode se expor a ser um palco eterno de “fúrias narcísicas”, de ódios descontrolados, de emocionalidade sem rédeas. É preciso que Narciso descubra Eco, que é o seu duplo, a sua dualidade. *“Qu’il s’agisse d’un Double en chair et en os (nous l’avons même étudié jusque dans ses modifications, tel qu’on le rencontre dans les comédies et les vaudevilles), ou qu’il s’agisse d’une image séparé du Moi et devenue indépendante (reflet, ombre, portrait), nous voyons que l’état psychique d’une personne est représenté par deux existences distinctes, grâce à un état amnésique qui lui permet de se manifester sous deux formes distinctes, les plus souvent contradictoires”*⁴².

O indivíduo é em si mesmo um feixe de contradições, que expressa os universos do Ego, do Superego e do Id. Pulsão de Vida e Pulsão de Morte estão em combate permanente. A semelhança e a diferenciação, o amor e o ódio, amor de si e amor pelo outro, a força e a fragilidade, a criação e a repetição, a excitação e a calma etc, são pares presentes em cada um de nós. A contradição não é algo estranho ao homem e aos produtos que ele é capaz de criar: a linguagem que fala é a mesma que esconde, a cultura que permite é

⁴² RANK, Otto, Don Juan et ..., op.cit, p.25

a mesma que proíbe, a sociedade que protege o indivíduo é a mesma que o mata, a organização que proporciona o prazer também proporciona a angústia. Sucesso e fracasso caminham de mãos juntas, herói e vilão são apenas sinais trocados.

Nas organizações as contradições se expressam de várias formas. A competição é parte intrínseca do modelo, mas também é necessária e imprescindível a colaboração. Para que haja colaboração é, pois, necessário que Eco, o outro lado de Narciso, se manifeste. É Eco quem torna possível o reconhecimento do outro, quem agrega as contribuições do outro, quem pode acomodar a frustração e exercer a renúncia de alguns projetos pessoais e a fazer alguns sacrifícios. Narciso se vê perfeito, mas Eco tem consciência de suas imperfeições e busca ser perfeccionista. Narciso sofre quando criticado e Eco sabe acatar a crítica. Narciso precisa da admiração do outro e Eco precisa admirar alguém. É Eco quem tem fé e acredita ser possível o reconhecimento se ela servir ao outro, se ela for perfeita no seu trabalho. A indiferença de Narciso é contrabalançada pela empatia de Eco.

A maldição de Eco é a de concorrer com a imagem perfeita de Narciso, formando com ela um triângulo amoroso. Eco é sujeito e Narciso o seu objeto de amor, mas Narciso enquanto sujeito tem por objeto de amor a imagem, o monólogo consigo mesmo; a não-vida, desde que a imagem é o vazio. Eco repete as palavras alheias e Narciso repete a si próprio, marca encontros apenas consigo mesmo. Narciso é absoluto e Eco relativiza. É devido à capacidade de Eco relativizar, de interagir com o outro diferente, que o amor pela organização é apenas um amor parcial, ainda que idealizado. É a parcialidade desse amor que torna as empresas modernas diferentes das seitas, onde a idealização total - expressa no fanatismo - impera.

Se é verdade que “narciso acha feio o que não é espelho”⁴³ é preciso humanizar Narciso, desenvolvendo-lhe a empatia, bem como fazê-lo ampliar o seu gosto estético. A organização, todavia, se mantém como o retrato de Dorian Gray: perfeita, potente, grandiosa e *locus* do amor-reconhecimento. O narciso humano deve descobrir seu lado Eco, ao tempo em que toda a sua estratégia organizacional de excelência é desenvolvida no sentido de fazer o sujeito, na busca da sempre perfeição, confrontar-se com a sua imperfeição; A organização diz : “voce é importante, mas não imprescindível”; “supere-se, mas não seja excessivo”; “você está fadado a ser substituído a qualquer hora por alguém melhor, mais jovem, mais dinâmico, mais flexível..”; “você não dispõe de todas as informações sobre os seus concorrentes, eles estão também fora daqui, mas os *head-hunters* podem localizá-los quando nós precisarmos”.

Seria necessário que a organização narcísica também descobrisse o seu lado Eco para tornar-se mais humana; seria preciso que ela assumisse a morte, o fracasso e o envelhecimento para que ela deixasse de ser mortífera; seria a organização assumir a diferença enquanto alteridade, o valor da palavra livre e da criatividade sem codificação; seria preciso que a organização assumisse a sua cara não como mãe, nem os homens que lá estão como sendo pretensos irmãos, mas como um espaço onde o ser adulto pode existir como adulto e não adulto infantilizado; seria a consciência da temporalidade e dos limites que poderia tornar a organização realmente responsável, respeitando a dignidade do homem como um ser integral; seria preciso que o poder, que precisa se fazer amar, se desnudasse no ‘porquê’ desse amor e não apenas manejasse o ‘como’ se fazer amar.

⁴³ Caetano Veloso em *Sampa*

Seria necessária uma outra ética⁴⁴, que considerasse o homem como homem e não tentando fazer dele um ser biônico falível, um super-corredor frágil, insaciável sedento de aplausos, que disputa uma maratona que não tem fim. Seria preciso redefinir a “excelência” e o “excelente” em outros termos. Mas para isso, talvez fosse preciso que o antigo não fosse considerado imprestável, nem que o saber humano fosse considerado um produto sempre descartável e que a excelência fosse uma qualidade, não apenas uma posição móvel. Assim, talvez se pudesse dar atenção a uma voz que diz: *“Pour moi, au fond, l'idéal de l'homme, c'est le contraire de l'homme excellent; l'homme qui sent son provisoire et ses limites, à savoir qu'il n'est pas excellent...”*⁴⁵

⁴⁴ ENRIQUEZ, E.. “Les Enjeux Étiques ...” op. cit.

⁴⁵ DUMÉZIL, Georges, em entrevista, na Revista AUTREMENT sobre o tema Excelência. Paris, n. 86, janeiro de 1987, p. 21

8. ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO

Encontrar é no fundo reencontrar, dizia Freud. O desenvolvimento do aparelho psíquico humano pressupõe a superação de diversas fases, como por exemplo a do Complexo de Édipo e de Castração; porém esta superação não implica na eliminação dos conteúdos psíquicos a elas associados. Toda personalidade se constitui e se desenvolve enquanto um trabalho de elaboração permanente e contínua de interações entre as diversas instâncias psíquicas, o que significa uma relação constante entre o Eu e o Outro, entre a Unidade e a Diversidade.

Todo ser humano é um ser singular e universal ao mesmo tempo. As suas singularidade e universalidade podem ser compreendidas analogicamente como sendo um arquivo próprio e particular que todo humano é; este arquivo remete tanto ao específico quanto ao geral e ainda que acompanhe o indivíduo por toda a sua vida, não é menos secreto para ele próprio; ou seja, ainda que o arquivo exista como exclusivo e íntimo, nem todos os “dados e informações” estão disponíveis para serem acessados. De outra forma, todos temos o nosso arquivo, com partes possíveis de serem lidas, modificadas e enriquecidas conscientemente, mas também temos as partes cujo código, linguagem, símbolos e afetos escapam a um entendimento consciente. É possível compreendê-las a partir de algumas pistas e reminiscências, mas ainda assim apenas de forma escorregadia e incompleta.

Essas reminiscências não são resíduos estáticos de um passado ou de uma primeira infância. Elas são ativas, passíveis de serem resgatadas e reatualizadas nas nossas relações cotidianas e por todo o decorrer da nossa vida. O que fomos, o que somos e o que

desejamos ou, ainda, o que devemos ser se apresentam como traduções, nem sempre legíveis, desse arquivo ambulante que é cada ser. Somos, ao mesmo tempo, um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas da vida diária. Dentre estas múltiplas relações deteremo-nos na que o indivíduo estabelece com a organização e buscaremos compreender como essa relação reativa processos psíquicos como a Transferência, a Identificação e a Idealização.

8.1. A organização como lugar de relações de Transferência

A Transferência, na Psicanálise¹, é um processo através do qual os desejos e emoções inconscientes se atualizam sob certos objetos² dentro de um tipo de relação vivida no passado. Trata-se de um conceito universal, onde o indivíduo projeta e reproduz num objeto atual uma atitude, um afeto, vivido numa relação antiga, importante e duradoura. Esse tipo de processo é passível de ser vivido em todas as relações que um indivíduo mantém com os outros, ou seja, é uma reedição de algo ocorrido antes e que pode se manifestar de diversas formas (do amor ao ódio, da simpatia à hostilidade) e em diferentes objetos, sendo o da relação com a figura do analista, do terapeuta, o caso mais flagrante que a Psicanálise tem estudado. Não estamos sugerindo que todas as atitudes que um indivíduo possa ter sejam reedições, ele é certamente capaz de

¹ Ver LAPLANCHE & PONTALIS, Vocabulaire... op.cit, pp. 492-9

² Ver LAPLANCHE & PONTALIS, Idem, pp. 290-6

desenvolver relações novas, genuínas e reais, mas também pode resgatar motivações inconscientes que têm seus suportes em reminiscências de construções passadas.

Já discutimos que o indivíduo se liga a uma organização por laços não apenas materiais, mas também por vínculos afetivos, imaginários e psicológicos. Não que as organizações criem uma estrutura psíquica, mas utilizam-se dela. Toda organização, e especialmente na relação do indivíduo com a sua carreira, traduz posições que se assemelham as da fase edipiana, ou seja, as pessoas nas organizações disputam lugares, posições, poder, influência junto a um outro(s); querem ocupar tronos que pertencem a outros, numa espécie de disputa com características equivalentes às da criança que quer o lugar do pai ou de qualquer outro que lhe impeça/dificulte o acesso ao objeto amado, e para tanto é preciso “matá-lo”. Isso é especialmente passível de ser verificado nos casos de sucessão, onde o filho “destrona” o pai e busca instaurar uma nova ordem, mais moderna, mais dinâmica, com maior potencial. A disputa entre os irmãos (pares) também se dá pela maior fatia de “amor”, reconhecimento, privilégios. Nas organizações todas as pessoas estão sujeitas a serem estimuladas a aspirar ao lugar do chefe. A necessidade de “matar o pai” é discutida por Sicard & Maisonneuve; *“Or, qu’obsevons-nous au sommet des Entreprises? Une lutte acharnée et plus ou moins discrète pour conquérir le pouvoir. Pas seulement au sommet, l d’ailleurs: quel employé n’a pas revê de succéder un jour à son supérieur hiérarchique? Vouloir ou rêver de prendre la place de l’autre, qui incarne sans le savoir (le pauvre!) l’image du père, c’est ressusciter le désir de meurtre que le petit garçon a ressenti à l’égard de son père. L’ambition, le souci de la carrière, le goût du pouvoir ne son rien d’autre que la résurgence, à*

l'âge adulte, d'unancien désir de petit garçon: tuer Papa, pour prendre sa place auprès de Maman"³

As grandes e modernas empresas, mas não exclusivamente elas, exercem uma enorme força gravitacional sobre o indivíduo e as fontes de motivação e prazer que ele encontra dentro delas podem ser desejos, fantasmas e temores infantis reatualizados⁴, fantasias que ganham relevo e se inscrevem num outro cenário através de mensagens escritas com tintas invisíveis. As empresas acabam se configurando como uma caixa de ressonância de desejos, capaz de absorver e estimular processos de transferência de afetos que antes ligavam o indivíduo ao pai e à mãe, aos amigos-vizinhança, à comunidade-nação-pátria.⁵ Quanto mais as empresas se pretendem como o lugar de dar sentido e significado à vida, mais elas se tornam objeto dessas relações transferenciais. Mesmo quando o indivíduo é preso no jogo das gratificações, mesmo quando ele questiona ou contesta a empresa conscientemente, ele ainda está defendendo uma associação positiva desejada.

Fonte de aprovação ou reprovação, de prazer ou castigo, de aceitação ou rejeição, a organização pode configurar relações substitutas da atenção dos pais⁶ pelos chefes, pelos pares, ou pela organização enquanto um todo capaz de reconhecimento⁷ dos atributos do indivíduo singular, saído da massa e estrela brilhante, e

³ Ver SICARD, Geneviève e MAISONNEUVE, Jean-Louis, L'Entreprise sur le divan, Paris, Imago, 1991, p. 61.

⁴ KETS DE VRIES, em "*Relações de Transferência na Empresa: Confusões e Atritos no Processo Decisório*", CHANLAT, J-F (org). O indivíduo...op.cit, vol.II, pp.103-122, fala de Transferência Narcisista, Idealizada e Persecutória.

⁵ MORIN, Edgar & KERN, B., Terra..., op.cit

⁶ PAGÈS, Max Pagès et alii, L'emprise..., op. cit, constrói a sua análise psicológica da empresa hipermoderna sustentada na relação de regressão, em que a empresa assume para o indivíduo a função de mãe, que alimenta, nutre e ama e que cobra dele a sua devoção em buscar atingir o seu Ideal de Ego.

⁷ ENRIQUEZ, Eugène, L'Organisation..., op. cit, faz a diferença entre o desejo do reconhecimento e o reconhecimento do desejo, pp. 105-8

do indivíduo como parte do conjunto, membro-integrante do segredo e com direito a uma cadeira no santuário partilhado.

As sociedades modernas privilegiam a imagem⁸, a aparência, a visibilidade dos símbolos que atestam o sucesso, a realização do mito do progresso e mito de senhor de si mesmo. Nelas, o sujeito real é o sujeito dos desejos e dos impulsos que podem se tornar visíveis para o outro e não uma construção interior e intersubjetiva⁹. A intimidade de cada um é invadida por propostas de ideais mensuráveis e capazes de dar o testemunho para os outros, cujos olhares são cobranças do que é “digno” de aplausos ou vaias.

Vivemos a vida quotidiana na expectativa e medo do *feed-back* dos outros e transferimos (mesmo no sentido comum) o julgamento da nossa ação, deixando esta de ter importância enquanto produto de uma consistência interna de valores e se restringindo à observação, avaliação e validação exteriores. Mais uma vez a perspicácia de Freud foi “cruel” ao dizer que o homem troca parte da sua felicidade por uma parte de segurança. E talvez, nunca como em outro momento na História, a segurança proporcionada pelo julgamento do outro seja tão importante! E não estamos falando de julgamento no sentido de penetrar nas qualidades de cada um, mas na leitura objetivada que delas é feita, ou seja, a leitura do que aparece ou do que parece ser.

Nesse sentido podemos, então, fazer uma afirmação da organização/empresa enquanto um lugar de transferência espontânea, mas também induzida; contudo, na maior parte das vezes, é transferência apenas do que é possível de ser traduzido em afetos, emoções, qualidades, atitudes e comportamentos adaptados e

⁸ Pouvoirs de L'Image. TOPIQUE - Revue Freudienne, Paris, Dunod, N. 53, 1994.

⁹ Ver SCHOUTEN, John W., “Selves in Transition: Symbolic Consumption in Personal Rites of Passage and Identity Reconstruction”. JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH, vol. 17, March 1991, pp. 412-425.

canalizados para os seus objetivos. Encontram lugar e são estimuladas as relações de obediência, lealdade e devoção, assim também as demonstrações narcísicas, agressivas e idealizadoras, tanto umas quanto outras tendo a sua utilidade produtiva.

É como se a empresa pudesse ser o palco onde uma fantasia central se desvenda, mas somente pode ter lugar a encenação de determinados desdobramentos, que são limitados por uma matriz doutrinária e um cardápio de relações consideradas “civilizadas”. Tão logo o “pai é morto”, o indivíduo descobre que não está sozinho e que a sua desejada autonomia pode ser bem limitada, que ele precisa compor com os demais e que ele não terá acesso tão fácil à mãe. Ao decidir qualquer coisa ele deverá considerar o conjunto da estrutura e da empresa, cada nova idéia pode ser barrada por um obstáculo e o seu troféu pode não lhe garantir tudo o que antes parecia uma promessa-certeza. *“Malheur au naïf qui croit avoir été recruté pour l’originalité de ses idées et qui s’imagine investi d’une mission sacré pour laquelle on l’aurait préféré à d’autres: mettre en oeuvre ses propres idées... Mailheur à celui que prétend défendre son originalité: l’air de famille ambiant s’efforcera de ramener ses différences au standard en usage dans le ‘corps’ social qui continue de le porter”¹⁰*.

O erro deixa de ter significado enquanto erro e ganha importância o “erro testemunhado” dando margem para que uma angústia persecutória se desenvolva permanentemente, isto é, o medo de não ser bom o bastante, de não está à altura e de não ser merecedor do reconhecimento e amor da empresa acentua a motivação baseada no medo da vergonha.

Talvez possamos escutar o mito de Ajax, herói da Guerra de Tróia, quando perde para a Ulisses a disputa pelas armas de Aquiles,

¹⁰ SICARD, G. & MAISONNEUVE, J-L., L’entreprise..., op.cit, p. 40.

recém-morto. Sendo considerado o mais bravo guerreiro, ele entende o fato de ser preterido como sinônimo de desonra (*timé*). A injustiça e a injúria o tornam rebelde. Atenas, deusa da estratégia e protetora de Ulisses, castiga-lhe com um acesso de loucura. Voltando à razão e sentindo-se duplamente envergonhado, por não ter ganho as armas e ter sido objeto de reprovação dos deuses, suicida-se com a sua própria espada. Ajax é um bom exemplo do golpe que o não-reconhecimento pode causar, especialmente quando fundado numa qualidade verdadeira (ele era realmente o mais bravo, ainda que os troianos tivessem mais medo da astúcia de Ulisses).

A sociedade do olhar e da imagem é a sociedade da vergonha, diz Enriquez¹¹, em substituição à sociedade cimentada pela culpa. “ *Ele (o indivíduo) será perseguido pela vergonha de não ter conseguido, em condições normais, ir além dos limites. A vergonha não toca o indivíduo na sua intimidade, mas o toca em seu ser social, em sua aparência*”.

8.2. “Identificação: o outro, sou eu”¹²

Dissemos antes ser a Identificação “um processo psicológico, através do qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, totalmente ou parcialmente, sob o modelo daquele”¹³. O conceito foi sendo apresentado em diversas obras de Freud, entre elas: a) *Totem e Tabu*¹⁴, em que é discutida a relação do sujeito e seu chefe, sendo a

¹¹ ENRIQUEZ, Eugène, “A Interioridade está acabando?” em: LEVY, A., NICOLAÍ, ENRIQUEZ & DUBOST, Psicossociologia - análise social e intervenção, Rio de Janeiro, Vozes, 1994, 41-55 e citação p. 52.

¹² Ver. GRUNBERGER, B. e CHASSEGUET-SMIRGEL, J, Identification... op.cit.

¹³ LAPLANCHE & PONTALIS, Vocabulaire... op.cit., p. 187

¹⁴ FREUD, Totem... op.cit

identificação a base da comunidade à medida que forma uma unidade psíquica; b) Em "*Pour Introduire le narcissisme*"¹⁵, Freud religa, dialeticamente, a escolha de objeto narcísico e a identificação. O sujeito ou algumas de suas instâncias se constituem sob o modelo de objetos anteriores: pais, parentes próximos, professores etc. c) Mas é em "*Psychologie des Foules et Analyse du Moi*"¹⁶, que ele dedica um capítulo especial - o 7 - à discussão da Identificação, assumindo claramente que a Identificação é reconhecida como a primeira expressão de um vínculo afetivo à outra pessoa e que ela exerce um papel importante na pré-história do Complexo de Édipo, quando o menino toma o seu pai como modelo do que ele gostaria de transformar-se, ou seja, o pai se torna o ideal. Assim, trata-se de um processo de superação, ligado ao narcisismo secundário, em que o outro será investido como objeto libidinal. A Identificação pode assumir o aspecto amoroso, mas também o aspecto hostil, sendo que o caso do Complexo de Édipo comporta as duas vertentes.

A Identificação é um processo operado dentro do aparelho psíquico e fora da nossa percepção, ela pode nascer cada vez que é percebida uma certa *communauté* com uma pessoa que não é objeto de pulsão sexual. Num grupo, quanto mais esta "similitude" é significativa, mais a identificação pode instalar um laço entre os membros. A personalidade se constitui e se diferencia por sucessivas identificações, que formam uma estrutura complexa e ambivalente, podendo variar num contínuo entre amor e ódio. Como assinala Freud: todo ser humano faz parte de diversos grupos e se implica em processos múltiplos de identificação, que fornecem uma base instintiva de compreensão e conhecimento do outro, posto que não

¹⁵ FREUD,, "*Pour Introduire le ...*", op.cit, pp. 81-105

¹⁶ FREUD, "*Psychologie des Foules ...*", op.cit, pp.117-218

podemos perceber o mundo como algo totalmente diferente de nós mesmos.

A identificação comporta a capacidade de contestar, de reconhecer a diferença e o ato livre, ela pode ser baseada no amor, mas também no medo¹⁷. A Identificação constitui um dos principais meios de luta contra os objetos externos geradores de angústia e medo¹⁸, fazendo o indivíduo sair da passividade, digerindo o objeto estranho a ele e compreendendo a vida coletiva. Amar um outro é amar a si mesmo, pois o Ego se amplia para incluir e integrar em si o objeto exterior. A Identificação é diferente da imitação ou da simples simpatia, ainda que essas possam guardar uma certa semelhança com aquela.

Seria a obediência uma identificação parcial, já que o indivíduo renuncia a uma parte do seu comportamento para receber gratificações que ele valoriza, da mesma forma que a criança assimila a proibição ditada pelos pais para sentir-se mais aceita e querida? Se o desafio de crescer contribui para a identificação da criança aos pais, seria a obediência ou a submissão da mesma natureza ?

Num grupo o Eu se organiza em relação aos outros (eu sou mulher, brasileira, professora,...) e é no seio dos grupos que se podem constatar as difunções ou rupturas que perturbam o processo identificatório. A relação que o homem mantém com o seu trabalho assume uma enorme importância enquanto uma referência de sua

¹⁷ Entre os mecanismos de defesa discutidos por FREUD, Anna em Le Moi et les mécanismes de défens, Paris, PUF, 13a.ed, 1993, pp.101-112, ela desenvolve A identificação com o Agressor, na qual o Ego, buscando se defender da angústia, assume qualidades do objeto de autoridade temida, que lhe ameaça.

¹⁸ Ver SANDLER, J. et alii em Projeção, Identificação e Identificação Projetiva , Porto Alegre, 1989 e também número especial da revista TOPIQUE sobre Identifications, Paris, Dunod, 1995

vida social, e aqui se realiza uma passagem do intra-psíquico (identificação) ao social (identidade).

Uma empresa cuidadosa de sua cultura vai buscar conseguir a adesão para a sua missão, o seu projeto, o seu mundo a construir; nesse sentido ela faz a passagem de um projeto exterior (produtos, serviços, mercados, lucros) para um objeto/ projeto interior a ser reproduzido (sonho, missão nobre). Quando a empresa tenta se colocar como o único lugar a ser desejado e o objeto exclusivo da atenção e da devoção dos seus colaboradores. Ela, na realidade, não está se propondo como um objeto de identificação, mas de idealização.

Acreditamos que as empresas cada vez mais se propõem como objeto de identificação, porém em boa medida o máximo que elas conseguem são respostas idealizadas, especialmente quando nelas não existe espaço para a contestação ou para a diferença. Sabemos que o conjunto das crises de representação ou de perturbações no processo de identificação faz emergir signos, linguagem, discursos de filiação simbólica antiga; e esses signos se apresentam como expressão do desejo social. A empresa emerge como um novo ícone, uma nova fonte de referência, prometendo acompanhar o sujeito na sua solidão e no seu sucesso, indo de encontro às suas carências latentes e rebaixando a importância do vínculo social a um laço com ela. Oferece sim oportunidades cômodas de identificação, ou seja, de assumir uma identidade compacta e objetivada, um pretexto para expressar o seu narcisismo.

Numa sociedade de indivíduos¹⁹ e de empresas narcísicas a identificação real pode se apresentar como uma contradição na medida em que propicia o convívio com a diferença e o respeito pelo outro, o que se choca frontalmente com o narcisismo das pequenas

¹⁹ Ver ELIAS, Norbert, La société des individus, Paris, Fayard, 1991

diferenças/tribos ou, de outra maneira, ao individualismo esboçado no grupo de colagem.

8.3. Idealização: a perfeição idolatrada

A idealização é o processo através do qual as qualidades e o valor de um objeto são elevados à categoria de perfeitos. A Identificação a um objeto idealizado contribui para a formação e o enriquecimento das instâncias chamadas de Ideais²⁰ (Ideal do Ego e Ego Ideal), sendo definidas a partir do Narcisismo.

“L’Idéalisation est un processus qui concerne à l’objet et par lequel celui-ci est agrandi et exalté psychiquement sans que sa nature soit changé. L’Idéalisation est possible aussi bien dans le domaine de la libido du moi que dans celui de la libido d’objet.”²¹

Na Idealização o objeto é tratado como o próprio Ideal do Ego, ou seja, ela reduz a carga de investimento libidinal no próprio Ego. Freud vê o estado amoroso²² como sendo um caso forte de idealização, no qual o ser amado absorve parte do narcisismo do sujeito e se coloca numa posição imune à qualquer crítica. *“Simultanément à cet “abandon” du moi à l’objet, abandon qui se distingue déjà plus de l’abandon sublimé à une idée abstraite, les fonctions imparties à l’idéal du moi sont totalement défailantes. La critique, exercée par cette instance, se tait; tout ce que fait et exige l’objet est bon et irréprochable. La conscience morale ne s’applique à*

²⁰ Ver também CHASSEGUET-SMIRGEL, Janine, O Ideal de Ego, Porto Alegre, Artes Médicas, 1992.

