

**GUILHERME ELIAS DA SILVA**

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES  
ESTRATÉGICAS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO: a  
ilusão da droga organização**

ASSIS

2010

**GUILHERME ELIAS DA SILVA**

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES  
ESTRATÉGICAS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO: a  
ilusão da droga organização**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências e Letras de Assis – UNESP – Universidade Estadual Paulista para a obtenção do título de Mestre em Psicologia (Área de Conhecimento: Subjetividade e Saúde Coletiva).

Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto

ASSIS  
2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da F.C.L. – Assis – UNESP

S586r Silva, Guilherme Elias  
As relações de trabalho nas Organizações Estratégicas no mundo contemporâneo: a ilusão da droga organização / Guilherme Elias Silva. Assis, 2010  
100 f.

Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista.  
Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto

1. Psicanálise. 2. Sociologia. 3. Trabalho. 4. Subjetividade.  
I. título.

**CDD 150.195**

331

*Não se deve tirar a conclusão de que minhas opiniões inspiram-se em nostalgia de uma época que não se pode mais voltar. Pelo contrário, minhas opiniões sobre o trabalho estão dominadas pela nostalgia de uma época que ainda não existe.*  
(BRAVERMAN, 1987, p.18)

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, que acompanhou minha ansiedade em relação ao desenvolvimento dessa pesquisa e sempre me cobriu de incentivos e orações.

Ao meu amigo Professor Francisco Hashimoto pelo carinho com que orientou essa minha jornada enquanto mestrando e à sua família que me estendeu espaço e cuidado, propiciando a criação de um ambiente acolhedor e, muitas vezes, divertido para a escrita desta dissertação.

## RESUMO

Partindo da tese de que vivemos sob o domínio ideológico das organizações, notadamente das multinacionais - que desenvolveram novos métodos de dominação dos indivíduos -, da angústia suscitada pelo capitalismo monopolista-financeiro, da realidade da era da “violência doce”, este trabalho teve como objetivo geral realizar uma análise teórico-reflexiva, fundamentada em autores da Psicossociologia, buscando compreender como se estabelecem as relações de trabalho nas organizações consideradas estratégicas no mundo contemporâneo. Os objetivos específicos consistiram em levantar aspectos do desempenho humano valorizados nas organizações com o modelo de gestão em questão e identificar as estratégias que tais organizações utilizam para prender o indivíduo em suas malhas de poder, enfatizando os efeitos da dinâmica psicológica e a ilusão da “droga organização”. Posteriormente, procuramos compreender como estão estabelecidas as relações de trabalho, considerando o indivíduo, o grupo e a organização, e por fim, elucidar algumas das principais patologias decorrentes do trabalho nas organizações com modelo de gestão estratégica no mundo contemporâneo. Somos produto de uma *sociedade pós-moderna* de mercado, que apresenta como traços característicos o exibicionismo, o autocentrismo e o esvaziamento das trocas intersubjetivas. Contemporaneamente, ser homem implica ser reconhecido como imagem por outro, e assim o consumo requer um espectador ou uma testemunha. Com isto essa prática consumista produz, além de objetos de promessa de satisfação, um tipo de laço social particular. Concomitantemente, observamos o estabelecimento de uma nova moral do trabalho. Os indivíduos, afetados pela competição crescente por empregos cada vez mais inseguros, começaram a adaptar suas condutas psicológicas ao perfil social do “vencedor”. Esse deve ser flexível, criativo, afirmativo e, sobretudo, superficial nos contatos pessoais e avesso a projetos de vida duradouros. A organização estratégica aparece como um novo ícone, uma nova referência, prometendo escutar o sujeito na sua solidão e conduzi-lo ao sucesso, indo ao encontro de suas carências latentes e reduzindo a importância do vínculo social a um “laço viciante” (financeiro, moral, ideológico e psicológico) com ela. Oferece-lhe, deste modo, oportunidades cômodas de identificação, possibilitando aos indivíduos assumir uma identidade compacta e objetivada, pretexto para expressar seu narcisismo. No entanto, simultaneamente ao oferecimento de uma solução global aos problemas da existência, desenvolve-se nas organizações a cultura do alto desempenho, a qual, num clima de competição generalizada, põe os indivíduos sob pressão constante. O assédio se banaliza, acarretando, muitas vezes, o esgotamento profissional, o estresse e o sofrimento no trabalho. A política gestonária desenvolvida pelas organizações estratégicas parece impotente para delinear os contornos de uma sociedade harmoniosa, preocupada com o bem comum.

Palavras-chave: Psicanálise; Sociologia; trabalho; subjetividade.

## ABSTRACT

Starting from the thesis that we live under the ideological power of the work organizations, notably the multinational ones - which developed new methods of domination of individuals -, of anguish raised by the financial-monopolistic capitalism, the reality of the era of "sweet violence", this study had as a general purpose, to perform a reflexive-theoretical analysis, reasoned on psycho-sociology authors, trying to comprehend how the work relationships are established on the organizations considered to be strategic on the contemporary world. To this end, our specific objectives were, firstly, to raise aspects from the human performance which are valued on the organizations under its actual model of management; identify the strategies that they use to keep the individuals on its powerful meshes, emphasizing the effects of this psychological dynamic and "drug organization" illusion. In sequence, we intend to comprehend how the work relations are established considering the individual, the group and the organization; still, to conclude, elucidate some of the main pathologies which are caused by work on the organizations that act by the strategic model of management on the contemporary world. We are products of a post modern society of consume, which shows up as its traits, the exhibitionism, self centering, emptiness of the inter-subjective relations. Nowadays, to be a man means to be recognized as an image for the other, this way, consumption asks for a spectator or a witness. On this thought, the consumerist practice produces beyond the gratification promises, a kind of particular social relation. At the same time, we can observe the establishment of a new moral of the work. The individuals, affected by the growing competition for jobs increasingly insecure, began to adapt their psychological beings into the "winner" profile. This has to be flexible, creative, affirmative and, most of all, superficial on its personal contacts and against lasting life projects. The Strategic Organizations appears as a new icon, a new reference, promising to escort the subject on its solitude and guide him to the success, to the meeting with his latent deprivations and reducing the importance of the social links into an "addictive tail" (financial, moral, ideological and psychological one) with them. They offer to the individual the convenient opportunity for identification, allowing people to assume a compressed and objective identity, an excuse to show their narcissism. However, simultaneously to the offering of a global solution to the existing problems, is developed in the organizations a culture of high performances and under a widespread competition climate, puts individuals under a permanent pressure. The harassment becomes trivial, leading, most of times, to a professional exhaustion, stress and suffering at work. The management politics created by the Strategic Organizations seems to be powerless to plot de outlines of a harmonious society, worried about everybody's wellness.

Keywords: Psychoanalysis, sociology, work, subjectivity.

## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>09</b>
Metodologia .....	11
Objetivo geral .....	12
Objetivos específicos .....	12
<b>1- Sociedade de consumo, espetáculo e fragilidade vincular .....</b>	<b>14</b>
<b>2- Estratégias de dominação dos indivíduos no modelo de administração organizacional estratégico: o vício da “droga organização” .....</b>	<b>24</b>
<b>3- Relações de poder e dominação psicológica nas Organizações Estratégicas .....</b>	<b>40</b>
<b>4- Ilusão da droga: bengala de sustentabilidade da cultura do espetáculo .....</b>	<b>47</b>
<b>5- As relações de trabalho nas Organizações Estratégicas e a desagregação do social .....</b>	<b>60</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>75</b>
<b>Referências .....</b>	<b>87</b>

## INTRODUÇÃO

O indivíduo é plurideterminado. Ele é produto de uma trama complexa que diz respeito, ao mesmo tempo, à sua existência singular, que corresponde ao seu desenvolvimento psíquico inscrito em uma dinâmica familiar, e à sua existência social, vista como a encarnação das relações sociais de uma época, de uma classe e de uma cultura.

O trabalho é uma atividade que envolve todas as dimensões do homem (física, psíquica e social) em seu cotidiano e aparece, definitivamente, como um operador fundamental na própria edificação do sujeito, revelando-se também como um mediador privilegiado entre inconsciente e campo social e entre ordem singular e ordem coletiva. Dessa forma, não é apenas um palco aberto ao investimento subjetivo, mas um espaço de construção do sentido - portanto, de conquista de identidade e da historicização do sujeito (ANTUNES, 2000; ARENDT, 2007; ENRIQUEZ, 1999). Vemos, assim, que as organizações, além de serem lugares de produção material, são também espaços de interação e representação humana, habitados por um imaginário que é socialmente construído e veiculado interna e externamente.

Devemos, não obstante, atentar para o fato de que enfrentamos um paradoxo: a atividade laboral ainda parece ser uma importante fonte de saúde psíquica (tanto que não trabalhar, por desemprego ou pela aposentadoria, pode, muitas vezes, ser causa de abalos psíquicos), e ao mesmo tempo se registram cada vez mais pesquisas que evidenciam o trabalho como causa de doenças físicas ou mentais e de mortes – como apontam os trabalhos de Seligmann-Silva (1994) e Gaulejac (2007). Destarte, é essencial nos perguntarmos: que tipo de trabalho adoce o corpo ou a mente e até, em alguns casos, pode levar à morte? Certamente não é um trabalho criativo, produtivo e prazeroso. Contudo, será que, ao contrário, o trabalho vem apresentando esse sentido na vida dos indivíduos e atuando – conforme Marx (1989) – de maneira central na vida das pessoas e operando como meio para que os homens tornem-se seres sociais?

Pois bem, analisar o trabalho no contexto deste final de século XX e início do século XXI é pensar em multiplicidade, multicausalidade, transversalidade. Trata-se de um fenômeno complexo, cada vez mais multifacetado e heterogêneo, e compreendê-lo

pressupõe fazer escolhas e problematizar questões centrais que possam avançar na construção do conhecimento na área.

Trabalhamos com a noção de que relações de trabalho têm configuração multifatorial e, na forma aqui entendida, são todas as relações que se estabelecem entre empregados e empregadores no interior das organizações para a realização do trabalho. Essas relações entre agentes sociais que no processo produtivo ocupam posições opostas, mas também complementares, envolvem atores externos a elas vinculado, como fornecedores, consumidores e o Estado, com variadas definições e dinâmicas de *status* e papéis, sendo o conflito uma constante e o poder uma variável estruturante dessas relações. Neste trabalho será dada especial atenção à perspectiva política de análise dos modelos de gestão. Tal perspectiva, conforme Siqueira (1998), considera as organizações arenas onde cotidianamente se desenvolve o jogo de poder, aglutinando e recompondo forças e grupos de interesse.

Contemporaneamente, vivenciamos alterações significativas nas esferas política, econômica e social. Deparamo-nos com um Estado falido, desacreditado, incapaz de sustentar políticas que garantam o pleno emprego e a seguridade social, o qual já perdeu grande parte de sua popularidade para as empresas, que exibem uma *performance* nada ruim em tempos economicamente bastante afetados. Os ganhos crescentes de competitividade passam a justificar a presença cada vez mais forte das empresas no cenário econômico, social e político das nações (BAUMAN, 1999; FREITAS, 2006; GAULEJAC, 2007; HARVEY, 2007).

Alterações se dão também no âmbito do trabalho. A precarização do trabalho, a reengenharia industrial, os empregos marginais, os remanejamentos regionais, a divisão entre “estáveis” e “temporários” têm produzido fragmentações nas organizações sindicais e enfraquecimento da solidariedade. A reestruturação industrial e a intelectualização das tarefas (o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis da produção) geram frequentemente um aumento na exigência de rendimento do trabalho e acirramento da competição, além de menor participação nas decisões, as quais são então tomadas em âmbitos distantes e impessoais, o que, de acordo com Freire-Costa (2004a), comumente desarticula as relações comunitárias de amizade e vizinhança. Desse modo, os espaços de sociabilidade comunitária, desinvestidos, se fecham.

A organização chamada hipermoderna, em contraste com a organização moderna, caracteriza-se, assim, pelo desenvolvimento extraordinário de seus processos de mediação, sua extensão a novas instâncias, sua interconexão cada vez mais ramificada, constituindo sistemas altamente coerentes. Produz-se, dessa forma, um ambiente de trabalho do novo capitalismo (com ênfase em trabalhos de curto prazo, na execução de projetos e na flexibilidade), o qual não permite que as pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas; e o mais importante, de acordo com Sennett (2001), é que esta nova forma de trabalho dificulta a formação do caráter.

Sabemos que a organização onde se desenvolve o trabalho constitui um fenômeno psicossocial, que pode ser analisada por referenciais voltados à pesquisa das ações que se processam em seu interior. Esta pesquisa fundamenta-se teórico-metodologicamente na abordagem da Psicossociologia, que se interessa pelo indivíduo em situação, circunstância, ou seja, recusa-se a separar o indivíduo e o coletivo, o afetivo e o institucional, os processos inconscientes e os processos sociais para a análise das relações de trabalho nas organizações estratégicas.

A Psicossociologia trabalha com as relações entre o social (suas dimensões emocionais, subjetivas, afetivas e inconscientes) e o psiquismo (enquanto “modelado” pela cultura, língua e pela sociedade), e introduz um questionamento “fenomenológico sobre ‘o sujeito’ e a sua historicidade, isto é, sobre as capacidades e as resistências que conduzem os indivíduos e os grupos a produzirem a sua história, a quererem mudar o mundo e a operarem mudanças neles próprios” (GAULEJAC, 2001, p. 37).

