

## **RESUMO**

Este projeto de pesquisa analisa a cultura organizacional como um instrumento de poder político institucional, através do qual é repassado aos indivíduos um imaginário específico desenvolvido pela organização. Para compreensão desse imaginário discutimos alguns mecanismos psicológicos inconscientes, tais como: transferência, identificação, projeção e idealização. A utilização de conceitos psicanalíticos no estudo dos fenômenos organizacionais tem sido feita pela Psicossociologia ou Sociologia Clínica.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Cultura organizacional; Imaginário organizacional; Comportamento organizacional; Organização e inconsciente.

## **ABSTRACT**

This research project analyses the organizational culture as an institutional political power instrument which is used to tell individuals on a specific imaginary developed by organization. In due to understanding better this imaginary we discuss some unconscious psychological mechanisms like transference, identification, projection and idealization. It's called Psychosociology or Clinical Sociology this research line which applies psychoanalytical concepts to study the organizational phenomenons.

## **KEY WORDS**

Organizational culture; Organizational imaginary; Organizational behaviour; Organization and unconscious.

## SUMÁRIO

I.	Introdução .....	3
II.	O bazar das realizações e ilusões ou a organização como um lugar de transferência.....	7
III.	Sonhar coletivamente é preciso ou o grupo, o imaginário e o desejo.....	11
IV.	Nós que somos diferentes ou o imaginário organizacional dos dias de hoje ....	18
	1. O contexto social das organizações modernas.....	20
	2. O imaginário organizacional moderno .....	23
	2.1. A empresa-cidadã .....	25
	2.2. A empresa excelente .....	28
	2.3. A empresa eternamente jovem .....	31
	2.4. A empresa ética e guardiã da moral .....	34
	2.5. A empresa-comunidade .....	36
V.	Nós que nos amamos tanto ou a cultura organizacional e a energização da alma coletiva.....	39
VI.	Um discurso amoroso fragmentado ou à guisa de conclusão .....	47
VII.	Bibliografia .....	51

# **A QUESTÃO DO IMAGINÁRIO E A FRONTEIRA ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A PSICANÁLISE**

*Maria Ester de Freitas*

## **I. INTRODUÇÃO**

Ao longo dos últimos anos temos visto surgir diversos estudos e teorias organizacionais e administrativas, muitas delas de origem duvidosa e de utilização mais ainda. A crescente competição e complexidade das empresas cada vez mais globalizadas tem pedido novas explicações, ações e orientações de rumo, necessidade fundada nesta fase de realinhamento do capitalismo global.

Dentre as muitas teorias surgidas, algumas já nascem com o destino marcado tão logo a fase de deslumbramento dos dirigentes, consultores e acadêmicos passe. Outras resistem à euforia do modismo e são absorvidas pelo corpo de conhecimento já consolidado no campo específico e mesmo fora dele. Tal é o caso da cultura organizacional, que nas últimas duas décadas tem despertado o interesse dos profissionais organizacionais, estejam eles na academia ou no interior das empresas desempenhando suas funções executivas.

Quando fazemos uma investigação mais aprofundada sobre os estudos de cultura organizacional, podemos perceber que o volume maior de estudos tem se concentrado na discussão dos elementos que formam a cultura e a maneira como eles podem ser utilizados ou manipulados pelos objetivos da organização. É compreensível que a maior parte do conhecimento produzido tenha se interessado pela sua aplicação considerando que o campo da Administração se caracteriza pela ênfase no pragmatismo ou na objetivação do saber. Porém, não podemos esquecer

que as empresas não são produções autônomas e nem que elas existem num vazio, mas que elas bebem, necessariamente, no conjunto de valores e da cultura mais ampla da sociedade onde elas estão inseridas, o que significa que o recorte que é feito pelas empresas traz uma forte arbitrariedade e que desconsidera outros aspectos que não são vistos como pragmáticos e diretamente ligado aos seus interesses.

Cada vez mais as empresas assumem importância na vida dos indivíduos e as relações estabelecidas no mundo do trabalho tendem a monopolizar a vida social dos sujeitos, desenvolvendo vínculos progressivamente mais estreitos entre a organização e seus membros, vínculos estes que ultrapassam a relação com o próprio trabalho. Na verdade, os indivíduos, na sua relação com o trabalho, buscam algo mais que a recompensa pecuniária e o status que esta pode lhe fornecer. O trabalho é uma grande fonte de referência para a construção social dos homens e de sua auto-estima, o que significa dizer que esta relação passa pelo afetivo e pelo psicológico. Cabe aos estudiosos da área empreender investigações que considerem estes aspectos, não orientados pela preocupação de sua utilização objetivada, mas no interesse de desvendar a natureza de uma relação humana que cada vez mais assume relevância na vida das pessoas.

É possível desenvolver um conjunto de estudos sobre a vida organizacional sem cair na velha tentação de produzir uma receita de como ganhar mais dinheiro ou arrancar mais produtividade. Os estudos objetivados têm a sua importância, sem dúvida, mas eles não tocam na essência das questões implícitas que a vida nas organizações implica. É possível produzir um saber que não esteja comprometido com a instrumentalidade gerencial e que seja capaz de gerar uma reflexão sobre os produtos-artefatos que o homem constrói na sua busca de dominar o ambiente e o mundo para aplacar a sua dor de ser mortal e fingir que pode fugir da morte.

O homem constrói coletivamente e nem sempre sabe o que está construindo, ainda que estas construções façam sentido *a posteriori*. As opções que ele faz ao longo da

sua vida são, ao mesmo tempo, as renúncias que ele faz. As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. Elas são também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos; são também lugares onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização; são também lugares onde a excitação do prazer da conquista convive com a angústia de fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza, elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si. Desconsiderar estes aspectos é assumir a parcialidade de um trabalho de anatomia, onde o cadáver é o grande senhor dos holofotes.

Assumimos a vida nas empresas como vida e os seres humanos que estão lá dentro como sendo humanos, no que o humano inteiro significa. São homens e não máquinas, que sonham e realizam sonhos, que expressam alegrias, frustrações, inquietações, grandiosidade e fragilidades. As empresas aparecem como sendo o reino das possibilidades para a realização da fantasia de conquista, reconhecimento e poder. Mas elas também são o espelho que denuncia o fracasso, a vulnerabilidade, a frustração e a rejeição. Conviver com a fantasia de grandeza é também conviver com o medo do abandono. Os aplausos são a morte do fantasma das vaias, mas não existem aplausos definitivos.

A nossa escolha de empreender um estudo sobre o imaginário no contexto da cultura organizacional, ancorado no conhecimento psicanalítico, é marcada pela grande inquietação de compreender a natureza dos vínculos psicológicos e afetivos, que se desenvolvem na relação indivíduo-empresa, em particular os laços de adesão e lealdade. Acreditamos que a Psicanálise pode ser grande valia para decifrar esses aspectos da vida nas organizações, pelo simples fato da descoberta do Inconsciente marcar um momento verdadeiramente revolucionário no domínio do conhecimento. As Ciências Humanas passam por uma radical modificação para assimilar esta nova fonte de análise e podemos notar a sua grande influência em campos diversos do conhecimento, como por exemplo: a Medicina e todos os seus saberes específicos, a Sociologia, o Direito, a Antropologia, a Educação etc. Como uma verdadeira

descoberta (e não uma invenção), a descoberta do inconsciente revoluciona o saber e a imagem que o homem tem de si, do mundo que o cerca e das construções que ele faz nesse mundo, o que abre novas vias para o entendimento do humano em toda a sua complexidade.

Os sonhos, a imaginação, a vida sexual e afetiva, as decisões, as opiniões, as idéias sobre o mundo, as escolhas profissionais e políticas são subentendidas por um psiquismo inconsciente, por fantasmas e símbolos, onde a latência confere um outro significado para a vida consciente. Esta não é determinada apenas por um livre-arbítrio racional, mas é também guiada por forças estranhas, correntes secretas, ambivalentes, escorregadias, atemporais e contraditórias, que escapam à percepção do sujeito, por morarem e por expressarem o próprio inconsciente. O homem não tem domínio total de si, nem de suas decisões, nem de seus motivos, nem dos seus desejos e nem dos seus discursos. Insistir no contrário é negar deliberadamente a natureza humana do homem.

As instituições e as organizações em geral são atualmente o produto acabado humano que ganha maior relevo, maior evidência. É dentro delas que a maior parte dos indivíduos vivem a maior parte de suas vidas. Querer recortar o indivíduo, retirando dele toda a sua interioridade, subjetividade e universo inconsciente, é fazer um trabalho inútil de recolher cacos que nunca formarão uma unidade inteligível ou aceitável, pois este homem que vive nas organizações é o mesmo homem que é habitado por um psiquismo, que o acompanha para o melhor ou o pior, sem fazer greve e nem obedecer às demarcações de *lay-out*. Querer entender e estudar as organizações fazendo vistas grossas às contribuições oriundas de outras matrizes do saber é, no mínimo, uma atitude preconceituosa ou o assumir de uma posição teórica deliberadamente narcisista e medrosa. Faço minhas as palavras de Enriquez: o papel do intelectual ou do pesquisador é pensar o que é passível de ser pensado, é investigar o que é passível de ser investigado. Buscar conhecer é uma tarefa ousada, da mesma forma que viver é um ato perigoso desde o início!

## II. O BAZAR DAS REALIZAÇÕES E ILUSÕES OU A ORGANIZAÇÃO COMO UM LUGAR DE TRANSFERÊNCIA

A Transferência é um conceito psicanalítico<sup>1</sup>, que descreve o processo através do qual os desejos e as emoções inconscientes se atualizam sob certos objetos<sup>2</sup> dentro de um tipo de relação vivida no passado. Trata-se de um conceito universal, onde o sujeito projeta e reproduz em um objeto atual uma atitude, um afeto, vivida numa relação antiga, importante e duradoura. Isto significa que o conjunto dos afetos vividos por um indivíduo é passível de ser revivido em outras situações que não guardam nenhuma ligação direta com suas estórias passadas, pois o que é revivido e reeditado são os afetos e não as pessoas ou o contexto em que estes afetos ocorreram.

O ser humano é capaz de vivenciar relações novas e genuínas, mas também de reatualizar o seu repertório afetivo, resgatando motivações inconscientes que têm seus suportes em reminiscências de construções passadas. Ou de outra forma, o indivíduo é refém do seu passado não apenas no sentido histórico, mas também em relação ao seu universo emocional presente e futuro.

Os indivíduos se ligam às organizações por laços não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos. Dentre os estudiosos que têm desenvolvido esta perspectiva de análise, destacamos um grupo de pesquisadores franceses<sup>3</sup>, que tem se preocupado em investigar as razões e as maneiras como os processos inconscientes dos indivíduos são captados pelas organizações para responder às suas demandas. Este tipo de abordagem, que traz a Psicanálise para auxiliar no entendimento dos fenômenos organizacionais, é relativamente recente e permite a compreensão de aspectos imaginários e simbólicos, até então negligenciados.

---

<sup>1</sup> LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J-B. Vocabulaire de la Psychanalyse, Paris, PUF, 13a. ed., 1994, pp.492-499.

<sup>2</sup> LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J-B, op. cit, pp. 290-6.

<sup>3</sup> Ver, entre outras, o conjunto da obra de Eugène Enriquez e alguns dos trabalhos de Max Pagès, Vicent De Gaulejac, Nicole Aubert, Jean Pierre Le Goff, referenciados na bibliografia final deste trabalho. Considerar também os trabalhos de Laurent Lapiere e Jean François Chanlat como partilhando desta abordagem.

As organizações não criam as estruturas psíquicas<sup>4</sup> dos indivíduos, mas delas utilizam-se. Toda organização e as relações que são vividas no seu interior, especialmente na relação que o indivíduo desenvolve com a sua carreira, traduzem posições que se assemelham as da fase edipiana; quer dizer, que nas organizações as pessoas disputam lugares, posições privilegiadas, poder e influência junto aos demais; querem ocupar tronos que pertencem a outros, numa espécie de disputa com características semelhantes às da criança que quer o lugar do pai ou de qualquer outro que lhe impeça o acesso ao objeto de amor, representado pela mãe. Isto é especialmente percebido nos casos de sucessão (e mais especialmente na sucessão em empresas familiares), quando o filho, o discípulo ou o jovem destrona o “pai” e busca instaurar uma nova ordem, mais moderna, dinâmica e com maior potencial. O reconhecimento dos irmãos (pares) se dá também pela disputa de uma maior fatia de “amor”, gratificações e privilégios. Nas empresas todas as pessoas são estimuladas a fantasiar que podem tomar o lugar do chefe.