²¹ FREUD, S. “Pour Introduire ...”, op.cit., p.102

²² Ver também DAVID, Christian, L’état amoureux, op.cit., no qual o autor sustenta que no caso de um amor correspondido o Ego não se empobrece, mas ao contrário.

rien de ce qui advient en faveur de l'objet; dans ce aveuglement de l'amour on devient criminel sans remords. Toute la situation se laisse résumer intégralement en une formule: l'objet s'est mis à la place de l'idéal du moi"²³

Reconhecendo que o ser apaixonado é humilde e submisso, Freud diz que ele paga como multa por este amor uma parte do seu narcisismo ou de sua auto-estima. Eco considera Narciso como alguém absurdamente perfeito e, portanto, não passível de qualquer defeito. Ela, por seu lado, deve sempre se desdobrar para fazer-se digna desse amor ideal. A Idealização não apenas refuta a crítica e o questionamento, como faz fluir o entusiasmo, o vigor e a aura de especial, dado que exerce uma atração irresistível e promete a partilha da perfeição, das delícias do Olimpo luminoso.

Dom Quixote vive a Idealização da missão e do código dos cavaleiros andantes. O seu amor idealizado por Dulcinéa nada mais é do que um desdobramento da sua fiel obediência aos ditames da cavalaria, posto que não existia cavaleiro sem dama a quem dedicar os seus feitos e a quem encaminhar seus pedidos de força. O amor de Dom Quixote pela cavalaria era também a vontade de eternizar o seu nome enquanto um entre os melhores, que ele sabia reconhecer. O orgulho individual se alimenta de sua expressão coletiva, da comunhão com o outro tão idealizado quanto a própria projeção de sua auto-imagem. Se mesmo Deus precisa dos homens, que se dizer de um Narciso?

" - Que pouco sabes, Sancho - respondeu Dom Quixote - dos achaques da cavalaria! Cala e tem paciência, que lá virá dia em que vejas por teus olhos que honrosa coisa é andar neste exercício!.(....) - É este o dia, Sancho, em que se há de ver o bem que a minha sorte me tem reservado; é o dia, repito, em que se há de mostrar mais que

²³ FREUD. " Psychologie des Foules ...", op. cit, p. 179.

*nunca o valor do meu braço, e em que hei de fazer obras que fiquem registradas no livro da Fama por todos os vindouros séculos. Vês aquela poeirada que ali se ergue, Sancho? Pois é levantada por um copiosíssimo exército de diversos e inumeráveis povos que por ali vêem marchando*²⁴

Em uma sociedade que valoriza a aparência, o sucesso e a imagem social, a Idealização de modelos e qualidades se faz sem muita dificuldade. Quanto mais as empresas exibem hoje um *status* de grande saliência na sociedade, mais elas se oferecem enquanto objetos maravilhosos que devem ser investidos de amor.

Merecer a honra de fazer parte do clube dos escolhidos, poder partilhar a missão nobre, respirar o aplauso, o amor e a aprovação da grande Mãe tem a sua contra-partida na dependência infantil, pois a Idealização de um objeto não favorece o amadurecimento nem a autonomia. De outra forma, como diz André Green²⁵: *“Ces conduites d'idéalisation, toujours mises en échec par la contestation du réel, entraînent, nous l'avons déjà dit, la honte plus que la culpabilité et la dépendance plus que l'indépendance”*.

Ainda que a proposta de um padrão ideal de comportamento e atitudes seja uma agressão à intimidade de uma pessoa, é um fato que o processo de idealização traz tranquilidade e garante estabilidade, pois assegura uma devoção sem interrogações, e torna as pessoas capazes de se sacrificarem com boa vontade. Melanie Klein considera a idealização como uma defesa contra as pulsões destrutivas, através do mecanismo de clivagem, ou seja, o seio bom que porta todas as qualidades e garante a felicidade e o seio mau, que encarna todos os inimigos e defeitos.

²⁴ CERVANTES, *Dom Quixote de La Mancha*, S.Paulo, Abril, 1981, pp.97-8.

²⁵ Ver GREEN, André Green, *Narcissisme de Vie...*, op.cit, p.187.

O perigo que corre um devotado é o de reduzir ou mesmo de eliminar a sua capacidade de julgamento, distorcer demais a sua percepção, fechar-se numa relação circular que anula os demais, inibir qualquer crítica e, portanto, tornar-se uma sombra de alguém. Quando a felicidade é função exclusiva do sorriso alheio, a alma está próxima do abismo, visto que ela não exerce nenhum domínio sobre o comportamento dos outros. Acordar pode ser um pesadelo, seguido de vergonha e depressão.

Todos sabemos a cegueira que uma devoção apaixonada pode provocar e sabemos também que a experiência de conviver com algo idealizado repassa para o sujeito que ama um pouco do brilho e do caráter especial que ele enxerga no amado, uma razão a mais para evitar o enfrentamento que a crueldade do real pode trazer, num abrir de olhos. Essa devoção também atende às solicitações das tendências masoquistas que todos temos, em maior ou menor grau.

Não pensamos que as empresas consigam despertar uma idealização total, mas elas se colocam como um sagrado maravilhoso que merecem nada mais do que o devotamento completo, ainda que nos médio e longo prazos esta doação de si possa ter um preço elevadíssimo para ambos os lados.

**PARTE III - O PODER ORGANIZACIONAL E AS NOVAS
CONSTRUÇÕES SIMBÓLICAS**

9. O SAGRADO E O PROFANO

“ Le poisson aussi est mon ami, dit-il tout haut. J'ai jamais vu un poisson comme ça. Pourtant faut que je le tue. Heureusement qu'on n'est pas obligé de tuer les étoiles (...) Je comprends pas bien tout ça, pensa-t-il. Mais c'est encore heureux qu'on ne soit pas obligé de faire la chasse au soleil, à la lune ou aux étoiles. On a assez de mal comme ça, à vivre sur la mer, et à tuer nos frères les poissons”

(Hemingway - O Velho e o Mar)

Temos tentado, ao longo deste trabalho, discutir o papel predominante que as organizações modernas, em particular as grandes empresas, têm assumido nas sociedades atuais. Sustentando a hipótese de que existe uma crise no processo de identificação dos indivíduos, face às mudanças que têm ocorrido neste século, mas nos localizando especialmente na sua segunda metade, acreditamos que estas organizações têm tentado preencher determinadas lacunas não apenas no conjunto do social (enquanto o modelo para as demais instituições, e até assumindo tarefas que anteriormente eram consideradas da competência do Estado), mas também num âmbito individual - propriamente englobando e atuando sob determinados aspectos psíquicos inconscientes - na medida em que elas se propõem como um objeto maravilhoso de identificação e referência.

Procuramos argumentar que as empresas de hoje desenvolvem um sistema de controle e de poder mais sutil e sofisticado, exibindo uma nova estética - onde a oralidade se faz presente de forma significativa - e buscando ocupar espaços, junto aos seus membros, que antes eram privativos dos laços de família e

de vizinhança. Acreditamos que, ainda que as empresas não criem uma crise de identidade nos indivíduos, dela tiram partido e se revestem de uma pretensa competência em resolvê-la, sinalizando respostas generalizadas e tranqüilizadoras como o lugar de realização da fantasia de perfeição, bem como o lugar de relações harmônicas.

Uma vez que o valor econômico assume a primazia em relação aos demais valores sociais e culturais, a racionalidade instrumental marca a sua vitória. No mundo desencantado, conforme a expressão de Weber, onde a Ciência e a Tecnologia substituem a Revelação, a fé científica-tecnológica toma o lugar da religiosa. Se Deus está morto (Nietzsche), o homem se faz deus, aquele que pode dominar todas as coisas e submeter a Natureza à sua vontade e capricho. Se o dinheiro representa o valor de todas as coisas, o mundo do “tudo se vende e tudo se compra” se institucionaliza e o sucesso é o único fim a ser almejado para que os homens “transcendam” a sua existência frágil, opaca e mortal. Se isso ocorre, as empresas se erguem à categoria de novos templos e o lugar onde, também, o “religioso” pode se manifestar.

Castoriadis¹ nos fala da ausência de um sentido do Imortal nas sociedades modernas como sendo uma das causas mais significativas da atual crise de identidade. Este sentido diz respeito à auto-representação da sociedade, a um sentido de mundo, a um sentido de vida e, portanto, de morte.

A inquietude e a angústia humanas frente aos perigos da vida se reduzem quando os homens podem acreditar numa bem-aventurança da Providência divina. Para Freud², as idéias religiosas

¹ CASTORIADIS, Cornelius, “La Crise du Processus Identificatoire”, IN: *Malaise dans, CONNEXIONS*, op.cit., pp. 123-135; discussão apresentada em nosso capítulo sobre “Algumas Teses Sobre a Crise no Processo de Identificação”.

² FREUD, Sigmund, *L'avenir d'une illusion*, Paris, PUF, 10a. ed., 1993

nascem na mesma necessidade das demais conquistas da civilização: a de se defender contra a supremacia da natureza e para corrigir as imperfeições da cultura, sentidas de forma dolorosa. As idéias religiosas têm tido um papel fundamental no desenvolvimento da civilização e aparece como um dos seus mais preciosos patrimônios: *“C’est sur elles qu’est édifíée notre civilisation, le maintien de la société humaine a pour prémisses que la majorité des hommes croient à ces doctrines. Si l’on vien à apprendre aux hommes qu’il n’y a pas de Dieu très juste et tout-puissant, pas d’ordre divin de l’univers et pas de vie future, alors ils se sentiront exempts de toute obligation de suivre les lois de la civilisation”*³

Procurando suprir as lacunas existentes no processo de identificação dos indivíduos e estender o seu braço de influência, as organizações modernas, cremos, buscam desenvolver não apenas propostas de transformar o homem mortal no herói sagrado temporariamente (o que o torna mais mortal ainda), como também elas próprias se caricaturam enquanto catedrais, onde as fronteiras entre o Sagrado e o Profano se confundem. Alternando cartas sedutoras e propostas de missão carismática, as organizações atuais recriam o “religioso” no seu pequeno microcosmo, acendem uma vela para Deus e outra para o Diabo simultaneamente, profanam o sagrado e sacralizam o profano, revivem a nostalgia da possibilidade de homens transformados em deuses e ritualizam práticas profanas como uma verdadeira liturgia⁴.

É a intenção dos capítulos que se seguem buscar investigar esta tentativa de transposição do religioso para o universo organizacional, de compreender de que forma a idéia de transcendência pode ser “repassada” e como têm se modificado as

³ FREUD, S., L’Avenir...op.cit, p. 50

⁴ SEGNINI, Lílíana, A liturgia do poder-Trabalho e Disciplina, S.Paulo, EDUC, 1988

fronteiras entre o Sagrado e o Profano. Fundamentalmente procuramos interrogar a possibilidade da existência de um carisma da instituição e - como a idéia de carisma é fundada na de graça ou dom divinos, sendo o divino da ordem sagrada - julgamos conveniente esboçar algumas idéias sobre o Sagrado. Como também acreditamos na existência de um forte processo de sedução dentro das empresas, fazemos uma ligeira incursão no mundo do Profano, como contraponto.

Mais que uma especulação através de analogias, nos orientamos pela inquietação da possibilidade das empresas-catedrais transformarem o seu discurso e a sua prática numa espécie de “guerra santa”, onde tudo se justifica a partir de uma “missão nobre”, que dá sentido à vida e reduz a vida à lógica de mercado. De outro lado, a sedução pelas promessas de sucesso profissional e social pode embotar a percepção de que o homem não é um pequeno deus, bem como a Imortalidade é mais que o brilho momentâneo que as luzes da organização podem lhe emprestar.

9.1. O Universo Sagrado

O homem das sociedades arcaicas vivia perto das coisas sagradas; o território que ele habitava era o Mundo, obra dos deuses, indefinidamente repetido, recuperável e reconstruída ritualmente. Era sua responsabilidade colaborar com a recriação do Cosmos, garantindo a vida de plantas e animais, de forma a não desequilibrar a Natureza. Em contrapartida, o homem das sociedades modernas só tem compromisso com o histórico e o social, o Universo não representa o Cosmos, sendo tudo tratado como recursos capazes de

serem explorados economicamente. Com a “morte de Deus” e o “desencantamento do mundo”, terá o Sagrado desaparecido?

Segundo Rudolf Otto⁵, O Sagrado é uma categoria de interpretação e de avaliação, e como tal, só existe no domínio do religioso, ou seja, é um princípio vivo em todas as religiões, constituindo sua parte íntima, o Numinoso. Este estado religioso desperta no homem o sentimento de dependência, ou o estado de criatura, traduzindo uma consciência da sua limitação, pequenez e impotência. O contato particular como o Sagrado pode nos arrebatara e comover. Ele suscita um poder indizível, de força e de preponderância, permitindo o sujeito experimentar o sentimento de ser apenas uma criatura frente à soberania absoluta.

É o Numinoso também que põe a alma sob estado de excitação, atividade, movimento e força, ao mesmo tempo em que é misterioso e representa o “totalmente outro”, ou aquilo que nos é estranho e nos desconcerta, por estar fora do domínio das coisas habituais. Ele se situará além da esfera conhecida, marcando-se como o sobrenatural e o transcendente, nesse sentido fazendo uma harmonia entre os contrastes, pois o mistério não é apenas espantoso mas também maravilhoso, perturba e seduz, arrasta e fascina. É o Enorme, ao qual nada se compara.

O mundo do Sagrado se opõe ao mundo do Profano como um mundo de energia a um mundo de substâncias (coisas, objetos). Uma coisa tem natureza fixa, ao passo que uma força, uma energia pode comportar o bem e o mal, dependendo das circunstâncias; é o caráter ambíguo do Sagrado⁶.

⁵ OTTO, Rudolf, O Sagrado, Lisboa, Perspectivas do Homem/Edições 70, 1992 (do original alemão de 1917)

⁶ CAILLOIS, Roger, L'Homme et le sacré, Paris, Gallimard, Folio/Essais, 1950, p. 44

Para Mircea Eliade⁷ o mundo profano, dessacralizado, é uma descoberta recente, ainda que uma existência profana jamais ocorra em estado puro. *“Seja qual for o grau de dessacralização do mundo a que tenha chegado, o homem que optou por uma vida profana não consegue abolir completamente o comportamento religioso”*⁸.

Para o homem religioso o espaço não é homogêneo; ele apresenta quebras e rupturas, fazendo a oposição entre o sagrado e todo o resto. Também o tempo é separado, sendo este reatualizado ritualmente nas festas, enquanto o tempo do Ser, do imaginário. Um homem exclusivamente racional é uma abstração, pois mesmo o *“inconsciente tem uma aura religiosa e toda crise existencial é uma crise religiosa”*⁹.

É, pois, o Sagrado algo que contraria o espírito investigador e o absoluto império da razão, é ele quem dá nascimento a dogmas, a mitologias e a cultos. Ele se coloca como propriedade estável ou efêmera a determinadas coisas (instrumentos do culto), a seres (rei, padre), espaços (templos, igrejas), tempos (domingo, Páscoa, Natal)¹⁰, tendo uma dimensão verdadeiramente social, ainda que possa ser vivida profundamente pelo indivíduo.

Assim, o Sagrado é universalista e também personalista, ele se torna interior e interessa apenas à alma, é atitude de consciência e comportamento profundo. Nessas condições pode-se empregar a palavra Sagrado fora do domínio do religioso, significando o que alguém tem como supremo, como o melhor de si, que ele venera, a que ele sacrificaria sua vida. *“Telle est en effet la pierre de touche décisive qui, dans le cas de l'incroyant, permet de faire la démarcation*

⁷ ELIADE, Mircea, *O Sagrado e o Profano*, S. Paulo, Martins Fontes, 1995

⁸ ELIADE, Mircea, *O Sagrado e ...*, op. cit, p. 27

⁹ ELIADE, Mircea, *O Sagrado e ...*, op. cit, p. 171

¹⁰ CAILLOIS, Roger, *L'Homme et le...*, op. cit.

entre sacré et profane. Est sacré l'être, la chose ou l'idée à quoi l'homme suspend toute sa conduite, ce qu'il n'accepte pas de mettre en discussion, de voir bafouer ou plaisanter, ce qu'il ne renierait ni ne trahirait à aucun prix. Pour le passionné, c'est la femme qu'il aime; pour l'artiste ou le savant, l'oeuvre qu'ils poursuivent; pour l'avare, l'or qu'il amasse; pour le patriote, le bien de l'État, le salut de la nation, la défense du territoire; pour le révolutionnaire, la révolution(...) La présence d'un tel élément entraîne un certain nombre de renoncements dans le déroulement ordinaire de l'existence et, en cas de crise, le sacrifice de la vie lui est consenti d'avance...»¹¹

A partir dessas idéias podemos assumir que o Sagrado não apenas é, mas desperta uma sensibilidade especial que reclama o respeito que, de um lado, se coloca acima de argumentações racionais e, de outro, suscita o fascínio, podendo gerar uma atitude de infantilismo. A coesão e a segurança se alimentam de sacrifício e renúncia por um sentimento único; as proibições protegem a ordem do mundo e limita os excessos, aconselhando uma atitude humilde e o sentimento de uma saudável dependência. É o reconhecimento do obstáculo que faz nascer a força para transpô-lo¹². No universo do Sagrado o homem se faz ao aproximar-se dos modelos divinos, pois na vida ontológica tudo participa do Ser. O Estado, mesmo nos seus momentos de guerra, nunca conseguiu suscitar este sentimento de inteireza/completude no homem.

¹¹ CAILLOIS, Roger, L'Homme et le..., op. cit, p. 176/77

¹² CAILLOIS, Roger, L'Homme et le..., op. cit.

9.2. O Profano

O que caracteriza o Profano é o seu sentido comum, vulgar, cotidiano, temporal, ou seja, aquele em que os gestos não necessitam de qualquer precaução e que se mantêm dentro de uma margem freqüentemente estreita - bem definida - deixada ao homem para exercer a sua atividade sem restrições¹³.

O homem das sociedades modernas vive o histórico e o fazer histórico; reconhece-se como o único sujeito e agente da História, não aceitando nenhum outro modelo de humanidade fora da condição humana; enquanto faz a si próprio, dessacraliza o mundo. O homem só pode assumir a inteira responsabilidade pela sua vida e pelo seu destino se retirar de Deus, ou dos deuses, esta tarefa, isto é, quando ele dessacraliza a existência humana. "O homem *faz-se* a si próprio, e só consegue fazer-se completamente na medida em que se dessacraliza e dessacraliza o mundo. O sagrado é obstáculo por excelência à sua liberdade. O homem só se tornará ele próprio quando estiver radicalmente desmistificado. Só será verdadeiramente livre quando tiver matado o último Deus"¹⁴

O pensamento científico, a dúvida sistemática, a noção de um progresso crescente e a enfâse na dimensão racional, tão próprios das sociedades modernas, substituem o modo de viver e de sentir do Sagrado, expresso numa relação com algo que ultrapassa o indivíduo e está reconhecidamente fora do seu domínio. A individualização toma o lugar do princípio do respeito, o outro é um opositor e o funcionamento da sociedade vai repousar em relações concorrenciais e competitivas.

¹³ CAILLOIS, Roger, *L'Homme et le...*, op. cit, p.30

¹⁴ ELIADE, Mircea, *O Sagrado e ...*, op. cit, p. 165.

O homem a-religioso nega a transcendência e aceita a relativização da realidade, no qual o desconhecido é apenas uma questão de tempo, somente o tempo de ser explicado e conhecido pela Ciência. O tempo histórico é o tempo da vigência do Profano e o “ver para crer” é a sua regra! O olhar investigador e que pressupõe a desconfiança sistemática é o olhar do profano, que endeusa o conhecimento objetivado e a tudo quer dar explicações lógicas. A vida se transforma em mero conhecimento ou retalhos dele.

Mundo das coisas; dos objetos; mitos do progresso, da mudança perpétua e do indivíduo enquanto dono do seu destino e fazedor do mundo, o Profano permite uma reelaboração de rituais e práticas que buscam reciclar a identidade perdida. O fascínio na reduplicação de heróis, excelentes e quase-deuses, atesta essa fome de imortalidade, essa tentativa de sacralização do homem e, ao mesmo tempo, a certeza do que cria e mata com a mesma velocidade indiferente.

O mundo moderno é o mundo do dinheiro, dos comportamentos objetivados, da criatividade dirigida, da palavra adequada, das relações instrumentais, da espontaneidade censurada, da imagem produzida, da ação ensaiada, das condutas homogêneas, das personalidades compactas, dos fragmentos e da ação sem reflexão. O artificial suplanta o natural e faz-lhe inveja de ser tão perfeito; a colagem propicia a unidade da colcha de retalhos e a fuga da tirania do estilo; o espetáculo é quem conta a história, o pano sobe e desce na flexibilidade como necessidade diária; o robô é o duplo humano perfeito, inclusive na sexualidade domesticada. Mundo dos objetos e da relação entre objetos, sendo o homem desafiado e seduzido pela ironia do próprio objeto. Criatura e criador de si mesmo!

No Profano todas as atividades são esvaziadas do seu caráter mágico; o trabalho, a alimentação, a sexualidade, o parto são apenas necessidades e funções biológicas, orgânicas. Casamento e óbito são funerais diferenciados, mas igualmente um ato social, com vela, flores e convidados. Mas o homem profano ainda demonstra uma certa nostalgia do sagrado e tenta manter alguma separação entre locais e tempos (como o de trabalho e de lazer, a casa e a rua, a terra natal e o estrangeiro), porém esta se torna cada vez mais tênue. O local de trabalho é o lugar (cada vez menos físico) do todo dia, a casa é o “santuário” invadido e as férias é o longe-perto da vida intermediada pela impossibilidade de se ficar só.

Nas sociedades modernas, onde a perda de fundamentos e práticas religiosas parece estar se tornando uma regra geral, alguns setores da sociedade (inclusive as empresas) tentam combater este desencantamento do mundo construindo uma ritualização deliberada, para fins terapêuticos na maior parte das vezes, como um mecanismo de compensação para a gradativa ausência desta carga simbólica, ao mesmo tempo em que contribui para uma maior inserção do indivíduo na sociedade e na cultura, corrigindo-lhe os excessos. Aqui Ícaro é o mito de referência, que traduz uma mensagem do tipo “Voe, mas nunca chegue perto do sol”.

Analisando o Sagrado na modernidade, Claude Rivière¹⁵ nos chama a atenção para esta compensação: “*Dans une modernité dont la religion oriente de moins en moins les activités, quelques secteurs de la vie sociale développent cependant des formes de fascination à l’égard de certains objets, idéaux, personnages ou phénomènes, considérés comme plus ou moins mystérieux parce que au-delà des performances habituelles, ainsi que des réactions de crainte, éventuellement traduite ou conjuré par des rites, à l’égard des*

¹⁵ RIVIÈRE, Claude, Les rites profane, Paris, PUF, 1995, p. 17

risques que pourrait comporter l'excès de proximité avec le domaine de l'autorité impérative et préservée (le pouvoir), du légitime indubitable (la science), de la force insoupçonnée (la soucoupe volante), du fonctionnement logique extraordinaire (l'ordinateur), ou de problèmes qui nous tourmentent (sexe e mort)".

Na tentativa de uma apropriação do raro, os ritos profanos tendem a se multiplicar, seja na sociedade no seu conjunto, seja em formatos institucionais específicos. As empresas são grandes fabricantes de rituais; aliás, o capitalismo se funda no mito do trabalho e da produtividade, sendo a riqueza, a acumulação e o sucesso uma demonstração da aprovação e da eleição divinas¹⁶.

A empresa-comunidade busca tornar o nosso tempo de trabalho em também tempo do lazer, as festividades pontuam momentos do lúdico e da "queda" de hierarquia; mas estas festas, ainda que revigoradoras da adesão, não têm caráter sagrado, pois a sua repetição e a sua organização tratam de esvaziar o seu conteúdo; quer dizer, a diversão deve ser adequadamente civilizada, compartimentada e Dionísio¹⁷ deve se expressar educadamente, ou seja, um momento diferenciado no mundo ordenado pela mesmice.

O próprio trabalho perde, para muitos, a sua significação sagrada, visto que estereotipado e vazio de sentido. Além do mais, os rituais modernos não são desenhados para celebrar a relação do homem com o seu trabalho, mas com a empresa, devendo que esta relação ser vivida como uma garantia de fonte de alimento real e simbólico. A empresa se faz sagrada para tornar sagrada a vivência dentro do seu interior, aqui Sagrado e Profano são apenas sinais trocados, que se alternam convenientemente

¹⁶ Ver WEBER, Max, A Ética protestante e o espírito do capitalismo, S. Paulo, Pioneira, 4a.ed., 1985.

¹⁷ Deus grego da festa, do vinho, da orgia, mas também deus da vegetação e da transformação.

9.3. A profanação do Sagrado e a sacralização do Profano

“Tomou, pois, o SENHOR Deus ao homem e o colocou no jardim do Éden para o cultivar e o guardar. E lhe deu esta ordem: De toda árvore do jardim comerás livremente, mas da árvore do conhecimento do bem e do mal não comerás; porque no dia em que dela comeres, certamente morrerás” (Gênesis 2:15-17).

“Um Deus compreendido não é Deus” (Tersteegen)

“Deus não está morto, tornou-se hiper-real” (Baudrillard)

Se a religião é a administração do Sagrado¹⁸ e se a religião vem perdendo espaço de importância na vida moderna, é lícito então supor que o universo do sagrado está se tornando cada vez mais limitado. O domínio do pensamento científico e racional, que busca a tudo explicar, retira o caráter mágico e misterioso da existência humana. Sabemos que não existe um homem puramente racional, mas a racionalidade, e em especial a instrumental, tem predominado no mundo atual.

Tem ocorrido uma mudança nas fronteiras entre o sagrado e o profano, sendo a queda das práticas tradicionais de culto religioso uma evidente demonstração desse fato. Não apenas a linguagem do culto tornou-se mais acessível, corriqueira, como também as vestimentas especiais foram abolidas, indiferenciando-se das comuns. A música sacra deu lugar à música que se utiliza dos ritmos (rock, rap..) consagrados nas paradas de sucesso e a sua

¹⁸ Conforme CAILLOIS, Roger, *Le Homme et le...* op. cit

execução se utiliza do mesmo tipo de aparelhagem dos concertos populares. Até as igrejas evangélicas, que pareciam ser mais conservadoras relação a algumas questões, retiram o véu, colocam as fantasias e formam blocos de carnaval para “pregar a palavra do Senhor”. O samba-enrêdo, no mesmo ritmo dos sambas profanos usuais, canta Jesus, e o único pudor parece referir-se aos limites das carnes que são autorizadas a ser expostas.