A análise da estrutura das chamadas “*organizações estratégicas*” e das relações que são estabelecidas nesse campo localiza-se, assim, no centro de tal discussão, já que esse modelo hipermoderno de administração é uma das principais ferramentas do capitalismo monopolista-financeiro. As organizações estratégicas desenvolvem métodos políticos de administração à distância (gestão afetiva de captura psíquica), difunde uma ideologia, uma religião da empresa e, desse modo consegue uma adesão fiel de seus membros, através da influência sobre estruturas inconscientes da personalidade destes.

Compreender as estratégias que as referidas organizações utilizam para envolver o indivíduo em suas malhas significa poder trazer à tona questões encobertas devido à necessidade de sobrevivência (tanto física quanto psíquica) dos trabalhadores. Refletir

sobre esses fatores no contexto atual, motivados pelo desejo de buscar alternativas para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores inseridos nas organizações estratégicas, permitiu-nos revelar necessidades prementes de mudanças nos princípios que regem este modelo de gestão bem como na atuação da Psicologia ante as demandas de gestão feitas a este campo de saber científico.

Esta dissertação sugeriu, dessa forma, uma reflexão diante de um dos grandes desafios de nosso tempo, buscando analisar o contexto e possíveis alternativas para o embate entre individualidade e globalização, numa época de competição exacerbada, em que certas instituições “colonizam” o indivíduo por meio da sedução do poder (vício pela onipotência) e da posição social (PAGÈS *et al.*, 1987), em detrimento de uma existência plena, em que as escolhas sejam pessoais e os valores humanos sejam preservados, numa opção de vida pessoal e intransferível.

Partindo da tese de que vivemos sob o domínio das organizações, notadamente das multinacionais - que desenvolveram novos métodos de dominação dos indivíduos -, da angústia do capitalismo monopolista-financeiro, da realidade da era da “violência doce”, este trabalho teve como **objetivo geral** realizar uma análise teórico-reflexiva, buscando compreender como se estabelecem as relações de trabalho nas organizações consideradas estratégicas no mundo contemporâneo.

Constituíram-se como seus **objetivos específicos**: 1) levantar aspectos do desempenho humano valorizados nas organizações com tal modelo de gestão; 2) identificar as estratégias utilizadas por essas organizações para prender o indivíduo em suas malhas; 3) enfatizar os efeitos da dinâmica psicológica e a ilusão da “droga organização”; 4) compreender como estão estabelecidas as relações de trabalho, considerando o indivíduo, o grupo e a organização; e por fim 5) elucidar algumas das principais patologias decorrentes do trabalho no mundo contemporâneo.

A fim de melhor dispor o estudo dividimo-lo em capítulos. No primeiro capítulo elucidamos as principais características subjetivas das pessoas suscitadas pelo mundo contemporâneo, onde preside uma sociedade de mercado que exalta o *espetáculo* e o enfraquecimento das relações intersubjetivas. No segundo capítulo analisamos o modelo de administração organizacional das estruturas estratégicas ressaltando, como já foi demonstrado por Pagès *et al.* (1987), a organização atuando como droga no palco psicossocial e a constituição subjetiva dos indivíduos em tal campo. No terceiro capítulo

descrevemos o sistema psicológico inconsciente baseado nos mecanismos de projeção, identificação e introjeção utilizados para estabelecer a captura do ideal de ego dos membros da organização, destacando a influência deste sistema para a cooptação dos trabalhadores para a política das organizações estratégicas. No quarto capítulo buscamos esboçar a vulnerabilidade humana, em especial a fraqueza psíquica diante da sociedade de mercado em que vivemos e as angústias por ela criadas, compreendendo como se organiza psiquicamente um dos processos de resposta muito em evidência em tal sociedade, que é o uso de drogas (de maneira especial a toxicomania), e expusemos algumas patologias ocupacionais que estão em evidência no cenário atual, discutindo especialmente a determinante influência das políticas aplicadas pelo modelo de gestão em questão para o desencadeamento de tais males. No quinto capítulo expusemos as políticas relacionais de trabalho do modelo *gestão estratégica*, enfatizando seus efeitos diretos na desagregação do tecido social. Diante dessa constatação, foram discutidas possibilidades referentes ao resgate do desenvolvimento humano e social por meio das atividades de trabalho.

## 1- SOCIEDADE DE CONSUMO, ESPETÁCULO E FRAGILIDADE VINCULAR

É impossível fugir à impressão de que as pessoas comumente empregam falsos padrões de avaliação — isto é, de que buscam poder, sucesso e riqueza para elas mesmas e os admiram nos outros, subestimando tudo aquilo que verdadeiramente tem valor na vida. No entanto, ao formular qualquer juízo geral desse tipo, corremos o risco de esquecer quão variados são o mundo humano e sua vida mental. Existem certos homens que não contam com a admiração de seus contemporâneos, embora a grandeza deles repouse em atributos e realizações completamente estranhos aos objetivos e aos ideais da multidão. Facilmente, poder-se-ia ficar inclinado a supor que, no final das contas, apenas uma minoria aprecia esses grandes homens, ao passo que a maioria pouco se importa com eles. Contudo, devido não só às discrepâncias existentes entre os pensamentos das pessoas e as suas ações, como também à diversidade de seus impulsos plenos de desejo, as coisas provavelmente não são tão simples assim (FREUD, 1930 [1929]/1996, p. 73).

Este capítulo pretende abarcar uma série de noções e condições expostas pelas novas formas de subjetivação e seus desdobramentos na sociedade contemporânea. Para tanto, devemos compreender as profundas mudanças de valores, comportamentos e identidades que marcaram as últimas décadas, sobretudo no Ocidente, sob a influência de uma nova moral do trabalho, já que não se pode pensar em organizações independentes da conjuntura e da época em que se situam. Isso denota que as organizações e as relações de trabalho devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se assim num formato sócio-histórico no qual o indivíduo trabalhador (neste caso, o trabalhador das organizações estratégicas, objeto desta pesquisa) coexiste enquanto sujeito social. O psíquico, o social e o histórico são intrinsecamente ligados, pois não existem relações sociais entre indivíduos e grupos, nem entre estes e os objetos sociais, que se deem sem referência a um espaço e a um tempo. Toda significação só pode ser compreendida articulada a tais fatores.