As grandes e modernas empresas, porém não exclusivamente elas, exercem um enorme poder de atração sobre os indivíduos e as fontes de motivação e prazer, que eles ali encontram, podem ser reatualização de desejos, fantasmas e temores infantis, que ganham relevo num outro cenário. As empresas acabam se configurando como uma caixa de ressonância ampliada de desejos, capaz de absorver e estimular processos de transferência<sup>5</sup> de afetos, que antes ligaram o indivíduo ao pai, à mãe, aos irmãos, aos amigos e à comunidade Pátria.

Fonte de aprovação e desaprovação, de prazer ou de castigo, de aceitação ou de rejeição, a empresa pode configurar relações substitutas da atenção<sup>6</sup> dos pais pelos

---

<sup>4</sup> Estamos nos referindo às instâncias psicológicas, como definidas em Freud: o Id, o Ego, o Superego.

<sup>5</sup> Ver KETS DE VRIES em “Relações de Transferência na Empresa: confusões e atritos no processo decisório” IN: CHANLAT, J-F (org) O indivíduo na organização - dimensões esquecidas, S.Paulo, Atlas, vol. II, 1994, pp. 103-122. Ou ainda, Geneviève SICARD e Jean Louis MAISONNEUVE, em L'Entreprise sur le divan, Paris, Imago, 1991.

<sup>6</sup> Ver Max Pagès et alii. L'Emprise de l'organisation, Paris, PUF, 4a. ed., 1992.

chefes, pelos pares ou pela organização enquanto um todo, capaz de reconhecimento de atributos singulares do indivíduo, saído da massa indiferenciada.

As sociedades modernas privilegiam a imagem, a aparência, a visibilidade dos símbolos que atestam o sucesso, a realização do mito do progresso e de senhor da sua vida, do seu destino. 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 intersubjetiva. O testemunho que o outro pode fazer do sucesso é o que torna o sujeito digno de auto-respeito. A sociedade do olhar e da imagem é a sociedade da vergonha, diz Enriquez, em substituição à sociedade da 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”*.<sup>7</sup>

A empresa assimila este valor socialmente aplaudido, reelaborando e retraduzindo o que é uma transferência espontânea numa transferência induzida, pois o seu interesse é em afetos, qualidades, atitudes e comportamentos adaptados e canalizados para os seus objetivos. Encontram espaço e são estimuladas as relações de obediência, lealdade e devoção e também as manifestações de desejos narcísicos, agressivos e idealizados, tanto umas quanto outras com objetivos produtivistas.

É como se a empresa pudesse ser o grande palco onde uma fantasia central se desvenda. Dentre as fantasias que o indivíduo guarda no seu inconsciente, provavelmente é fantasia do reencontro com a plenitude, com a perfeição, aquela que mais fortemente sustenta a sua busca de curar suas feridas e fragilidades, devolvendo-o para o paraíso perdido e para o seu projeto de grandiosidade que

---

<sup>7</sup> ENRIQUEZ, E. “A interioridade está acabando?” , em : LEVY, A. et alii. Psicossociologia - análise social e intervenção, Rio de Janeiro, Vozes, 1994, p. 52.

alimenta o seu narcisismo e o seu Ideal de Ego<sup>8</sup>. Visto que este conceito estará presente nas linhas e entrelinhas deste trabalho, faremos alguns comentários sobre ele.

O Ideal do Ego não é um conceito isento de controvérsias, em parte alimentadas pelo seu próprio desenvolvimento por Freud, que inicialmente o tratou como o Superego. Freud o utiliza pela primeira vez em seu artigo de 1914, “Pour introduire le narcissisme”, ainda que seja possível perceber a sua existência em trabalhos anteriores<sup>9</sup>. O Ideal do Ego aparece como o herdeiro do narcisismo e exprime “aquilo que queremos ser”.

Segundo o autor, o homem cria ideais afim de restabelecer o narcisismo perdido na infância e não se pode falar de narcisismo sem falar em ideal de ego. Ao interiorizar as exigências dos pais e a elas se submeter, a criança “apaga” as suas feridas narcísicas, provocadas pela atitude crítica dos pais/ou substitutos, e restaura o seu narcisismo. O Ideal do Ego é uma diferenciação do Ego que vem dar conta desses ideais. *“Esse ego ideal é agora o alvo do amor de si mesmo (self love) desfrutado na infância pelo ego real. O narcisismo do indivíduo surge deslocado em direção a esse novo ego ideal, o qual, como o ego infantil, se acha possuído de toda perfeição de valor. Como acontece sempre que a libido está envolvida, mais uma vez aqui o homem se mostra incapaz de abrir mão de uma satisfação de que outrora desfrutou. Ele não está disposto a renunciar à perfeição narcisista de sua infância; e quando, ao crescer, se vê perturbado pelas admoestações de terceiros e pelo despertar de seu próprio julgamento crítico, de modo a não mais poder reter aquela perfeição, procura recuperá-la sob a forma de um ego ideal. O que projeta diante de si como*

---

<sup>8</sup> Ver FREUD, especialmente nos seguintes trabalhos: “Pour introduire le narcissisme”, IN: La vie sexuelle, Paris, PUF, 1995, 10a. ed; O Ego e o Id, Ed. Stardard Brasileira das obras psicológicas completas de Freud, vol. XIX, pp. 25-80 e “Psychologie collective et Analyse du Moi” IN: Essais de Psychanalyse, Paris, Payot, 1981; também REUD em: “Les instances de la personnalité”, IN: GRUNBERG, B. e CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs) Le Ça, le Moi et le Surmoi; “Introduction du Narcissisme”, In: GRUNBERGER, B. e CHASSEGUET-SMIRGEL (orgs) Le Narcissisme, Col. Grandes Découvertes de la Psicanalyse, Paris, Tchou, 1978 e 1985 (respectivamente). Ver ainda CHASSEGUET-SMIRGEL, O Ideal do Ego, Porto Alegre, Artes Médicas, 1992.

<sup>9</sup> Neste sentido, consultar o inventário feito por Janine Chasseguet-Smirgel, op. cit, pp.181-200.

*sendo o seu ideal é o substituto do narcisismo perdido de sua infância na qual ele era o seu próprio ideal”<sup>10</sup>.*

Retornando à relação indivíduo-organização, vamos encontrar aí um palco que promete a realização de uma fantasia de perfeição, uma superfície que projeta a imagem grandiosa, de onipotência, do sonho que é possível e da promessa de gratificações. Essa fantasia, que existe no inconsciente individual é revivida, reatualizada, reeditada no processo de transferência que o indivíduo faz na sua relação com a organização e dos diversos grupos dos quais ele participa.

### **III. SONHAR COLETIVAMENTE É PRECISO OU O GRUPO, O IMAGINÁRIO E O DESEJO**

Quando falamos de grupos nas organizações, um dos mais consagrados estudos que nos surgem à mente é aquele desenvolvido por Elton Mayo. De lá para cá, muitos outros surgiram e caminharam mais ou menos na mesma direção, fossem estudando os seus aspectos formais ou informais, a questão da liderança e seus estilos de comunicação e decisão, o tratamento de conflitos e como desenvolver habilidades para negociá-los, fossem ainda para ajustar ou adaptar o comportamento dos indivíduos às demandas cada vez mais crescentes das organizações para o trabalho de grupo, de equipe ou de times. Ainda que de grande valia para o dia-a-dia prático das empresas, não insistiremos aqui nesta via, por demais conhecida e explorada.

Iremos numa outra direção, qual seja a de buscar compreender o que os homens procuram quando fazem parte de grupos, além de poderem cumprir uma tarefa impossível de ser realizada individualmente, e a de saber quais os mecanismos psicológicos e afetivos que sustentam a sua vivência em grupos.

---

<sup>10</sup> FREUD, “Sobre o Narcisismo: Uma introdução”, Ed. Stardard brasileira, vol.XIV, pp.100-1. O autor usa alternadamente e como sinônimas as expressões Ideal do Ego e Ego Ideal.

Que os homens precisaram se juntar em grupos para fazer face às intempéries naturais e a se defender contra o ataque de feras selvagens, todos sabemos a partir dos alfarrábios escritos nas pedras das cavernas e outros locais habitados por nossos longínquos antepassados. Mas será que foi apenas a necessidade que produziu este ajuntamento? O que dá vida ao grupo, o que o anima e o leva a realizar algo que não seja apenas para aplacar a sua fome ou a defender a sua pele, ainda que sobreviver seja a mais justa das reivindicações do homem? No começo, a necessidade de sobreviver era igual ao desejo de viver!

Dado que nenhum homem pode engendrar a sua própria vida, exceto em algumas narrativas míticas, e precisou ter pai e mãe, podemos assumir de saída que a vida em grupo, ou pelo menos no pequeno grupo familiar, é tão remota quanto o próprio homem. E como cada pai e mãe também teve pais e, muito provavelmente, irmãos, já temos um primeiro grupo ampliado em relação à estrutura-núcleo ternária. É neste primeiro grupo ampliado que Freud inicia a odisséia do advento do homem social, em seu *Totem e Tabu*<sup>11</sup>, considerado como uma das mais belas especulações filosóficas sobre o mundo primevo e a natureza dos vínculos sociais. Aqui ele já é categórico: não existe grupo sem um projeto comum! Um grupo só é imaginável e passível de coesão se houver um projeto do qual todos participem e nele acreditem. Da mesma forma, não existe grupo sem uma instância interditora, que dite regras para o seu funcionamento. Mais ainda, é inconcebível o nascimento de um grupo sem o surgimento de sentimentos ambivalentes e complexos em relação a si mesmo e aos outros, como: amor, ódio, solidariedade, veneração, amizade, culpa etc. Estes sentimentos denunciam o caráter do vínculo libidinal necessário em todo grupo e de onde brota a força que faz o grupo querer se manter unido, crescer ou extinguir-se.

Mas, antes de o grupo existir enquanto grupo, ele foi capaz de se imaginar e de vislumbrar uma imagem desejável de si e do que ele poderia ser e fazer. É a esta capacidade de dar significação a um desejo que chamamos de imaginário, a

---

<sup>11</sup> FREUD, *Totem e Tabu*, Ed. Standard brasileira, vol. XIII.

capacidade de o indivíduo ou de o grupo ou de a sociedade se vir, se pensar, se querer de forma diferente daquela em que se encontra.

Castoriadis<sup>12</sup> defende o imaginário enquanto o princípio fundador da sociedade e o elemento que origina a vida social e todas as representações que serão geradas a partir daí. *“Este elemento, que dá à funcionalidade de cada sistema institucional sua orientação específica, que sobredetermina a escolha e as conexões das redes simbólicas, criação de cada época histórica, sua singular maneira de viver, de ver e de fazer a sua própria existência, seu mundo e suas relações com ele, esse estruturante originário, esse significado central, fonte do que se dá cada vez mais como sentido indiscutível e indiscutido, suporte das articulações e das distinções do que importa e do que não importa, origem do aumento da existência dos objetos de investimento prático, afetivo e intelectual, individuais ou coletivos - esse elemento nada mais é que o imaginário da sociedade ou da época considerada”* .

Segundo ele, o indivíduo pode produzir seus fantasmas privados, mas não as instituições; ou seja, uma significação imaginária deve encontrar seus apoios nos inconscientes dos indivíduos, porém esta condição não é suficiente para transformar a alucinação de dado indivíduo no discurso do mesmo indivíduo considerado profeta; é preciso que existam condições sociais favoráveis para que os inconscientes individuais possam ouvir e estejam preparados para a “boa nova”, ou seja, um profeta seguido pelos seus discípulos não é um alucinado. É o inconsciente que está no fundo da elaboração simbólica do imaginário compartilhado.

O imaginário é o “local” por excelência do projeto a construir, do mundo melhor, do sonho, da fantasia, do desejo<sup>13</sup>. Este lugar de origem, ponto de partida de todas as significações, se encontra no imaginário que é compartilhado pelos membros de uma sociedade ou de um grupo social. Ele precisa do simbólico para existir e se

---

<sup>12</sup> Ver Cornelius Castoriadis, *A instituição imaginária da sociedade*, São Paulo, Paz e Terra, 4a.ed., 1995.

<sup>13</sup> Ver Ethel S. Person, *O poder da fantasia - como construímos nossas vidas*, Rio de Janeiro, 1997 e também Bruno Bettelheim, *A Psicanálise dos contos de fadas*, S. Paulo, Paz e Terra, 7a.ed., 1988, cujos objetos de discussão diferem do nosso, mas que oferecem uma visão complementar da atividade fantasiosa cotidiana.

expressar. O indivíduo social é, em todas as suas expressões, valorações, definições e manifestações, perpassado pelo imaginário e suas representações. De outra maneira: “ *o indivíduo social é alguém que pode sentir prazer em fabricar um objeto, em falar com os outros, em ouvir uma história ou um canto, em olhar uma pintura, em demonstrar um teorema ou em adquirir um saber; também em tomar conhecimento que os outros têm uma boa opinião a seu respeito e mesmo em pensar que ‘agiu bem’.* Esta transformação tanto da ‘fonte’ como do ‘caráter’ do prazer, é em si mesma uma das coisas mais surpreendentes entre todas aquelas com que nos confronta a psiquê, põe em jogo, sem dúvida, uma infinidade de processos de apoios. Como não constatar que a sua possibilidade repousa num certo estado de representação - a saber, que em todos os casos mencionados, é a representação como tal que fornece a satisfação? “<sup>14</sup>.