As igrejas são construídas como galpões industriais, onde a funcionalidade é o fator determinante. A sua mobilidade se assemelha a de um circo, criando-se a igreja itinerante, o templo móvel e descartável. A Bíblia recebe versões diferenciadas,¹⁹ buscando atingir diferentes públicos. Aliás, a visão de marketing²⁰ e de estratégia é hoje uma realidade na gestão das igrejas, o mercado dos fiéis é segmentado e a concorrência se utiliza de métodos modernos e agressivos em nada diferentes dos usados nas empresas comerciais. A mídia eletrônica invade o cenário, repassa a sua tecnologia de convencimento para um público ampliado e disputa todas as migalhas e fatias possíveis do rebanho não apenas nacional, mas já globalizado.

A Igreja sempre loteou o céu e vendeu esperanças de vida eterna, até aí nada de mais, porém a guerra competitiva, a teatralização da fé nos espetáculos de massa, a segmentação dos produtos religiosos, enfim, a lógica de mercado impregnando este tipo de serviço, isso se constitui uma novidade.

¹⁹ Ver reportagem no jornal *Folha de S.Paulo*, de 22.09.96, p.1-22, a respeito das diferentes versões da Bíblia, atingindo atualmente a marca de 450. A mais recente, lançada em 1995 e editada pela Universidade de Oxford, é a Bíblia Politicamente Correta. Existem, ainda, versões para mulheres, adolescentes, casais, negros, etc.

²⁰ Ver artigo “*Hostias Edir contém mais Deus*”, de: CAMPOS, Leonildo S., COBRA, Marcos e COSTA, Esdras B.. *RAE Light*, S.Paulo, FGV, v.3, n.2, 1996, pp.5-11.

Uma outra evidente profanação diz respeito aos templos e lugares sagrados hoje destinados mais a uma peregrinação turística, na qual o que se busca é mais uma emoção estética ou arquitetônica, do que a vivência de uma experiência de caráter religioso. Transformados em grandes atrações turísticas, o Vaticano, a Grécia, Jerusalém, Meca, Nôtre Dame de Paris, Chartres etc, funcionam como um grande mercado de *souvenirs*. A hora do contato com o divino é determinada pelo cronograma do guia. A história é simplificada.

Aqui vale lembrar o diz Edgar Morin sobre o turismo, considerando-o mais como uma experiência de voyerismo que uma de alteridade. Conhecer de fato importa muito pouco, o importante é consumir o outro, ver o máximo no mínimo de tempo possível. Esse tipo de comportamento pode ser comparado à bulimia, ou seja, a um apetite, uma fome insaciável.

Argumentando que o consumo pode ser veículo de uma experiência transcendente, os autores Belk, Wallendorf e Sherry Jr.²¹ sugerem alguns domínios do consumo sagrado, tais como: a) lugares onde pessoas nasceram, operaram milagres, receberam revelações místicas suscitam a reverência, mas também os *shopping centers*, museus, teatro, universidade são vividos como verdadeiros santuários. A casa também teria esta conotação por assegurar o lado privado do indivíduo numa sociedade que favorece o individualismo (hoje se parece mais a máquina de habitar de que falava Corbusier); b) tempo das celebrações religiosas, mas também os aniversários, colação de grau, casamento etc são momentos em que se participa do sagrado; c) coisas tangíveis: ícones, roupas, mobília, artefatos ou possessões que estejam simbolicamente ligadas ao sagrado, seja por

²¹ BELK, R., WALLENDORF, M. e SHERRY JR, J. " *The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey*". JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH, vol. 16, 1989, pp.1-38

sua beleza, raridade ou propriedades especiais (talismãs, pedras com poderes fertilizantes ou afrodisíacos). O automóvel e o computador poderiam ser considerados como objetos sagrados na sociedade de hoje; d) coisas intangíveis como fórmulas mágicas, receitas de família, danças, segredos entre amigos ou amantes, rituais das ligas/confrarias etc; e) pessoas ou outros seres: feiticeiros, profetas, deuses, santos, líderes carismáticos; f) experiências de visitas a santuários, mas também vivências consideradas mágicas como Disneylândia; comida especial ligada a um contexto sagrado (Ação de Graças, Páscoa, Natal), ou ainda um Big Mac ou o frango da KFC podem ser considerados ícones sagrados já que representam nostalgicamente a cultura americana. Os esportes e os estádios também podem ser vistos como capazes de realizar este contato com o sagrado.

Percebemos que para os autores acima qualquer coisa pode ser tornada sagrada, não sendo este mais do que um processo de investimento em objetos que os consumidores dão significados especiais. Certamente este é um conceito muitíssimo mais limitado do que o apresentado anteriormente, porém é compatível com a idéia de que as fronteiras entre sagrado e profano não apenas se misturaram como se banalizaram

Na perda gradativa do poder da religião, religiões de substituição começam a aparecer e a construir um novo sentido do sagrado e da vida. Para Enriquez tratam-se de ideologias: *“Ces religions de substitution, ce sont les idéologies (...) je parle donc d'un ensemble de valeurs qui a force de loi car il se désigne lui-même como expression d'une vérité scientifique qui ne saurait être remise en*

doute et qui forni aux individus et aux groupes la réponse unique et définitive aux questions que la vie les amène à se poser".²²

Podemos dizer que a Ciência é considerada como o último árbitro da verdade, substituindo a Religião, e que as empresas são os novos templos. É verdade que se as empresas ganham espaços como sagradas significa que elas têm sido capazes de dessacralizar outras ordens (Estado, Igreja, Partidos Políticos, Sindicatos) e marcar a sua lógica e a sua finalidade como o extraordinário caminho que permite chegar ao paraíso.

No mundo das empresas não podemos mais falar em apenas espectadores de um espetáculo, é preciso que todos sejam atores da grande cena que está sendo realizada. Todos devem participar da super co-produção de tornar sagradas determinadas mensagens e práticas organizacionais, do mesmo modo, deve participar de uma profanação do resto do mundo.

²² ENRIQUEZ, E., "Le Fanatisme Religieux et Politique", CONNEXIONS, N. 55, 1990, pp. 139/140

10. A CONSTRUÇÃO CARISMÁTICA MODERNA: A MISSÃO DA EMPRESA

Pretendemos neste capítulo desenvolver algumas considerações a respeito dos estudos sobre Carisma, inicialmente a partir de Weber, passando pela contribuição de alguns autores atuais sobre os fenômenos carismáticos, para em seguida fazer uma incursão nos trabalhos sobre a Psicologia das Massas. À luz desses trabalhos e de outros, mais recentes, teceremos algumas observações sobre as relações do líder e seus seguidores, esperando que esse conjunto teórico possa nos auxiliar na investigação do papel desempenhado pela Missão, na empresa moderna, enquanto uma tentativa de construção de um carisma institucional.

10.1. Sobre o Carisma e a Psicologia das Massas

O conceito de CARISMA é apresentado por Max Weber¹ para caracterizar uma forma particular de poder. Poder que é entendido como a possibilidade de um ator, numa relação social específica, ter condições de realizar a sua própria vontade, a despeito da resistência e não importando o fundamento dessa possibilidade. Weber analisa a existência de líderes, cuja autoridade vai basear-se num DOM excepcional que é vinculado à realização de

¹ WEBER, Max, Economy and Society, New York, Bedminster Press, 1968. Ver também a edição de papers selecionados por EISENSTADT, S.N.: Max Weber on charisma and institution building, Chicago, Univ.Chicago Press, 1968

uma **missão**, podendo esta ter caráter religioso, político, filantrópico...

Uma vez reconhecido este dom, surge o reconhecimento por parte dos discípulos do **dever** de seguir o líder carismático, em virtude da sua credibilidade. A influência do carisma nasce e perdura, sendo fortalecida com o cumprimento da missão. Esta missão se coloca, geralmente, de modo revolucionário em relação à situação institucionalizada, mediante uma experiência social que exige **conversão** nas atitudes e comportamentos tanto dos seguidores, quanto do líder. O reconhecimento é um dever.

Assim, a dominação como a possibilidade de que um certo ordenamento seja acatado por um grupo, parecendo ser a sua própria vontade - implicando em disciplina e obediência - vai se configurar em dominação carismática à medida que surge uma devoção, uma santidade específica ao heroísmo e caráter de um indivíduo, bem como às estruturas normativas por ele estabelecidas.

As lideranças carismáticas se nutrem do sentimento do extraordinário contato vivo, interpessoal, cujo "dom da graça" é a principal crença de apoio dos seguidores. A devoção carismática manifesta-se originalmente em grupos e comunidades muito indiferenciadas, compostas por pessoas cuja mentalidade é semelhante em relação à autoridade.

Partindo da contribuição de Weber e investigando algumas condições favoráveis ao surgimento de fenômenos carismáticos, Norberto Bobbio² se detém em duas situações:

a) na falta de modernização política e econômica, bem como êxitos de caráter ditatorial ou totalitário, os fenômenos carismáticos tendem a aparecer em torno de um líder, que propõe um plano de salvação e a si próprio como o salvador, com a

² Ver BOBBIO, Norberto, Dicionário de Ciências Políticas, s/d, pp.149/151

promessa de resgatar o povo do pavor coletivo fundado na insegurança e angústia generalizadas;

b) nas sociedades modernizadas, bem articuladas e complexas, tem se verificado que os fenômenos carismáticos se manifestam mais freqüentemente a partir de **grupos e movimentos** sociais, surgidos em âmbitos produtivos e reprodutivos delimitados, subculturas e instituições reguladoras de determinados setores da sociedade. Eles emergem sugerindo carismaticamente alternativas radicais, não circunscritas no ambiente e nas instituições nele presentes, tendo como ponto de partida a existência de particulares condições de desigualdade, sofrimento e insatisfação no seio da sociedade.

Weber centra a sua análise fundamentalmente na personalidade do líder, não se referindo a processos psicológicos que motivem a obediência dos seguidores, nem ao processo de liderança composto por estruturas interacionais e traços de personalidade, que sustentem a ação social legitimadora do carisma como fator de dominação. Os aspectos psicológicos deste tipo de relação será discutido adiante, tendo nos trabalhos de Le Bon, Freud e Moscovici suas principais referências.

Weber aponta os principais componentes do carisma em seu estado puro, sendo:

a) **NATUREZA EXTRAORDINÁRIA**, originalmente de caráter mágico, de uma personalidade que se supõe sobrenatural ou, pelo menos, dotada de poderes excepcionais que o coloca acima do cotidiano;

b) a **CONFIANÇA** fiel dos liderados, que mesmo não constituindo a base da legitimidade carismática, motiva um profundo sentimento de dever por parte daqueles que crêem fielmente no carisma de alguém;

c) o **SUCESSO** identificado especialmente com o “estado de alguma prosperidade”, propiciado à comunidade de fiéis pelo advento do líder carismático;

d) o **CARÁTER EMOCIONAL** da própria comunidade carismática, que não dispõe de autoridades estabelecidas, hierárquicas ou *status* jurídicos abstratos, o que dá ao carisma uma forma de dominação essencialmente irrestrita;

e) a **NATUREZA** essencialmente **IRREGULADA** da dominação pelo carisma, que também é irracional, destrutiva e subversiva;

f) a **TENDÊNCIA ANTI-UTILITÁRIA DA MISSÃO**, que opõe o carisma ao econômico e lhe confere o caráter de **vocação genuína ou tarefa íntima**.

No entanto, o carisma está condenado a ser, de uma maneira qualquer, muito rapidamente cristalizado em instituição, assumindo forma rotinizada, que pode ou não significar o seu desaparecimento, mas certamente implica na sua objetivação, modificando o seu caráter anti-econômico.

Os estudos sobre carisma, fundados originalmente na pessoa do líder, têm sido ampliados para a análise de processos de mudanças sociais e fenômenos do comportamento coletivo, observáveis no seio dessas próprias mutações. Quanto mais questionados os tipos de legitimação, o modo de distribuição de poder e sistema de valores básicos, que regulam o comportamento da coletividade, mais radiciais tendem a ser as transformações sociais. Essas transformações, segundo Weber, podem se dar a partir de duas vias, ou ter dois destinos: Racionalização e Conversão.

No processo de Racionalização ocorre uma diferenciação progressiva de funções e o sistema se desenvolve por meio de regras e técnicas mais especializadas, aplicados a setores sociais mais

limitados, com inovações formais e instrumentais. A Conversão, por sua vez, se baseia numa mudança interior, com reestruturação de valores fundamentais e, portanto, de *“todos os comportamentos derivados da fé vivida como dom e como dever, vocação essencialmente diversa do comportamento conformista. Tende por si a difundir uma consciência de valores e uma prática alternativa em relação aos fins, às normas, às recompensas, às oportunidades oferecidas pelas crenças dominantes”*³.

No âmbito das discussões mais recentes Bobbio assinala a importância prática e teórica dos fenômenos carismáticos de grupos. Na lógica da Conversão esses fenômenos partem antes do grupo que vive a experiência coletiva de fé, do que do líder. Ou seja, *“ O poder que o grupo reivindica se baseia em valores que ele próprio cria e propõe para si, em uma fé e em uma atitude prática novas vividas como algo radicalmente diverso em relação aos ‘demais’ e, cuja eficácia se quer demonstrar ativamente, quanto menos no sentido simbólico de ruptura e reconstrução básica. O grupo carismático apresenta-se a si mesmo, e não tanto à sua leadership interna (que também pode ser carismática no sentido pessoal do termo), como quadro de referência e coletividade de agremiação inteiramente novos. Neste sentido, ele oferecerá no plano psicológico, a cada um de seus membros, a defesa social e uma segurança psíquica profunda, necessários para a reconstrução e desenvolvimento da identidade dos indivíduos, negada na sua condição pré-existente e substituída na conversão”*⁴

O que de fato é marcado não é a relação entre sequazes-fiéis e seu líder, mas o papel ativo de todos os membros do grupo na construção coletiva de valores que se verifica na prática que lhes é

³ BOBBIO, N., Dicionário...p.150

⁴ BOBBIO, N. Dicionário de...p.150

comum. O fato carismático se fundamenta na constância da fé e na experiência habitual do grupo. As primeiras cooperativas, agremiações diversas, comunidades alternativas podem ser consideradas como exemplo desse tipo de grupo.

Tendo como ponto de referência o processo de legitimação dos partidos leninistas, Merquior⁵ sugere um híbrido weberiano: a burocracia carismática. Segundo o autor, a chave para o entendimento desse processo está na apreensão do comportamento de aprendizagem por parte da população participante. Esta aprendizagem se dá pela utilização de reforços secundários ou intermitentes, onde ocorre o adiamento da gratificação à resposta correta a partir de um estímulo condicionado, tal qual na teoria skinneriana.

Esses estímulos condicionados correspondem a símbolos reais, ou seja, incentivos reais como alimento, conforto e segurança. Assim, via reforço secundário, novos padrões de comportamento são solicitados e obtidos, supondo-se que o atendimento dessas demandas reforçará a gratificação simbólica. Além do aplacamento de suas necessidades reais, não-negligenciáveis, os participantes recebem também incentivos à submissão, cuja natureza é principalmente simbólica, considerando-se que o sentimento de dignidade pessoal e coletiva, bem como o sentimento de liberdade em relação a uma brutal opressão inimiga, são mensagens gratificantes que podem valer a vida.

Mas, afirma Merquior, os partidos revolucionários no poder são particularmente capazes de oferecer gratificação simbólica porque constroem geralmente uma estrutura política centralizada; e os estados centralizados conseguem uma flexibilidade e um controle

⁵ Ver MERQUIOR, J.G., em ROUSSEAU E WEBER - Dois Estudos sobre a Teoria da Legitimidade, Rio, Guanabara, 1990

maiores sobre a maior parte dos problemas relacionados à manipulação da legitimação, isto é, um controle maior na elaboração de símbolos consistentes da legitimidade e sua aplicação a políticas específicas. De outra forma, eles conseguem combinar carisma com burocracia, transformando as virtudes carismáticas como devoção à seita/evangelho e a seus líderes num fator determinante de progressão de carreira.

Dissemos antes que Weber se deteve particularmente na personalidade do líder, porém sem atentar para os aspectos psicológicos envolvidos na interação entre este e seus liderados. É Gustave Le Bon⁶, em 1895, quem cria uma nova área de conhecimento que ele chama de “Psychologie des Foules”⁷. Este trabalho foi praticamente ignorado, exceto por alguns poucos estudiosos⁸ - Freud se baseará nele para elaborar o seu estudo sobre a psicologia coletiva e análise do Ego, comentado adiante - talvez por ter sido escrito por alguém fora da Academia, além do fato de ter lhe valido algumas críticas sobre a falta de rigor científico ou como sendo uma análise exagerada⁹. Uma nova edição deste livro só irá aparecer em 1963, sendo que estaremos utilizando a 4a. edição, de 1991. Ou seja, é somente a partir da Segunda Guerra Mundial que esta obra despertará um interesse generalizado nos cursos de Ciências Sociais, Ciências Políticas, Psicologia Social e Psicanálise, sendo hoje considerado um clássico.

Para Le Bon as grandes mudanças, ou as mudanças importantes, e que renovam a civilização são aquelas operadas no

⁶ Ver LE BON, Gustave, PSYCHOLOGIE DES FOULES, Paris, Quadrige/PUF, 4a ed, 1991

⁷ O termo *foule* tem sido traduzido como “multidão”, “massa”, “coletivo”. Adotaremos o sentido de “massa” e “coletivo”.

⁸ Um outro autor, contemporâneo de Le Bon, Gabriel Tarde também se interessará pelo tema, porém ele não será comentado neste trabalho em virtude de termos tido acesso aos seus escritos apenas de forma secundária.

⁹ Conforme MOSCOVICI, Serge, L'age des foules, Paris, Ed. Complexes, 1981

nível das idéias, das concepções, das crenças e das opiniões. A imaginação popular¹⁰ tem um lugar de destaque nestas transformações. Observando o cenário da sua época, ele profetiza uma nova era que será marcada pela presença importante das massas. Essa era seria fruto de dois fatores fundamentais: a) a destruição das crenças religiosas, políticas e sociais; b) a criação de condições de existência e pensamento inteiramente novos, engendradas pelas descobertas recentes da Ciência e da indústria.

Segundo ele, é na alma das multidões, das massas que se prepara o destino das nações: “ *Ce n’est pas du rationnel, mais de l’irrationnel que les grands événements sont nés. Le rationnel crée la Science, l’irrationnel conduit l’Histoire*”¹¹. As massas são seduzidas pelas impressões que alguém pode fazer nascer em suas almas e não em seus intelectos; aliás, a Ciência não promete felicidade e paz, apenas a verdade ou o conhecimento acessível à nossa inteligência. É observando, pois, os elementos inconscientes (lembramos que a Psicanálise era recém-nascida) presentes nos fenômenos de massa, que ele se propõe a analisar suas características e as interações da massa com o seu guia/líder/mentor.

Do ponto de vista psicológico, em certas circunstâncias, uma aglomeração de homens possui características diferentes daquelas que possui cada indivíduo que dela participa. Isso significa que a personalidade consciente se dilui, sendo os sentimentos e as emoções orientadas na mesma direção. Uma massa organizada desenvolve rapidamente uma espécie de alma coletiva - uma unidade mental - que faz com que ela pense, sinta e aja de forma diferente

¹⁰ Relembramos que em Castoriadis, A Instituição...op.cit, o imaginário é o princípio fundador da sociedade.

¹¹ Le Bon desenvolveu estudos nas mais diferentes áreas de conhecimento como: Física, Biologia, Antropologia, Política e Psicologia. Esta citação é encontrada em seu La Psychologie Politique, Paris, Flammarion, 1910, 141.

daquela que seus membros pensariam, agiriam ou sentiriam isoladamente. O aspecto racional dá lugar ao irracional em função de algumas causas: a) o indivíduo na massa adquire, pela noção de tamanho, um sentimento de poder e de potência invencível, que lhe permite ceder aos instintos; b) um contágio mental intervém igualmente para determinar a manifestação de características especiais e, ao mesmo tempo, a sua orientação; c) assume uma importância crucial o fator sugestibilidade, cujo contágio é mera consequência.

O indivíduo experimenta, assim, uma perda de independência de pensamento e o seu senso crítico se reduz, para o melhor e para o pior. As massas podem desenvolver sentimentos de impulsividade, irritabilidade fácil, incapacidade de raciocinar, exageros sentimentais etc, direcionados tanto para fins hostis, como para abnegação, devoção e sacrifício. Ela não admite obstáculos ao seu desejo e à sua realização, pois a noção de impossível desaparece. A massa se encontra num estado de expectativa favorável à sugestão, pensando apenas por imagens, que não são evocadas por associações lógicas.

Sendo vítima de uma ilusão, a massa aceita as descrições feitas como exatas, pensando em bloco e não considerando nem as nuances, nem as transições. A idéia penetra no inconsciente e se torna sentimento, não importando o seu conteúdo, apenas o efeito que ela produz. Para Le Bon, a arte de impressionar, o exagero das afirmações para seduzir, é a arte de governar, pois ela vai apresentar fatos maravilhosos: uma grande vitória, um milagre, um crime, uma esperança, que ativam a imaginação e a crença. Todas as crenças têm uma forma religiosa, diz ele, é impossível se discutir dogmas e estes devem extirpar tudo o que se opõe à crença.

Não pensemos que Le Bon faz uma apologia das massas, ao contrário, ele as estuda, com os olhos no seu presente e no passado da humanidade, como algo quase desagradável, porém inevitável. Moscovici chega a dedicar-lhe um capítulo intitulado “O Maquiavel das Sociedades de Massa”¹².

Buscando desvendar as causas e o comportamento das massas, ele também vai analisar os elementos de ligação desta com o mestre (que exploraremos com mais detalhes no nosso próximo item), cujo papel é capital. “*Créer la foi, qu’il s’agit de foi religieuse, politique ou sociale, de foi en une oeuvre, en une personne, en une idée, tel est surtout de rôle des grands meneurs*”¹³ ou, ainda, “*Ce n’est pas le besoin de la liberté, celui de la servitude qui domine toujours l’âme des foules. Leur soif d’obéissance les fait se soumettre d’instinct à qui se déclare leur maître*”¹⁴.

Em 1921, Freud escreve “*Psychologie des Foules et Analyse du Moi*”¹⁵, no qual admite que não existe uma oposição tão forte, quanto antes imaginada, entre a psicologia individual e a social, uma vez que a figura do Outro intervém regularmente, na vida psíquica do indivíduo, seja como apoio, como modelo ou como adversário. A Psicologia das Massas trata, pois, do indivíduo isolado, enquanto membro de uma linhagem, de um povo, de uma casta, de uma classe, de uma instituição, ou enquanto parte de um agregado humano, que se organiza por um determinado tempo, para atingir um objetivo determinado.

Partindo dos estudos de Le Bon, porém assumindo que estes se prenderam mais às massas efêmeras, que nascem

¹² MOSCOVICI, Serge, *L’age des foules*, op.cit, cap.II, pp. 81-97

¹³ LE BON, *Psychologie des foules*, op. cit, p.70

¹⁴ LE BON, *Psychologie des* , op. cit, p. 71. Este tipo de interpretação vai no mesmo do de LA BOÉTIE, no Discurso sobre a servidão voluntária, escrito aproximadamente em 1551 (a data não é certa), Lisboa, Antígona, 1986

¹⁵ FREUD, *Psychologie des Foules et Analyse du Moi*, op.cit, pp.118-217

bruscamente, Freud vai se interessar sobretudo pela análise das massas ou dos grupos estáveis, nos quais os homens passam a sua vida e que tomam corpo nas instituições da sociedade. Ele vai se dedicar particularmente à análise de duas instituições, que ele chama de massas artificiais (Le Bon subdividiu em: massas homogêneas e heterogêneas), que são o Exército e a Igreja (católica).

De uma forma geral, o fundamento é o de que o indivíduo, no seio de uma massa/grupo/coletivo, sob a influência deste, sofre uma modificação em sua atividade psíquica, em um nível freqüentemente profundo. *“Son affectivité est extraordinairement exaltée, son rendement intellectuel est notablement limité, les deux processus étant manifestement orientés vers une assimilation aux autres individus de la foule”*¹⁶. A sua análise, que Adorno diz ser uma interpretação dinâmica da descrição de Le Bon, vai se concentrar na importância da Sugestão e Libido, da pulsão gregária, dos mecanismos de Identificação e Idealização, bem como a analogia entre estado amoroso e hipnose.

Tanto no caso do Exército quanto no da Igreja os indivíduos estão ligados, de um lado, ao seu guia/líder (comandante e Cristo, respectivamente), e de outro, aos demais membros. Quanto mais os indivíduos permanecem juntos, mais eles se conduzem de maneira uniforme e aprendem a conviver com as singularidades do outro, se colocando como um igual e ligado a ele libidinalmente. *“...dans un cas de collaboration, s'établissent régulièrement entre les camarades des liens libidinaux qui prolongent et fixent les relations entre eux bien au-delà du profit”*¹⁷.

O líder ou a idéia partilhada têm uma ação unificadora e suscitam os mesmos laços afetivos que uma ligação positiva. A

¹⁶ FREUD, Psychologie des Foules...., op.cit, p.147

¹⁷ FREUD, Psychologie des Foules...., op.cit, p.164

Identificação ao líder ou à idéia é simultaneamente uma identificação entre os participantes. Também o líder e a idéia partilhada podem ser idealizados, tornando-se preciosos, perfeitos e magníficos, inspirando a ação fascinante, a presença e os discursos sedutores, que a tudo mais ofusca. Desenvolve-se um espírito coletivo, ou de corpo, que faz coincidir Ego e Ideal de Ego.