Somos produto da chamada *sociedade pós-moderna*, que apresenta como traços característicos o exibicionismo e o esvaziamento das trocas intersubjetivas. A tese defendida por diversos autores (LASCH, 1983; BAUMAN, 1998 e 2008; BIRMAN, 2001; FREIRE-COSTA, 2004a, 2004b, HARVEY, 2007, entre outros) é que a fragmentação da subjetividade trouxe como reação o centramento do sujeito no eu (instância psíquica), porém de uma forma distinta do individualismo moderno. Se a subjetividade moderna constitui-se no duplo registro da interioridade e da reflexão sobre si mesmo, a subjetividade contemporânea sustenta o paradoxo de um autocentramento

voltado para a exterioridade, em que a dimensão estética, dada pelo olhar do outro, ganha destaque. O terror narcísico é, portanto, o fato de ser comum, de não ser especial<sup>1</sup>.

As oposições entre as sociedades ditas *moderna* e *pós-moderna* não param por aí. David Harvey sugere que a *condição pós-moderna* flexível carrega um regime de acumulação e modos de regulação (incluindo as materializações de hábitos, motivações e estilos de representação cultural) e constitui, assim, um tipo distinto e coerente de formação social. Apresenta ainda as características funcionais da sociedade *pós-moderna*, a qual se fundamenta primordialmente sobre a fantasia, o imaterial (especialmente o dinheiro), a flexibilidade das técnicas de produção e de mercados de trabalho, a política carismática e, principalmente, a explosão na formação de nichos de consumo e da imagem, que possibilitam aos indivíduos uma condição de *performance* (HARVEY, 2007).

Na exposição sobre a sociedade do espetáculo, Guy Debord (1997) indica que a demanda de engendramento desta sociedade define um estilo de ser das individualidades e a relação entre elas. A sociedade espetacular que ainda persiste no contemporâneo, ou na verdade se expande, conjuga as ideias de exibição e teatralidade, que permitem, por meio do uso de “máscaras”, a inscrição dos sujeitos-*personas* no cenário social.

Eugène Enriquez resumiu a mensagem que se pode extrair das crescentes evidências reveladas em diversos setores do mundo contemporâneo:

Desde que não se esqueça que o que antes era invisível – a parcela de intimidade, a vida interior de cada pessoa – agora deve ser exposto no palco público (principalmente nas telas de TV, mas também na ribalta literária), vai-se compreender que aqueles que zelam por sua invisibilidade tendem a ser rejeitados, colocados de lado ou considerados suspeitos de um crime. A nudez física, social e psíquica está na ordem do dia (ENRIQUEZ, 2004, p. 49).

---

<sup>1</sup> O narcisismo, no contexto da presente exposição, é entendido como uma vertente do individualismo contemporâneo particularmente insensível a compromissos com ideais de conduta coletivamente orientados. Em consonância com Freire Costa (2004b), o uso da palavra narcisismo em tal acepção representa satisfatoriamente o alicerce e o funcionamento moral da sociedade urbano-capitalista brasileira. Esta acepção não coincide com o que é utilizado na literatura técnica psicanalítica. Narcisismo, em psicanálise, é a condição mental indispensável à aquisição de sentimento e da consciência de “identidade” subjetiva (ver Freud, 1914/1996).

Exalta-se, neste momento, o esplendor e o brilho da *imagem* que incide diretamente sobre a constituição subjetiva dos indivíduos na sociedade atual.

Bauman (2008) analisa como a sociedade moderna de produtores foi gradualmente se transformando em uma sociedade de consumidores. Nesta nova organização social os sujeitos se tornam ao mesmo tempo promotores de mercadorias e também as próprias mercadorias que promovem, habitando o espaço social que costuma ser chamado de “mercado”. Nesse espaço as pessoas necessitam submeter-se a um constante remodelamento para que, ao contrário das roupas que saíram de moda, não fiquem obsoletas.

Compreendamos, então, essa sociedade dita de mercado na qual estamos inseridos. Como um artefato cultural, tal sociedade depende das atitudes e disposições psicológicas dos indivíduos para agir e pensar “como se ela existisse”. As disposições e atitudes que contribuem para a reprodução da sociedade de mercado atual são, em linhas gerais, as seguintes: o sujeito deve se deixar seduzir pela propaganda de mercadorias, possuir uma identidade pessoal flexível – compatível com as novas relações de trabalho – e estar convertido à moral das sensações, ou seja, ter pretensões à satisfação em curto prazo, em detrimento de satisfações que exijam projetos de longo alcance (FREIRE-COSTA, 2004a).

Para que o mercado funcione é preciso que o sujeito esteja sempre disposto a adquirir os novos produtos criados pela indústria. A isso se costuma chamar “consumismo”. Comprar se tornou equivalente a consumir, porque o ritmo de produção das mercadorias nos obriga a descartá-las depois de um breve uso. Consumo é uma metáfora que se refere à rapidez com que adquirimos novos objetos e inutilizamos os velhos.

Depois das grandes revoluções tecnológicas e econômicas, a produção capitalista, para ser escoada, teve e tem de ser vendida em um fluxo contínuo. Os indivíduos têm de comprar as mercadorias para que a máquina do lucro não pare. Na realidade, os consumidores não são fisicamente forçados a comprar o que não desejam, eles são “seduzidos” pela propaganda comercial.

Pergunta-se então: por que eles se deixam seduzir? Por que se deixam converter à prática econômica que trata os objetos como coisas descartáveis? Essas perguntas foram feitas por Freire-Costa (2004a) em seu artigo “*Perspectiva da juventude na*

*sociedade de mercado*”. Para avançar na compreensão dessa temática é preciso aprofundar as características psicológicas dos sujeitos, que são o motor do imaginário do mercado e do consumo.

Freire-Costa (2004a) argumenta que os indivíduos se deixam seduzir pelo consumismo porque esse hábito atende a reais necessidades psicossociais. Estima ainda que essas necessidades derivam, entre outros fatores, da nova moral do trabalho e da nova moral do prazer. Dito de outro modo, a publicidade não é onipotente. Os indivíduos não são marionetes manipuladas pela propaganda, como se costuma pensar. Se grande parte deles se deixa persuadir pela propaganda é porque, em certa medida, encontra na posse dos objetos industriais um meio de realização pessoal. Essa aspiração à realização é o motivo do anseio pelos objetos de consumo.

Observemos a nova moral do trabalho e analisemos como ela se conforma, ditando e demandando características, comportamentos e desejos. As modificações nas relações de trabalho foram estudadas por Sennett (2001) em “*A corrosão do caráter*”. Segundo o autor, as transformações econômicas ocorridas durante as três últimas décadas alteraram a tradicional imagem do trabalhador. Os indivíduos, afetados pela competição crescente por empregos – cada vez mais inseguros – começaram a adaptar suas condutas psicológicas ao perfil social do “vencedor”. O “vencedor” deve ser flexível, criativo, afirmativo e, sobretudo, superficial nos contatos pessoais e indiferente a projetos de vida duradouros. Para ganhar mobilidade no volátil mundo do emprego, ele deve aprender a não ter elos sólidos com a família, lugares, tradições culturais, antigas habilidades, nem mesmo com o próprio percurso biográfico.