Captar o simbolismo de uma sociedade (ou de um grupo) é captar as redes de significações que ela carrega, constrói, atualiza em suas práticas. A maneira como uma sociedade ou grupo se vê, o que ela define como sendo os seus problemas e a forma de lidar com esses problemas, a relação que estabelece com o mundo e o seu lugar nesse mundo, só podem ser compreendidas e construídas porque a sociedade (ou o grupo) é capaz do imaginário.

Temos, pois, que os homens se reúnem em grupos ou em sociedade para realizarem algum projeto comum, um sonho, que tem na sua raiz um desejo inconsciente, nascido no imaginário. Sabemos que as grandes mudanças são operadas no nível das idéias, das concepções, das crenças e das opiniões. Para melhor compreendermos os mecanismos psicológicos que sustentam um grupo, é interessante recorrer à uma das primeiras vozes que nos adverte sobre a importância da alma dos grupos/massas: Gustave Le Bon<sup>15</sup>, em 1895, para quem não é do racional, mas do irracional que nascem os grandes acontecimentos. As massas são seduzidas pela impressão que alguém pode fazer nascer em suas almas e não em seus intelectos. É observando os

---

<sup>14</sup> Castoriadis, C. *A instituição...*op.cit, pp. 358/9.

<sup>15</sup> Ver Gustave Le Bon, *Psychologie des Foules*, Paris, PUF, 4a.ed., 1991.

elementos inconscientes presentes nos fenômenos de massa que ele se propôs a analisar as características e interações da massa/grupo com o seu líder/mentor/guia.

O trabalho de Le Bon é uma referência clássica obrigatória para o entendimento dos mecanismos de funcionamento dos grupos e da sua relação com o líder. Numa massa, ou num grupo, os homens exibem características psicológicas diferentes daquelas que possui cada indivíduo visto isoladamente. Uma alma coletiva se desenvolve, uma espécie de unidade mental, que faz com que os indivíduos pensem, ajam e sintam de forma diferente. No grupo/massa o indivíduo adquire uma noção de poder e de potência, que lhe permite ceder aos instintos; um contágio mental intervém para determinar a manifestação de características especiais; o grupo se torna facilmente sugestionável. A massa não admite obstáculos ao seu desejo, pois a noção de impossível desaparece. Ela podem desenvolver facilmente sentimentos de irritabilidade, impulsividade, incapacidade de raciocinar, direcionados tanto para fins hostis, como para a abnegação, devoção e sacrifícios em nome de um ideal. As idéias penetram no inconsciente e se tornam sentimentos, não importando o seu conteúdo, pois o que elas ativam é a imaginação e a crença na possibilidade de realizar o impossível.

Partindo dos estudos de Le Bon, Freud, em 1921, escreve *A Psicologia de Grupo e Análise do Ego*<sup>16</sup>, no qual admite não haver uma oposição forte entre psicologia individual e psicologia social, uma vez que a figura do Outro intervém regularmente na vida psíquica do indivíduo, seja como apoio, modelo ou como adversário. A Psicologia de Grupo trata, pois, do indivíduo isolado enquanto membro de uma casta, de uma classe, de uma instituição, de uma linhagem, ou de um povo, que se organiza por um determinado tempo para realizar um objetivo determinado.

Freud se interessou sobretudo pelos grupos considerados estáveis, nos quais os homens passam a sua vida e que tomam corpo nas instituições da sociedade. Dedicou-se especialmente ao estudo do Exército e da Igreja, que ele classificou de

---

<sup>16</sup> Freud, *Psicologia de Grupo e Análise do Ego*, Ed. Stardard brasileira, vol. XVIII.

massas ou grupos artificiais. De uma forma geral, a sua conclusão, assim como a de Le Bon, é a de que os indivíduos pertencentes a estes grupos sofrem uma modificação profunda na sua atividade psíquica, tendo a sua afetividade extremamente exaltada, seu rendimento intelectual diminuído e ocorre uma assimilação aos outros membros do grupo. Tanto no caso do Exército quanto da Igreja os indivíduos estão ligados, por um lado, ao seu chefe/guia (comandante e Cristo, respectivamente), e de outro lado, a todos os 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.

Os indivíduos podem se ligar tanto à figura de um chefe quanto à uma idéia transcendente, tendo estes a função unificadora do grupo, capaz de suscitar laços afetivos positivos entre seus membros. Aqui operam, basicamente, dois mecanismos psicológicos: a identificação ao líder e aos demais membros, e a idealização do grupo, da missão ou do projeto a realizar. Também líder e idéia partilhada podem ser idealizados, tornando-se preciosos, perfeitos, magníficos, inspirando a ação fascinante, a presença e os discursos sedutores, que tudo o mais ofusca. Desenvolve-se um espírito coletivo, ou de corpo, que faz coincidir Ego e Ideal de Ego, que provoca sempre a sensação de triunfo. Também as ilusões têm um peso significativo, pois segundo Freud, o grupo não pode passar sem elas.

Considerado como um dos estudos mais importantes da atualidade sobre a realidade psíquica dos grupos humanos, Didier Anzieu<sup>17</sup> trata do grupo como uma espécie de envelope que mantém os indivíduos juntos, que se orienta a partir de uma rede de regras implícitas e explícitas, de costumes estabelecidos, ritos, atos e fatos com valor de jurisprudência e particularidades de uma língua conhecida apenas por seus membros. Essa rede encerra pensamentos, palavras e ações. Este envelope apresenta duas faces: uma verso ao exterior físico e social, que leva o grupo a considerar o outro como aliado, concorrente ou neutro; outra, verso ao interior de seus membros. Existe apenas a realidade interior inconsciente dos indivíduos, mas o grupo se

---

<sup>17</sup> Ver Didier Anzieu, *Le Groupe et l'imaginaire*, Paris, Dunod, 2a.ed, 1984.

constitui num movimento de projeção que os indivíduos fazem de seus fantasmas, imagos, sua tópica subjetiva - articulação do Id, Ego, Ideal de Ego e Superego. Nesse sentido, todo grupo tem um si próprio, imaginário, que o torna vivo e que se manifesta através da ilusão grupal.

Anzieu se utiliza das categorias metodológicas psicanalíticas para falar desta ilusão grupal: “Do ponto de vista dinâmico, a ilusão grupal traz uma tentativa de solução ao conflito entre o desejo de segurança e de unidade, de uma parte, e uma angústia de despedaçamento do corpo e ameaça de perda de identidade pessoal na situação de grupo, de outra. Do ponto de vista econômico, ela representa um caso particular de clivagem da transferência; a transferência positiva é concentrada sobre o grupo como objeto libidinal. Do ponto de vista tópico, ela mostra a existência de um Ego Ideal grupal. Do ponto de vista fantasmático, ela requer a introjeção do seio bom como objeto parcial de identificação narcísica à este, afim de reparar os danos causados por um fantasma destruidor especificamente mobilizado pela situação de grupo pequeno, aquele de crianças que se entre-dilaceram no seio da mãe má. Do ponto de vista genético, a ilusão é, sabe-se hoje depois de Winnicott (1953), uma etapa necessária na constituição, pela criança, do mundo exterior, etapa onde ela é representada como extensão da toda potência maternal; a ilusão grupal permite a constituição do ser do grupo como objeto transacional”<sup>18</sup>.

O grupo é um lugar de fomentação de imagens, diz Anzieu. E isto pode ser verificado nas situações mais diversas. Quando os homens se reúnem para trabalhar, distrair-se, defender-se, roubar e matar, crer, mudar o mundo, serem instruídos ou cuidados, os sentimentos lhes atravessam, lhes agitam os desejos, os medos, as angústias, lhes excitam e paralisam; uma emoção comum às vezes aparece entre eles e lhes dá uma impressão de unidade, muitas vezes várias emoções se entrecruzam e estraçalham o grupo, às vezes vários grupos se fecham e se defendem contra

---

<sup>18</sup> Didier Anzieu, Le groupe... op. cit, p.12 (tradução nossa).

emoções comuns que eles sentem como ameaçadoras, outras vezes se abandonam com resignação e frenesi<sup>19</sup>.

Os grupos se sentem narcisicamente ameaçados quando correm o risco de por em evidência os seus pontos fracos e que eles preferem dissimular entre os seus membros e manter a sua própria imagem ideal. Assim, eles tendem a funcionar de certa forma como um investimento narcísico, que devolve-lhes a toda potência e uma defesa contra a ferida narcísica, seja dos indivíduos isoladamente, seja desse Ideal de Ego que passa a ser compartilhado por seus membros. Ele é assim algo que se funda numa tarefa comum e em emoções comuns. Pois, um grupo se constitui como um corpo e a partir daí cria, inventa, comunica a sua forma enquanto corpo em contato consigo mesmo e suas relações com os outros corpos (grupos), com seus membros (organização e suas partes) e entre as suas partes, realização imaginária de um desejo, missão, objetivo, razão de ser, enquanto real, simbólico e imaginário. O grupo é um lugar de trocas entre inconscientes. O grupo torna-se para os seus membros um substituto do objeto perdido, sendo o espaço imaginário do grupo a projeção do corpo *fantasmé* da mãe. A ilusão grupal propõe um Ego Ideal comum e é por ele alimentado.

#### **IV. NÓS QUE SOMOS DIFERENTES OU O IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL DOS DIAS DE HOJE**

Já dissemos da organização enquanto um lugar onde o indivíduo pode reatualizar os seus desejos e emoções inconscientes, transferindo para o universo particular do trabalho e para as relações nele vivenciadas, situações vividas anteriormente, sem que estas guarde nenhuma ligação direta com aquelas. Dissemos, também, que, quando os homens se reúnem em grupos, eles buscam encontrar algo mais que a satisfação produzida pela execução da tarefa específica e concreta que lhe originou.

---

<sup>19</sup> Didier Anzieu, Le groupe... op.cit, p.27.

Os grupos antes de se reunirem, se pensaram unidos e se desejaram enquanto grupos de acordo com uma imagem inconsciente compartilhada que animou a ação posterior. Vimos também que não existe grupo sem a idéia de um projeto a construir ou de um sonho a realizar; que o projeto ou o sonho nasce no imaginário, que habita o inconsciente humano e suas incógnitas; que as emoções associadas ao projeto, aos elementos do grupo e ao líder são fundamentais para que o grupo se conceba, se desenvolva e queira se manter unido. Por outro lado, não existem grupos sem contextualização histórica e social, que influencia a definição do que é desejável em cada época. Neste sentido, nem os indivíduos, nem os grupos, nem as organizações existem num espaço vazio e autônomo. Ainda que os desejos humanos sejam relativamente universais, a forma que eles assumem varia de acordo com cada época e cada sociedade. Neste capítulo faremos uma análise mais de caráter sociológica de ambiente atual e buscaremos apreender o imaginário produzido pelas grandes empresas, a partir da temática privilegiada e expressa por elas próprias neste momento.

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

Uma sociedade se institui criando para si a representação de uma visão de mundo, do seu mundo e do mundo que ela conhece. À esta auto-imagem se liga um se querer e se amar como aquela sociedade e não outra qualquer. As sociedades, os povos e os grupos diferem em função do que amam, detestam, querem, desejam, sonham e buscam. A sua auto-representação é fruto de seu passado, mas também de

seu presente e do seu se querer como um futuro<sup>20</sup>. Tudo que existe numa sociedade é produção DESSA sociedade e somente assim pode ser ela compreendida.

Parece corrente hoje o pensamento que atribui às sociedades tradicionais uma maior riqueza na produção e manifestação do imaginário e do simbólico. As sociedades modernas aparecem como se fossem, se não destituídas desses elementos, pelo menos expressando-os de forma pouco saliente. Ora, uma das características mais marcantes das sociedades modernas é justamente a ênfase na racionalidade extrema, ou - ainda - o pós-moderno se inaugura na “morte de Deus”, na perda dos fundamentos, da transcendência, ou seja, no esfacelamento da Religião, da Ética, da Moral e do Sagrado. Desenvolveremos aqui um raciocínio inverso: o de que essa racionalidade definidora dos tempos modernos é, ela mesma, impregnada de um imaginário e de um simbolismo, que não encontram referências em nenhuma outra sociedade e que o imaginário produzido pelas grandes organizações modernas busca responder à problemática atual de fragilidade no processo de identificação dos indivíduos.