Serge Moscovici¹⁸ vê este século como o da vitória das massas e o que produziu um grande número de fortes líderes, entre eles: Lênin, Mao, Stalin, Hitler, Tito, Nehru, De Gaule, Roosevelt. Ele considera que é a incerteza, a ansiedade difusa em cada homem, que o faz sentir-se um brinquedo das forças hostis e desconhecidas, que levando-o a buscar um ideal e uma crença a seguir. *“É a busca de um modelo que lhe permita restaurar a integridade que ele aspira”*¹⁹. Vivemos a época da sociedade de massa e a do homem-massa, a busca de uma alma coletiva. Se retirarem dos homens a fé, portanto a sua capacidade de viver ilusões, eles não constróem nada. O poder das idéias não está no fato de elas dizerem verdades, mas simplesmente porque assumem o aspecto de uma tradição, que passa do consciente ao inconsciente, que penetra na alma e elimina a necessidade de discussão ou de provas. As idéias, transformadas ou propostas como missão, justificam todas as ações, sublimes e abjetas. Também em Moscovici não é a razão que governa o mundo ou muda os homens.

*“C’est une vérité démontrée qu’une idée a, sous quelque forme que ce soit, le pouvoir de nos associer, de modifier nos sentiments e nos conduites, de nous contraindre autant qu’une condition extérieure”*²⁰. Ou, ainda, “ Quand un être humain nos

¹⁸ Ver MOSCOVICI, Serge, L’age des foules, op. cit. e também La machine à faire des dieux, Paris, Fayard, 1988

¹⁹ MOSCOVICI, S., L’age des foules...op.cit, p.13

²⁰ MOSCOVICI, S., La machine à faire..., op. cit, p. 143

*subjugue et nous influence, c'est toujours en vertu d'une représentation et d'une croyance à travers lesquelles il exprime ses qualités et des sentiments qui prennent une extraordinaire vigueur. L'effet est le même pour tout individu qui se laisse hypnotiser ou qui entre en possession. Le carisme est, à l'évidence, une idée qui nous pénètre et que nous partageons, sans laquelle rien ne se produirait*²¹.

Também em Weber, em *A Política como Vocação*²², só a paixão pode engendrar e nutrir o fervor, daí a necessidade de se articular na mesma alma o senso racional com a paixão.

10.2. Das relações entre o líder e os seus seguidores

"Si une foule demande la lune, il faut la lui promettre".

(Gustave Le Bon)

"L'Homme est un mouton pensant". (Gabriel Tarde)

"Je n'ai qu'une passion, qu'une maîtresse, c'est la France. Je couche avec elle". (Napoléon)

"Je n'ai ni prédécesseur, ni successeur". (De Gaule)

Em Weber é o reconhecimento do dom que gera nos seguidores o reconhecimento da obrigação de seguir e obedecer ao líder. Outras explicações, de caráter mais psicológico e interacional, têm sido dadas por vários estudiosos do assunto e o porquê se relaciona, em grande medida, com a capacidade do líder de suscitar

²¹ MOSCOVICI, S., *La machine...* op.cit, p.145

²² WEBER, Max, *A Política como Vocação*, em Ciência e Política - Duas Vocações S.Paulo, Cultrix, 1986 pp. 53-124

algumas produções psíquicas inconscientes, que realimentam e sustentam - ainda que por um determinado tempo - o relacionamento entre ambos.

Existe uma espécie de consenso a respeito do fato de que determinadas circunstâncias sociais e históricas parecem ser mais propícias ao surgimento destas relações, como por exemplo: momentos de grande incerteza social, crises diversas, inclusive as de identidade. Nesse sentido ousamos afirmar que vivemos um momento especialmente fértil para o aparecimento destes fenômenos, se for correto o nosso raciocínio da existência de uma crise generalizada no processo de identificação dos indivíduos das sociedades modernas.

Acreditamos que, em boa medida, o sentimento de fragilidade identitária e de insegurança, perante uma série de mutações no seio do social, é um forte impulsor na busca de uma elevação de auto-estima, via a partilha da admiração por um ente superior (pessoa, idéia, projeto, instituição etc) e de uma resposta que dá uma ilusão de reciprocidade e que tranqüiliza ou restaura o narcisismo ameaçado.

Ou como diz Moscovici²³, à partir dos estudos de Gabriel Tarde - em que ocorre uma fusão entre a massa e seu chefe - quando uma massa admira o seu chefe, quando um exército admira o seu general, ela admira a si própria, ela faz alta conta de si mesma. A admiração pressupõe uma causa interior, uma tendência, uma necessidade psíquica de amar, de imitar e de obedecer a um ser superior, do qual se espera diretrizes e proteção. De certa forma, Freud diz o mesmo quando afirma a dupla identificação da massa a seu chefe e dos membros entre si, conforme já comentamos anteriormente.

²³ MOSCOVICI, S., em *L'Age des Foules*, op. cit.

Para Le Bon²⁴, a vontade do líder é o núcleo através do qual se formam, se organizam e se identificam as opiniões, mesmo que o líder não seja um homem de pensamento, mas fundamentalmente de ação. Se utilizando de afirmações concisas, desprovidas de provas e demonstrações, da repetição contínua de algumas fórmulas vazias de lógica, ele consegue que a massa esboce e sustente uma reação contagiosa à sua mensagem e parta para a ação. O contágio é potente não apenas pelas opiniões, mas pelo sentido coletivo desencadeado.

O prestígio do líder é um fator determinante das respostas da massa (também em Weber o prestígio é um elemento essencial), pois ele pode comportar tanto sentimentos de admiração como de temor, exercendo uma espécie de fascinação naqueles a quem ele toca a sensibilidade emocional. Nesse caso, se o prestígio desaparece com o fracasso, desaparece também a força do líder de evocar os sentimentos de exaltação e obediência, pois o líder encarna a massa e a massa encarna o líder. Uma massa admira quem é admirado e auto-consome essa imagem que faz de si mesma.

Vai nessa mesma direção o argumento de Pierre Legendre²⁵, para quem o poder consiste em se fazer amar, em instaurar o desejo de submissão e de obediência, sendo este um meio infalível porque toca o núcleo do desejo. Para ele, poder é a arte de inventar um discurso que indica o objeto de amor e o lugar do prestígio.

Um discurso ou uma crença não é dirigida aos ateus, mas aos crentes, àqueles que são passíveis de serem tocados por ele. Sabemos que um prêmio, uma promessa só tem validade se for valorizado, desejado pelo sujeito a quem ele pretende atrair. O líder

²⁴ LE BON, G., *Psychologie des Foules*, op. cit.

²⁵ Ver LEGENDRE, Pierre, em: L' amour du censeur - Essai sur la ordre dogmatique Paris, Ed. du Seuil, 1974.

consegue fazer com que os seus seguidores acariciem a imagem de sua fusão com o ele e dá-lhes a impressão de dedicar a cada um, individualmente, um amor exclusivo.

Podemos, ainda, assumir que - apesar de tudo - existe em todo mundo um desejo de mandar, de ter poder, de não ser contestado, o que provoca uma identificação com aquele que exerce este papel (convém lembrar de Anna Freud e o mecanismo de identificação com o agressor). Da mesma forma, como nos lembra Enriquez²⁶, existe também em todo ser humano, em maior ou menor grau, tendências masoquistas, medo da liberdade e vontade de obedecer. E mais, o individualismo não se opõe à massificação e a sociedade moderna transforma o indivíduo naquele que deve ser igual a todos os outros.

O discurso generalizador e generalizado é bem recebido porque trabalha as emoções e as aspirações do homem “comum e mortal”, prometendo-lhe uma referência estável num mundo incerto. O discurso do líder promete aos seguidores acompanhá-los no seu caminho árduo e inseguro, como a mão que guia o cego. O carisma do líder manifesta uma carga de emoções e de paixão suficientes para sair do mundo real e conduzir a uma existência extraordinária e irresistível, em que cada um pode experimentar o sentimento de transcendência.

O drama e a dramatização do poder exercem um papel importantíssimo. Os recursos espetaculares, a retórica, as metáforas e as alegorias são usados para expressar simbolicamente a “grandeza, o fausto, a sabedoria, a espiritualidade, a justiça e a paz encarnadas pelo chefe”. A teatralidade não é apenas uma redução às aparências e jogos de cena, mas resulta de relações sociais que o

²⁶ ENRIQUEZ, E., Les Figures du Maître, Paris, Arcantere, 1991

próprio sistema define e que se encontram enraizadas num imaginário comum²⁷.

Numa interessante comparação entre o amor romântico e o carisma, Charles Lindholm²⁸ busca fazer um ensaio sobre a paixão, onde as experiências de êxtase e de transcendência ocorrem nas relações com o amoroso. Chama a atenção para o fato de que o amor romântico diz respeito a duas pessoas e que o equilíbrio de poder é negociado entre elas, ao passo que na relação carismática o seguidor é parte de um grupo e, por definição, subordinado ao líder, portanto um poder assimétrico. No entanto, à parte essas diferenças, as duas relações partilham condições favoráveis para o seu surgimento: é sensação de perda, de isolamento, de falta de sentido e caos, que preparam tanto o carisma como o amor romântico, sendo a solidão uma pré-condição da transcendência. Ambos são motivados pelo senso de incompletude, nostalgia e desejo de pertencer, que caminham juntos com a crise de identidade.

Além de nascerem da mesma condição, o amor romântico e o carisma apresentam algumas semelhanças:

- a. ambos nascem na fantasia;
- b. ambos podem fazer emergir um grande *self-sacrifice*;
- c. ambos dependem da distância, mistério e incerteza, misturado com um senso de imediato e onipresença do objeto amado;
- d. ambos implicam em fusão imaginária com o ser amado;
- e. ambos são desencadeados por ameaças ao *self*, como alienação e solidão;

²⁷ BALANDIER, Georges, Le pouvoir sur scènes, Paris, Balland, 1992

²⁸ LINDHOLM, Charles, *Lovers and Leaders: a comparison of social and psychological models of romance and charisma*, in: SOCIAL SCIENCE INFORMATION, London. Sage, 1988, vol.27, n.1, pp. 3-45. Ver também: Carisma - Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales, Barcelona, Gedisa, 1992. Tradução em português, com algumas modificações: Carisma- Êxtase e perda de identidade na veneração ao líder, Rio de Janeiro, Zahar, 1993.

- f. ambos constroem um mundo ilusório de absoluta felicidade e completude;
- g. ambos oferecem um potencial para se escapar das restrições mundanas, opondo-se ao mundo das normas e regras;
- h. como uma “anti-estrutura”, ambos têm necessidade de momentos de passagem de uma ordem à outra;
- i. e, finalmente, ambos são construídos sobre a imagem de absoluta reciprocidade.

Apesar de todas essas características em comum, o autor adverte que essas relações são mutuamente exclusivas, pois sendo relações de completa identificação com figuras externas, nenhuma relação simultânea é possível. Os amantes se bastam. Podemos recorrer aos clássicos de George Orwell, em 1984²⁹, e de Aldous Huxley, em *Admirável Mundo Novo*, para compreendermos como uma forte ligação de um seguidor com seu chefe não deixa espaço para uma outra relação tão absorvente como a paixão amorosa, sendo esta desestimulada, reprimida e até mesmo esmagada. A necessidade humana de comunhão, de afeto, de apoio deve ser encontrada de uma forma ou de outra, através de relacionamentos e identificações alternativas.

Nesse sentido, Lindholm é incisivo: “ *If indeed the personal and the public, the realm of love and the realm of power, are united and are, in essence, alternative manifestations of deep needs for transcendent personal attachments, then the destruction of personal dreams means their displacement into others arenas. Perhaps new forms of social interaction, which offer an affective charge and a sense of empowerment and grandiosity, will be constructed by those who feel the chill of modern society. Or perhaps a lack of commitment in*

²⁹ Ver também ORWELL, George, em: Na sombra de 1984, S.Paulo, Hemus, 1973, tradução da obra, em inglês, Coming up for air, de 1939.

*love, in the absence of other emotionally satisfying personal ties, may lead not to new groups, nor to self-actualization, but to a loss of the self in the anonymity of the mass and the adulation of a leader, either in a large-scale mass movement or in a proliferation of smaller religious/political/therapeutic cults led by charismatic figures*³⁰.

Em Patrícia Wasielewski³¹ a ênfase é dada ao estudo da base emocional, que sustenta a relação carismática. Assumindo que a emoção não se opõe à racionalidade, pois a expressão emocional é geralmente guiada pela interação social ou padrões culturais, a autora analisa o processo através do qual essa emoção é construída durante a relação carismática. A base do poder pessoal do carismático está no fato dele compreender a organização emocional da sociedade, o que inclui o conhecimento da estrutura e das regras do sentir, os modos de expor a emoção, as técnicas de trabalhar a emoção e provavelmente de conhecer as conseqüências do dobrar ou quebrar as regras. As emoções são firmemente baseadas numa série de entendimentos organizados sobre o mundo, e mais: elas respondem para o mundo de forma racional. Em si, a experiência emocional não é nem racional, nem irracional, ela pode ser logicamente apropriada ou não a um contexto particular, por exemplo: chorar e não dar gargalhadas num velório.

Segundo Wasielewski, buscando falar de uma Sociologia da Emoção, o processo que estrutura o discurso do carismático é composto de algumas fases: a) é necessário que o carismático use as regras de estrutura para ganhar legitimidade, articulando os sentimentos dos outros, numa situação carregada de emoção (raiva, pena, inveja etc); b) em seguida, ele usa o seu conhecimento da estrutura para romper os pressupostos (*taken-for-granted*)

³⁰ LINDHOLM, Charles, "Lovers and Leaders...." op. cit, p.34

³¹ Ver WASIELEWSKI, Patrícia, *The Emotional Basis of Charisma*, SYMBOLIC INTERATION, Califórnia, 1985, vol.8, n.2, pp. 207-222

emocionais, que ele mesmo ajudou a estabelecer; c) nesse ponto, ele introduz planos para mudança social em circunstâncias experienciadas por seus seguidores, na forma de projetos definidos ou objetivos ideais; e, d) finalmente, a motivação para implementar os planos é gerada pela ligação dos objetivos à regra de estrutura para o grupo seguir.

Este processo se operacionaliza a partir de três estágios, ou estratégias:

1. Evocação: o carismático e seus seguidores podem, no início, compartilhar apenas o contexto em que estão. Apresentam as suas próprias emoções como um meio de estruturar ou servir de modelos aos outros, em que o protesto, os discursos, gestos e ações se manifestam. Mas o líder tem a habilidade de se basear num intenso comprometimento pessoal na questão que está sendo colocada, num refinado conhecimento do sentido da emoção que está sendo exposta, fazendo um jogo, como se tivesse sendo perguntado ou confrontado com o outro, ou seja, ele deve parecer que interage intimamente com a perspectiva dos seus seguidores-ouvintes. Ex: “É raiva o que devemos sentir?”.

2. Revogação: Ele introduz a modificação direta na condição objetiva social, (Ex: “Não, não é raiva, mas pena dos que estão sendo explorados por não saberem”), destabilizando o primeiro elemento do consenso e depois dando a linha de pensamento a ser seguida, fazendo a platéia perceber a própria contradição e expondo em seguida o que deve ocorrer.

3. Reestruturação: a redefinição da estrutura e da emoção subsequente, captando os seguidores na alternativa que ele adota e dando-lhes um guia apropriado para a emoção. (Ex: eles são oprimidos e não sabem, mas nós sabemos e por isso sentimos pena. Somos nós que podemos salvá-los...)

Não apenas Weber, mas também Le Bon, Tarde, Freud, Moscovici e Enriquez enfatizam a importância do carismático atuar sobre as emoções, sendo que em Weber essa manifestação é sinceramente comunicada pelo líder a respeito da sua crença; isso significa que Weber assume a honestidade do propósito do líder. De outra forma, existe um caráter moralmente correto na utilização que o carismático faz do seu dom. Nos demais autores o que ganha relevo é o efeito produzido, independente da possível honestidade ou não do líder.

Por fim, Jerrold M. Post³², numa abordagem teórica mais diretamente ligada à Psicanálise, não falará de líder carismático, mas de relações carismáticas entre o líder e seus seguidores. Ele busca identificar quais os aspectos cruciais da psicologia do líder que se encaixam perfeitamente nos aspectos da psicologia dos seguidores, tal qual numa analogia de complementariedade absoluta entre uma chave que se encaixa perfeitamente numa determinada fechadura. Usando basicamente os trabalhos de Kohut e de Kernberg sobre narcisismo, transferências narcísicas e personalidade narcisista, o autor constrói duas constelações psíquicas como forma de restaurar o sentido de completude.

A primeira diz respeito ao Ego Ideal ou à grandiosidade do Ego: a resposta-espelho da mãe, a admiração e a atenção que ela dedica à criança, permite a esta sentir-se especial e altamente valorizada. Entra em ação aqui o mecanismo de clivagem, ou seja, a apropriação apenas dos elementos bons como sendo o Eu, e o descarte dos atributos ruins, como não fazendo parte do Eu. Relembremos Melanie Klein e a sua divisão em “seio bom e seio mau”.

³² POST, Jerrold M., *Narcissism and the Charismatic Leader-Follower Relationship*, POLITICAL PSYCHOLOGY, 1986, VOL.7, N.4, pp. 675-688.

A segunda refere-se ao fato da criança se apegar a um objeto ideal ou de idealizar uma figura parental, na fantasia do todo poderoso e o que tudo sabe, com o qual ela se conecta e se beneficia da perfeição, ou seja, por estar em contato com o ser perfeito, ela se sente participando dessa perfeição. Eco seria feliz se Narciso lhe desse um olhar de amor.

Segundo o autor, em Kohut a ferida narcísica, ou mais precisamente o Ego lesado (*injured self*) resulta em dois padrões de personalidade, que têm implicações para o estudo das relações carismáticas:

a. A personalidade “*Mirror-Hungry*”, sempre faminta por confirmação e respostas de admiração para contrapor à sua carência interna e ao seu sentimento de baixa estima. Não importa quão positivas sejam as respostas e os aplausos, trata-se de um ego que não se sacia, sempre sedento, e que buscará sempre novas audiências para a sua necessidade de reconhecimento e atenção.

b. A personalidade “*Ideal-Hungry*”, que apenas se sente valorizada quando se relaciona com alguém a quem possa admirar por seu prestígio, beleza, inteligência ou estatura moral. Este tipo estará sempre buscando figuras idealizadas.

Post se utiliza dessas categorias conceituais para fazer uma correspondência entre o líder carismático e a personalidade *Mirror-Hungry*, sempre à busca de audiência para alimentar o seu *self* faminto. Em contrapartida, ele apresenta a convicção e a certeza para aqueles que estão consumidos pela dúvida e pela incerteza. A intensidade das respostas da platéia realimentam, reenergizam o líder. Do outro lado temos uma correspondência entre a personalidade *Ideal-Hungry* e os seguidores, aqueles suscetíveis da influência, do amor e do reconhecimento do líder, sem os quais se sentem incompletos e medíocres.

É necessário esclarecermos que o autor considera existir uma diferença essencial entre a busca de um Ideal, quando se vive um momento de crise, sendo esta temporária e definida pelas circunstâncias, e a busca obsessiva de Ideal, própria de uma personalidade narcisicamente lesada, atemorizada, exprimindo a necessidade constante do poder e da graça do outro, que lhe garantam a proteção e o amor desejados. Esta diferenciação limita, sobremaneira, a interpretação do autor para o estudo de fenômenos carismáticos em geral, uma vez que o modelo *Mirror-Hungry* e *Ideal-Hungry* se referem, especificamente, à relação complementar de personalidades com Egos lesados, e não podemos admitir que todas as pessoas que se envolvem numa experiência carismática tenham necessariamente sofrido uma lesão irrecuperável no Ego. O modelo parece-nos bem apropriado para a complementariedade limítrofe entre o que se poderia chamar de uma personalidade-narciso e uma personalidade-eco, admitindo que uma pessoa possa esboçar, integralmente, um e outro tipo.

Por fim, gostaríamos de acrescentar que se o líder carismático consegue despertar os sentimentos apaixonados, se ele inflama a confiança dos seguidores, se ele suscita a admiração, a reverência e o temor respeitoso pela sua pessoa e suas idéias, é porque ele consegue desempenhar vários papéis simultaneamente, quais sejam: o de professor, mentor, guru, reformador, revolucionário e aquele que encarna o comando, a proteção e o amor. Ele nada faz sem o consentimento que é dado pelo reconhecimento dos seus seguidores, pela entrega crente e pessoal de cada um, pela interiorização das regras e das estruturas por ele definidas. No limite, o carisma está nos olhos de quem o contempla, o escuta e o obedece. O líder instala certezas permanentes, adiando o futuro e as realizações que virão: o amanhã, o progresso, a felicidade, a justiça

para todos estão sempre chegando. Ele é o sujeito portador da boa nova e o unificador do grupo, ele é a fonte de convicção radiante e o organizador do caos.

10.3. A empresa moderna e a busca de um carisma institucional

“ Tout système social est approximatif” (G.Balandier).

“ L’essence de tout pouvoir est d’être fondamentalement destructif” (E.Enriquez).

“ Le groupe est un lieu de fomentation des images” (D.Anzieu).

Se a noção de Sagrado mudou, podemos dizer também que mudou a noção de Carisma, enquanto um dom, uma graça, centrado na personalidade de uma pessoa. O herói, o revolucionário e o profeta pacifista, dão lugar à celebridade. Os primeiros personagens eram associados a atos de heroísmo, sendo a segunda produto da imagem fascinante, que é capaz de criar. O dom se transformou em competência para aparecer e produzir efeitos grandiosos.

Em todos os autores apresentados antes, vimos que o carisma ou a fé carismática também pode ser despertada por uma idéia. Freud é, de todos, o mais explícito quando fala em massa com e sem líder/mentor³³, assumindo claramente que uma idéia, uma tendência comum ou um desejo compartilhado podem ser o substituto do líder. O importante é que este elo comum desperte fé e paixão, como por exemplo: pátria, glória nacional e abaixo a ditadura.

³³ FREUD, Pshycologie des Foules et Analyse..., op.cit

O arrebatamento pela paixão por uma grande idéia energiza o indivíduo e transforma o seu mundo. Ele se irmana com os demais que compartilham a idéia, é tomado por um espírito de corpo e um estado de espírito que ignora o obstáculo e o mantém na direção desejada, apesar das dificuldades. É a partilha dessa emoção e fé que também vai definir as fronteiras de inclusão e exclusão do grupo dos iguais, da confraria e dos dignos de comungarem o segredo. É a emoção pulsional desencadeada pela devoção à causa que classifica os homens em NÓS e os OUTROS.

É com base nessa argumentação e tendo como eixo central a missão, a causa, o projeto a construir, que percebemos na empresa moderna a necessidade de despertar a paixão por ela própria, para ser traduzida em paixão pelo trabalho. Acreditamos que ocorre uma passagem entre a idéia de carisma associado à pessoa de um líder, para um carisma associado a uma empresa-líder. Os líderes-pessoas não desaparecem na empresa, eles são elementos importantes como exemplos e modelos, mas deles é retirado o caráter exclusivo, visto que todos devem buscar ser como eles.

No discurso do “todos iguais” ou podendo vir a sê-lo, o líder pessoal é apenas mais uma peça importante na construção do carisma da organização. Ele poderá ser descartado, poderá ser superado, poderá ser eliminado, mas a empresa grandiosa estará sempre lá. No mundo da empresa de hoje, visto que ninguém está garantido como imprescindível, é muito arriscado colocar tantas fichas num personagem que pode se revelar frágil de uma hora para outra.

A empresa desenvolve uma valorização dos comportamentos convenientes, separa as atividades objetivas, de competição entre os seus membros, mas também elabora um sistema coletivo, subjetivo, alimentado de emoções. Enquanto a empresa do

passado queria ser apenas obedecida, a empresa moderna quer ser amada. O mundo do trabalho opera uma ritualização perceptível, que busca sacralizar determinados procedimentos e práticas, que pontuam uma ativa vida emocional. As festas nos escritórios, as celebrações de conquistas, as cerimônias para premiações de seus heróis temporários, todos esses rituais devem repassar a todos os membros da empresa o brilho que marca a sua grandeza, que sedimenta o orgulho e sublinha o sentimento de filiação simbólica ao perfeito. O sagrado é apreendido no contexto do conjunto das crenças e condutas que dão sentido ao que é concreto.

Os elementos citados por Weber como componentes do carisma estão, de certa forma, também presentes quando pensamos num carisma institucional. Senão, vejamos:

a) a natureza extraordinária da organização que se pretende onipresente e perfeita;

b) a confiança que ela é capaz de despertar nos seus membros e no seu público externo, enquanto grandiosa e perene;

c) o sucesso, que pode ser atestado pela sua vida de grandes conquistas, pelo seu sucessivo crescimento e pela sua extraordinária capacidade de ser jovem;

d) o caráter emocional que ela é capaz de despertar nos seus membros, quando se utiliza de rituais de realização, as grandes cerimônias e o genuíno fervor que ela é capaz de evocar, a lealdade forte que ela pode produzir no interior da “comunidade”;

e) a natureza irregulada da dominação pelo carisma também pode ser vista como a idealização apenas parcial que ela consegue fazer brotar; e,

f) a tendência anti-utilitária da missão também está presente quando ela retira qualquer menção aos aspectos econômicos do negócio.

Talvez este último item, provavelmente o mais polêmico nessa construção, possa ser melhor esclarecido quando ouvimos o que as empresas dizem ser as suas missões ou as suas finalidades. Alguns exemplos³⁴: “*contribuir para o desenvolvimento das sociedades carentes de telecomunicações*” (Nera Telecomunicações); “*resolver os problemas de energia da humanidade*” (Standard Oil); “*o progresso é o nosso mais importante produto*”(GE); “*vida melhor através da Química*” (Dow Química); “*Alcoa... não pode esperar pelo Amanhã*”; “*o objetivo da humanidade e da Mitsui são o mesmo: uma vida ideal para todos*” (Mitsui); “*Colgate, a empresa que faz o mundo sorrir*”; “*esforços para melhorar o futuro dos homens*” (Hoechst); “*trabalho para melhorar cada vez mais os padrões de vida de todos os povos*”(BASF); “*servindo a povos e nações em toda parte*”(IT&T); “*pensando no homem, na terra e na construção de um mundo melhor*”(Sanbra); “*lutando contra a fome no mundo*”(Ciba-Geigy) etc. Ainda que por trás de todas essas frases esteja a definição de objetivos quantitativos, o discurso da missão não faz a estes nenhuma referência, como se fossem secundários, na melhor das hipóteses, ou apenas como se fossem inexistentes.