Sennett (2001) intitula essa nova identidade como a do indivíduo “desenraizado” e Bauman (1998), em “*O mal-estar da pós-modernidade*”, define-a como de “turista”. O turista ou o desenraizado é o indivíduo que não se fixa em identidades passadas – condição humana habitada de uma infundável construção e vivificação de imagens –, que vê o mundo como um espaço de circulação permanente e jamais projeta o futuro a partir das condições de vida presentes. Esse é um dos principais motivos pelos quais o desejo de possuir objetos industriais se acentuou. Os objetos passaram a ser aquilo que o turista pode ter, ao mesmo tempo, de mais estável e mais mutável. De mais estável porque são as únicas coisas que o sujeito transporta consigo onde estiver e para onde for, e de mais mutável por serem coisas facilmente trocáveis se a nova condição social de trabalho

assim exigir. Em outras palavras, “a posse de mercadorias permitiu ao indivíduo preservar a necessidade psicológica de estabilidade sem renunciar à elasticidade pessoal exigida pelo mundo dos negócios” (FREIRE-COSTA, 2004a, p. 80).

As criaturas humanas têm parte de suas emoções extrovertidas nos objetos do ambiente. Todos temos relações emocionais com eles, que, na maioria das vezes, são mediadores centrais da aproximação com o outro. Freire-Costa (2004b) propõe que “satisfazer-se emotivamente com a posse de coisas não é apenas moralmente legítimo; é psicologicamente indispensável ao equilíbrio afetivo” (p. 19). Por meio de uma reflexão subsidiada por outros autores, gostaríamos de avançar um pouco diante do que foi proposto por Freire-Costa e questionar até que ponto a vinculação afetivo-emocional com os objetos ditos de consumo não estão sendo, na atualidade, apenas facilitadores do afastamento entre os homens.

Iniciemos nossa argumentação com a reflexão de Jean Baudrillard, que em seu texto “A sociedade de consumo” (1995) propõe que a insatisfação emocional é o motor do consumismo. Dessa forma o imaginário consumista se pereniza pela difusão do sentimento de pobreza psicológica, um estado mental de insatisfação crônica que torna o indivíduo um consumidor modelo. Seguindo tal lógica, o indivíduo tem de se sentir insatisfeito, pois se viesse a se satisfazer “correria o risco de se tornar anti-social” (1995, p.113). É justamente neste ponto que gostaríamos de chegar. Social, ou, como referido anteriormente, antissocial, referem-se a estar dentro ou fora da cultura (que neste caso é a do espetáculo), e não necessariamente representa que os indivíduos viventes em tal lógica de carência emocional “pseudossuprida” pelo gozo do consumo material engajem-se na cultura de maneira profunda e afetiva em relação à alteridade. Sendo assim, essa ideologia política, econômica e social capitalista perpetua um modelo inclusivo no cunho da generalidade, no qual o indivíduo perde em particularidade e distinção social, em outras palavras, fica amputado de singularidade pela promessa de um lugar estável no bloco mutante composto por corpos sem rosto. Há um incessante sentimento de medo do fracasso. O sujeito teme ser descartado como supérfluo por esta sociedade, que privilegia a alienação e exclui a diferença (considerada nociva). Daí surge o ideal da suposta conduta segura, baseada no padrão institucionalizado; e como consequência, um homem vazio e, paradoxalmente, sozinho e pertencente à multidão. Os objetos agregam literalmente valor social, e não sentimental (SILVA *et al.*, 2006).

Eles continuam sendo o que sempre foram desde que surgiram no cenário da economia capitalista, ou seja, a marca do sucesso profissional e social.

A aparência do sujeito afliente é determinada pela maneira como se veste; pela qualidade dos objetos de adorno pessoal; pelo tipo de automóvel, de artigos eletroeletrônicos e de objetos de decoração doméstica que possui; pelos restaurantes que frequenta e tipos de esporte que pratica; pelos lugares onde desfruta o lazer; pelas viagens que faz etc. Os objetos de consumo “agregam” valor social aos seus portadores. Eles são o crachá que identifica “o turista vencedor” em qualquer lugar, situação ou momento de vida, em outras palavras, entra em jogo uma capacidade ontológica: *ter é ser* (FREIRE-COSTA, 2004a, p. 80).

Ter objetos e usufruí-los não só nos proporciona, idealmente, a satisfação buscada, mas também nos situa num ponto determinado da geografia social, proporcionando-nos uma definição identitária. Articulando-se com avanço tecnológico, a posse do objeto municia a ilusão de onipotência, que aproxima o sujeito do consumo da megalomania narcísica suscitada pela ideologia capitalista.

Ninguém se contenta em sobreviver fisicamente, pelo consumo de nutrientes. Somos seres de cultura que não têm apenas fome de pão, mas também de prestígio social. A satisfação em se sentir aprovado e admirado é um item indispensável para o equilíbrio emocional de todos nós (FREIRE-COSTA, 2004a, p. 80).

São os nossos *ideais de felicidade* (FREUD, 1930 [1929]/1996) que nos cooptam para a aquisição constante de objetos que, ao serem adquiridos, já portam o símbolo da obsolescência. Os objetos são os meios que encontramos para alcançar os fins que desejamos.

Na contemporaneidade, ser homem implica ser reconhecido como imagem por outro. O consumo requer um espectador ou testemunha. Nisso, as práticas de consumo produzem, para além de objetos de promessa de satisfação, um tipo de laço social particular. Neste ponto o tocante da discussão revela o modo de subjetivação corrente: a *celebridade*. O representante social de tal figura notável é aquele que sabe aliar moda e tecnologia a serviço da *moral do entretenimento* (FREIRE-COSTA, 2004b).

[...] a celebridade é programada para idolatrar o momentâneo e desaparecer com ele. Sua posição simbólica na cultura é a de um *nome* em torno do qual orbita uma legião de seguidores, imitadores, aduladores, detratores e comentadores que jamais se cansam de louvá-lo ou denegri-lo, até que *outro nome* arraste consigo todo o séquito fazendo com que o primeiro seja completamente esquecido (FREIRE-COSTA, 2004b, p. 169).

Notamos então no *capitalismo global* o mergulho do homem no império da mercadoria, envolvendo por completo sua subjetividade na teia *fetichizada* do mercado; ou seja, sob a dominação neoliberal, a vida social se reduz à lógica de mercado, na qual o fetichismo da mercadoria se impõe. Dessa forma, podemos constatar que em tal sociedade os indivíduos têm seu tempo de vida consumido pelo tempo de trabalho ou, como vimos anteriormente, pelo tempo de mercado.