## 1. O CONTEXTO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

De todas as imagens que nos vêm à mente quando falamos no ambiente atual, uma se apresenta de forma predominante como causa e conseqüência de tudo o mais: mudanças aceleradas constantes. Vivemos numa torrente de mudanças nos vários campos do social e do humano sem nenhum precedente na História. A palavra que define o momento é complexidade. Em boa medida essas mudanças são decorrentes do rápido desenvolvimento econômico das últimas décadas, em especial, no mundo ocidental, porém elas trazem na sua rasteira uma espiral de efeitos múltiplos e influências recíprocas, ainda difíceis de serem apreendidos de forma mais precisa.

---

<sup>20</sup> Castoriadis, A instituição..., op.cit.

Essa dificuldade comporta algumas explicações, entre elas o 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 provoca mudanças simultâneas, e em cadeia, em todos os demais. Aliado a esse, o fato de estarmos dentro do próprio movimento não nos permite um distanciamento necessário para uma compreensão mais abrangente. Porém, sem pretender esgotar o assunto, é sempre possível pinçar e buscar aprofundar alguns pontos.

A queda das barreiras geográficas traz na sua rasteira - e ao mesmo tempo se reforça pela - consolidação de alguns valores mundiais; a elevação mundial do nível de educação contribui sensivelmente para a geração de acréscimos significativos no universo das Ciências, impulsionando uma renovação tecnológica incessante; a velocidade na produção e na transmissão de informações faz desaparecer a diferença entre transportes e comunicações. O estoque mundial de capital privado, que vem sendo utilizado para a compra de parcelas do setor público e para o financiamento da pesquisa aplicada, faz com que as empresas tenham um poder decisório não apenas econômico, mas também político, que antes se encontrava nas mãos dos governos.

Por outro lado, a tendência para a rápida destruição dos padrões culturais tradicionais, integrados anteriormente, inclui vários aspectos, entre eles: a redução do significado da religião e da moral determinada por ela; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando atitudes em relação à autoridade, figuras parentais, moral sexual e atributos específicos de classes; temos, ainda, que considerar o declínio da ética do trabalho e a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista. Percebe-se, assim, uma grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas, onde a integração social começa a aparecer como

problemática<sup>21</sup>. Um cenário como este não poderia deixar de apresentar impactos - diretos e indiretos- nos níveis individual, familiar, organizacional e social mais amplo. Aqui nos interessa sobremaneira o que tem ocorrido no universo das organizações, mas tenhamos claro que ele sofre impactos das mudanças ocorridas nos demais níveis e também influencia o que neles ocorre.

Sabemos que as organizações, em particular as grandes empresas privadas, apresentam uma maior facilidade em captar e responder mais rapidamente às mudanças sociais que as demais instituições. Elas respondem não apenas de maneira operacional, mas também de forma simbólica, via a cultura organizacional e o repasse de todo um imaginário próprio. As organizações lêem o que se passa no seu ambiente e reelaboram respostas que possam ser direcionadas para os seus objetivos. As organizações são espaços de comportamento controlado e todo controle social passa - necessariamente - pelo controle da identidade. Se existe nesse momento uma crise ou um mal-estar no processo de identificação dos indivíduos e se a integração social começa a se apresentar como problemática, é necessário desenvolver mecanismos capazes de dar respostas a estas questões e a realinhar o processo de adaptação ao novo cenário mutável, redistribuindo a importância dos papéis dos atores sociais.

Nessa redistribuição, as empresas modernas assumem uma importância nunca tida antes e se oferecem como o ator central<sup>22</sup> da sociedade, cujo modelo todas as demais relações devem se organizar. Elas pretendem ser o modelo da racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir. A relação com o trabalho ou com o lugar de trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos, ou de outra forma, as

---

<sup>21</sup> Uma abordagem detalhada deste tema pode ser encontrado em Maria Ester de Freitas, Cultura Organizacional: Sedução & Carisma?, Tese de Doutorado, EAESP/FGV, 1997, I Parte. A discussão de uma crise de identidade nas sociedades modernas pode ser encontrada na revista francesa CONNEXIONS, sob título Malaise dans l'identification, Paris, Ères, 1990, n.55, vol.1.

<sup>22</sup> No sentido usado por Eugène Enriquez em " L'Entreprise comme lieu social: un colosse au pied d'argile", IN: SAINSAULIEU, R. (dir), L'Entreprise - Une affaire de société, Paris, Fonds National de Science Politique, 1990, 203-228.

empresas assumem - nesse contexto citado - voluntariamente o papel de fornecedoras de identidade tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa vai se dar através da produção de um imaginário específico, onde a empresa aparece para os indivíduos como sendo grande, nobre, perfeita, buscando captar os anseios narcísicos de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, que pode preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades<sup>23</sup>.

## 2. O IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL MODERNO

Até recentemente as grandes empresas (big business), especialmente as multinacionais (nome hoje considerado como fora de moda), precisavam ser bastante cuidadosas e privilegiavam uma imagem discreta, afim de evitarem ser acusadas de fazer uso do poderio econômico para exercer influência política nas sociedades onde elas 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 da região ou país onde elas se situavam, o que lhes garantia uma aparente neutralidade. Entretanto, as palavras *big business* e *multinacional* traduziam má reputação<sup>24</sup>. Entre outras, essas empresas eram acusadas de provocar o desemprego, de sonegar impostos, de influir politicamente nos governos dos países onde se instalavam, de provocar concorrência predatória, de - enfim - serem imorais. Pouco mais de uma década se passou e temos hoje um panorama completamente diferente, no qual o quadro anterior parece um delírio

---

<sup>23</sup> Ver a análise feita por Max Pagès et alii, em L'Emprise de l'organisation, Paris, PUF, 1979 e também Eugène Enriquez, em L'Organisation en analyse, Paris, PUF, 1992, e em Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

<sup>24</sup> Ver o trabalho de Teresa Lúcia Halliday sobre A retórica das multinacionais, Rio de Janeiro, Summus, 1987. A autora desenvolve um estudo comparativo sobre multinacionais no Brasil, Estados Unidos e França, onde levanta as principais acusações que elas sofriam e a maneira como desenvolviam estratégias de legitimação, que passavam necessariamente pela utilização da palavra e pela criação de imagens que davam sustentação ao seu discurso.

persecutório de algum revolucionário isolado, sem causa para justificar a sua existência pessoal.

Podemos perceber atualmente, não apenas nas sociedades ocidentais, um movimento de revalorização do papel das empresas<sup>25</sup>. Esse movimento deve-se, em grande medida, à “confirmação” do capitalismo como a única via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neo-liberal, na qual o aspecto econômico assume o papel predominante e subordina todas as outras esferas da vida social. A crise nas instituições tradicionais da sociedade fomenta essa primazia do econômico. É verdade que toda sociedade deve ser capaz de desenvolver as condições de sua sobrevivência material, mas é nesse momento histórico específico que podemos verificar uma tendência reducionista que atribui ao econômico a importância de todas as coisas. A própria Política se transforma numa mera gestora de índices econômicos, sendo um projeto de sociedade apenas um reflexo do que as condições econômicas forem capazes de gerar.

Além desses fatores, sem dúvida de grande importância, é também a crise de identidade vivida pelos indivíduos nessa sociedade ocidental que permite a ampliação do papel das empresas modernas. Quanto mais as referências culturais e religiosas, tradicionais, se quebram, tanto mais os indivíduos e os grupos se mostram receptivos a acatar mensagens e líderes que lhes permitam oferecer uma resposta que traduza um pouco mais de certeza e de significado para as suas vidas.

Numa sociedade onde é exaltada permanentemente a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as empresas modernas encontram aí um terreno fértil para se marcarem como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar. O Estado - falido e desacreditado - deve se restringir a oferecer as condições necessárias de infraestrutura e deixar que

---

<sup>25</sup> Alguns autores têm se referido a este movimento como Reabilitação. Ver, por exemplo: D.Segrestin, em tese intitulada La Rehabilitation de l'entreprise: un vue sociologique, defendida em 1988, no Instituto de Estudos Políticos de Paris. Outras referências, mais recentes, podem ser encontradas em R. Sainsaulieu, L'entreprise..., op. cit.

as empresas se ocupem do que garante o emprego, a competitividade dos mercados e a potência da nação neste mundo globalizado. A metáfora da guerra foi revitalizada e o papel de comandante do exército já não é mais capitaneado pelos governos, estes são meros auxiliares para a execução da logística necessária.

Investidas como o novo pólo da legitimação social e como o ator que pode responder às questões colocadas pelo esfacelamento dos vínculos sociais e seu corolário identitário, as empresas modernas constroem para si e de si uma imagem grandiosa, que vai enraizar-se num imaginário próprio, que é repassado não apenas para os seus membros internos, mas para a sociedade no seu conjunto. Vejamos, mais de perto, alguns dos temas mais comuns que são privilegiados por esse imaginário e como ele encobre as funções que são preenchidas. No próximo capítulo discutiremos especificamente os mecanismos psicológicos de captação deste imaginário no universo afetivo dos membros das empresas. No momento, tentaremos desnudar alguns dos aspectos discursivos, que tem sido explorados por elas afim de se apresentarem como diferentes das demais. Não podemos deixar de ter em mente que hoje a imagem de uma empresa é um dos principais capitais a ser zelado. O que é de se estranhar é que quanto mais diferentes essas grandes empresas dizem ser, mais elas se parecem em todos os níveis, inclusive no simbólico.

## **2.1. A empresa-cidadã**

É lícito reconhecer a importância que as empresas têm exercido no desenvolvimento econômico das sociedades atuais, mas essa relevante função não altera a sua finalidade básica, qual seja a de produzir - com lucro - bens e serviços destinados a um mercado. A crise econômica em que boa parte dos países está mergulhada e o desafio de vencer os problemas colocados por uma economia globalizada contribuem para reforçar o seu papel, porém não é suficiente para modificar a sua essência.

O conceito de cidadania é de uma outra natureza e ele implica, necessariamente, na superação de interesses particulares, na consciência do bem comum, na noção de direitos como igualdade e liberdade, de respeito pelos direitos do outro, bem como no reconhecimento da necessária presença de diferentes atores no debate político sobre os negócios da cidade e da nação no seu inteiro. Cidadania, tal como entendida nos dias de hoje, é um conceito novo, republicano com raízes gregas, mas traduzido num mundo em que escravos não existem mais e onde o indivíduo estrangeiro também pode ter acesso, respeitadas algumas condições para isto. Ele está muito próximo do que entendemos como democracia, também conceito de aplicação recente, no qual o diferente não é por natureza um opositor. O político e o social se fundam e se sustentam numa representação e num desejo, num projeto e numa vivência de coletividade capaz de identificar-se como aquela sociedade e não uma outra. Ou seja, a cidadania é um estatuto entre uma pessoa natural e uma sociedade política, portanto privativo do indivíduo e dos seus direitos e deveres civis. Um sistema artificial como uma empresa, uma associação ou outra forma jurídica qualquer, podem ter uma nacionalidade, mas certamente não uma cidadania.

As empresas falam em seus nomes e em nome de seus interesses, onde não perder é um dos mais fortes. Falam em nome de categorias e dos setores econômicos específicos que representam, defendem, portanto, interesses parciais e que são legítimos na sua esfera. Contudo, e aqui mora o perigo, pretendem falar em nome de todos e se apresentam como isentas de críticas ou envoltas num manto de bom-mocismo. Sabemos que a lógica empresarial é de natureza econômica e que quando o econômico é o critério decisivo, as empresas podem fazer coisas bem absurdas do ponto de vista do cidadão: safras inteiras podem ser queimadas para elevar o preço de um dado produto, independente da fome à sua volta; aplica-se no mercado financeiro e reduz-se a atividade produtiva e empregadora se aquele for o de maior rendimento; muda-se para outro país onde a estrutura de custos é mais barata, não importando a massa de desempregados que deixa atrás de si; apoia campanhas políticas de todos os candidatos a um determinado pleito no sentido de garantir reciprocidade futura; incentiva guerra e vende armas para os dois lados para escoar

seus estoques; desde que lhe seja possível, ela pode substituir por máquinas quase todas as pessoas que nela trabalha, não apenas porque as máquinas são mais velozes e “erram” menos, mas por todas as implicações que a presença do trabalhador apresentam; faz *lobbies* pesados para defender a aprovação de alguns projetos que possam lhe beneficiar independente das conseqüências a serem arcadas por todos os demais integrantes do social. Enfim, a “consciência” das empresas se limitam ao que lhes garante a permanência no jogo e o ganho desse jogo. Estão elas erradas? Absolutamente não! Ganhar o jogo é a sua missão e a sua natureza, da mesma forma que um leão é por natureza um bicho carnívoro. O que é complicado e reprovável é se o leão começar a dizer que é vegetariano ou que ele não é um leão, mas um cordeiro.