Um exemplo flagrante da importância da missão e das mensagens altruístas das empresas modernas pode ser visto num livro chamado *Charismatic Capitalism*³⁵, que se dedica especialmente a analisar o caso das empresas de vendas diretas, nas quais o contato do distribuidor com a estrutura da organização é muito pequeno. É desenvolvido todo um trabalho de catequese para sustentar a relação de intensa lealdade numa rede extremamente

³⁴ O livro de HALLIDAY, Tereza Lúcia, *A Retórica das Multinacionais*, op. cit, traz muitas dessas mensagens; outras foram retiradas de publicações oficiais das empresas, que são de domínio público.

³⁵ BIGGART, Nicole Woolsey, *Charismatic Capitalism- Direct Selling Organizations in America*, University of Chicago Press, 1988.

dispersa fisicamente. Uma idéia central serve de fonte de comprometimento dos membros e como guia de ação. A ênfase no papel da família é um dos pontos-chave do sucesso. O sucesso representa mais do que a riqueza material, é uma verdadeira certificação de si mesmo. "Ganhar batalhas contra o inimigo" é o que faz uma empresa de seguros; a vendedora de produtos de beleza se considera como uma grande servidora da humanidade, pois se a sua cliente sentir-se mais bonita ela não irá maltratar os filhos, quando chegar em casa; ou , ainda, *"If there were Amway in every country, people wouldn't bomb each other, they're not going to kill each other. They'd be killing their own distributors - no way!Freedom is the main word they talk about, freedom. So if that gets through the world it should help world peace and understanding. That is the mission, I think - world peace and understanding"*³⁶. Uma das conclusões do livro é que o que um sociólogo vê como controle, um membro do grupo vê como entusiasmo e crença, o que certamente faz sentido!

Essas alegações cativantes, plenas de boas intenções e altruísmo, pois todas podem ajudar a melhorar o mundo e a vida das pessoas, não parecem despertar mais que uma certa indiferença entre os estudiosos de administração e organizações, contudo esta negligência não implica uma ausência de significação profunda entre aqueles que são afetados diretamente por este discurso repetitivo.

Os mecanismos da Sugestão, Afirmação e Repetição, explicados por Le Bon, podem fazer um bom trabalho de convencimento e as fórmulas, como as acima descritas, são facilmente assimiláveis e reproduzidas. Isso não é difícil de ser entendido, pois mensagens como essas vão se espalhando espontaneamente e sendo repetidas sem que as pessoas se dêem conta do fato.

³⁶ BIGGART, Nicole , Charismatic Capitalism, op. cit, p.120

Podemos nos perguntar a respeito de uma frase-signo da EAESP/FGV: “A *melhor escola de administração de empresas da América Latina*”. Quem falou? Quando? Para quem? Como falou? Por que falou? Já não importa mais, ela já se autonomizou como uma verdade e é facilmente passada para a frente com a maior naturalidade, pois ela já se transformou numa crença e num sentimento de orgulho inquestionável. E, se por acaso, os dados objetivos confirmam a afirmativa, tanto melhor para a sua continuidade e perpetuação!

Dissemos antes que todo ser humano tem necessidade de identificações positivas, vontade de ser perene, de justificar a sua vida mortal, inútil e efêmera numa missão nobre e gloriosa, ter um papel importante a desempenhar numa grande ópera. As pessoas precisam se sentir imbuídas de uma missão que lhes permita acalantar a proximidade com Deus e ancorarem aí a sua necessidade de um contato com o sagrado. Se o homem a-religioso nega a transcendência, ele o faz apenas enquanto algo fora do seu domínio, ou seja, se ele se faz deus, ele tudo pode, e assim a possibilidade de dominar o mundo é algo capaz de ser intermediado pela empresa carismática, pois ela se torna o lugar do transcendente na atual ordem profana.

As empresas inventam missões: criar riquezas para melhorar a vida dos homens, promover o desenvolvimento do planeta, lutar por uma vida justa, contribuir para o bem-estar da humanidade etc. A figura do empreendedor schumpeteriano assume ares do carismático. O líder empresarial, ou a empresa líder, é a reinvenção do líder carismático tradicional.

Sendo que as empresas hoje precisam da participação de todos, da dedicação de todos, do comportamento exemplar de todos, ela não pode mais centrar a sua atenção apenas numa pequena elite,

como fazia a estrutura tecnocrática. Ela sai da sua frieza tecnocrata para se personalizar, para assumir atributos humanos, para despertar paixões e seduzir. "*Le charisme devient techocratique, la technocratie se personnalise*"³⁷. Ser estratégica³⁸ significa mobilizar todos os esforços, encantar todos os corações, seduzir todas as platéias.

A mobilização total do conjunto das pessoas é possível através da metáfora da guerra e do inimigo comum, que precisa ser derrotado, especialmente quando se fala em guerra mundial de mercados. Todos precisam ser guerreiros, ganhadores, vencedores, valentes. A noção de *performance* está presente o tempo todo, mas a empresa moderna assume o lugar da pátria-mãe em risco, precisando ser defendida ardorosamente por todos. Na luta de todos, a consequência é certamente mais trabalho para provar que se está alerta, que se é necessário, para se evitar ser marginalizado, esquecido e descartável. O vendedor de si mesmo, o gestor de seu próprio empreendimento, não vislumbra nenhuma outra alternativa, exceto se matar pela missão ou ser excluído de todas as benesses.

A construção da imagem grandiosa, já dissemos, se opera através de uma estética física e oral, da visibilidade de pessoas importantes e de eventos chamativos, que possibilitam ao indivíduo modelar uma associação positiva, libertadora da criatividade contida e promotora da felicidade compartilhada.

A instituição se cria e se recria por intermediários simbólicos, regras, lei, autoridade, imagem, significados, exemplos e censuras, que nutrem a ordem psíquica. A referência constante ao objeto de amor e ao lugar de prestígio a ser ocupado cria uma exigência vital, que permite ligar o pragmatismo da empresa à busca de uma identidade social invejada e rara. A causa a defender serve

³⁷ ENRIQUEZ, Eugene , Les Figures du Maître...op. cit, p. 111

³⁸ ENRIQUEZ, *L'Individu pris au piège de la structure strategique*, CONNEXIONS, op.cit

de ideal mobilizador e constrói um contexto moral, que comporta a magia e as virtudes que a empresa pretende encarnar.

Freud³⁹ nos chamou a atenção para a dupla identificação que uma massa está sujeita: a seu líder e entre os seus membros. Sendo a empresa o próprio líder carismático, e prometendo enquanto este um amor único, ela também investe no sentimento entre os pares. É um jogo de doces ardis, de emoções contrabandeadas, mas que em geral não é percebido como duplo controle, promessas de amor e exigências de provas constantes na competição colaborativa com os irmãos.

Anzieu⁴⁰ nos fala do grupo como sendo um invólucro, que mantém os indivíduos juntos e no qual eles manifestam uma ilusão. O grupo se constitui num movimento de projeção que os indivíduos fazem de seus fantasmas, imagos, utopias subjetivas e que articulam o Id, o Ego, o Ego Ideal, o Superego e o Ideal do Ego; assim, todo grupo tem um si mesmo, um imaginário, que o torna vivo. São as imagens que fomentam o grupo, pois quando os homens se juntam para trabalhar, divertir-se, defender-se, mudar o mundo etc, os sentimentos atravessam todas essas imagens. A auto-imagem do grupo é uma representação imaginária compartilhada, povoada de aspirações, medos e censuras, essas mesmas imaginárias.

Um grupo, pois, constitui-se como um corpo e a partir daí ele cria, recria, inventa e comunica a sua forma de ser enquanto grupo, nas relações entre os seus membros, também em relação a outros grupos, numa relação imaginária de um desejo-missão-objetivo-razão de ser, portanto, enquanto um real, um simbólico e também um imaginário. É a ilusão grupal que dá segurança e

³⁹ FREUD, Psychologie des Foules et..., op. cit

⁴⁰ Ver ANZIEU, Didier, L'grupe et l'inconscient Paris, Dunod, 1984

promove a solidariedade responsável pelo espírito de corpo do grupo.

Decifrando o Mito do Bom Poder, Enriquez⁴¹ diz que a entrada do homem na modernidade colocou em xeque a sua ligação com o Cosmos, o que tem implicado na ressurgência do bom funcionamento social assegurado por um bom poder, capaz de cimentar a comunidade em torno de valores compartilhados. As utopias se instalam também num narcisismo comunitário, sendo os eleitos iluminados pela verdade, participando da redenção do mundo. O objeto comum (missão ou líder) substitui o ideal de cada indivíduo - idealizado - e se utiliza de uma máscara de amor. Especificamente sobre o chefe, ele diz: *“L'évolution, c'est le passage de la force contraignante à la manipulation, c'est la perception des dangers pour soi-même de l'utilisation intensive de la contrainte. Les rapports sont devenues plus nuancés, plus subtils, plus humains apparemment. Leur signification profonde demeure la même. Le chef d'entreprise qui mettra en action des services d'aide sociale à ses travailleurs aura pour but essentiel, non seulement d'avoir bonne conscience mais principalement de maintenir l'ordre sociale à l'intérieur de l'entreprise, de conserver la main-mise directe sur ses collaborateurs (le type d'organisation féodale ou charismatique correspond pleinement à cette intention”*⁴².

A empresa moderna, na sua luta de encarnar um personagem carismático que desperte a devoção e o amor incondicionais na sociedade, vem assumindo - progressivamente - papéis que buscam dar respostas aos indivíduos em diversos níveis:

- a. como o lugar de preencher as carências individuais de reconhecimento e gratificação;

⁴¹ ENRIQUEZ, Les Figures du Maître...op.cit.,

⁴² ENRIQUEZ, Les Figures du Maître...op. cit, p. 53

- b. responsável pela identidade social de seus membros, pela promoção do sentimento de filiação e pertença, por permitir-lhes ser parte de algo maior;
- c. no plano cultural, ela busca desenvolver valores e significados no seu interior, que ultrapassam a esfera do profissional, constituindo-se num código de conduta também para a esfera do privado;
- d. o papel econômico, seu por natureza, já que somente ele pode garantir a sobrevivência material, encontra-se como o predominante e o orientador de todas as outras coisas. A empresa se revalorizada, reabilitada, adulada e imprescindível. Todos são descartáveis - governos, partidos políticos, sindicatos, igrejas etc - enquanto elas sobem no pedestal para receber todos os aplausos;
- e. todos os itens precedentes influem diretamente na produção de um sistema simbólico, que dá uma representação do homem, do que é o valor da vida, de qual saber importa, dos modelos que se devem seguir, do que é transcendente e sagrado. A vida hoje está, em grande medida, passando pela leitura que a empresa moderna faz dela.

Em resumo, podemos dizer que com todas essas “qualificações”, a empresa moderna se aproveita da crise no processo de identificação dos indivíduos para aumentar a sua atratividade, para reforçar a solicitação de uma aderência completa, para legitimar as suas atividades e práticas como as necessárias para desempenharem o papel de salvadoras da pátria, para estimular a fome de uma alma coletiva, para se utilizar das carências estruturais da personalidade humana e para se plantar no centro do afetivo dos indivíduos.

Ela se propõe, na sua missão grandiosa e com palavras sem nenhuma conotação econômica, como um imaginário motor, capaz de contribuir para o desenvolvimento de um homem criativo e

inteiro, quando na realidade - todo o tempo - o seu discurso em ação revela o imaginário do logro, daquele que promete, que seduz e que nada garante do amor prometido. Assim como tantos líderes carismáticos, que a história já produziu, e que mostraram-se capazes de agir apenas em benefícios próprios e satisfazerem as suas necessidades narcísicas-megalomaniacas, as empresas modernas em sua maioria lhes seguem o exemplo. Como diz Caetano Veloso: *“de perto, ninguém é normal”* !

11. DA SEDUÇÃO À ORGANIZAÇÃO SEDUTORA

" ... Pour moi, la beauté me ravit partout où je la trouve, et je cède facilement à cette douce violence dont elle nous entraîne. J'ai beau être engagé, l'amour que j'ai pour une belle n'engage point mon âme à faire injustice aux autres; je conserve des yeux pour voir le mérite de toutes, et rends à chacune les hommages et les tributs où la nature nous oblige. Quoi qu'il en soit, je ne puis refuser mon coeur à tout ce que je vois d'aimable; et dès qu'un beau visage me le demande, si j'en avais dix mille, je les donnerais tous. Les inclinations naissantes, après tous, ont des charmes inexplicables, et tout le plaisir de l'amour est dans le changement. (...) Il n'est rien qui puisse arrêter l'impétuosité de mes désirs: je me sens un coeur à aimer toute la terre; et comme Alexandre, je souhaiterais qu'il y eût d'autres mondes, pour y pouvoir étendre mes conquêtes amoureuses"

(Molière, Dom Juan, Acte 1er, Scène II)

" Queixamo-nos das mulheres que, embora apaixonadas e certas de serem amadas, nos recusam os seus favores; mas não temos razão, porque, se nos amam, devem recear perder-nos, satisfazendo-nos os desejos, quando tudo devem fazer para manter-nos presos. E elas só conseguem isso alimentando em nós o desejo de as possuir. Ora, o desejo tem como alimento a privação, e não o gozo, pois que não se deseja aquilo que já se possui. Assim, concluo que as mulheres têm razão ao recusar-se aos nossos desejos. Mas se são iguais os desejos, nos dois sexos, como se explica que um homem jamais se recuse a uma mulher que o ama e o solicita ? "

(Casanova, Memórias, Vol. 5)

" S'introduire comme un rêve dans l'esprit d'une jeune fille est un art, en sortir est un chef-d'oeuvre"

(Kierkegaard, Le Journal du séducteur)

“Até então, minha bela amiga, creio que não me negareis uma pureza de método que sabereis apreciar; (...) Forcei a combater o inimigo que só queria contemporizar; obtive mediante sábias manobras a escolha do terreno e das posições; soube dar ao inimigo a impressão de segurança para alcançá-lo mais facilmente em sua retirada; soube em seguida inspirar-lhe o terror, antes de iniciar o combate; nada deixei ao acaso, senão pela consideração de uma grande vantagem em caso de êxito e a certeza dos recursos em caso de derrota; finalmente, só empreendi a ação com a retirada assegurada, e da qual me pudesse valer para cobrir e conservar o que conquistara anteriormente.”

*(De Laclos, As Relações Perigosas, carta CXXV, do
Visconde de Valmont à Marquesa de Merteuil)*

11.1. Sobre a sedução

Sedução é uma daquelas palavras indefinidas, mas que desperta em cada indivíduo uma idéia, um sentimento, uma lembrança, um sorriso maroto, um desafio, um preconceito, uma censura, um aplauso, uma curiosidade, uma fantasia ou um sonho.

Inscrita num plano teórico mais de ficção do que de verdade, a sedução é algo que escapa, escorrega, brinca de esconde-esconde, joga e faz jogar, desafiando uma teoria que se pretenda analítica da realidade das pessoas. É um processo, uma relação dual, fugitiva na sua promessa de charme e da intensidade das emoções prazerosas, que poderá ocorrer nesse encontro sugerido com a magia e o encantamento a ser desfrutado. Seduzir é convidar o outro a ter lugar numa fantasia de rara beleza e de convivência com o luminoso, que não se presta a provas da realidade cotidiana e que não precisa se justificar.

Em Baudrillard¹ a sedução se dá pelos signos vazios, invisíveis, ilegíveis, arbitrários, fortuitos, que passam ligeiramente como um curto-circuito, um traço do espírito. Jamais um signo distinto, claro e pleno analiticamente pode nos seduzir, pois o espaço da sedução é o da aparência, que não se decifra, posto que guarda um segredo e que desafia a ordem do sentido, do real e da verdade do saber. O segredo circula na sedução como uma regra fundamental, não como um escondido, mas como aquilo que não se quer saber, que não se pretende submeter à interpretação. " *Qualidade sedutora, iniciática, daquilo que não pode ser dito porque não tem sentido, daquilo que não é dito e que, apesar disso, circula. Assim, eu sei o segredo do outro, mas não digo, e ele sabe que eu sei, mas não levanta o véu; a intensidade entre os dois nada mais é que o segredo do segredo. Essa cumplicidade nada tem a ver com uma informação oculta*"². A interpretação racional tem, segundo o autor, uma enorme violência destrutiva da sedução.

Não sendo o desejo, a sedução é a relação dual, que joga e brinca com o desejo, que o faz aparecer e desaparecer, que se veste de aparências mutáveis, que se liga a momentos breves, descartáveis e distintos do curso da existência rotineira. O destino da seduzida é o abandono e, como diz acima Don Juan, um sedutor não pode permanecer num mesmo lugar, ou melhor, o seu lugar e o seu espaço é o da mudança, da variedade, da surpresa, do novo e dos territórios ainda não conquistados. É a busca da vitória sobre os obstáculos e sobre a indiferença do outro.

¹ BAUDRILLARD, Jean, *Les abîmes superficiels*, In: OLENDER, M. & SOJCHER, J. *La séduction*, Bruxelles, Aubier, série Colloques de Bruxelles, 1980, pp.197 - 207; ver também do mesmo autor: *Da sedução*, Campinas, Papirus, 1991 e *Les stratégies fatales*, Paris, Grasset, 1983.

² BAUDRILLARD, Jean, *Da sedução...*, op. cit, p. 90

Fundada na aparência, a sedução é da ordem estética, da criação artificial, da apresentação de qualidades encantadoras, que promete magia e encanto; que constrói uma imagem embelezada. O atributo gracioso necessário é de essência feminina, mas que comporta um duplo, que é masculino, qual seja, o do poder, da potência, da conquista, da manipulação e do domínio. A sinuosidade, a graça, a elegância inscrita em toda sedução convive com a afirmação de poder e da vitória, enquanto um espaço lúdico da manobra política.

A serpente, tida como símbolo feminino da sedução, é também forma masculina, fálica e espermatozóide. A maçã, fruto do Conhecimento, é esférica, redonda, é do feminino e evoca o óvulo³. A confusão dos signos leva à uma associação errônea na medida em que é sugerido que o homem seduz pela inteligência e a mulher pela beleza. Todo sedutor traduz um lado feminino como parte de seu personagem, aliando inteligência, graça, flexibilidade, exatidão, elegância, mistério e rapidez. A serpente, Eva, Salomé, Dalila, Scherazade e mesmo a aparência da mulher de César habitam em Don Juan, Casanova, Johannes, Lord Byron e Caetano Veloso.

Não somente estratégia e cálculo, a sedução é também a sensibilidade de ler o desejo, o seu e o do outro, e de saber tocá-lo, de saber dizer o que o outro quer ouvir e de descobrir a melhor imagem que o outro faz de si ou do que pode vir a ser. A pessoa sedutora é aquela na qual o seduzido reencontra-se e que traz de si uma imagem adorável. Nesse sentido podemos dizer que a sedução toca no narcisismo de cada um dos parceiros, mas que não é o narcisismo de nenhum deles isoladamente, mas um outro, originado deles e que é compartilhado por ambos os protagonistas da relação.

³ Ver: LEWINTER, Roger, La comédie magnétique, In: OLENDER, M & SOJCHER, J. op. cit, pp. 11-15.

Segundo Sibony⁴, a relação sedutor-seduzido é uma relação de parceiros permutáveis, onde os dois elementos assumem os dois papéis todo o tempo⁵. Portanto, não se pode falar em sedutor-ativo e seduzido-passivo, pois o que assume características de atividade é um sub-produto da relação. Parceiros é um termo que designa dois potenciais expressivos, sendo que a relação sedutor-seduzido só depende do instante em que a foto foi batida, do corte arbitário que se faz no desempenho dos dois, que mudam de lugar intermitentemente; *“a sedução é a vontade de ser invadido... e por algo que revele estar relacionado com nós mesmos, com o mais íntimo daquilo que nos falta e nos conduz na esteira de sua falta...Aliás, é a sedução que seduz, muito mais do que aquele ou aquela que a anima. E seduz por sua promessa radical de desbaratar os códigos e de desalojar o ser falante, atolado em si mesmo e em seus sinais estabelecidos”*⁶.

No jogo alternado da perseguição-fuga, do esconde-esconde, do quero-mas não quero, da certeza de querer se perder na tentação, é a promessa de transbordamento, do encontro com os limites, que fascina e que coloca o outro em guerra consigo mesmo. A sedução desestabiliza e faz o outro passar pelos seus pontos críticos, colocando-o em discordância consigo mesmo. É assim que se diz que seduzir é também desviar o outro, colocá-lo fora de sua rota, fazê-lo transgredir e incorrer em erro.

A sedução sabe tragar e estabilizar a fantasia que desperta.
“Tende a fazer da fantasia a recolagem do sujeito naquilo que ele

⁴ SIBONY, Daniel, *Sedução - O amor inconsciente*, S.Paulo, Brasiliense, 1991 e também *Le féminin et la séduction*, Paris, Grasset, 1986.

⁵ Estamos aqui nos referindo a uma relação entre adultos. Uma discussão sobre a teoria original da sedução em Freud, ver a revista ETUDES FREUDIENNES, número sobre: *De la séduction en psychanalyse*, Paris, Ed. Etudes Freudiennes, n.27, 1986 e também LAPLANCHE, Jean, *Teoria da sedução generalizada e outros ensaios*, Porto Alegre, Artes Médicas, 1988

⁶ SIBONY, Daniel, *Sedução...op.cit*, p. 19

deseja”⁷. Em certo sentido é a fantasia que seduz, que faz o sujeito ficar aprisionado na busca que é tentar seduzir o “objeto”. Exatamente como no sonho, a fantasia vai centrar-se na pessoa que a produz e evita, de todo modo, saber por quais caminhos ela mesma é um produto seu. É o “*não querer saber*”, de Baudrillard.

Na fantasia fica assegurada uma correspondência entre o que me falta e um personagem que promete me completar, me devolver, me fazer inteiro. Vive-se, pois, só da promessa, uma vez que cumprida a promessa exaure-se a fantasia a ela associada, e com ela a sedução. Por conseguinte, a sedução é da ordem da desrazão, da busca de um si que presumidamente existe no outro. A sedução é, assim, um jogo inconsciente entre eu e o outro; é o que nos escapa, está em nós, mas fora do nosso alcance, nos aprisiona numa ausência de nós mesmos. Se somos identificados pelo que nos priva de identidade, o que na realidade está sendo buscado na sedução é o retorno a si através do outro.

11.2. Don Juan, Casanova & Cia.

Antes de tudo, não existe um Don Juan, mas vários. Nascidos da inspiração de diversos autores, Don Juan é um personagem literário, que sai do papel e, assumindo a condição de mito, vai fazer parte da vida do teatro e também ser objeto de muitas reflexões no universo acadêmico. Entre as versões mais divulgadas: *El Burlador de Sevilla*, atribuída a Tirso de Molina, tem data incerta entre 1616 e 1626⁸; *Dom Juan ou Le Festin de Pierre*, de Molière⁹,

⁷ SIBONY, Daniel, *Sedução...* op.cit, p. 46

⁸ Segundo comentários sobre a questão da autoria, na Ediciones Cátedra, Madrid, 1992

aparece em 1665; *Don Giovanni*, ópera de Mozart¹⁰, escrita com a colaboração de Lorenzo Da Ponte, encenada pela primeira vez em Praga, em 1787(Casanova estava - apropriadamente - na platéia); *Le Journal du Séducteur*¹¹, de Sören Kierkegaard, de 1836; *Don Juan Tenório*¹², de José Zorrilla, de 1844. Além destas obras, mais conhecidas, muitas outras foram escritas após esta última data.

De uma maneira geral as obras se parecem, trazendo diálogos do personagem central com suas mulheres ou com o seu valete italiano, à exceção de Kierkegaard, cujo personagem (Johannes) é sedutor de uma única mulher (Cordélia). De acordo com o autor o nome da mulher principal muda: Isabela (Tirso), Elvira (Molière), Ana (Mozart) e Inês (Zorrilla); da mesma forma, muda o nome do servo de Don Juan, que tem um papel fundamental no drama: Catalinón (Tirso), Sganarelle (Molière), Leporello (Mozart) e Ciutti (Zorrilla). Essas alterações criam uma confusão razoável quando se lê uma análise crítica de Don Juan, sendo necessária muita atenção para fixar os papéis e qual o autor comentado, visto que alguns nomes são repetidos mas com outras falas.

Don Juan é um mito que tem provocado uma grande riqueza de análise, que passa pelo literário, político e psicanalítico.¹³ A dificuldade de se traçar um perfil de Don Juan é fruto dessa diversidade de interpretações, porém se nos determos no que existe

⁹ Consultadas as edições: Paris, Larousse, 1971 e Classiques Français, da Bookking International, 1994.

¹⁰ Conforme sinopse escrita por GOLDING, Robin, In: The Philips Complete Mozart Edition & International Foudation Mozarteum, Salzburg, 1991, pp. 29-34.

¹¹ Conforme Ed. Gallimard, Paris, 1943

¹² Conforme Ediciones Cátedra, Madrid, 1991

¹³ Ver, por exemplo: RANK, Otto, *Don Juan et le double*, Paris, Denoël, 1932, *Don Juan - Obliques*: Littérature Théâtre, Paris, Ed. Borderie, ns 4-5, 1978 ; M. OLENDER & J.SOCJCHER, *La séduction...*, op. cit; RIBEIRO, Renato J. (org), *A Sedução e suas máscaras*, S. Paulo, 1988; MEZAN, Renato, *A sombra de Don Juan*, S.Paulo, Ed. Brasiliense, 1993.

de comum entre os vários autores este perfil não apenas é possível, como se enriquece.