Os destinos do desejo assumem, dessa forma, uma direção marcadamente exibicionista e autocentrada, na qual o horizonte intersubjetivo se encontra esvaziado das trocas inter-humanas e propicia o trágico cenário para a implosão e a explosão da violência que marcam a atualidade; violência que, em uma de suas diversas faces, está visivelmente traduzida na competitividade empresarial, por meio de uma busca incessante e infindável para se destacar – financeiramente, socialmente, ideologicamente, etc. – ou, até mesmo, sobreviver no modelo capitalista de *gestão estratégica*.

Este é o cenário para a explosão da violência na cultura da atualidade, que assume assim não apenas diversas formas, mas também configurações inéditas. Saquear o outro naquilo que ele tem de essencial se transforma quase no “credo nosso de cada dia”. Tanto as organizações estratégicas reais quanto as imaginárias, que dominam e orientam as atitudes dos indivíduos que nelas trabalham (PAGÈS *et al.*, 1987), valorizam uma identidade laboral que se orienta por práticas ideologicamente extorsivas: indivíduos que extraem da alteridade o néctar para seu engrandecimento narcísico. A eliminação do outro, se este resiste e faz obstáculo ao gozo do sujeito, nos dias atuais se impõe como uma banalidade (exploramos mais especificamente tais temáticas no terceiro capítulo).

Habitamos um “*mundo sem limites*” (LEBRUN, 2004) e sem fronteiras, organizado politicamente por uma lógica imperial e experimentado subjetivamente através dos excessos do consumo oferecidos pelo capitalismo recente. Tal desregulação

não se apresenta unicamente na lógica consumista – lógica de mercado –, anteriormente apresentada, que domina o mundo contemporâneo, mas também na forma de relacionamentos sociais e subjetivos, no campo da ética, numa certa “*diet-ética*” no uso dos prazeres (DANZIATO, 2007).

Advém, em sintonia com o que se acabou de ver, uma cada vez maior leveza do ser e dos vínculos. A atenuação dos afetos leva ao desenvolvimento de uma modalidade *cool* de existência, com tendência a produzir superficialidade atravessada de vivências de tédio, inexistência e vazio (ENRIQUEZ, 2000a). Os vínculos tendem a ser “leves” e precários, sem dar lugar a experiências de perda que configurem luto. Este tipo de laço social requer que o outro funcione basicamente como espectador e testemunha de um Eu-imagem constituído em superfície mais que em interioridade, o que leva à exaltação numa cena social concebida como espetáculo e apoiada num corpo igualmente investido (DEBORD, 1997; FREIRE-COSTA, 2004a).

Nas práticas do consumo contínuo e substitutivo, tudo há de se esperar do objeto, nada do sujeito, nem sequer a memória e muito menos a crítica. Pela lógica do consumo, a promessa de satisfação não deve cumprir-se, a oferta precisa diversificar-se. Os signos de reconhecimento (mercadorias, objetos e principalmente as relações) devem ser passíveis de desinvestimento afetivo e, sobretudo, trocáveis. Tudo deve ser *light*, nada deve pesar nem se fixar (FUKS, 1998).

É atributo da contemporaneidade “buscar ‘relacionamentos de bolso’, do tipo de que se ‘pode dispor quando necessário’ e depois tornar a guardar” (BAUMAN, 2004, p. 10), característica de uma sociedade narcisista, como definiu Birman (2001) em “Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação”. As relações inter-humanas assumem características nitidamente agonísticas, de uma maneira perturbadora. Na ausência de projetos sociais compartilhados, restam para as subjetividades apenas os pequenos e frágeis pactos em torno da possibilidade de extrair o gozo do corpo do outro, custe o que custar.

Compromissos do tipo “até que a morte nos separe” se transformam em contratos do tipo “enquanto durar a satisfação”, temporais e transitórios por definição, por projeto e por impacto pragmático e assim passíveis de ruptura unilateral, sempre que um dos parceiros perceba melhores oportunidades e maior valor fora da parceria do que em tentar salvá-la a qualquer incalculável custo (BAUMAN, 2001, p. 37).

A política de “precarização” conduzida pelos operadores dos mercados de trabalho acaba sendo sustentada pelas políticas de vida, sejam elas adotadas deliberadamente ou apenas por falta de alternativas. Ambas convergem para o mesmo resultado: o enfraquecimento e decomposição dos laços humanos, das comunidades e das parcerias.

Partindo dos pressupostos da atualidade, o individualismo, como autocentramento absoluto do sujeito, atingiu seu cume e limiares até então impensáveis (MATHEUS, 2000). Nas suas condições atuais, a *alteridade* tende ao apagamento e quase ao silêncio na economia do desejo do sujeito. Nesse contexto, o autocentramento, aliado à inexistência de história e ao desaparecimento da alteridade como valor, foi considerado por Lasch (1983) como traço fundamental da *cultura do narcisismo*.

O autocentramento se apresenta inicialmente sob a forma da *estetização da existência*, em que o que importa para a individualidade é a exaltação gloriosa do próprio eu. O cuidado excessivo com o próprio eu se transforma assim em objeto permanente para polimentos intermináveis para alcançar o brilho social.

Acompanha a estetização do eu um correlato essencial, que é a *cultura da imagem*, na medida em que a geração do brilho social se realiza basicamente pelo esforço desmedido na constituição da imagem pela individualidade. Instaure-se, dessa forma, a hegemonia da aparência, que prevê para o ser, como critério fundamental, uma existência brilhosa, encantadora (BIRMAN, 2001).

O indivíduo retorna a um funcionamento narcísico primário e, dessa forma, a diferença sexual que enuncia a existência do sujeito da diferença – o outro – encontra-se debelada. A consequência mais imediata disso é que a intersubjetividade e a experiência da alteridade apenas se desenvolvem quando o sujeito é apto a reconhecer a diferença e desejar o outro, portanto a possibilidade de reconhecimento da singularidade do outro e o rompimento com o universo monótono de repetição do *eu* estão em uma rigorosa dependência da instauração do sujeito nos registros da diferença e do desejo.

Nesta ótica, a inexistência de signos que expressem a presença efetiva de uma experiência intersubjetiva e alteritária seria o sinal inequívoco do “estilo” *perverso* de

ser, em que o outro, enquanto singularidade insubstituível e inconfundível, não pode ser reconhecido como tal. Conforme observa Birman (2001),

o outro se reduz à condição de um corpo para ser usufruído e devastado pela apropriação perversa. A submissão do outro aos desígnios do gozo perverso é a única condição possível para a existência dessas formas de individualidade. Ao ocupar a posição quase impossível de absoluta *atividade*, a individualidade perversa pretende enfim colocar o outro na posição – também impossível – de *passividade* absoluta (p. 262).