O discurso da cidadania das empresas tem sido feito em várias frentes, porém duas têm sido particularmente privilegiadas: apoio à cultura e à ecologia. No caso de apoio a projetos culturais nunca se menciona o retorno que tais projetos podem proporcionar, seja em imagem institucional, seja em dividendos políticos, seja em redução de custos de campanhas publicitárias. Ora, é sabido que cada vez mais as campanhas publicitárias convencionais apresentam limites de eficácia; atualmente busca-se uma valorização do nome da empresa como um todo e não a de um produto específico, que amanhã pode ser considerado obsoleto ou pouco rentável. Cada vez mais os produtos são efêmeros, mas uma grande marca consolidada pode ser sempre garantida não importa que produto ela decide vestir. A indústria cultural é hoje um verdadeiro setor econômico e as ações empresariais aí não devem ser confundidas como caridade, benevolência, filantropia, mecenato ou altruísmo. São negócios e como tais devem dar retornos, e não são negligenciáveis os retornos qualitativos. Mais uma vez insistimos que as empresas não estão erradas e nem cometendo nenhum tipo de infração ao enveredarem por esse caminho, apenas queremos marcar que trata-se de um discurso que procura, deliberadamente, induzir ao equívoco.

A questão ecológica levanta entusiasmos e enganos semelhantes. Em princípio, não é favor a e nem de nenhum país ou empresa preservar o que pertence ao planeta

como um todo. Por outro lado, cada vez é mais verdade que para se exportar para os mercados mais cobiçados é necessário se obedecer a alguns critérios que considere a redução de danos ecológicos. Assim, deve-se evitar o uso de embalagens não recicláveis, uso de matérias primas tóxicas ou que não estão em risco de extinção, que não se utilizem seres humanos como cobaias, que não se explore a já miséria humana através do uso de crianças escravas etc. Não é uma questão de agradar a este ou aquele, mas de fazer as contas e perceber que determinadas práticas podem significar estoques encaçados, imagem internacional manchada com direito a boicotes e riscos de ser alvo de sabotagem etc. A discussão ecológica era, até bem pouco tempo atrás, considerada como um passatempo de meia-dúzia de *hippies*, que pareciam ter voltado de Woodstock a pé, e por falta do que melhor fazer decidiram salvar baleias e tartarugas. O considerado diletantismo constituiu-se numa bandeira política empunhada por vários partidos políticos e isso já história conhecida. Do ponto de vista das empresas, ignorar certas questões desta natureza é inviabilizar mercados para seus produtos e, o que talvez seja pior, ser alçado à condição de inimigo do planeta e da humanidade. Respeitar certas exigências pode não dá dinheiro, mas evita-se perder muito, por outro lado, agindo pró-ativamente as empresas garantem uma receptividade sem igual.

## 2.2. A empresa excelente

A palavra “excelente” mudou, recentemente, de significado<sup>26</sup>. Agora não se trata mais de um valor durável, um atributo ou uma qualidade. O que antes era um infinitivo - ser excelente - transformou-se num gerúndio - sendo excelente. A palavra adquiriu mobilidade, transformou-se num patamar, numa seqüência sempre ascendente de posições, num quebra-records, numa corrida de ultrapassagem sem limites. Essa escala móvel define hoje os paraísos e os infernos temporários das empresas e de todos que nelas estão.

---

<sup>26</sup> A revista *Autrement*, n. 86, janeiro de 1987, lançou um belo e rico debate sobre a questão da Excelência - Um valor pervertido.

Uma espécie de esquizofrenia coletiva toma conta de todos, em particular nos altos escalões hoje também fragilizados pelas reengenharias, uma vez que o risco de ser superado, no menor espaço de tempo possível, está sempre na porta. Os conteúdos devem ser sempre atualizáveis, os indivíduos e os grupos devem buscar sempre doses maiores de saber, pois estes se tornam imprestáveis numa extraordinária velocidade, os heróis de hoje não servem como referência para amanhã, os valores atuais já estão caducos. A excelência tornou-se a palavra-chave e a condição maldita de sobrevivência de todas as pessoas e empresas. Torna-se um valor em si mesmo e nada é mais superável que o Guinness Book, que só existe como referência a ser derrubada.

Perseguir a excelência mutável não é apenas uma obrigação, mais é a sina de todos. As empresas se tornam o lugar onde esta sina deve ser vivida e elas vão cobrar, com rigor, de cada indivíduo que ele não apenas seja, mas que sobretudo ele queira ser este herói incansável. Elas lhe dizem para se considerar o “empreendedor da sua própria vida”, que ele seja “um capital a dar retorno”, que ele se trate como “o seu próprio projeto”. A excelência, enquanto esse patamar sempre deslocado para o alto, é o único lugar que este indivíduo deve almejar, é o único lugar que lhe permite realizar-se, é o único local onde ele pode existir. O seu Ideal de Ego estará sempre sedento e faminto<sup>27</sup>, colocado a provas constantes e incapaz de se satisfazer, pois este não foi um pódio construído para ser pisado por humanos. O indivíduo descobre a sua humanidade no seu desejo de ser esse herói, mas também na sua incompetência em fazer cumprir o seu destino, do qual ele não é o senhor e ainda não se fez um deus. O impedimento para cumprir este papel foi selado na sua origem, pois o homem não foi desenhado para ser perfeito, muito menos para sê-lo seguidamente.

Ora, a excelência se desloca do Ser para o Fazer e são nas empresas onde este fazer deve se realizar, onde os resultados devem ser atingidos. O padrão, sempre crescente, será a exigência-chave não apenas para a qualidade e quantidade do

---

<sup>27</sup> Ver Nicole Aubert e Vincent De Gaulejac, Le coût de l'excellence, Paris, Seuil, 1992.

trabalho, mas se constituirá num sistema moral que engloba a conduta e os desejos do indivíduo. A carreira, ou o status profissional, torna-se o elemento organizador da vida pessoal, o que lhe dá sentido e auto-imagem e o único referente que lhe pode permitir a expressão de sucesso e realização pessoal. A identidade profissional tende a absorver a identidade pessoal. Mas, essa identidade inflada estará sempre em xeque, uma vez que ela só se admite como o sucesso-excelente, e como esse excelente tem gradações, o padrão conquistado ontem não representa mais nada. Ou o indivíduo é um quebrador de records sempre, ou ele será o João-Ninguém, um morto-vivo, um sem-identidade, sem auto-imagem, sem reconhecimento.

As empresas modernas sustentam a possibilidade de todos virem a ser heróis, desde que assumam a sua natureza de esportista puro-sangue ganhador. O heroísmo passa a ser socialmente transmissível<sup>28</sup>, pois todos podem almejar ser heróis, uma vez que a ação é 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 apenas de vez em quando - o que é normal, mas a assumir o seu lugar permanentemente. A desmedida, a ultrapassagem do parâmetro é que é a medida de todos.

Essa “Excelência”, na nossa forma de ver, contrariamente ao que tem sido alardeado enquanto só comportando aspectos positivos, mascara uma perversidade e uma força mortífera não apenas para os indivíduos, mas para as próprias empresas, além de exportar seus efeitos para o social mais amplo. Para não irmos muito longe, é suficiente imaginar o que ocorre nos bastidores de preparação desses atletas. Se o que importa é superar e superar sempre, os anabolizantes e o *dopping* simbólicos não fazem a menor diferença, afinal no curto prazo eles podem garantir a medalha. E o mundo das empresas não é mais inocente do que o dos estádios olímpicos!

---

<sup>28</sup> Ver o artigo de Alain Ehrenberg na Revista *Autrement*, op.cit, e seu livro Le culte de la performance, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

### **2.3. A empresa eternamente jovem**

As empresas modernas parecem ter conseguido não apenas romper com as barreiras do espaço geográfico, multiplicando-se num mercado sem limites, mas parecem também ter derrubado as barreiras do tempo. Ainda que a evolução tecnológica tenha nisso um grande papel e seja um grande suporte, é a mentalidade que fornece o núcleo e o motor da ação renovada sempre, num tempo que só existe enquanto relações múltiplas no presente.

Ainda é verdade que para o homem ocidental ficar mais velho é mais se aproximar da morte que da sabedoria. As empresas, contudo, capitalizam a idade de uma outra forma. Idade é sinal de dinamismo, de sucesso, de potência, de reversão das dificuldades a seu favor, de poder mergulhar na fonte da juventude, fazendo as cirurgias plásticas necessárias, via a incorporação de novas técnicas, novos processos e novas práticas. É quase como se as empresas tivessem descoberto a fórmula da Imortalidade. É preciso negar a morte ou o envelhecimento, é preciso ser jovem sempre. É a necessidade transformada em qualidade ou virtude, criando exigências cada vez mais acentuadas de agilidade, rapidez e força.

A palavra “Flexibilidade” cai do céu como uma luva, ou uma benção. Ela representa tudo o que é mais caro às empresas, pois ela representa o que garante este rejuvenescimento permanente, que dá o tom do que é moderno, vivo e válido. Ela se transforma na varinha de condão que renova estruturas, saberes, comportamentos, condutas, métodos, pensamentos, visão de mundo, sistema de representação, idéias e conceitos.

O ser flexível tornou-se o sonho dourado de todas as empresas e o conseguir se flexível a necessidade desesperada, o pesadelo dos executivos atuais, dado que condição de sobrevivência. Ser flexível e excelente é o “único” preço que os indivíduos têm de pagar para chegar e manter-se no pódium. Todos estão convictos da necessidade de chegar lá, mas também sabem que não há pódium para todos.

Existe em cada organização e em cada indivíduo, em particular, um nível de exaustão cada vez mais próximo de ser atingido. É a ameaça da guilhotina sempre!

A maneira de driblar essa necessidade de renovação permanente é colocando a organização como o lugar do desenvolvimento pessoal e o único onde a realização pode se dar. Com um objetivo como esse, a renovação de energias será sempre garantida. É preciso mobilizar o sujeito total. Ser flexível não é mais condição de sobrevivência no trabalho, mas uma condição de vida. Nessa luta alucinada, as organizações investem em qualquer método, receita, guru, treinamento de berros ou de selva, ou qualquer tipo de prática que possa lhes assegurar uma promessa de tornarem-se flexíveis, especialmente os executivos menos dispensáveis. Semanas na selva, guerrilhas, cristais, florais, magia das cores, mapa astral da empresa e de seus principais executivos, astrólogos, numerólogos, neuro-lingüistas, filósofos de plantão, neo-budismo, artes marciais e mais uma infinidade de práticas e pregações têm sido tentadas para fazer de todos os super-adaptados necessários. A tão exaltada racionalidade das organizações abre espaço para um espetáculo bizarro, onde até a insanidade é considerada uma manifestação da criatividade (sem nenhum demérito de nossa parte pela insanidade). Continua a lógica da guerra e se a leitura da íris do olho do executivo principal puder ajudar, por que não?

Já não foi apenas a palavra “excelência” que ganhou outros ares, mas também a pseudo-criatividade empresarial, que está perdendo feio para os melhores hospícios do mundo, com todo o respeito pelos hospícios! O livro “Lei de Parkinson” já teve o seu lugar de best-seller durante as décadas de 60 e 70, hoje o Scott Adams e o seu Dilbert são os donos da coroa, pois a história tem mostrado que não importa em que estágio as organizações estejam, elas sempre terão uma margem enorme para a vivência do absurdo; e este absurdo é tanto maior quanto mais se faz-de-contas que o bicho humano é um ser simples e recortado, podendo ser bem cuidado por meia dúzia de modismos ou de fórmulas mágicas. Como nas organizações as pessoas passam a maior parte do seu tempo tentando corrigir bobagens feitas anteriormente, ninguém se dá ao trabalho de fazer as contas de quanto custou cada uma delas. Isso

é verdade também em relação aos profissionais da academia, que ou não se sentem interessados no fato ou não conseguem convencer nenhuma organização a participar de uma pesquisa dessa natureza. Nisso, o consenso é global há muito tempo!

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 autônomo, as empresas correm o risco de cair na própria armadilha. Flexibilidade, quando excessiva, é tão nociva quanto rigidez, pois não constrói nada, não consolida nada, não gera nada durável, não referencia nada, não garante nem a própria sobrevivência, dado que não armazena nenhuma memória capaz de orientar uma tomada de decisão, especialmente se esta for imprevista. Se tudo muda ao mesmo tempo e todos os dias precisamos rasgar todas as informações de que dispomos, não temos condições nem mentais, nem físicas, nem emocionais de elaborar nada. E como ninguém tem tempo de construir o mundo a cada minuto...