Desafiando os homens, Deus e o Diabo, Don Juan é um ser que reivindica para si uma liberdade total, não reconhecendo nenhuma autoridade, seja do pai, da Igreja ou do seu mundo social. Ele existe para transgredir as regras e satisfazer os seus desejos. A busca do prazer é mais importante do que a realização dele. Don Juan é um homem fora do tempo e da consciência do tempo, só existindo como o momento, o imediato, o presente eterno. Conquista feita, mulher esquecida, é a sua regra! Ele mata a memória e o tempo, pois nem tem passado, nem faz planos para o futuro. Não tem filhos e não pensa em vínculos duradouros com quem quer que seja.

A sua ação é movida mais pelo prazer do desejo do que pelo desejo do prazer, e assim se utiliza de todas as estratégias possíveis para realizá-lo. Quanto mais difícil, mais excitado fica; quanto mais sacudir a ordem social e religiosa reinante, mais atrativa é a sua presa. Como categoria política, Don Juan conquista as mulheres para ofender os homens (pais, maridos e irmãos) e a Igreja, com suas proibições morais e dogmáticas. Também é a vergonha do pai, a quem não tem o menor pudor em sujar o nome nobre e dilapidar o patrimônio.

As suas conquistas tem o sabor de guerra contra Deus e o mundo. É muito mais um ímpio, por rebelar-se contra Deus, que um ateu. Foge de qualquer tipo de compromisso, considerando qualquer concessão como uma exigência hipócrita, seja da sociedade no seu geral ou das mulheres, a quem promete casamento e de quem foge com a maior facilidade. A palavra empenhada não tem nenhum valor moral e ele assume, com insolência, a legitimidade de seus atos.

Don Juan impressiona pela figura física: é bonito, rico, elegante, nobre e dono de um grande poder de convencimento. A

5lisonja, a fraude, o charme e a promessa são sua segunda pele. Deixa vítimas por onde passa: céu ofendido, leis violadas, moças seduzidas, casamentos desfeitos, religiosas roubadas da Igreja, parentes ultrajados, maridos ofendidos.

Don Juan é fiel - se é que se pode falar assim - a apenas uma pessoa: o seu valete (Sganarelle, Leporello....). É a única pessoa em quem confia; a ele Don Juan faz confidências, debate sobre os diversos temas, justifica a sua ação e também a quem faz sofrer. O homem ignorante, simples e de moral tradicional, que tem medo e muito admira o mestre, permite ao herói se expressar, se definir e se afirmar. É nas conversas com o servo que Don Juan de fato saboreia os seus feitos e desfeitos. É apenas com ele que Don Juan compartilha algo. Se o servo precisa do mestre, não existe Don Juan sem o servo, sem a testemunha global, depositária da lista e seu único amigo. Deixando um rastro de muitos inimigos, é também o valete o único ser a sentir a morte de seu senhor.

As mulheres não existem enquanto pessoas ou indivíduos, mas como objetos a serem usados e descartados, não importa se nobres ou plebéias. Nesse sentido, ele desafia todas as regras da sociedade e se coloca acima delas. Na verdade Don Juan nega todos os valores, agindo com impiedade e crueldade sempre que lhe é conveniente. A força maior do seu argumento é que o matrimônio é uma hipocrisia, um preço injusto a ser pago pelo prazer que deve ser vivido livremente, aliás, o prazer não deve exigir nenhuma contrapartida. A fidelidade é a pior das pragas, pois implica na renúncia a todas as outras mulheres, na rotina e na ausência da razão de viver, que só o novo e a mudança podem garantir. Mais que qualquer coisa, as mulheres são para Don Juan uma lista esquecida de conquistas.

Aos “olhos” da Psicanálise, que não faz juízo moral do personagem, ele é rico na sua busca de afirmação, no seu narcisismo, na sua megalomania, na intensidade da sua pulsão de morte, na busca da aniquilação do outro, na ausência de sublimação e alteridade. Do ponto de vista lingüístico é considerado brilhante. Como ser político, Don Juan visa ao poder em suas conquistas amorosas, pois as mulheres são apenas meios prazerosos para atingir os homens em sua glória; eticamente ele é o desrespeito a todas as regras, a afronta a qualquer vínculo moral, a mentira e o engodo. Especialmente em Molière, onde o lado cafajeste é o mais acentuado, Don Juan é um signo de maldade, de impostura, de falsidade, de ingratidão e hipocrisia. Há quem diga que este Don Juan não é um sedutor, mas apenas um trapaceiro e um enganador.

Na versão de Zorrilla, Don Juan é reabilitado e se arrepende, pela morte e amor de Inês, no entanto, em vista das outras versões, e mesmo nesta peça, este final parece forçado e até patético, não mantendo nenhuma consistência com todo o perfil do personagem descrito.

Diferente de Don Juan, que é obra da pena de seus vários autores, Casanova é um ser histórico, pessoa viva, nascido em Veneza em 1725. Escreve as suas *Memórias* no Castelo de Dux, norte da Boêmia, onde morre em 1798. Esta obra, em 12 volumes, é publicada sucessivamente, de 1826 a 1838, em Leipzig, Paris e Bruxelas.¹⁴

Consideradas como um documento humano, histórico-sociológico e um atestado social e íntimo de sua época, as *Memórias* fizeram um grande sucesso e despertaram muitos elogios. “ *Por ninguém, melhor do que por ele, se pode conhecer tôda a vida normal*

¹⁴ Usamos a edição publicada pela Livraria José Olimpio, em 10 volumes, ilustrados, sendo o 1o. volume de 1957 e o último de 1959.

*do século XVIII: seus bailes, seus teatros, seus cafés, suas festas, suas salas de jogo, e bordéis, calçadas, conventos, etc. Por ele sabe-se como se viajava, como se comia e se jogava e bailava, e se vivia, se amava, se divertia: costumes, as maneiras, o modo de falar e o modo de viver*¹⁵.

Mais que uma descrição de aventuras amorosas, as memórias são vistas como uma obra literária de tratamento primoroso, discreta, sendo que os editores brasileiros fizeram uma pesquisa sobre o seu conteúdo e chegaram ao seguinte dado: das 94.797 linhas, apenas 9.725 referem-se aos assuntos amorosos. Ele próprio adverte: *"Nestas Memórias não se encontrarão tôdas as minhas aventuras; omiti as que poderiam desagrar às pessoas que delas participavam, pois elas fariam má figura. Não obstante a minha reserva, vêzes há em que me acharão demasiado indiscreto, e isso me aborrece. Se, antes de morrer, tiver lucidez e tempo para tal, queimarei tudo; presentemente falta-me coragem para fazê-lo"*¹⁶

Casanova é um estudioso, versado em diversos assuntos: matemática, química, história, literatura (crítica e filologia), ciências ocultas (astrologia e alquimia). Doutor em Direito, fez teses sobre os Direitos Civil e Canônico. Declaradamente religioso e com vários amigos influentes na Igreja (comenta-se que foi espião dos Inquisidores - ele próprio esteve na prisão dos Inquisidores em Veneza, de onde fugiu para a França - e para o seu ferino inimigo Jules Sandeau: ele não distinguia entre um convento e um cassino). Falava fluentemente o grego, o francês, o hebraico, o espanhol e o inglês. Dedicou-se à música (violino), era excelente bailarino, esgrimista, cavaleiro e jogador de azar. Considerado, mesmo pelos inimigos, como uma inteligência brilhante e um viajante atento e

¹⁵ ZWEIG, Stefan, autor de Três Poetas de Sua Vida - Casanova, Stendhal, Tolstoi. Citação feita na apresentação do volume 1 das Memórias, s/p.

¹⁶ CASANOVA, Memórias, vol. 1, p. 143

perspicaz; e mesmo por historiadores sisudos, como um historiador sério da Polônia e de Veneza.

Conheceu Rousseau e Voltaire, deste último fez algumas traduções, o Papa Bento XIV e a Marquesa de Pompadour. Os livros e o teatro eram para ele uma necessidade básica; escreveu críticas e tratados literários diversos. Estudou e escreveu também sobre assuntos bem diversos da arte: o caráter social das religiões, filosofia, mecânica, a abolição da pena de morte, a moral dos estóicos, a declamação, o suicídio, o riso nos diferentes países e, para espanto de muitos, um tratado do pudor e um dicionário de queijos.¹⁷

Num tom sincero e bem humorado, Casanova confessa: *“Não obstante um fundo de excelente moral, inevitável fruto dos divinos princípios arraigados em meu coração, fui durante toda a minha vida a vítima dos meus sentimentos; sempre propendi para o extravio, vivi continuamente no erro, tendo apenas como consôlo saber que agia conscientemente. (...) São loucuras da mocidade; vereis como rio de mim mesmo e, se fordes bom, rireis comigo. Rireis quando frequentemente virdes que não tive escrúpulo em enganar distraídos, velhacos e tolos, sempre que me foi preciso. No que tange às mulheres, não se deve levar em conta os embustes recíprocos, porque quando o amor se intromete, ordinariamente se representam tristes papéis de parte a parte. Quanto aos tolos, já é caso bem diferente. Felicito-me sempre que me recordo de os ter feito cair em minhas armadilhas, pois eles são insolentes e presunçosos a ponto de desafiar o espírito”*¹⁸.

E , ainda: ” *Cultivar o prazer dos sentidos foi sempre minha principal preocupação; nunca encontrei outra coisa mais importante.*

¹⁷ Conforme Prefácio, de GRIECO, Agrippino , no Vol. 1, pp. 91-2.

¹⁸ CASANOVA, Memórias, vol. 1, pp.131-2.

Sentindo-me nascido para o belo sexo, sempre o amei e por ele me fiz amar tanto quanto pude. Apreciei também os bons manjares com transporte, e sempre me apaixonaram todos os objetos capazes de me excitar a curiosidade. Tive amigos que me fizeram bem, e alegria de poder, em tôdas as ocasiões, dar-lhes provas de meu reconhecimento. Tive também detestáveis inimigos que me perseguiram, e que não exterminei porque estava acima de minhas forças consegui-lo. Nunca os perdoaria, se não tivesse esquecido o mal que me fizeram”¹⁹.

Diferente também de Don Juan, que era homem apenas de inimigos, Casanova é uma personalidade sociável, querida, admitida e respeitada em vários círculos da intelectualidade, da política e das artes em geral. Enquanto Don Juan gastava apenas o dinheiro de seu pai, Casanova, com seus gostos caros e aristocráticos, gastava o seu e o dos outros. Era um grande jogador, ganhava e gastava o que lhe vinha às mãos. Quando tinha dinheiro, fruto do seu trabalho ou do jogo, o que não era raro, costumava ser muito generoso tanto com os amigos como com as mulheres.

Sobre o uso de dinheiro que outros lhe confiavam para projetos, segundo ele quiméricos, se justifica: “ *enganava-os para torná-los prudentes, e não me considerava culpado, pois nunca agia movido pela avaréza. Para custear meus prazeres, empregava somas destinadas à obtenção de posses que a natureza não possibilita. Se hoje estivesse rico, sentir-me-ia culpado; mas nada possuo, tudo esbanjei, e isto me consola e justifica. Era um dinheiro destinado a loucuras: pondo-o a serviço das minhas, não desviei absolutamente o seu emprêgo*”²⁰.

¹⁹ CASANOVA, Memórias, vol. 1, p. 139

²⁰ CASANOVA, Memórias, vol.1, p.142.

Com a sua grande habilidade verbal e a facilidade de fazer amigos nas altas rodas, teve acesso à corte de Luís XV, através de seus amigos - Ministro dos Negócios Estrangeiros e do Inspetor Geral. Através destes contatos, Casanova apresenta um projeto de criação de um novo imposto (que é aprovado), usando seus amplos conhecimentos de matemática e jogo: a instituição de uma loteria. Além da ampliação do círculo social, passa a ser conhecido como ilustre financista (*“desagrada-me não conhecer nem ao menos a gíria do ofício...”*), o que lhe rende grandes dividendos em outros países, para onde viajará representando negócios do governo francês.

Casanova sabia e obedecia as regras sociais, respeitava as limitações e lidava bem com elas. Tinha enorme consciência do ridículo e detestava reconhecer ter quebrado uma regra: *“ O mais penoso, para mim, era pensar nos comentários, pois não tinha nenhum direito à discrição do conde. Mas fui bastante prudente para tomar a resolução, senão de rir com os caçoístas, ao menos não levar a mal as caçoadas de que iria ser objeto. Este era e é ainda hoje, em Paris, o meio mais seguro de desarmar os que querem rir da gente”*²¹.

Muitas vezes apaixonado por uma mulher “proibida”, sofria e se desesperava, mas tentava colocar a honra acima do desejo. A amizade pelo pai ou pela mãe de uma jovem, que lhe despertava paixão, era suficiente para desencorajar os seus avanços já que não pretendia casar-se, mas ainda assim vivia - mesmo platonicamente - o seu amor, frequentando os mesmos lugares/jantares só para olhar e conversar com a sua musa. Nesse sentido não se pode dizer que ele tenha abusado nem da amizade nem da hospitalidade de seus

²¹ CASANOVA, Memórias, vol. 5, p.1818

amigos. De qualquer forma, noivados desfeitos eram corriqueiros na sua época e não desonravam a ninguém.

Tinha frequentes aventuras com atrizes e mulheres experientes. Acreditava na cumplicidade dos amantes e no prazer recíproco. Sentia-se verdadeiramente indignado, quando instigado e depois repudiado, mas procurava não perder a pose: “ Os sentimentos de amor, senhorita, devem dar lugar aos da honra, e tanto a sua como a minha me obrigam a continuar seu amigo, quanto mais não fosse para convencê-la da injustiça que cometeu. Saberei fazer por dedicação aquilo que gostaria de ter feito por amor, e preferirei morrer a procurar mais uma vez obter os seus favores, dos quais pensei que me julgasse digno”²².

Ainda diferente de Don Juan, Casanova se apaixonava por suas mulheres, por elas sofria e se desesperava a ponto de ficar doente. Pediu várias delas em casamento, mas sempre conseguiu sair da situação antes de realizá-lo e teve a rara habilidade de transformar ex-amantes em amizades sinceras e duradouras. Em vários casos foi padrinho de casamento de ex-amantes, custeou festas e arrumou maridos para elas. Teve alguns filhos, aos quais não negou a paternidade, inclusive insistia para assumir a responsabilidade pela sua manutenção e educação.

Numa viagem de negócios, encontra por acaso uma ex-amante, artista de teatro - Teresa Imer - com uma criança de quatro anos, que lhe é a cópia. “Sofia, tal era o nome da pequena, dormiu profundamente em minha cama, até de dia, e sua mãe, reservando o melhor da narrativa para o fim, comunicou-me que ali estava a minha filha e mostrou-me o papel do batismo. O nascimento da menina coincidia com a época em que eu conhecera Teresa, e sua absoluta semelhança comigo não me deixava nenhuma dúvida. Longe, pois,

²² CASANOVA, Memórias, vol.5, p.1951

*de opor-me àquela idéia, disse à mãe estar certo de ser o pai de Sofia e que, achando-me em condições de dar-lhe boa educação, estava pronto a tomar conta da pequena*²³. Não concordando em entregar-lhe a filha, Teresa propõe-lhe que tome conta de seu filho de 12 anos, que precisa estudar e a quem ela não pode custear. Surpreendentemente, Casanova que não quer a responsabilidade de um casamento, aceita e leva consigo uma criança, que não é seu filho, para tomar conta e dar-lhe os estudos.

Casanova é um amante cuidadoso, dedicado e que tem prazer em mimar suas conquistas. O fato de encontrar outro amor não o faz perder o gosto e a amizade pelos anteriores. Em várias passagens ele reencontra carinhosamente ex-amantes, a quem trata com extrema delicadeza e, não raro, volta a se envolver. Esse é um reencontro depois de dezessete anos: *"A lembrança de uma antiga ternura desperta quando se está perto do objeto que a fez nascer, e os desejos tornam-se irresistíveis se a ilusão não é destruída pela ausência de encantos. Se, de ambos os lados, a lembrança é a mesma, um vai de encontro ao outro. Parece então que voltamos a ficar de posse de um bem que nos pertencia, e do qual ficamos por muito tempo privados por cruéis combinações do destino. Era nesse caso que nos encontrávamos, e, sem preâmbulos, sem vãos discursos, e sobretudo sem falsos ataques em que uma das partes mente necessariamente a seus desejos, entregamo-nos ao verdadeiro, ao único autor da natureza: o amor"*²⁴.

Ou ainda, numa visita a outra Teresa: *"- Meu caro Palesi, vês meu pai, ou antes, mais do que meu pai, pois vês um amigo generoso ao qual devo tudo. Afortunado momento, pelo qual meu coração palpita há dez anos! // Ao ouvir o nome de pai, o pobre*

²³ CASANOVA, Memórias, vol.5, p.1870

²⁴ CASANOVA, Memórias, vol.7, p.2732

marido fixou os olhos em mim; mas eu não ri, não obstante a vontade que tive. Teresa, embora perfeitamente conservada, tinha apenas dois anos menos que eu; mas a amizade empresta ao doce nome de pai a acepção que lhe convém.// - Sim senhor, disse-lhe, sua Teresa é minha filha, minha irmã, uma amiga que estimo, um anjo; e esse tesouro é sua esposa"²⁵.

Também para Casanova o casamento era encarado como uma prisão, não obstante seus envoltimentos profundos, infinitos enquanto duravam. O dilema de casar aparece várias vezes e seus arrazoados são desesperados e divertidos. Era um homem de grande senso de humor e nessas horas tirava proveito das outras dificuldades para acentuar a sua justificativa de fuga. É o caso de Ester, uma holandesa, filha de um grande amigo, por quem está loucamente apaixonado, com quem mantém um longo romance casto e quase casa. *"Passei dêsse modo o dia inteiro com aquela encantadora jovem, que possuía, além de grande fortuna, tudo quanto seria necessário à minha felicidade, se o amor da liberdade não fôsse em mim maior que qualquer outra paixão e, sobretudo, se pudesse conformar-me a viver encerrado na Holanda"*²⁶.

Ainda que não fugisse às responsabilidades (em especial, as materiais) que derivavam de suas paixões e seus envoltimentos, Casanova resolve, com uma filosofia pragmática, a questão do casamento: *" Conhecia-me muito bem para ignorar que a vida do lar, demasiado metódica, acabaria tornando-me infeliz; por conseguinte, por maior que fôsse a minha vontade, ter-me-ia sido impossível fazer a felicidade de uma mulher que me tivesse confiado a sua vida"*²⁷.

A estes dois exemplos de sedutores famosos poderíamos acrescentar outros, como o Johannes, de Kierkegaard, ou o Visconde

²⁵ CASANOVA, Memórias, vol.7, p.2622

²⁶ CASANOVA, Memórias, vol.5, pp.2058-9

²⁷ CASANOVA, Memórias, vol.5, p.1748

de Valmont, de De Laclos, ou - ainda - a heroína de *As Mil e Uma Noites*. O que nos interessa aqui ilustrar é que a sedução pode assumir muitas formas, fazer uso de diferentes caminhos, retrabalhar obstáculos, se marcar como desafio, suscitar no outro um desejo irresistível, prometer o paraíso e fazer transbordar as fantasias. No entanto, independente do desenlace da situação e da maneira como ela é finalizada, a sedução está sempre ligada a alguma coisa que o outro aspira, inveja, deseja e admira.

É o que o outro representa e sabe representar que toca a veia sensível dos parceiros alteranados. Valmont sentia-se atraído não apenas pelo desafio, pela aposta ou pela vaidade de exhibir-se frente aos seus rivais, mas também pela própria virtude encarnada na Sra. de Tourvel, e ela própria sentia-se fascinada pelo grande pecador que ele era e a possibilidade de fazer dele um cristão, bem como pelo homem que representava perigo para a sua vida virtuosa e absurdamente estável.

Em Kierkegaard, Johannes reconhece em Cordélia uma matéria-prima bruta de “excelente qualidade” para dar vida ao seu projeto estético sensual-emocional, e Cordélia vê Johannes como a profundidade de sentimentos e sensibilidade humanas que ela tanto almeja encontrar. Ela é, para ele, o pontencial do que existe de mais sublime como esteta; e ele é, para ela, o mestre que sabe fazer fluir de sua alma uma sensualidade que ela sozinha não poderia trazer à tona.

O caso de Scherazade²⁸ pode parecer fugir um pouco deste padrão pelo fato de, no início, a astúcia e o poder da imaginação, que ela sabe usar, serve para salvar-lhe a vida; mas, ao longo das

²⁸ Ver: KATTAN, Naïm, *Du récit du désir des les Mille et une Nuits*, IN: OLENDER, M & SOJCHER, J. La séduction.. op. cit, pp.173-179. E sobre estórias de outras sedutoras, consultar: DERVIN, S. & MARNY, D. Les courtisanes, Paris, Jean-Claude Lattès, 1994.

narrativas, o padrão é desenvolvido e o desejo de se fazer desejar (mulher, corpo, alma, amor ou histórias) é despertado, alimentado e aguardado intensamente, pois o senhor tem necessidade também de encontrar alguém em quem possa confiar, que lhe seja fiel.

11.3. A organização sedutora

“A vida imita a arte”, diz Oscar Wilde. Muito já se debateu esta frase e não se sabe quem imita quem. O fato é que arte e vida são intrinsecamente ligadas e a questão de quem vem primeiro nessa imitação é irrelevante. O mundo social se constitui de e por todas as produções humanas e o indivíduo, isoladamente ou em grupo, delas se beneficia e nelas deixa a sua contribuição.

Um romance, um mito ou uma peça de teatro não são lidos ou vistos simplesmente com os olhos da consciência e os sentimentos da razão, eles passam uma realidade ao leitor ou expectador, que encontra uma referência em algum ponto do seu universo simbólico, que lhe permite compreender comportamentos e atitudes próprios da condição humana. Don Juan não é apenas a ficção de um homem que infelicitiza suas mulheres, mas a presença de um homem que vive plenamente o que considera o seu direito à liberdade irrestrita e a ser festa apenas para si mesmo. Nem tampouco Narciso é um jovem desocupado, que nada mais tem a fazer na vida além de ficar embevecido com a própria imagem. O mundo “da arte” alimenta e é alimentado pelo mundo “do real” e vice-versa.

É com apoio dessa âncora que desenvolveremos as idéias sobre uma possível organização sedutora. Acreditamos que da mesma forma que a noção de carisma ultrapassa o âmbito individual e pode ser desenvolvido por uma empresa, através da sua missão ou

do seu projeto nobre, a sedução é um processo que não se opera apenas no movimento em direção à uma relação sexual. cremos que a sedução encontra um grande espaço de manifestação nas organizações modernas, nas suas tentativas de personificação e apropriação do raro.

Já dissemos que a empresa moderna cria de si uma imagem gradiosa e onipotente. Essa imagem atraente, sustentada por um discurso forte e ambíguo, convida a todos os membros organizacionais a tomarem o seu lugar na realização dessa grande fantasia. O conjunto de qualidades excepcionais, que formam essa imagem ou essa aparência encantadora, não está disponível para todos, mas apenas para um grupo seletivo, que de tão privilegiado responde com adesão revigorada.

Por outro lado, ouvindo os apelos da organização quanto aos requisitos necessários e nunca suficientes para ser o parceiro sempre desejado, os membros da empresa (os executivos especialmente) se desdobram para apresentar - cada vez mais - credenciais superiores a todos os seus irmãos-rivais. Mais do que garantir um emprego, eles buscam ser o parceiro capaz de manter aceso o desejo-bulimia da organização admirada. Cada um, a seu modo e com domínio diferente sobre as condições, tentará ser o objeto do desejo dela.

Os níveis de comprometimento e expectativas de cada uma das partes se apresentam de maneira diferente; talvez os membros da empresa queiram dela a segurança do amor, via matrimônio, mas a organização quer ter assegurada a sua liberdade para descartar, quando não tiver mais interesse, ou quando encontrar um outro parceiro que possa lhe proporcionar um gozo maior. Enquanto dão tudo de si, transbordam e exaurem seus limites, os membros da organização recebem em troca como alimento do seu desejo uma

fórmula que busca equilibrar ou dosar privação e promessa. A privação de reconhecimento e gratificações não pode ser tão grande que crie desinteresse, nem as promessas podem ser tão alucinadas que não despertem confiança na sua possibilidade de realização.

A organização de hoje tem uma enorme capacidade senão de criar, pelo menos de despertar um mundo de ilusões, de mexer com uma série de signos vazios e fortuitos, cuja aparência é tão palpável, que leva o sujeito a defendê-la com o fanatismo de um crente. Esta imagem flutuante, mutável, sempre promessa de mais, se fundamenta numa retórica de autonomia; de responsabilidade e poder decisório crescentes; da empresa que harmoniza os contratos dos princípios do prazer e da realidade (lugar do trabalho e do belo prazer); das convicções coletivas inabaláveis; e, de todo o espaço do positivo.

Esse espaço do positivo encerra a ênfase no sucesso e na possibilidade real da sua materialização; da carreira deslumbrante que cada um deve se responsabilizar pela sua construção e solidez; do reconhecimento sempre garantido se o esforço e a dedicação máximos forem feitos; da realização de todos os desejos; da garantia do aplauso social e do sentido da vida.

Usando uma astúcia de sedutora social, dirigindo-se a um amplo auditório interno e externo, a organização moderna teatraliza a sua grandeza e o privilégio da sua linhagem nobre. Conforme Baudrillard, citado no início deste capítulo, os signos claros e definidos não se prestam à sedução. A imagem quantitativa não é a que a organização utiliza para fazer seus apelos sedutores, esta é uma linguagem árida, que não suscita admiração. A imagem qualificativa, classificatória, desencadeia a visão de processo, de crescimento, de busca de perfeição e, assim, é mais atraente dizer: a melhor, a líder, a excelente, a virtuosa, a inteligente. A ambigüidade

da estética oral organizacional permite colocar a segunda forma para dizer da primeira e se marcar como objeto desejável permanente, capaz de promover a associação positiva que todo ser humano almeja para a sua história pessoal-profissional.