A partir da clínica psicanalítica há uma constatação explícita de uma ultrapassagem da prudência na relação com os objetos, que se apresenta de maneira clara na forma do que vem se denominando de “novas formas clínicas”, de uma “nova economia psíquica” (MELMAN, 2003), ou “novas doenças da alma”. São constatações objetivas que dizem respeito às afetações dos indivíduos no que tange às suas condutas, às suas dificuldades subjetivas, seja na configuração de seus sintomas, seja na articulação discursiva de seus sofrimentos e na disposição ética com relação ao outro nos laços sociais, ou em sua economia pulsional na relação com os objetos. Referimo-nos aqui a fenômenos como as delinquências, os estados-limite, as depressões, as toxicomanias, as anorexias, as bulimias e as síndromes de pânico.

O que atualmente define a psicopatologia é o destaque conferido a quadros clínicos fundados quase sempre na impossibilidade da participação do sujeito na cultura do narcisismo. Quando se encontra deprimido ou panicado, por exemplo, o sujeito não consegue exercer o fascínio de estetização de sua existência, sendo considerado, por isso, um fracasso segundo os valores fundamentais dessa visão de mundo (BIRMAN, 2001). Pelo uso sistemático de drogas o indivíduo busca desesperadamente adquirir acesso à majestade da cultura do espetáculo e ao mundo da *performance*. É necessário glorificar o eu, mesmo que por meios bioquímicos ou psicofarmacológicos.

## **2- A DOMINAÇÃO DOS TRABALHADORES NO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO: o vício da “droga organização”**

Num cenário de grandes mudanças políticas, econômicas e sociais, as organizações, em especial as grandes empresas, têm maior sensibilidade para captar tais mudanças e maior sagacidade para capitalizá-las. Elas respondem a essas transformações de maneira mais acelerada do que a sociedade em geral, o que lhes atribui um grande poder de influência sobre o meio. As organizações respondem não apenas de maneira operacional/funcional, mas também de forma simbólica, por meio de sua cultura organizacional e da veiculação de todo um imaginário. As organizações decodificam o que atravessa seu ambiente e (re)elaboram respostas que convenham a seus objetivos. Elas são espaços de comportamentos assistidos e controlados<sup>2</sup>, ou seja, é de sua natureza direcionar a ação (FREITAS, 2006).

As organizações de trabalho, acompanhando esse movimento mutante, têm passado por transformações intensas nas últimas décadas, paralelamente às mudanças políticas, econômicas e sociais de âmbito mundial. A *globalização da economia* e o acirramento da disputa de mercados são alguns dos fatores que ajudam a explicar a crescente competitividade das empresas capitalistas, que recorrem a diferentes estratégias de modernização. A busca por competitividade acontece no bojo de uma intensa reestruturação produtiva, onde as empresas procurando substituir os clássicos padrões produtivos, associados principalmente ao taylorismo/fordismo, por novos padrões de acumulação flexível, que possibilitem a recuperação de níveis anteriores de expansão do capital (ANTUNES, 2000).

Com a globalização da economia, a tendência é que os indivíduos se sintam mais inseguros, devido à maior competitividade das empresas, que operam aliadas à ação de potentes grupos econômicos, independentemente dos sistemas financeiros de cada país. Afinal, o objetivo das empresas passou a ser a captura do lucro e do consumidor final de

---

<sup>2</sup> Tanto no decorrer do presente capítulo quanto no capítulo posterior, ao desenvolvermos o sistema de dominação psicológica, no qual se inserem os processos de *psicologização dos problemas* e de *culpabilização dos sujeitos*, veremos que essa fiscalização e controle das ações se darão por meio de uma organização imaginária que se encontra introjetada pelos indivíduos. Dessa forma, nas organizações estratégicas o controle se efetiva de indivíduo para indivíduo e, de maneira especial, através do autocontrole.

forma energética - na verdade, agressiva, e sem fronteiras, visando exclusivamente à sua própria sobrevivência.

Durante os anos 80 do século XX a modernização das empresas brasileiras tinha seu foco principal no investimento em novos equipamentos automatizados. A partir dos anos 90 foram ampliadas as estratégias de modernização, com a introdução de novos modelos organizacionais que associam mudanças na gestão da força de trabalho com a reorganização dos processos produtivos. Ainda que seja possível observar a introdução de diferentes modelos organizacionais, é muito marcante, entre estes, a inserção no país do modelo *gestão estratégica* (COUTINHO, 2006).

A estrutura estratégica – a empresa e seu meio ambiente – caracteriza-se por ser um mundo hipercomplexo, no qual irrompem fenômenos diversos que não tinham sido objeto de nenhuma previsão; ou seja, o planejamento das ações para um longo prazo se esvai e vigora neste espaço a estratégia. Desse modo, vão continuar a germinar modelos, mas estes agora serão adaptáveis, levando em conta diretamente circunstâncias e ações de parceiros e adversários e as flutuações do mercado em que a empresa se encontra inserida.

É importante enfatizar que a capacidade estratégica não é reservada a uma elite que dispõe de um saber excepcional; ao contrário, é destinada a todos os funcionários. Todos devem ser estrategistas, lutadores, “*matadores suaves*”. Conforme Chaui (1994, p. 103), “a Organização será tanto mais eficaz quanto mais todos os seus membros se identificarem com ela e com os objetivos dela, fazendo de suas vidas um serviço a ela que é retribuído com a subida na hierarquia de poder”.

Essa extensão da estratégia como palavra de ordem a todos os funcionários é fundamental, na medida em que a empresa aplica um modelo de gestão que necessita de indivíduos sutis, capazes de tomar iniciativas e de reagir rapidamente, provando flexibilidade e leveza diante dos acontecimentos constantes, numerosos e, principalmente, imprevisíveis com os quais é confrontada. Decorrem daí duas consequências diretas, das quais a primeira é a principal marca do modelo em questão, que é a concentração em estratégias de curto prazo, e a segunda diz da preparação do profissional para habitar a estrutura estratégica. Os *jogadores estratégicos* (ENRIQUEZ, 2000a) já não são mais pressionados a possuir conhecimentos amplos em determinadas áreas, mas eles devem ser capazes de adquirir continuamente novos

conhecimentos nas áreas mais variadas e mais pertinentes para a empresa, levando em conta o momento e o contexto.

De acordo com Enriquez (2000a), as empresas de estrutura estratégica devem

[...] seguir as sessões de *formação permanente* (como mostra a multiplicação de sessões *ad hoc* à disposição dos quadros dirigentes e dos empregados nas empresas de ponta, que têm por objetivo fornecer “armas” para resolver a totalidade dos problemas suscetíveis de emergir); eles devem continuar sua formação pessoalmente, estudando os novos artigos ou livros sobre administração e “resolução de problemas”; eles devem, pois, ser capazes de uma adaptação contínua, a fim de não serem *surpreendidos* por processos desconhecidos e de estar preparados para resolvê-los da melhor maneira (p. 26).