A deificação da flexibilidade como a resposta para tudo é tão precoce quanto perigosa. Os indivíduos nas organizações, como de resto nas suas vidas pessoal e social, aprendem com acertos e com erros e essa é uma qualidade de quem não despreza informação, mas guarda-a e utiliza-a quando necessário. Dorian Gray resistiu ao teste do tempo apenas porque a sua alma já estava no quadro. A literatura e o teatro nos têm mostrado que por detrás de cada fonte da juventude tem sempre uma alma penada... Bom, mas as empresas não têm alma, ou têm? <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Ver Alain Etchegoyen, Les entreprises ont-elles une âme?, Paris, François Bourin, 1990.

## **2.4. A empresa ética e guardiã da moral**

Não traduz nenhuma novidade o fato das empresas terem seguidamente se utilizado de discursos nos quais o homem aparece como o centro de suas preocupações. Evidentemente sempre existiu um grande abismo entre o mundo das intenções e a realidade cotidiana.

Mais uma vez lembramos que as empresas são produtos e produtoras dos ambientes em que estão atuando. A luta pela competitividade atual não apareceu do nada e são as próprias empresas, que dela participa, quem estabelecem as regras como essa luta deve se dar. Quando o ambiente começa a se tornar nocivo ao próprio jogo é preciso modificar o ambiente para que o jogo possa continuar.

O modelo que consagra o que deve ganhar de qualquer jeito, tende a esgotar-se na produção exclusiva de um mundo de cínicos, de delatores, de sabotadores, traidores, de espões, de quebradores de contratos, de corruptos etc. Um lamaçal desse tipo não pode produzir frutos, nem gerar o mínimo da confiabilidade necessária para que as empresas possam desenvolver suas atividades por um tempo maior que o curtíssimo prazo. É necessário, pois, dar um basta e limpar as relações organizacionais. Não existem anjos nem inocentes nesse jogo, mas existem conveniências e a necessidade de uma confiança mínima para que as organizações possam operar, dar lucros, crescer e expandir. Todos os dirigentes sabem que um ambiente habitado apenas por cínicos e desleais eleva o nível de fragilidades organizacionais, e, de resto, apodrece o tecido social como um todo.

O movimento pela ressurreição (sic!!!) da Ética leva a supor que o ambiente estava se tornando mortífero e que as condições mínimas de confiabilidade estavam perecendo. A imprensa mundial já deu mostras de ser extremamente eficaz e assumiu ares de corajosa e independente ao fazer denúncias sobre corrupção, negociatas, espionagem industrial, quebra de contratos, venda de sigilos governamentais e empresariais, trabalho escravo etc. Vários dirigentes

organizacionais, políticos e estadistas de um bom número de países sabem que, em boa medida, eles têm uma parcela de culpa por esse lamaçal que se estava espalhando pela terra. Quase todo dirigente sabe também que ele próprio ou algum conhecido próximo foi “sondado” pelo concorrente ou “sondou” o concorrente com uma oferta sedutora pelo seu passe e pelos segredos que ele poderia levar. É sempre bem-vinda qualquer atitude que busque parar, corrigir ou minorar esse caminho de suicídio moral coletivo! Isso apenas para falarmos das relações externas.

As empresas modernas se apresentam agora não apenas como o modelo de gestão eficaz que deve ser seguido pelas demais instituições da sociedade, mas se apresentam também como as guardiãs dos valores sociais mais elevados e da moralidade pública. Guardiãs da Honestidade, do Respeito, da Sériosidade, da Transparência, da Dignidade, responsáveis por uma missão nobre, elas se pretendem ares de santidade. A discricção e a cautela de há poucos anos atrás cedeu lugar ao estrelato, ao papel de celebridade. A megalomania parece ser o pecado mais freqüente das organizações, elas não se satisfazem em apenas corrigir erros, elas buscam apagar o passado e assim impedem a aprendizagem que a crítica e a reflexão podem gerar.

É impressionante a maneira como as empresas modernas tentam transformar necessidade em virtude. Isso vai na mesma direção do que discutimos na questão ecológica, por exemplo: para um banco ou um banqueiro, confiabilidade é uma condição *sine qua non*, no entanto ela é alardeada como uma qualidade: “este é um banco que você pode confiar”! Ser responsável e cumprir as regras, pagando os seus impostos é uma questão obrigatória e não uma virtude! Respeitar a dignidade individual, a criança, o velho e os animais é uma condição de humanidade e vida social. Zelar pelo planeta é, na mais pobre das hipóteses, garantir um espaço de sobrevivência aos seus descendentes!

Não estamos desqualificando o esforço feito pelas empresas no sentido de restabelecer relações mais decentes, mais confiáveis, mais civilizadas, mais

responsáveis. Pelo contrário, louvamos cada bom exemplo que é dado apesar das tentações. Mas, daí a assumir o discurso tal como ele é veiculado, tal como um produto, uma tecnologia de convencimento, é outra coisa. Talvez uma postura mais humilde, de quem reconhece o erro cometido, de quem sabe que não dá para continuar sem confiança nos seus parceiros diversos, possa produzir um efeito mais duradouro, e, certamente, esse é um ponto de convergência entre todos os que fazem e pensam seriamente uma sociedade. De qualquer forma, queremos acrescentar que mais uma palavra do dicionário foi banalizada nesse processo, pois agora temos a empresa Virtuosa!

## **2.5. A empresa-comunidade**

As empresas modernas se utilizam também do discurso de serem uma comunidade ou uma grande família. A identificação que é solicitada aos indivíduos não diz mais respeito apenas às competências profissionais, mas se amplia para as comportamentais, atitudinais e relacionais.

Mecanismos diversos têm sido criados para expandir as áreas de influência das empresas sobre os indivíduos. A criação de espaços "softs" de lazer, de recreação e de integração social, como: clubes, academias de ginástica, colônia de férias, times esportivos, grupos musicais, grupos de estudos espirituais etc. já não são mais nenhuma novidade. O local de trabalho deve ser também o lugar do lúdico, do hobby, do poético, da convivência harmoniosa entre escalões hierárquicos democraticamente embaralhados e cuja pretensa proximidade dilui as diferenças e conflitos.

Da mesma forma, a casa ou o universo privado de cada um também tende a ser integrado com a empresa através do computador conectado em rede; pode-se trabalhar um pouquinho mais a qualquer hora, monitorar qualquer coisa ou simplesmente responder consultas e correspondências sem sair do conforto do lar ou

do quentinho do pijama. As definições de férias para alguns também são feitas pela empresa, pelo menos se eles ganharam prêmios por terem cumprido as quotas espetaculares. Uma aliança é feita entre a empresa e os familiares dos seus membros no sentido de incentivá-los a produzir o máximo e assim fazer jus aos paraísos gregos, caribenhos ou asiáticos em disputa. O casal deve consultar as empresas sobre a conveniência ou não ter um filho e fazer as contas de quão defasado ele ficará em relação aos demais colegas. Existe, ainda, espaço para a expressão de sentimentos de religiosidade, ou seja, o psico-espiritual também está sendo zelado através de cursos, caminhadas, palestras e práticas orientais de relaxamento, aumento de concentração e redução de stress.

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 gostosa a ser compartilhada por todos os seus colaboradores. Não existe espaço para os indiferentes. Os rituais existem para serem cumpridos e vividos com emoção. Tudo em nome da sociabilidade, pois não circular nesse meio é pedir para ser esquecido ou ainda ter a sua lealdade questionada ou ser considerado anti-social.

Comentamos anteriormente o fato de as empresas captarem os sinais das mudanças no meio ambiente e a elas responderem de maneira mais rápida que as demais instituições da sociedade. Podemos supor que as empresas se dão conta daquilo que Anatrella<sup>30</sup> chamou de *société adolescente*, ou seja, um novo tipo de sociedade, na qual os relacionamentos tendem a ser mais horizontais que verticais, a autoridade é negada e o processo educativo se dá pela sedução, as relações são mais parecidas com as da confraria ou de um clube e as diferenças entre gerações se dilui num comportamento mais ou menos homogêneo.

Segundo o autor, a adolescência tem sido prolongada (agora até os 30 anos) e as relações laterais tendem à permanência. O adolescente torna-se mais “independente” à vista dos pais (e da autoridade) sem realizar completamente o seu trabalho de

---

<sup>30</sup> Ver Tony Anatrella, *Interminables Adolescences - les 12/30 ans*, Paris, Cerf/Cujas, 7a.ed., 1988.

indivíduoação, bem como a negar as diferenças de comportamento entre as gerações. A família se torna uma pseudo-democracia com a sua desigualdade natural negada, escamoteada e o papel educativo dos pais esvaziado. O narcisismo, vivido fortemente na adolescência, ao invés de ser promotor da diferenciação e indivíduoação do sujeito, pode levá-lo ao conformismo, ao desaparecimento de si nas relações grupais. O narcisismo atinge um paradoxo bem singular: ser igual a todo mundo do clã. Nesse quadro, a relação educativa é a da sedução, com uma pseudo-camaradagem e pseudo-proximidade, privilegiando o compadrio entre os da mesma “tribo”. Parece que as empresas captaram esses ventos, ou será mera coincidência?

Acreditamos que um bom ambiente de trabalho é condição necessária para um bom desenvolvimento profissional, mas ele é só uma parte. O sentimento de identidade social é fortemente ancorado na relação profissional, mas não se esgota nela. Quando a empresa incentiva o estreitamento das relações sociais apenas ao que ocorre no seu interior, ela não está prejudicando apenas os indivíduos, mas a si própria. O prejuízo para ela é derivado de relações que não se oxigenam, que ficam intoxicadas e circulares, ou seja, no longo prazo o potencial criativo e crítico tende a se reduzir. É saudável para as pessoas e para as organizações que elas mantenham contatos múltiplos e diversos, que vejam, pensem, sintam e discutam com outros que não os que estão presentes no 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 aprender a conviver com a diversidade é a norma.

A palavra “consenso” tem sido mal entendida e utilizada para dizer da concordância generalizada a respeito de alguma coisa. Este tipo de consenso é uma faca de dois gumes para as empresas, pois se elas conseguem um entendimento rápido num processo decisório significa, muitas vezes, que a questão não foi discutida suficientemente e, portanto, não teve todos os seus aspectos analisados, afinal cada vez menos o mundo está simplificado e cada vez menos existe espaço para verdades absolutas. A diferença, a divergência, a multiplicidade de perspectivas, a diversidade são cada vez mais bem-vindas no universo organizacional, melhor ainda

se temperada com um pouco de irreverência e bom humor. É muito mais produtivo para as empresas que as suas fraquezas e fragilidades sejam discutidas internamente e lá acertadas, do que tê-las apontadas pelos seus clientes ou adversários. Consenso demais é sinal de repetição, homogeneidade, reprodução, calma, portanto do signo da Pulsão de Morte<sup>31</sup>, ou dito de outra forma: “Eros não é a ausência de conflitos, mas a ausência do tédio”.

## **V. NÓS QUE NOS AMAMOS TANTO OU A CULTURA ORGANIZACIONAL E A ENERGIZAÇÃO DA ALMA COLETIVA**

Dissemos antes que o corpo teórico sobre cultura organizacional ultrapassou a fase dos modismos e encontra-se hoje completamente incorporado aos estudos e práticas organizacionais. Acadêmicos, consultores e dirigentes cada vez mais consideram este aspecto em quaisquer análises que fazem de suas empresas, especialmente quando a questão é adaptação às mudanças ambientais. Ainda que trate-se de um conhecimento fragmentado, difícil de ser apreendido integral e consensualmente, não se pode negar a importância dos elementos culturais no universo organizacional. E mesmo as críticas que lhe foram dirigidas<sup>32</sup>, sobretudo a respeito das questões metodológicas, não negam a pertinência e a validade da importância de seu estudo e cuidado na análise que se empreende.

É verdade que a produção acadêmica, especialmente a norte-americana<sup>33</sup>, deu muita ênfase aos aspectos técnicos, descritivos, partindo de uma perspectiva funcionalista, que demonstrou particular preocupação com a mudança organizacional, a

---

<sup>31</sup> Ver Freud em: “Destins des pulsions”, IN: GRUNBERGER, B. E CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs) Les Pulsions - Amour et Faim, Vie et Mort, Col. Les Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, Tchou, 1980.

<sup>32</sup> Ver, por exemplo, Omar Aktouf, em: “O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas”, IN: CHANLAT, J-F, O indivíduo na organização, dimensões esquecidas, São Paulo, Atlas, 1994, vol.II, pp. 39-80.

<sup>33</sup> Ver Maria Ester de Freitas, Cultura Organizacionais - Formação, Tipologias e Impacto, São Paulo, Makron, 1991.

identificação da cultura e desenho de políticas de Recursos Humanos e Planejamento, na qual a cultura aparece mais como uma variável a ser manejada no sentido de garantir um diferencial competitivo. É flagrante, nesses estudos, a ausência de discussão da dimensão política que a cultura organizacional traz em si, ou seja, a análise da cultura enquanto um instrumento de poder, enquanto uma veiculação do poder institucional, no qual o controle é interiorizado e dá o seu próprio depoimento de eficácia.