A sedução desenvolve princípios energizantes entre os membros da organização e estes ampliam as faculdades acústicas de cada um, numa ressonância ampliada do desejo de também ser grande e poderoso, ainda que para isto tenha que todo dia fazer uma grande estréia, apresentar sempre uma performance perfeita, sem ensaios ou erros.

Todo o seu valor vale apenas pelo que pode ser apresentado no momento, ou, como Scherazade, todo dia tem que contar uma bela história que lhe salve a vida e que crie no seu senhor o desejo de ouvir mais. A avaliação é diária e definitiva! A empresa precisa de novidade, de mudança, de sangue novo, de idéias novas, e qualquer performance repetida, qualquer estória apenas repetida, não é o bastante para garantir a ninguém o status de preferido. É preciso fazer o rei rir sempre!

Hoje como nunca as empresas estão famintas de conquistas e para realizá-las elas precisam dispor do melhor exército. A metáfora da guerra é cada vez mais pertinente. As empresas assumiram o lugar de honra que antes era ocupado pelas armas e os negócios se transformaram na nobre arte de guerrear e colonizar planetas. Elas são o espaço de provas da virilidade e da realização. Mas é necessário dosar o signo masculino com a sutileza do feminino. Poder, dominação e conquistas devem ser conseguidos com elegância, graça e plasticidade. De preferência com bom-humor e humanismo!

Os grandes dirigentes organizacionais sabem que os homens são movidos a paixões, a sonhos, a desejos, mais que por

necessidades. Eles compreendem a importância da construção social do desejo, da paixão pelo jogo e pelas glórias que ele pode proporcionar. E as empresas prometem a magia, reencantar o mundo e a possibilitar uma transcendência profana cotidiana. Não existe sedução sem desejo de seduzir e sem desejo de ser seduzido. O jogo de máscaras e disfarces, a orquestração de uma linguagem irresistível, as promessas que vão de encontro aos anseios narcísicos dos indivíduos, podem se revelar um labirinto de enganos, mas fazem brotar um desejo com força de triunfar, de superar os obstáculos que separam os sujeitos de seu objeto desejado.

O mundo moderno privilegia, senão destaca como exuberância necessária, o modelo da vedete, da estrela, do esportista, da celebridade, que estimula a fixação de uma imagem que funciona como identidade e que pode tomar o lugar desta. Tudo permanece na dimensão da aparência, sem referência ao ser, à essência, ao profundo. Os grupos são espaços de grande circulação e produção de imagens; e, a imagem exaltada, estimulada e cobrada atualmente é a do sucesso.

As exigências feitas pelas empresas em nome da excelência e da perfeição, ou diante um ideal de performance cada vez mais elevado, fazem do ideal sedutor um ideal fora da vida e do possível. Esta representação ideal e a ansiedade na busca de a ela igualar-se, torna o ser real desprovido do sentimento de sua capacidade, criatividade inovadora e nobreza de um ser humano, simplesmente porque ele não consegue ser o modelo máquina perfeita e infalível. Para ser indispensável é preciso seduzir!

No mundo do centro perdido, para ter sucesso é preciso seduzir. “ *Mais Dieu n'existe pas, ni le savoir absolu, mais l'arrière-monde n'est ni derrière ni devant et l'idée est la fable qui se cache comme fable. Il me faut donc séduire, inventer, m'inventer, il faut donc*

*vivre dans la fiction, dans la musique des signes, dans l'irrél du réel, entre l'objet et l'image, entre moi et moi-même, prenant l'un pour l'autre, confondant, séduisant pour confondre, pour feindre amour et pouvoir, pour oublier cette feinte, pour croire á mes mensonges, pour dire que ce n'est pas moi, pour fuir. Il faut séduire pour fuir, car il ne reste que la fuite, au pas de course - je n'arrête pas - et cette fuite est au coeur, et le coeur de ce qu'on ne peut fuir, qu'on ne fuit pas*²⁹.

Para não falarmos do destino dos estadistas-sedutores, basta citar que Narciso morre porque não se diferencia de sua imagem, Don Juan porque desafia a todos em nome do seu desejo, Casanova porque simplesmente é mortal e envelhece, e, Valmont porque não assume os limites do que deseja. E as organizações? Conseguirão elas perceber um limite para a sedução que provocam? Neste particular, poderiam elas aprender alguma coisa com Casanova? Ou continuarão no modelo suicida de Don Juan?

²⁹ SOJCHER, Jacques, *Du mensonge à la politesse*. IN: OLENDER, M & SOJCHER, J., *La séduction...*, op.cit, pp. 185-6

PARTE IV - CONCLUSÃO E BIBLIOGRAFIA

12. CONCLUSÃO

Há alguns anos foi publicado num jornal de São Paulo¹ um curioso caso sobre uma disputa num tribunal norte-americano, entre uma grande empresa de prestação de serviços de limpeza e conservação de aeroportos (algo como a SATA) e um humilde funcionário encarregado de limpar a pista de pouso dos aviões. A empresa havia feito, indevidamente, o pagamento a este funcionário de uma grande quantia; ele retirou o dinheiro de sua conta, comprou uma casa, um carro e saldou algumas dívidas. A empresa exigia a devolução do dinheiro, mas o funcionário recusava-se a fazê-la. No tribunal, o juiz perguntou-lhe: “o senhor não achou estranho receber uma quantia que representa muitos anos do seu salário?”. Ele respondeu simplesmente que achou justo. O juiz insistiu e perguntou-lhe porque esse fato não lhe era estranho. Resposta: “durante quase toda a minha vida tenho trabalhado para esta empresa; ela sempre me disse que o meu trabalho é muito importante e mesmo fundamental para a segurança dos pousos e decolagens dos aviões. Nunca, nesses anos todos, houve qualquer acidente, e eu acredito que sou o responsável por eles não terem ocorrido. Quando recebi este dinheiro, simplesmente pensei que, enfim, a empresa tinha reconhecido todo o meu trabalho”. O juiz deu ganho de causa ao funcionário e sugeriu à empresa esquecer qualquer tentativa de recorrer da decisão.

Este caso, comovente pela sua simplicidade, ilustra bem, ao nosso ver, a maneira ambígua como são passadas algumas das mensagens organizacionais. O peso que cada um individualmente

¹ Infelizmente não conseguimos mais precisar a fonte, mas ela data de aproximadamente uns 12 anos atrás.

pode dar a estas mensagens é diferente daquele que a empresa mesmo lhe atribui. Nem sempre é fácil relativizar a importância do que é dito nos discursos e nas promessas. A infalibilidade é considerada, no geral, como um resultado da organização e não de uma contribuição pessoal do trabalho bem feito de cada um de seus membros. Por outro lado, é um processo psíquico extremamente desgaste ficar limpando todo discurso e toda fala, como que a desconfiar de tudo que se ouve. Parece que o ser humano foi desenhado mais para acreditar no que lhe é doce ouvir do que para o contrário!

O trabalho é uma forte fonte de referência para o indivíduo. A relação do indivíduo com o seu trabalho ultrapassa aquela que deriva apenas da necessidade econômica de sobrevivência material; ela dá uma satisfação ao Ideal de Ego, que exige uma associação positiva, preenchendo a necessidade de fazer bem feito alguma coisa, deixar sua marca e registrar a sua importância no mundo; essa relação também presta contas ao Superego, através da satisfação de ter feito a coisa certa, o que deveria ser feito, de ser útil ao outro etc. Em momento algum pretendemos retirar do trabalho a importância que ele tem para o ser humano, especialmente porque assumimos que ele é indispensável para o crescimento do homem na sua inteireza psíquica e social².

O que temos tentado criticar é uma relação com a empresa, que cada vez mais assume contornos de uma pretensão de vinculação social exclusiva, e pior, em grande medida fundada na aparência e no jogo de cena. O indivíduo e as instituições são duas

² Vale aqui lembrar um trecho da música *Um homem também chora (guerreiro menino)*, de Gonzaguinha, gravada em 1983, em que diz: "... um homem se humilha se castram o seu sonho, seu sonho é a sua vida e a vida é o trabalho, e sem o seu trabalho um homem não tem honra, e sem a sua honra se morre e se mata; não dá prá ser feliz, não dá ser feliz..."

realidades concomitantes e estreitamente ligadas; e, podemos dizer até que são indissociáveis. Não existem instituições sem indivíduos, ao mesmo tempo em que os indivíduos se fazem no seu contato com as instituições sociais diversas.

Berger e Luckmann³ nos explicam que as instituições passam por três momentos: a) exteriorização, quando se separam dos indivíduos que a criaram; b) objetivação, quando assumem a aparência de uma realidade objetiva e com vida própria; e, c) interiorização, quando são incorporadas na vivência de cada um.

A identidade individual é o resultado de um longo processo de socialização, ao longo mesmo de toda a vida, que passa por múltiplas identificações. Fazer parte de múltiplos vínculos, partilhar múltiplos ideais de Ego pode ser um fator de emancipação do sujeito e também uma forma de proteção contra uma relação institucional obsessiva e limitante, que nega o sujeito transformando-o em objeto, infantilizando-o no fanatismo da idealização.

O grau de identificação é sempre variável e implica em diferentes níveis de profundidade. O processo identificatório evidencia o caráter libidinal dos vínculos sociais, da captação e da ligação amorosa entre o sujeito e os objetos, nos quais se incluem a empresa, o chefe e os pares, além do próprio trabalho. As normas do grupo, os valores e as condutas são progressivamente interiorizadas, mas a identidade individual não é um mero decalque das identidades sociais existentes, pois ela também inclui os atributos pessoais, os relacionamentos, as fantasias, as posses, a vida familiar, a saúde, a solidariedade, a atividade criativa e os sentimentos relacionados a todas essas variáveis simbólicas que o indivíduo usa para se auto-conceitar e se ver no mundo.

³ BERGER, P. e LUCKMANN, T. A construção social da realidade, Petrópolis, Vozes, 6a. ed., 1985

O que nos parece perigoso é o progressivo estreitamento das bases de apoio através das quais o processo identificatório emerge. Se estas bases são e estão cada vez mais frágeis, o indivíduo corre riscos ao ancorar-se em fatores que podem se transformar em ameaças e simplesmente mergulhar no vazio. E isto não é culpa da empresa ou da organização, pois ela reflete a sociedade em que atua, ainda que ela não seja uma inocente em todo esse processo de redefinição do social.

É a sociedade que está frágil por meio das instituições que lhe dão corpo. A organização reflete a concepção que a própria sociedade tem de si mesma, reforçada pela sua natureza econômica. Castoriadis já nos disse que a crise da sociedade atual se dá em um núcleo especial da hominização: as significações imaginárias centrais. Somos não apenas testemunhas, mas fortemente tocados pela emergência de uma forma de socialização e individualização inédita, uma mutação história que privilegia o universo dos objetos/coisas, das imagens, *dos lobbies*, do dinheiro, da informação e dos valores hedonísticos; vemos a erosão das fontes identificatórias e a desestabilização das personalidades individuais.

Na sociedade flexível, travestida de múltipla e tolerante, opera-se um novo sistema de personalização como forma da sociedade se organizar e de administrar comportamentos. Surge uma nova significação para autonomia do indivíduo e esta tem como eixo central a realização pessoal ou o sucesso imediato. A confiança e a fé no futuro se dissolvem. O otimismo tecnológico e científico, que se enraiza profundamente no indivíduo como uma concepção que pode lhe proporcionar ganhos de autonomia e a possibilidade de ele ser cada vez mais agente livre do seu tempo, promete dar respostas tranquilizadoras para uma carência que escapa a este universo material. Mais grave é, ainda, o fato do humano passar a ser avaliado

pelo parâmetro tecnológico, numa comparação macabra onde o que é bom para a máquina é bom para o homem.

Dito de outra maneira: *“C’est cela la société post-moderne: non l’au-delà de la consommation, mais son apothéose, son extension jusque dans la sphère privée, jusque dans l’image et le devenir de l’ego appelé a connaître le destin de l’obsolescence accélérée, de la mobilité, de la déstabilisation. Consommation de sa propre existence au traves des media démultipliés, des loisirs, des techniques relationnelles, le procès de personnalisation génère le vide en technicolor, le flottement existencial dans et par l’abondance des modèles, fussent-ils agrémentés de convivialité, d’ecologisme, de psychologisme”*⁴

A sociedade põe em evidência a necessidade de uma vestimenta social, na qual o narcisismo encontra refúgio como estrutura constitutiva, atingindo um processo global da existência do indivíduo; ou seja: no seu íntimo e na esfera pública. Não se trata, pois, de uma tomada de consciência do sujeito desencantado e que retorna a si mesmo, mas o efeito de uma lógica social que o empurra continuamente em direção a um universo de coisas, imagens e jogos de aparência, para produzir-se e viver como celebridade. O narcisismo individual, limitado, dá lugar ao narcisismo ampliado, ao indivíduo total, que tem a necessidade de se agrupar com seres idênticos, de formar a sua tribo, de desfraldar a sua própria bandeira e de cantar o seu hino de guerra e paz. Produção estranha de uma sociedade de tentações: um individualismo em grupo!

Cada indivíduo é dotado de um “tribunal íntimo da consciência”, ou o seu fórum interior⁵; uma espécie de jurisdição de um gênero bem particular, enraizado no fundo da subjetividade

⁴ LIPOVETSKY, G. L’ère du vide - essais sur l’individualisme contemporain, Paris, Gallimard, 1993, p. 16.

⁵ C.U.R.A.P.P., Le for intérieur, Paris, PUF, 1995

individual. Esse “território” também leva em conta as exigências do ser e do agir sociais. A civilização do olhar exige uma aparência idealizada e coloca como sua guardiã o sentimento de vergonha; é preciso se mostrar bem para o outro para ser alguém para si próprio. O medo da vergonha leva o sujeito a agarrar-se à sua máscara e à manipulação deliberada de uma imagem idealizada a ser exibida, pois quanto mais ficamos na dependência de determinada fonte para nosso suporte, o Ego, facilmente, defende-se de forma ainda mais agressiva. Ser e parecer podem se transformar em meros sinais trocados.

Cada indivíduo é responsável pela sua própria vida e deve geri-la de maneira a otimizar o seu capital profissional, físico, libidinal, estético e até o espiritual. O Ideal de Ego cobrará a conta, desenvolvendo ambições desmesuradas e de realização impossível, favorecendo o encontro com a decepção e o desprezo por si na medida em que trata-se de um ideal para não ser atingido, de um oásis produzido por uma miragem e de uma alucinação de um desejo que desafia os limites do possível.

O que a sociedade como um todo exige do indivíduo, a empresa moderna reelabora e dá-lhe um refinado acabamento, e é nisso que ela não é nem inocente nem neutra, como pretende ser. De uma forma mais rude: é como julgar um vigarista inocente porque ele se aproveita da ingenuidade alheia. No caso da empresa, a falta cometida é muito mais grave, pois ela não apenas se aproveita das estruturas psíquicas que estimulam os desejos fugazes, mas também insufla a fragilidade daquelas, fazendo com que os indivíduos creiam que os castelos de areia estão sendo construídos num rochedo e que devem agarrar-se a eles.

Já comentamos sobre alguns dos conteúdos veiculados pela cultura organizacional e na amarração simbólica que é feita no

nível inconsciente dos indivíduos. Não nos deteremos, pois, nessas questões aqui. Dentre todas as categorias profissionais é a dos executivos - particularmente nos médios e altos escalões - os que parecem mais se identificar ao discurso cultural e às armadilhas da perfeição possível. Perfeição que é vista como virtude e confundida com elevada produtividade e *performance* excelente. As exigências do trabalho do executivo justificam o seu maior envolvimento com a organização, e isso não significa que eles tenham total desconhecimento das contradições presentes. Saber das contradições não implica, todavia, poder reagir a elas ou mesmo delas se proteger.

Ser executivo é exercer poder, é decidir objetivos e meios; traçar cenários e controlar fontes de incertezas, tudo legitimado pela racionalidade organizacional da qual ele foi investido e que lhe assegura informações e contatos privilegiados, em diferentes níveis. Ele aparece como o porta-voz imediato, aquele que encarna, perante a sua equipe, os seus superiores e o público externo, os objetivos e a missão da organização. Mais do que isso: ele deve ser forte, estar certo nas suas prioridades e parecer bem sucedido para funcionar como um modelo a ser seguido. Ele deve ser o retrato do sucesso possível e atingível por todos que tiverem a garra, a persistência e a vontade de seguir-lhe os passos.

Se é verdade que a saliência do seu papel expõe claramente o sucesso, a visibilidade também é real quanto ao fracasso, ao erro e a vulnerabilidade. Tendo uma imagem impregnada pelo *status* social e assumindo que deve dar o exemplo como o modelo de lealdade, dedicação e brilhantismo, o executivo não disfarça o seu orgulho de vestir a organização como sua segunda pele, numa espécie de doação de si mesmo. Concomitante a este orgulho, que é produzido mais pela vaidade que pelo brio, co-

existe o pavor de cair do seu pedestal, ter que enfrentar o terrível vazio de sua insuficiência.

Hoje, como nunca antes, os executivos sabem que os rochedos já não são mais tão seguros, mas também sabem que empresas não funcionam sem executivos. Individualmente todos correm riscos, mas não se pode dizer que os executivos sejam uma raça em extinção. É possível que um novo perfil exigido faça um trabalho de depuração da raça, porém jamais extingui-la.

Como um deus e inquilino-mortal, mesmo temporário, do Olimpo, os executivos se desdobram para fazer suas oferendas aos mais diferentes deuses. Verdade que, como no Olimpo, ser deus não significava autonomia e poderes ilimitados - um deus sempre esbarrava no outro; o próprio Zeus devia obedecer determinadas regras do Destino. Também é verdade que, como no Olimpo, as relações nas empresas são permeadas por emoções como: amor, ódio, ressentimento, cólera, inveja, ciúme, vaidade e o medo de ser desmascarado. As empresas - e seus executivos - querem se ver como o lugar da perfeição e da virtude, mas sabem e sentem que tudo é muito relativo, que para tudo existem preços e que nem sempre são as habilidades e os conhecimentos que geram a melhor recompensa.

Nas empresas modernas e, particularmente entre os membros do corpo executivo, as necessidades dos indivíduos ultrapassam, e muito, as econômicas. Eles são as maiores presas dos seus próprios discursos; as maiores vítimas da própria encenação da identidade social e das dependências criadas pela necessidade de alimentação contínua do reconhecimento dos pares (mesmo os odiados), do prestígio, das relações sociais "relevantes", do *status* evidente. Os executivos parecem caminhar sob uma corda bamba, que traz a armadilha de um erro fatal: entre o ter tudo e o

perder tudo. Os laços que os unem à empresa são cada vez mais apertados e eles precisam correr muito para ficar no mesmo lugar.

Não conhecemos nenhuma pesquisa sobre o assunto⁶, mas ousamos arriscar um palpite: é mais provável um executivo suicidar-se por ser demitido que um operário! Não que um operário não sinta a sua auto-estima rebaixada, mas na sua luta pela sobrevivência diária ele aprendeu a ser forte, a contar com os amigos e a não chorar muito tempo pelo leite derramado; além disso, enquanto um executivo vai procurar ajuda no divã do psicanalista, o operário dá a volta por cima e vai para as filas procurar outro emprego. A profissionalização da identidade, cremos, atinge muito mais os altos que os baixos escalões da hierarquia; os executivos se identificam mais com a imagem grandiosa e sedutora da empresa que o chão da fábrica; ou seja, enquanto um operário ao ser demitido perde o emprego, um executivo perde a empresa. Arriscamos a dizer que a questão da redução das fontes identificatórias é mais acentuada nos altos que nos baixos escalões, pois estes últimos são menos susceptíveis ao vício do reconhecimento da empresa ideal, ficando menos impregnados com os discursos engrandecedores e mantendo-se mais emancipados dessa exclusividade de vinculação.

Sob o signo da crise de identidade, do questionamento generalizado, do vácuo, do vazio, é um fato novo e revelador a empresa assumir a função de preencher esta lacuna. Ampliando e legitimando cada vez mais o seu papel como regeneradora do tecido

⁶ Além da argumentação que temos desenvolvido, algumas publicações nos sugerem que os executivos são psicologicamente mais dependentes da imagem da organização grandiosa que outras categorias profissionais. Ver, por exemplo: HENDLIN, S. *Les pièges de la perfection*, Paris, Anne Carrière, 1993; O'NEIL, J., *O paradoxo do sucesso*, S.Paulo, Cultrix/Amana, 1993; *Le Culte de l'Entreprise*, AUTREMENT, n.100, Paris, 1988; *L'Excellence*, AUTREMENT, n.86, Paris, 1987; PAGÈS, M. et alii, *L'Emprise...* op.cit., LE GOFF, J-P., *Le Mythe...*; AUBERT, N. et DE GAULEJAC, V., *Le Coût de...*, op.cit.; EHRENBURG, A., *Le culte de la...* op. cit., CALDAS, M.P. *Carreira e Mobilidade do Executivo*, Diss. Mestrado, S.Paulo, EAESP/FGV, 1992.

social, a empresa privilegia um tipo de identidade socialmente ambicionada e que passa a ser subjetivamente mais atraente; na verdade, seria mais uma identidade de superfície ou de fantasia, se não fosse tão levada a sério. A própria ameaça ao desemprego leva o indivíduo a reforçar o seu laço com a empresa e a sua maior dependência gera maior necessidade de sinais de reconhecimento. É a “concretude” da relação com o mundo do trabalho que faz a empresa aparecer ao indivíduo como algo estável e duradouro. A embalagem e os enfeites ficam por conta das estratégias sedutoras que a cultura repassa.

Como um comércio de “identidades” as empresas não podem oferecer mais que uma pequena referência de apoio para o sujeito. Elas também estão em crise, apesar da aparente segurança como um ator central da sociedade. A lógica empresarial é mais ágil, plástica e objetiva que a lógica social no seu conjunto, por isso as empresas parecem estar sempre na direção certa apontada pelo seu dinamismo. Mas, muito desse dinamismo é apenas para corrigir erros enormes cometidos. A dinâmica das organizações lhes permite acelerar, frear e recuar ao mesmo tempo, fazendo mudanças em alguns setores, desativando outros e comprando outros mais.

A competição ferrenha que este rearmamento “pacífico” para colonizar o mercado-mundo está engendrando, coloca a empresa diante vários e delicados problemas, alguns frutos de decisões precipitadas num passado recente. A pressa e a ênfase no curto prazo parecem estar deixando um rastro de muitos nós a serem desatados, alguns exigindo mais tempo e atenção que a empresa parece disposta a investir. Podemos citar, recorrendo ao texto do nosso trabalho, alguns desses nós: a tão decantada reengenharia foi menos um realinhamento estratégico da organização, do que um mero realinhamento de custos; ela gerou muito mais fragmentação do

que propriamente flexibilidade; menos que uma reestruturação do *design* organizacional, ela limitou-se a promover um empregocídio; menos uma redefinição de objetivos e reafirmação da missão, ela tem se limitado a olhar o imediato. As empresas parecem que voltaram a sofrer de miopia, apesar de todos os recursos tecnológicos de que dispõem para diagnósticos e cirurgias, o que não é surpresa na medida em que têm se preocupado mais com os instrumentos a serem usados que com os objetivos que devem alcançar.

Ora, um quadro desses não pode passar impunemente. A estratégia do “Não-contrato” tem uma série de repercussões na administração dos recursos humanos, especialmente em relação aos “talentos” tão necessários. A lealdade pode dar lugar à estratégia do mercenário; o pensar homogêneo tem um preço a pagar diante de um cenário cada vez mais complexo; o conformismo embota a criatividade. a idealização da empresa inibe a crítica; o *stress* tem um custo não apenas pessoal e social, mas também para a própria empresa; Em resumo: como desenvolver motivação num clima de ameaça? como estimular criatividade e inovação em cérebros e corpos estressados? como manter atualizados os conhecimentos que interessam à organização quando ela não sabe para onde quer ir além do curto prazo? como equilibrar flexibilidade e estabilidade?

A enrascada em que a empresa se encontra é, em grande medida, fruto das suas decisões que excluem o homem. Na sua aparente e megalomaniaca pretensão de substituir os laços da família, da religião, da pátria, da vizinhança e do sentido da vida ela não consegue nem garantir um simples emprego. Apropriando-se da lógica da igreja que prega que o milagre é fruto da fé, a empresa diz que o emprego é consequência do estado de empregabilidade de cada um, é resultado do saber se fazer indispensável. Ora, se mesmo muitos que acreditam em Cristo não acreditam em milagres, o que

dizer dos que não têm razão nenhuma para acreditar na empresa?

Se o domínio da empresa repousa na sua capacidade de suscitar a adesão, entusiasmo e amor ao seu projeto, como se consegue adesão com descompromisso unilateral? Como evitar que esse descompromisso não descambe numa profusão de comportamentos generalizados cínicos, sarcásticos e calculistas? Como alguém pode aspirar a ser herói numa empresa onde a guilhotina está permanentemente em funcionamento?

Não temos em absoluto nada contra a vitória, a conquista e o herói. Mas temos muito contra a negação da luta, dos exorbitantes preços que são cobrados e da angústia de ser herói morto antecipadamente. Temos muito contra uma esfinge que tanto mais esconde quanto mais finge responder. Não podemos concordar com um modelo de empresa, no qual o fracasso do homem é o destino. Não podemos deixar de pensar como triste e infeliz uma sociedade que valoriza mais um punhado de purpurina que a alma de um ser humano e que uma bugiganga qualquer feita de plástico, lixo e metal valha mais que uma vida.

Mas não acreditamos em Apocalipse, nem em maldição de fim de milênio, nem muito menos em becos sociais-sem-saída. Começa a surgir um movimento que busca recolocar a questão do humano e sua subjetividade, da Ética e mesmo dos absurdos organizacionais provocados pela corrida desenfreada da competitividade. O mal-estar ou a crise pode conduzir a busca de uma reconstrução e reorientação, não apenas para a evitar a angústia dele derivada, mas pela própria aprendizagem que a vivência e o questionamento geram. E se tem uma capacidade do homem que nunca foi negada é a de aprender. Quem sabe o homem, coletivamente, ainda possa conseguir equacionar a velha fórmula de Maquiavel que alia Fortuna e Virtude...