Dissemos, também, que um grupo de pesquisadores franceses tem tratado do assunto de uma maneira mais aprofundada e abrangente, incluindo a contribuição de outras disciplinas, entre elas a Psicanálise, para auxiliar no entendimento dos fenômenos organizacionais e considerando os processos psíquicos inconscientes dos indivíduos envolvidos nesses fenômenos. Esse corpo de conhecimentos tem sido chamado de Psicossociologia ou Sociologia Clínica.

Nessa linha, um dos trabalhos mais conhecidos é o desenvolvido por Max Pagès e sua equipe<sup>34</sup>, em que analisam uma empresa chamada “hipermoderna”, na qual eles estudam o entrelaçamento das dimensões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas. Tratam a organização como um sistema de mediação de contradições, onde ela assume o lugar da Mãe e busca captar o Ideal de Ego de seus membros. A dominação que se exerce sobre o indivíduo só é possível pelo fato de a organização ter a capacidade de influenciar o inconsciente de seus membros, fazendo dele um aliado na busca de potência e da perfeição, razão pela qual os indivíduos se vêem como sujeitos do seus desejos e ação. Ele faz por si.

A empresa grandiosa desperta sentimentos contraditórios: é vista como lugar de prazer e de angústia; ela é amada e odiada. Amada pela capacidade de restaurar feridas narcísicas e devolver, através da idealização de si, um sentido de potência e força que sozinho o indivíduo reconhece não possuir. O prazer é agressivo e sadomasoquista, que leva o indivíduo a amar as próprias dificuldades e buscar

---

<sup>34</sup> Max Pagès et alii., *L'Emprise...* op.cit.

dominá-las: dominar o ambiente, o imprevisto, os clientes sempre insatisfeitos, os saberes sempre obsoletos, a tecnologia sempre mutável e toda dificuldade e tensão que esta situação coloca, principalmente o stress diário, que torna-se parte do indivíduo e o impossibilita de relaxar, dormir e aproveitar seus momentos de lazer e férias.

*“Isso é quase como uma droga... a gente é fisgado, a empresa te suga e faz com que teu trabalho se torne um hobby... Uma das forças desta empresa é que você fica realmente impregnado, a gente fica impregnado, condicionado, e a gente percebe isso quando está num grupo com gente de outras empresas, a gente mesmo não tem consciência disso... querem fazer você sentir que participa de uma força e isso funciona... A gente não domina mais, nós não somos mais nós mesmos, pertencemos a um grupo, a um mecanismo; entendo esse mecanismo todo e tenho até mesmo certa liberdade de dizer basta e partir....”*. A fala da entrevista, feita pelos pesquisadores, demonstra o que eles consideram um dos pontos principais de sua análise: *“A organização-droga é, ao mesmo tempo, amada e detestada: ‘Um ambiente que amo e detesto ao mesmo tempo’. O indivíduo é profundamente ambivalente para com ela. Para aquele que a investe dessa maneira, a organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele torna-se dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade. A transação entre o indivíduo e a organização funciona através desse par ambivalente: prazer e angústia”*<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Max Pagés et alii, O poder das organizações, S.Paulo, Atlas, 1987 (tradução em português da obra citada anteriormente), p. 147.

Os autores dizem que a captação do inconsciente dos indivíduos se dá através de diversos processos e mecanismos psicológicos que são desencadeados e que se apresentam como armadilhas, tais como: projeção, introjeção, identificação, ambivalência, prazer agressivo, fusão amorosa com a mãe, ideal do Ego, angústia de perda de amor etc. Esse sistema pode ser entendido a partir de três momentos: a) no primeiro, o indivíduo é consciente de sua fragilidade, sente a angústia de destruição e as pulsões destrutivas, que têm similaridades com a sua dependência infantil dos pais, especialmente com a mãe, que lhe proporcionava gratificações e sanções; b) no segundo momento, é ativado os mecanismos de Projeção e Identificação com o agressor<sup>36</sup>, ou seja, o indivíduo se defende contra a fraqueza e angústias desenvolvendo um desejo agressivo de potência e projetando o seu desejo sobre a mãe, com quem passa a identificar-se, construindo para ela uma imagem de grandiosidade, que ele almeja para si, assim, constrói a organização imaginária; c) no terceiro momento, o mecanismo que será desencadeado será a Introjeção, no qual a organização imaginária passa a ser uma parte do indivíduo. Ela, na sua imaginação, cria vida própria e se autonomiza da organização real (material, artificial e sistema), o que reforça a imagem de potência, ideal de vida, mas também de angústia e agressividade. A carreira e o sucesso passam a ser a forma de lidar com esse preço.

É nas grandes e modernas empresas onde são mais visíveis e mais facilmente identificáveis esses processos porque elas são mais cuidadosas com a sua cultura, numa tentativa de homogeneização da maneira de se pensar, sentir e agir. 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 e captados pelo sentido da organização. Integrando novas configurações culturais, alimentadas pela sociedade mais ampla, as grandes empresas buscam criar um *completeness sense*, manejando a dimensão simbólica e imaginária através da construção de heróis que tornam o sucesso crível e atingível,

---

<sup>36</sup> A este respeito ver Anna Freud, Le Moi e les mécanismes de défense, Paris, PUF, 13a. ed., 1993.

bem dos rituais que consagram suas políticas. Dessa forma, a cultura organizacional institucionaliza uma certa magia.

Entendemos a cultura organizacional primeiro como um instrumento de poder institucional<sup>37</sup>, e segundo, como um conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de unidade e direção, e colocando a organização como uma fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros. É através da cultura organizacional que 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 uma conduta aceitável, o que é realização profissional e pessoal; quais são os símbolos que devem ser cultuados e perseguidos. Ao mesmo tempo, através dos elementos culturais, as empresas 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.

Na tentativa de personificação, as empresas se utilizam de muitos atributos humanos e incorpora-os aos seus discursos, nos quais elas aparecem como perfeitas e capazes de restaurar a perfeição perdida daqueles que ela elegeu como seus membros. Fora da sua proteção e do seu reconhecimento, reconhecimento que só é possível se o indivíduo a ela se identificar, o sujeito é condenado ao ostracismo ou à sua morte social. Essas qualidades e a maneira como as mensagens são passadas, levam o indivíduo a idealizar a empresa e a pensá-la como o único lugar que ele pode almejar para realizar-se não apenas profissionalmente, mas para ter garantida a sua fonte de identidade mesmo pessoal. Aqui, realização profissional é sinônimo de auto-estima e auto-respeito.

O consentimento é provocado, ou seja, a empresa faz acreditar que o indivíduo é livre para escolher espontaneamente, colocando-se como único objeto digno de ser

---

<sup>37</sup> Ver Eugène Enriquez, em *L'Organisation en...* op. cit.

investido amorosamente e evitando comparações. E mesmo quando o indivíduo é consciente dessa co-participação, ele também cai na armadilha do envolvimento livre, pois os desejos que lhe motivaram permanecem em boa medida inconscientes. As empresas não estão interessadas em indivíduos passivos e simples autômatos, é necessário fervor, dinamismo, criatividade, vigor, compromisso e dedicação, e passividade não gera este tipo de respostas.

A cultura organizacional altera, ainda, a noção de território na empresa. Objeto de conflitos e disputas, o território é um conceito muito mais psicológico que físico, ligado às áreas de influência, aos símbolos de status a elas relacionados e aos acessos privilegiados que podem ser experienciados. Ainda, a maior ou menor autonomia, o escopo de participação nas decisões, a diversidade de fontes de reconhecimento e gratificações são também elementos do território a ser disputado. A cultura amplia a noção de território, vinculando-o não à unidade, à divisão onde o sujeito trabalha, mas à empresa como um todo, espalhada nos quatro cantos da terra. Ela referencia o globo como a casa, o lugar de todos os pares nesse clube de raros, pois o que importa é grande marca-mãe, que a todos identifica e protege. Cada vez mais se torna possível se falar em uma cultura organizacional universal, onde os valores locais, regionais e de fronteira perdem a sua significação para um outro que negue as diferenças e estabeleça a unidade do grande nome.

Esse grande nome apresenta-se como a fonte nutriz e tem também um ideal apresentar. Ele pretende ser a parte boa do sujeito<sup>38</sup>, a imagem poderosa, perfeita, universal, na qual o indivíduo encontra a sua superfície de projeção, identificação e idealização. Aqui é possível conciliar a fragilidade do indivíduo com a potência da organização, conciliação que é apenas imaginária, mas que atravessa o real. Ou, como diz Enriquez, que o imaginário é irreal, mas fecunda o real, tentando fazer dele a expressão de seu sonho. Assim, ele se encontra na linha do Princípio do

---

<sup>38</sup> Ou aquilo que Melanie Klein chama de o seio bom no processo de Clivagem.

Prazer e não totalmente contrário ao Princípio de Realidade. Tenta reduzir a realidade ao seu prazer, ao seu sonho<sup>39</sup>.

Na medida em que a empresa se promete como um Ideal a ser vivido pelos indivíduos, ela mobiliza o narcisismo de cada um na imagem gloriosa prometida. A promessa é de que o indivíduo será tão grandioso e onipotente como ela empresa, desde que ele seja uma parte dela, desde que o Ideal dela seja o mesmo que o seu. Incorporando o imaginário organizacional (grandioso, como vimos no item anterior), o indivíduo resgata a suas potencialidades perdidas e pode brilhar, junto com os irmãos tão admiráveis como ele. É preciso garantir o espaço de admiração permanente. Com a imagem grandiosa e auto-referente, aparecendo como humanizada, espelhando o olhar, a voz e o seio protetor da mãe, a empresa se coloca como o lugar que deve ser merecido.

A cultura organizacional propõe a reconciliação ilusória do indivíduo frágil, desejoso e carente de amor, com a empresa forte e potente, que pode preenchê-lo; ela desenvolve a arte de um discurso e de um simbolismo, que lhe sustenta, que dá ao sujeito segurança e prestígio, que promete acompanhá-lo no seu destino, que só pode ser o do sucesso e do brilho. Constrói-se, pois, uma imagem demarcadora de território: nós e o outros, quem pertence ou não à comunidade.

Esta comunidade especial e única se energiza desenvolvendo um narcisismo de grupo, tal qual Freud já havia estudado nos casos do Exército e da Igreja, em a Psicologia do Grupo e Análise do Ego. Esse narcisismo especial, que ele chamou de “narcisismo das pequenas diferenças”<sup>40</sup>, consiste num movimento libidinal sobre um grupo civilizado mais reduzido e numa orientação sobre os demais, grupos estrangeiros, através de uma dupla referência às diferenças tradicionais ou supostas e a uma escala que varia da idealização à repulsa. A sua versão mais clássica

---

<sup>39</sup> Eugène Enriquez, “Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas organizações”, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1974, ns. 36/7, pp. 53-95. A respeito do Princípio do Prazer e Princípio da Realidade, ver FREUD, Além do Princípio do Prazer e outros trabalhos, Ed. Standard brasileira, vol. XVIII, pp. 17-75.

<sup>40</sup> Ver, ainda, a este respeito FREUD, Malaise dans la civilization, Paris, PUF, 1971 p.68.

assume a forma das diferenças raciais, religiosas, nacionais, de classes, profissionais, criando arenas de combate em relação aos demais, aos diferente de nós, aos que não pertencem ao nosso clã.

E aqui retornamos ao nosso argumento anterior, qual seja o da empresa reivindicar para si o papel de ator social privilegiado. Ela tenta se legitimar como sendo o templo do sagrado do mundo de hoje. Partindo de uma base puramente econômica e não mais se atendo a ela, as empresas são atualmente as colonizadoras do planeta e, tal qual os exércitos do passado, elas estão guerreando. Cada uma se fecha no seu próprio narcisismo das pequenas diferenças e pede a cada soldado seu o amor incondicional e a repulsa ao outro, ao diferente, que merece ser derrotado. A Guerra voltou a ser o caminho da purificação dos puros!

As pulsões agressivas são dirigidas a todos os inimigos, garantido a sua evasão e canalização de energias para realizar o seu projeto ideal. Nada é mais eficaz para a coesão de um grupo que o projeto comum, os sentimentos comuns e o inimigo comum a ser derrotado. Quanto mais o inimigo está disperso, mais fácil de se vê inimigos por todos os lados. Todo exército vive a alucinação persecutória e a clivagem do bom e do mau seio. O grupo-envelope, que dá unidade, que abraça os seus membros, que canta a alma coletiva, como Narciso, ouve apenas a si próprio, olha apenas para si mesmo e marca encontros apenas consigo mesmo.