13. BIBLIOGRAFIA

- AFFERGAN, F. Exotisme et Alterité, Paris, PUF, 1987, 295 p.
- ALVESSON, M. *Organization: From Substance to Image*, Organization Studies 1990, v.11, n.3, 373-394
- ANATRELLA, T. Interminables Adolescences : Les 12/30 Ans. Paris, Cerf/Cujas, 7a. e. 1994, 222 p.
- ANZIEU, D. Le Groupe et L'Inconsciente : L'Imaginaire Groupale. Paris, Dunod, 2a. e., 1984, 234p
- ARENDT, H. A Condição Humana, Rio de Janeiro, Forense, 1989, 339p., Origens do Totalitarismo, S.Paulo, Cia. das Letras, 1989, 562p.
- ASSOUN, P-L. Freud et les Sciences Sociales, Paris, Armand Colin, 1993, 181p
- AUBERT, N. et DE GAULEJAC, V. *De la Logique du 'Donnant-Donnant' à l'Exigence du 'Toujours Plus': Le Système Managinaire*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1989, n.54, 127-144.
- AUBERT, N. et DE GAULEJAC, V. Le Coût de l'Excellence, Paris, Seuil, 1991, 43p
- BAREL, Y. *Le Système et le Paradoxe*. CONNEXIONS, Paris, EPI, 1979, n.27, 143 -166
- BARLEY, S.R. et KUNDA, G. *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. ASQ, sept.1992, 363-399
- BASTIDE, R. Sociologie et Psychanalyse, Paris, Quadrige/PUF, 1995, 290p
- BAUDRILLARD, J. Da Sedução, Campinas, Papirus, 1991, 207 p.
- Le Crime Parfait, Paris, Galilée, 1995, 205
- Les Stratégies Fatales, Paris, Gasset & Fasquelle, 1983
- BEAUVOIS, J-L. Traité de la Servitude Libérale - Analyse de la Soumission. Paris, Dunod, 1994, 247 p.
- BÉCHILLON, D. (dir.). Les Défis de la Complexité, Paris, L'Harmattan, 1994, 215p.
- BERRY, N. Anges et Fantômes, Toulouse, Ombres, 1993, 189p.
- BELK, R., WALLENDORF, M. SHERRY JR., JOHN F. *The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on The Odyssey*. JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH, vol. 16, June, 1989, pp. 1 - 37
- BONNET, M. *Prototypes Identificatoires dans le Travail de Mélancolie*. TOPIQUE, Dunod, n.56, 1995, pp.107-136

- BOREL, F. Le Modèle ou l'Artiste Séduit, Genève, Skira, 1990, 199p.
- BRABET, J. (coord.) Repenser la Gestion des Ressources Humaines? Paris, Gestion/Economica, 1993, 356 p.
- BRUCKNER, P. La Tentation de l'Innocence, Paris, gasset, 1995, 296 p
- BRUNNER, R. Le Psychanalyste et l'Entreprise, Paris, Syros, 1995, 116 p.
- BUTIN, K. *L'Histoire d'un Trompe-l'oeil*, TOPIQUE, Dunod, 1994, n.53, 161-170 p.
- BRYMAN, A. Charisma & Leadership in Organizations. London, Sage, 1992, 197 p.
- CAILLOIS, R. L'Homme et le Sacré, Paris, Gallimard, 1950, 250p.
- Les Jeux et les hommes, Paris, Gallimard, 1967, 372 p.
- CALÁS, M.B. & SMIRCICH, L. *Voicing Seduction to Silence Leadership*. Organization Studies, 1991, v.12, n.4, 567-602
- CASTORIADIS, C. L'Institution Imaginaire de la Société, Paris, Seuil, 5a. ed, 1975, 498 p. Em Português: *A Instituição Imaginária da Sociedade*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 3a. ed., 418p.
- *La Crise du Processus Identificatoire*. CONNEXIONS, Paris, ÈRES, 1990 n.55, pp.123 - 136.
- CASANOVA, G. Memórias (escritas por ele mesmo). Rio de Janeiro, José Olympio, 10 volumes, 1957 a 1959
- CASTEL, R. Les Métamorphoses de la Question Sociale. Paris, Fayard, 1995, 490 p.
- CAVALCANTI, R. O Mito de Narciso - O Herói da Consciência, S.Paulo, Cultrix, 1992, 244 p.
- CHABROL, C. *L'Ideologie au Féminin*. CONNEXIONS, Paris, EPI, 1979, n.27, pp.101-116
- CHANLAT, J-F. O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas, S.Paulo, Atlas e HEC, vols. I, II e III, 1993, 1994 e 1996 (respect.)
- CHASSEGUET-SMIRGEL, J. O Ideal de Ego, Porto Alegre, Artes Médicas, 1992, 218p.
- CONNEXIONS - *Malaise dans l'Identification*. Paris, ÈRES, 1990, n.55, v.1, 180p.
- *L'Entreprise*, Paris, ERES, 1989, v.54, n.2.
- *La Negotiation*. Paris, ERES, 1987, v.50, v.1,
- *Le Changement en Questions*. Paris, EPI, 1985, n.45, v.1.
- *Pouvoirs des discours*, Paris, EPI, 1979, n.27, 167p.
- COSTA, J.F. *Narcisismo em tempos sombrios*. IN: FERNANDES, H. (org.), Tempo do Desejo, S.Paulo, Brasiliense, 1989, 109 - 136.

- C.U.R.A.P.P/ A.F.S.P. (Centre Universitaire de Recherches Administratives et Politiques de Picardie et Association Française de Science Politique), Le for intérieur, Paris, PUF, 1995, 414p.
- CROZIER, M. La Crise de l'Intelligence. Paris, InterEditions, 1995, 200p.
- CYRULNIK, B. Les Nourritures Affectives, Paris, Odile jacob, 1993, 241 p.
- DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (orgs). "Recursos" Humanos e Subjetividade. Rio de Janeiro, Vozes, 1996, 270 p.
- DAVID, C. L'État Amoureux Paris, Payot, 1971, 303p.
- DEBAILLY, Pascal. 10 textes expliqués - Don Juan, Paris, Hatier, 1988, 79p.
- DEBORD, G. La Societé du Spectacle, Paris Gallimard, 1992, 3a. e. 178p.
- Commentaires sur la Societé du Spectacle, Paris, Gallimard, 1992, 112p.
- DE GAULEJAC, V. La Nevrose de Classe, Paris, h.G.ed., 1991, 2a.e., 306p.
- DE GAULEJAC, V. et ROY, S. (dir.) Sociologies Cliniques, Marseille, Hommes et Perspectives, 1993, 329p.
- DEJOURS, C. et alii. Psicodinâmica do trabalho, S.Paulo, Atlas, 1994, 145 p.
- DENIS, P. Séduction de l'Image, l'Image de la Séduction. TOPIQUE, Paris, Dunod, 1994, n.53, 55 -70.
- D'IRIBARNE, P. La Logique de l'honneur. Paris, Seuil, 1989, 279 p.
- DUBAR, C. La Socialisation, Construction des Identités Sociales et Professionnelles. Paris, Armand Colin, 1991, 276 p.
- DURAND, G. Les Structures Anthropologiques de l'Imaginaire, Paris, Dunod, 1992 11a.e., 536p.
- EISENSTADT, S.N. (ed). MAX WEBER on Charisma and Institution Building, Chicago, UCP, 1968, 313p.
- EHRENBERG, A. Le Culte de la Performance, Paris, Calmann-Lévy, 1991, 323p.
- ELIADE, M. Le Mythe de l'Éternel Retour. Paris, Gallimard, 1969. 182p.
- O Sagrado e o Profano, S.Paulo, Martins Fontes, 1995, 189p.
- Mefistófeles e o Andrógino, S.Paulo, Martins Fontes, 1991, 232 p.
- ELIAS, N. La Societé des Individus, Paris, Fayard, 1991, 301p.
- ENRIQUEZ, E. Les Enjeux Étiques dans les Organisations Modernes. Sociologie et Sociétés, vol. XXV, n.1, print. 1993, 25-38.
- L'Organisation en Analyse, Paris, PUF, 1992, 334p.
- Les Figures du Maître, Paris, Arcantère, 1991, 289p.

- Da Horda ao Estado - Psicanálise do Vínculo Social, Rio de Janeiro, 1990 404p.
- O Mal-Estar nas Organizações : Seminário Internacional. Recife Macroplan, 1990, 95p.
- *Le Fanatisme Religieux et Politique*. CONNEXIONS, Paris, 1990, n.55, 137-149.
- *L'Individu pris au Piège de la Structure Strategique*. Paris, CONNEXIONS, ERES, n.54, 1989, 145 - 161
- *Individu, Création et Histoire*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1984, n.44, 141-159
- *Imaginário Social, Recalcamento e Repressões nas Organizações*. Tempo Brasileiro, 1974, ns. 36/7, 53-95.
- *O Trabalho de Morte dentro das Organizações*. In: KAËS et alii. A Instituição e as Instituições. S. Paulo, Casa do Psicólogo, 1991
- et alii. L'Analyse Clinique dans les Sciences Humaines, Montréal, Saint-Martin, 1993, 206p.
- et alii. *Psicossociologia - Análise Social e Intervenção*. Rio de Janeiro, Vozes, 1994, 247p.
- ETUDES FREUDIENNES. De La Séduction en Psychanalyse. Paris, 1986, 197p.
- FIOL, C.M. *Seeing the Empty Spaces: Toward a more Complex Understanding of the Meaning of Power in Organizations*. Organization Studies, 1991. v.12,n.4, 547-566
- FREITAS, M.E. Cultura Organizacional : Formação, Tipologias e Impactos, S.Paulo, Makron/McGraw-Hill, 1991, 139p.
- *Cultura Organizacional: O Doce Controle no Club dos Raros*, IN: MOTTA, F.C.P. et alii (orgs). Cultura Brasileira e Cultura Organizacional, S.Paulo, Atlas, (no prelo)
- *Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno*, IN: BERTERO, C.O et alii (orgs) *Novas Formas de Gestão*, Rio Janeiro, Ed. FGV, (no prelo)
- FREUD, A. Le Moi et Les Mécanismes de Défense, Paris, PUF, 1993, 13a.ed 168p.
- FREUD, S. La Vie Sexuelle - Pour Introduire le Narcissisme, Paris, PUF, 1995, 10a.e., 159p.
- Malaise dans la Civilisation, Paris, PUF, 1992, 12a. e., 108p.
- Trois Essais sur la Théorie Sexuelle, Paris, Gallimard, 1987, 211 p.
- Essais de Psychanalyse, Paris, Payot, 1981, 278p.
- Totem et Tabou, Paris, Payot, 1965, 3a.e., 241p.
- L'Avenir d'une Illusion, Paris, PUF, 10a. ed., 1993, 100p.
- Le Mot d'Esprit, Paris, Gallimard, 1988, 442 p.
- FRENCH, M. La Fascination du Pouvoir, Paris, Acropole, 1986, 597p.

- FURTADO, T. (org). A falência psicológica nas organizações, S.Paulo, s/ed., 1995, 87 p.
- GARCIA-ROZA, L.A. Freud e o Inconsciente, Rio de Janeiro, Zahar, 3a.ed. 1987, 236p.
- GAY, PETER, SIGMUND FREUD - Obras Psicológicas, Rio de Janeiro, Imago, 1989, 767p.
- GIBSON, M. Le Symbolisme, Köln, Taschen, 1994
- GOETHE, J. W. Fausto, S.Paulo, Intituo Progresso Editorial, 1949, 348 p.
- GOFFMAN, E. A representação do eu na vida cotidiana, Petropólis, Vozes, 1985, 236p.
- GRAVAUD, A-M H. *Études d'Images Publicitaires - Éléments de Semiology Psychanalytique*. TOPIQUE, Paris, Dunod, 1994, n.53, 171-190
- GREEN, A. Narcissisme de Vie. Narcissisme de Mort, Paris, Ed. de Minuit, 1983, 281p.
- La Causalité Psychique, Paris, Odile Jacob, 1995, 332p.
- GRUNBERGER, B. et CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (dir.col.) - Le Narcissisme - L'Amour de Soi. Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1985, 318p.
- Les Pulsions - Amour et Faim, Vie et Mort. Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1980, 317p.
- La Sublimation - Les Sentiers de la Création. Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1979, 317p.
- L'Identification: L'Autre, C'est Moi. Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1978, 318p.
- Le Ça, Le Moi, Le Surmoi - La Personnalité et ses Instances. Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1978, 333p.
- Refoulement - Défenses et Interdits. Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1979, 319p.
- GUIENNE, V. *Conformistes, Fanatiques et Marginaux*” CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, 157-166
- et OBERLÉ, D. *Imaginaires et Realités d'une Entreprise en Réduction d'Effectifs*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1989, n.54, 107-126.
- GUIRADO, Marlene. Instituição e Relações Afetivas. S.Paulo, Summus, 1992, 214 p.
- HAASSE, H.S. Une Liason Dangereuse - Lettres de la Haye. Paris, Seuil, 1995, 191p.
- HALL, E.T. Au-Delá de la Culture, Paris, Seuil, 1979, 235p.
- HALLIDAY, T.L. A Retórica das Multinacionais, S.Paulo, Summus, 1987.

- HARLEY, T. *Charisma, Suggestion, Psychoanalysts, Medicine-Men and Methaphor*. The International Review of Psychoanalysis (London), 1990, v.17, n.1, 1-10.
- HENDLIN, S.J. Les Pièges de la Perfection, Paris, Marabout, 1993, 366p.
- HOUSE, R.J., SPANGLER, W.D et WOYCKE, J. *Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness*, ASQ, 1991, sept, pp.364-396.
- JARNIOU, P. et TORRES, F. *A Propos des Nouvelles Formes d'Integration et d'Identification dans les Organisations*. CONNEXIONS, 1990, n.55, pp. 85-94
- JOERGES, B.C. et WOLFF, R. *Leaders, Managers, Entrepreneurs on and off the Organizational Stage*. Organization Studies, 1991, v.12, n.4, pp. 529-546.
- KAËS, R. et alii. A Instituição e as Instituições: Estudos Psicanalíticos, S.Paulo, Casa do Psicólogo, 1991, 171p.
- KERNBERGER, O. La Personnalité Narcissique, Toulouse, Privat, 1980, 191p.
- KETS DE VRIES, M.F.R. et MILLER, D. *Narcisismo e Liderança - Uma Perspectiva de Relações de Objetos*. RAE, S.Paulo, 1990, v.30, n.3, 5-16.
- KIERKGAARD, S. Le Journal du Séducteur Paris, Gallimard, 1943, 252p.
- LAPIERRE, L. et alii (dir). Imaginaire et Leadership. Tome I, Québec, Presses HEC, 1992, 505p.
- LAPLANCHE, J. Teoria da Sedução Generalizada e outros ensaios. Porto Alegre, Artes Médicas, 1988, 125p.
- A sublimação - Problemáticas III, S.Paulo, Martins Fontes, 1989, 212 p.
- et PONTALIS, J-B, Vocabulaire de la Psychanalyse, Paris, PUF, 13a.ed., 1994, 523 p.
- LE BON, G. Psychologie des Foules, Paris, PUF, 1991, 4a.e., 132p.
- LE GALL, A. L'Anxiété et L'Angoisse. Paris, PUF, 1995, 5a.e. 127
- LEGENDRE, P. L'Amour du Censeur - Essai sur l'Ordre Dogmatique. Paris, Seuil, 1974, 268p.
- LE GOFF, J-P. Le Mythe de l'Entreprise, Paris, Ed. de la Découverte, 1995, 308p.
- LEITE, C.L. P. Mulheres - muito além do teto de vidro, S.Paulo, Atlas, 1994, 270p.
- LE PICHON, Y. EROS in Accademia, Napoli, Guida, 1986.
- LEVI-STRAUSS, C. (dir). L'Identité, Paris, Quadrige/PUF, 1987, 2a.e, 344p.
- LEWICKI, R.J. *Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations*. Organizational Dynamics, aut/1981, 5-21.

- LINDHOLM, C. Carisma - Analisis del Fenómeno Carismático y su Relación com la Conducta Humana y los Cambios Sociales. Barcelona, Gedisa, 1992, 303p.
- Carisma - Êxtase e Perda de Identidade na Veneração do Líder, Rio Janeiro, J.Zahar, 1993, 269p.
- *Lovers and Leaders: A Comparison of Social and Psychological Models of Romance and Charisma*. Social Sciences information - Sage/London, v.27, n.1, 1988, pp. 3-45
- LONDON, D. Les Dieux s'Amusent - la mythologie, Paris, Castor Poche Flammarion, 1995, 413p.
- LINHART, D. Le Torticolis de l'Autruche, Paris, Seuil, 1991, 250p.
- La Modernisation des Entreprises, Paris, La Decouverte, 1994
- LIPOVETSKY, Gilles, L'ère du vide, Paris, Gallimard/ Folio, 1993, 327p.
- LORD BYRON, Lettres et journaux intimes, Paris, Albin Michel, 1987, 435 p.
- LOUCHE, C. (dir). Individu et Organisations. Lausanne, Delacaux et Niestlé, 1994, 250p.
- MANNONI, O., Clefs pour l'Imaginaire ou l'Autre Scène, Paris, Seuil, 1969, 319p.
- MANOUKIAN, F. *Les Nouvelles Formes d'Integration des Organisations*. CONNEXIONS, 1990, n.55, pp. 95-100.
- MAISONNEUVE, J. et RÉVAH, J-F. *Crise des Rituels et Neo-Rituels? -Identification, Rituel et Illusion*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, 29-44.
- MERQUIOR, J.G. Rousseau e Weber - Dois Estudos sobre a Teoria da Legitimidade, Rio de Janeiro, Guanabara, 1990
- MILLER, P. *La Texture Psychique*. TOPIQUE, Dunod, 1995, n.56, 67-86.
- MOLIÉRE - Le Tartuffe - Dom Juan. Paris, Classiques Français, Booking International, 1994, 215 p.
- MOLINA, Tirso(atribuição), El burlador de Sevilla, Madrid, Catedra, 5a ed, 1992, 277p.
- MORGAN, G (ed). Beyond Method - strategies for social research, London, Sage, 1983, 424 p.
- Images of organization, Lonfon, Sage, 1986, 422 p.
- Creative organization theory, London, Sage, 369p.
- MORIN, E. Mes Démons, Paris, Stock, 1994, 340p.
- Le Paradigme Perdu: La Nature Humaine. Paris, Seuil, 1973
- & Kern, A. B. Terra-Pátria, Porto Alegre, Sulina, 1995
- MOSCOVICI, S. L'Age des Foules - Un Traité Historique de Psychologie des Masses, Bruxelles, Complexe, 1991, 500p.
- La Machine à Faire des Dieux, Paris, L.A.Fayard, 1988, 485p.
- MOTTA, F.C.P. *Organizações: Vínculo e Imagem*, RAE, S.Paulo, 1991, v.31, n.3, pp. 5-11

- MUCCHIELLI, A. L'Identité, Paris, PUF, 1992, 2a.e, 125p.
- La Psychologie Sociale, Paris, Hachette, 1994, 156p.
- NASIO, J-D. Enseignements de 7 Concepts Cruciaux de la Psychanalyse, Paris, Rivages, 1992, 262p.
- NICOLAÏ, A. et AYMARD, A. *Identifications Expérimentales et Innovations Sociales - Identifier L'Humain?* , CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, pp.61-84.
- NICOLAÏDIS, G. et NICOLAÏDIS, N. Mythologie Grecque et Psychanalyse, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1994, 207p.
- NIRENBERG, J. The living organization - transforming teams into workplace communities, Homewood, Business one irwin, 1993, 280p.
- NOVAES, A. (org.) Os Sentidos da Paixão, S.Paulo, Cia, das Letras, 1989.508p.
- O Desejo, S.Paulo, Cia. das Letras, 1990, 502p.
- O Olhar, S.Paulo, Cia. das Letras, 1991, 506p.
- Ética, S.Paulo, Cia. das letras, 1992, 390p.
- OBLIQUES (Revue du Theatre) - DON JUAN, Paris, Borderie, 1978, vols. 4 e 5 (152 p et 144 p, respect.)
- OLENDER, M. et SOJCHER, J. (dir.) La Séduction. Paris, Aubier, 1980, 220p.
- O'NEIL, J.R. O Paradoxo do Sucesso, S.Paulo, Cultrix/Amana, 1993, 235p.
- OTTO, Rudolf. O Sagrado, Lisboa, Perspectivas do Homem, 1992, 224 p.
- PAGÈS, M. et alii. L'Emprise de l'Organisation, Paris, PUF, 1992, 4a.e., 261p.
- PAGLIA, Camille. Vampes & Vadias, Rio de Janeiro, Francisco Alves, 2a ed., 1996, 702 p.
- PAICHELER, G. Psychologie des Influences Sociales: Contraindre, Convaincre, Persuader. Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1985, 249p.
- PALMADE, J. *Postmodernité et Fragilité identitaire* CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, pp.7-28.
- PAUCHANT, T.C. *Transferential Leadership: Toward a More Complex Understanding of Charisma in Organizations*. Organization Studies, 1991, v.12, n.4, 507-527.
- PERGAUD, L. La Guerre des Boutons. Paris, Gallimard, 1987, 289p.
- PIOLAT, M. et alii (dir.) LE SOI - Recherches dans le Champ de la Cognition Sociale. Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1992, 283p.
- PLASSARD, F. *Rendre l'Histoire Intelligible pour Inventer le Futur*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, 101-120.
- POST, J.M. *Narcissism and the Charismatic Leader-Follower Relationship*. Political Psychology, 1986, v.7, n.4, 675-688.

- RANK, Otto. Don Juan et le Double, Paris, Payot, 1973, 191p.
- REBOUL, O. O Slogan, S.Paulo, Cultrix, 1975, 164p.
- RIBEIRO, R.J. (org.) A Sedução e suas Máscaras - Ensaios sobre Dom Juan. S.Paulo, Cia. Letras, 1988, 151p.
- RIVIÈRE, C. Les Rites Profanes. Paris, PUF, 1995, 261p.
- ROUCHY, J.C. et SOULA-DESROCHE, M. *Identification et Groupes d'Appartenance - D'Une Élaboration Théorique à une Appropriation Pratique*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, pp. 45-60.
- ROUSTANG, G. *Primat de l'Economique en Question et Devenir Social*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, pp.101-108.
- SAINSAULIEU, R. (dir). L'Entreprise - Une Affaire de Société. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, 2a.e, 348p.
- L'Identité au Travail. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988, 3a.e, 477p.
- SCHEIDHAUER, M. (dir). Le Symbolisme chez Freud - Nouveaux Regards, Paris, Antropos, 1994, 153 p.
- SHERIDAN, J. E. *Organizational Culture and Employee Retention*. Academy of Management Journal, 1992, v.35., n.5, pp. 1036-1056.
- SCHULTZ, M. *Transitions Between Symbolic Domains in Organizations*. Organization Studies, 1991, v.12, n.4, pp.489-506.
- SELIGMANN-SILVA, E. Desgaste mental no trabalho dominado, S.Paulo, Cortex/UFRJ, 1994, 322p.
- SIBONY, D. Sedução - O Amor Inconsciente, S.Paulo, Brasiliense, 1991, 181p.
- Le Féminin et la Séduction, Paris, Grasset & Fasquelle, 1986, 318p.
- SICARD, G. et MAISONNEUVE, J-L. L'Entreprise sur le Divan, Paris, imago, 1991, 133p.
- SILVEIRA, P. *Narcisismo: Sintoma Social?* Tempo Social /USP, S.Paulo, 1990,v.2.n.2, 129-144.
- SMIRNOFF, V. *Sigmund Freud: Une Pensée Révolutionnaire*. CONNEXIONS, Paris, ERES, 1990, n.55, 167-174.
- SODRÉ, M. A Máquina de Narciso, Rio de Janeiro, Achiamé, 1984, 147p.
- Televisão e Psicanálise, S.Paulo, Ática, 1987, 75 p.
- STOLOFF, J-C. *Les Identifications de l'Hystérique et l'Étiologie de l'Hystérie*. TOPIQUE, Dunod, 1995, n.56, pp.37-66.
- TAP, P. La Société Pygmalion ? Intégration Sociale et Réalisation de la Personne. Paris, Dunod, 1988, 263p.
- TISSERON, S. Psychanalyse de l'image . De l'Image aux Images Virtuelles. Paris, Dunod, 1995, 210p.

- TOPIQUE - Revue Freudienne. Identifications, Paris, Dunod, 1995, n.56, 190p.
- TOPIQUE - Revue Freudienne. Pouvoirs de l'Image. Paris, Dunod, 1994, n.53, 251p.
- TURNER, B.A (ed), Organizational symbolism, New York, Walter de Gruyter, 1990, 314 p.
- VALABREGA, J-P. *Identité, Identification, Moi-Idéal, Idéal du Moi. Les Quatres Fonctions ID.* TOPIQUE, Dunod, 1995, n.56, 5-36.
- VAN GENNEP, A. Os Ritos de Passagem, Rio de Janeiro, Vozes, 1977, 181 p.
- VERON, E. *Dictionnaire des Idées non reçues.* CONNEXIONS, Paris, EPI, 1979, n.27, pp.124-142.
- VIGNAUX, G. *Les Mots, les Arguments. Discours: Ideologies, Pouvoirs.* CONNEXIONS, Paris, EPI, 1979, n.27, pp.53-58.
- WASIELEWSKI, P.L. *The Emotional Basis of Charisma.* Symbolic Interaction., 1985, v.8, n.2, pp.207-222.
- WEBER, M. Economy and Society. New York, Bedminster Press, 1968 (3 vols).
- ZORRILLA, J. Don Juan Tenório, Madrid, Ed. Catedra, 13a ed, 1991, 226 p.