É um envelope cujo destinatário é o próprio remetente! A cultura organizacional vai reger o canto e definir o protocolo, da mesma forma que define o que e quem será louvado. A idealização da imagem que o grupo ou a empresa cultiva de si e que todos os membros devem introjetar, garante a unidade do exército e da missão a ser cumprida, com sacrifícios é claro, mas também como o tônico que irmana todos da família-comunidade. Como todo narcisismo, este também traz o perigo da anulação do outro, com a diferença que o narcisismo individual é limitado e o seu potencial se esgota em pequenos círculos; mas o narcisismo das grandes empresas pode espalhar megalomania em grande escala tanto em relação aos outros, que não

participam da sua esfera estreita, quanto em relação à elas próprias, tal qual uma bomba de refeito retardado que pode implodir no seu individualismo grupal.

As empresas prometem o caminho da glória que os indivíduos almejam; prometem um amor que não pode ser realizado; prometem uma reciprocidade que não pode ser cumprida; fazem-se desejar pelas suas qualidades idealizadas que não se sustentam; o paraíso perseguido não existe, exceto na ilusão coletivamente construída. A questão é que existe uma grande solidariedade entre a realidade de uma ilusão e a ilusão de uma realidade<sup>41</sup>, não sendo tarefa fácil distingui-las.

## **VI. UM DISCURSO AMOROSO FRAGMENTADO OU À GUIA DE CONCLUSÃO**

Foi nossa intenção a de discutir alguns aspectos da vida psíquica dos indivíduos que são estimulados e utilizados pelas empresas modernas, através de suas culturas. Para apreensão desses aspectos levamos em consideração o elemento imaginário, categoria que perpassa todos os vínculos que os indivíduos estabelecem em suas relações consigo mesmo e com o mundo que os rodeia e do qual eles participam, direta ou indiretamente. Para um melhor entendimento dessa temática, recorreremos ao conhecimento psicanalítico, considerando o fato de a Psicanálise se ligar ao imaginário das pessoas e não à realidade de seus atos. Nesse sentido, acreditamos ser impossível falar de imaginário sem referir-nos à vida psíquica inconsciente dos indivíduos.

Argumentamos que as organizações de hoje têm a sua influência ampliada e se configura num lugar onde os indivíduos são estimulados a desenvolver relações de transferência, reeditando e reelaborando emoções e afetos vivenciados no passado em situações do presente. O universo organizacional desenvolve um ambiente que

---

<sup>41</sup> Serge Moscovici, La machine à faire des dieux, Paris, L.A.Fayard, 1988, p.144.

sugere a possibilidade de resgatar e resolver dilemas e conflitos adormecidos no psiquismo humano. Ele instiga o resgate de antigas oposições, medos e conflitos complexos e pretende favorecer as condições para a sua superação.

As grandes empresas desenvolvem, ainda, um imaginário próprio, no qual elas se tornam perfeitas e dignas de amor, instauram o conflito de identidades, que vai se abrigar no psiquismo dos indivíduos. A busca do reconhecimento do desejo e o desejo do reconhecimento<sup>42</sup> é crucial na questão identitária dos indivíduos, que apresenta a sua dupla face de singularidade e de pertença a um grupo. Mas as empresas operam signos contraditórios, que exibem oposições irreconciliáveis e de fronteiras sobrepostas, onde as gradações são difusas e sempre instrumento de arbitrariedade para apontar a culpa e o fracasso.

É sabido que o inconsciente é o templo do atemporal, onde não existe ordem e onde o contraditório faz sua moradia permanente. No entanto, o que as empresas parecem claramente solicitar é a racionalidade e a lógica, próprias do Ego, que necessita fazer o trabalho de síntese e análise. Ora, nesse sentido, as empresas pedem um quando querem o outro, ficando para o indivíduo o ônus de um equilíbrio insustentável para fazer face a todas as demandas contraditórias e opostas, em muitos casos, que a organização lhe impõe. Elas querem a razão irrigada pela emoção, em vários matizes.

Essas demandas se configuram nas mensagens de uma gestão do afetivo<sup>43</sup>, que oscilam num *continuum* que vai da autonomia à submissão. Ela pede um comportamento agressivo e competitivo, mas ao mesmo tempo diz para o indivíduo ser cooperativo; que ele canalize todas as suas energias para ser inovador e criativo, mas que ele obedeça as regras do jogo e a elas se submeta; que a criatividade

---

<sup>42</sup> Ver Enriquez, L'organisation en... op. cit, especialmente quando discute a dimensão imaginária.

<sup>43</sup> Ver Enriquez, "L'individu pris au piège de la structure strategique", CONNEXIONS, Paris, Êres, n. 54, 1989, pp. 145-161, e em: "L'Entreprise comme lien social - un colosse aux pieds d'argile", IN: Sainsaulieu, R. L'Entreprise..., op. cit. pp. 203-228. Ver , ainda, Maria Ester de Freitas, Cultura Organizacional: Sedução...op. cit., pp. 114-122.

arriscada é incentivada, mas o erro é punido; que ele expresse a sua singularidade, mas que não destoe do grupo; que ele é um herói aplaudido, mas que seu lugar pode ser tomado a qualquer hora.

De uma forma geral o que as empresas solicitam é um casamento estranho entre autonomia e dependência infantil, difícil de ser operado e cabendo a cada um administrar o seu limite para não ferir o recorte arbitrário e situacional que as empresas fazem em cada circunstância. De outra forma, o que queremos dizer é que a tarefa solicitada é de natureza impossível de ser decifrada no consciente, mas que esses contrários mobilizam bem o inconsciente, que por sua vez pode dar respostas que nada têm a ver com aquilo que está sendo pedido. O inconsciente, e particularmente o Id, é um grande reservatório de energia pulsional, mas ele também é um sem-senhor.

O imaginário é desenvolvido com base num Ideal, traduzido num projeto grandioso ou numa missão nobre a cumprir e que se torna o Ideal da organização, que todos devem compartilhar. Cartas embaralhadas, num jogo que deliberadamente induz ao equívoco, esse imaginário vai instalar-se no psiquismo dos indivíduos e assumir um lugar próprio, que é da natureza do logro, do engano. Prometendo um amor fusional, as empresas prendem os indivíduos na armadilha de seus anseios narcísicos e convida-os a realizarem uma fantasia conjunta, no qual a perfeição pode ter lugar e a plenitude pode ser alcançada. Esse amor que se promete como fantasia do Uno busca provocar a identificação de todos os membros com a organização e o seu projeto, bem como entre os membros que se reconhecem pela mesma filiação e sobrenome. Amor destinado à desilusão e ao abandono, pois trata-se de um amor fictício desde o início ou de um amor impossível e sem possibilidades de concretização, dado que é um sentimento entre um indivíduo e uma coisa.

*“ Mas, é mesmo amor? Isso se assemelha ao amor, tem a aparência de amor, mas não é amor: é uma ligação profunda pela qual o indivíduo se encontra ligado, e da qual não pode e muitas vezes não quer se desfazer.(...) A organização não ama, ela*

*não tem vontade, não tem afetos, nem desejos, nem angústias, nem arrependimentos, nem esperanças... ela não experimenta sentimentos. E, no entanto, ela é vivida como se ela fosse viva e pudesse dar e receber afetos...*"<sup>44</sup>. Ela é assim vivida porque serve de suporte para as relações entre as pessoas, mas ela não é uma pessoa e quando pretende ser uma pessoa cidadã, excelente, com sentimentos e respeitos, jovem e moralmente correta, ela está mascarando a sua natureza e pretendendo responder a questões que apenas existem nas relações afetivas de pessoas com pessoas.

A ilusão da realidade se manifesta quando o indivíduo experimenta um amor devoto por um nome, uma sigla, um sistema artificial, que congrega esforços e energias para a realização de uma idéia ou projeto partilhado e magnífico; a realidade da ilusão vai se desnudar quando o indivíduo percebe que ele correu e endeusou o que não existia, que ele alimentou uma reciprocidade impossível, que ele nutriu um sentimento para com um objeto inexistente, que ele - o tempo todo - estava investindo num desejo de realizar uma fantasia sem cúmplice, sem parceiro, sem testemunha, sem rosto e sem corpo. Ou seja, o seu amor não tinha objeto, ou ainda, o objeto era uma encenação de si próprio. O que de fato existia e continua existindo é apenas o indivíduo feito sujeito do seu desejo e da sua vontade de ser grande, nobre, potente, amado, reconhecido e acariciado pelo seu Ideal de Ego feito projeto, feito realização potencial. Quando cai o pano, sobra apenas o indivíduo olhando para si mesmo, ao mesmo tempo o ator e a platéia, com motivos para rir ou para lamentar.

---

<sup>44</sup> Ver Nicole Aubert e Vicent De Gaulejac, *Le coût ....*, op. cit, p. 233.

## VII. BIBLIOGRAFIA

ANATRELLA, T. *Les interminables adolescence*, Paris, Cerf/Cujas, 1988.

ANZIEU, D. *Le Groupe et l'imaginaire*, Paris, Dunod, 1984.

AUBERT, N. e DE GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

AUTREMENT, *L'Excellence - une valeur pervertie*, Paris, n.86, vol. 1, 1987.

BETTELHEIM, B. *A Psicanálise dos contos de fadas*, São Paulo, Paz e Terra, 1988.

CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*, São Paulo, Paz e Terra, 4a. e., 1995.

CHANLAT, J-F. *O indivíduo na organização*, São Paulo, Atlas, vol. II, 1994.

CHASSEGUET-SMIRGEL, J. *O Ideal do Ego*, Porto Alegre, Artes Médicas, 1992.

CONNEXIONS, *Malaise dans l'identification*, Paris, Ères, n.55, v. 1, 1990.

EHRENBERG, A. *Le culte de la performance*, Paris, Calmamm-Lévy, 1991.

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

-----, *Les Figures du Maître*, Paris, Arcantère, 1991.

-----, *Da Horda ao Estado*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 1990.

-----, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

-----, “*L’individu pris au piège de la structure strategique*”, CONNEXIONS, Paris, Ères, n.54, 1989, pp. 145-161.

-----, “*Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações*”, TEMPO BRASILEIRO, Rio de Janeiro, 1974, ns. 36/7, pp. 53-95.

-----, et alii. *L’Analyse clinique dans le Sciences Humaines*, Montréal, Saint Martin, 1993.

-----, et alii. *Psicossociologia - Análise Social e Intervenção*, Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

ETCHEGOYEN, A. *Les entreprise ont-elles une âme?* Paris, François Bourin, 1990.

FREITAS, M.E. *Cultura Organizacional- Formação, tipologias e impacto*, São Paulo, Makron, 1991.

-----, *Cultura Organizacional: Sedução & Carisma?*, tese de doutorado, S. Paulo, EAESP-FGV, 1997.

FREUD, A. *Le Moi et les mécanismes de défense*, Paris, PUF, 13a. ed., 1993.

FREUD, S. *Obras completas*, Standard brasileira, Rio de Janeiro, Imago, 24 vols. e as edições.

-----, “Pour introduire le narcissisme”, In: *La vi sexuelle*, Paris, PUF, 1995.

-----, *Malaise dans la civilization*, Paris, PUF, 12a. ed., 1992.

-----, *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot, 1981.

-----, *Totem et taboo*, Paris, Payot, 1965.

-----, *L'Avenir d'une illusion*, Paris, PUF, 1993.

GRUNBERG, B. e CHASSEGUET-SMIRGEL, J. (orgs), vols: *Le Ça, Le Moi e le Surmoi, Le narcissisme, Les Pulsions*, Col. Grandes Découvertes de la Psychanalyse, Paris, 1978, 1985 e 1980, resp.

HALLIDAY, T. L. *A retórica das multinacionais*, Rio de Janeiro, Summus, 1987.

LAPIERRE, L et alii. *Imaginaire et leadership*, Tome I, Québec, HEC, 1992.

LA PLANCHE, J. e PONTALIS, J-B, *Vocabulaire de Psychanalyse*, Paris, PUF, 13a. ed., 1994.

LE BON, G. *Psychologie des Foules*, Paris, PUF, 4a.ed., 1991.

LE GOFF, J-P. *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, la Découverte, 1995.

MOSCOVICI, S. *La machine à faire des dieux*, Paris, L.A. Fayard, 1988.

PAGÈS, M. et alii. *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 4a. ed., 1992; tradução em português: *O Poder das organizações*, São Paulo, Atlas, 1987.

PERSON, E. *O poder da fantasia*, Rio de Janeiro, 1977.

SAINSAULIEU, R. (org) *L'entreprise - unne affair de société*, Paris, Fonds National de Science Politique, 1990.

SICARD, G. e MAISONNEUVE, J-L, *L' Entreprise sur le divan*, Paris, Imago, 1991.