Outra característica marcante do modelo de estrutura estratégica associa-se à formação e aperfeiçoamento dos dirigentes. Os métodos psicossociológicos e sociológicos de formação foram abandonados, em troca de estágios esportivos, de “sobrevivência”, de aventura. Os dirigentes entregam-se ao paraquedismo, à descida de obstáculos de muitos metros de altura, a competições interempresas, buscando encontrar em si próprios capacidades que não possuem (superação), tentativas em que geralmente são forçados a confiar nos outros e a reforçar o espírito de equipe (ENRIQUEZ, 2000a).

Esse tipo de estrutura persegue objetivos paradoxais, sobre os quais descreveremos com maiores detalhes no decorrer desta pesquisa. Esse modelo exige a integração de cada um à organização e à sua idealização. Além disso, demanda um espírito individualista e um forte espírito de equipe e requer a iniciativa e a criatividade (sublimação), mas, contraditoriamente, estas se opõem fundamentalmente à idealização.

As organizações estratégicas misturam um modelo japonês de administração pessoal - privilegiando os esforços coletivos e não reconhecendo o indivíduo senão como membro de um grupo do qual ele aceita as normas - com o modelo americano, valorizando o esforço individual e o sucesso pessoal.

A estrutura estratégica vai exigir a qualidade total de seus produtos, de seus serviços e de seus funcionários. Enriquez (2000a, p. 28), analisando os princípios desse modelo de gestão, assinala que a proposta é que:

Uma empresa deve sobreviver, conquistar novos mercados, alcançar uma potência ilimitada, eliminar, se possível, seus concorrentes. Para atingir tal objetivo, ela precisa de indivíduos que sejam simultaneamente grandes decisores, grandes comunicadores, grandes persuasores; e precisa também da participação ativa de todos (daí o desenvolvimento de grupos de expressão, de círculos de qualidade, de grupos de projetos, de grupos de progresso, de grupos *ad hoc* de resolução de problemas).

O modelo de organização estratégica aparece, assim, como um novo ícone, uma nova referência, prometendo escotar o sujeito na sua solidão e acompanhá-lo e conduzi-lo em seu sucesso, indo ao encontro de suas carências latentes e reduzindo a importância do vínculo social a um laço (financeiro, moral, ideológico e psicológico) com ela. Oferece-lhe, deste modo, oportunidades cômodas de identificação, ou seja, de assumir uma identidade compacta e objetivada, pretexto para expressar seu narcisismo. A organização investe no indivíduo por todos os lados de maneira coerente<sup>3</sup> e, desse modo, em todos os níveis, a organização produz um indivíduo e incita-o a reproduzi-la a seu modo. Sendo assim, os funcionários adquirem uma “personalidade emprestada” pela organização, com desejos, valores e ideais criados e estrategicamente controlados por ela.

Essa organização desenvolve um modelo de gestão que se vale da mobilização do que, em psicanálise, é denominado de *ideal de Eu*<sup>4</sup>. Trata-se daquilo que temos de alcançar de qualquer modo para nos sentirmos “completos”, perfeitos, onipotentes. A dinâmica do ideal de Eu é, de acordo com Gaulejac (2007, p. 15): “uma verve compulsória: não existe ‘plano B’ em relação a ele: ou o indivíduo o conquista, ou está fadado à angústia da falta, do vazio”. Pergunta-se, porém: como a organização engendra essa dinâmica de ideal de Eu em seu sistema de gestão? Pela “promessa”? Mas promessa de quê? Pela promessa de que, se você tiver determinada coisa ou se você for determinada pessoa (ou for como determinada pessoa), você estará realizado. Essa

---

<sup>3</sup> Este investimento coerente se dá por meio de mediações que serão explanadas no decorrer do capítulo.

<sup>4</sup> O ideal de Eu de acordo com Laplanche & Pontalis (2001, p. 222) é uma “instância da personalidade resultante da convergência do narcisismo (idealização do ego) e das identificações com os pais, com os seus substitutos e com os ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o ideal do ego constitui um modelo a que o sujeito procura conformar-se”. Existe uma diferença entre o ideal de Ego, herdeiro do narcisismo primário e, o Superego, herdeiro do complexo de Édipo. De acordo com Pagès *et al.* (1987), o ideal de Ego se constitui, ao menos na origem, em uma tentativa de recuperação da onipotência perdida no narcisismo primário. O Superego é oriundo da castração na resolução do complexo de Édipo. Ainda para esses autores: “O Superego separa a criança de sua mãe, o ideal de Ego o leva à fusão. O ideal de Ego tem exigências ilimitadas de perfeição e de poder, enquanto que o Superego alivia estas exigências instituindo a barreira do incesto e transformando a impotência intrínseca da criança em obediência a uma proibição” (p. 155).

promessa sedutora, cativante e confortante contribui para que, em momentos de incerteza, carência ideológica e desfiliação (enfraquecimento das instituições familiares e religiosas, do Estado, da nacionalidade, patriotismo e instituições escolares), o indivíduo encontre espaço e referencial para organizar seus desejos e experimentar um falso gozo narcísico.

Uma estratégia que se torna cada vez mais comum ante as exigências de redução de custos da produção por parte dos acionistas das organizações é o corte de efetivos, que sob o controle quantitativo do setor de recursos humanos, processa-se de maneira sistemática neste modelo de gestão. Diante disso, poderíamos supor que as organizações devem estar passando por momentos econômicos muito ruins para adotarem esta estratégia de redução de efetivos. Neste ponto estamos enganados. A redução de funcionários não está ligada a problemas de organização ou econômicos, mas sim, à ambição insaciável que determina a lógica capitalista de mercado. Ilustremos nossos argumentos com exemplos.

O primeiro deles é a Eletrolux (empresa sueca de eletroeletrônicos e demais produtos). Essa companhia suprimiu aproximadamente 100 mil empregos no mundo e 12 mil só na matriz, porque o acionista principal queria um rendimento financeiro de 15% para suas ações, rendimento que era de 9% (ou seja, longe de ser deficitário). O segundo exemplo vem da companhia francesa Peugeot, que de acordo com Enriquez (1999, p. 65), “é uma empresa que está funcionando muito bem. Ela passa seu tempo a despedir as pessoas de maneira regular”. O terceiro exemplo é o das grandes empresas norte-americanas, que em 1994 tiveram um aumento de 40% em seus lucros e mesmo assim eliminaram 116 mil empregos. Compreendemos que numa situação assim, os assalariados de uma empresa, não importa quais sejam seus níveis hierárquicos, não sabem nunca se serão mantidos ou não no emprego, já que não é a riqueza econômica da empresa que vai impedir que exista redução de efetivo, mas sim a lógica (ilógica) das porcentagens de lucros cada vez mais espetaculares para alguns, em detrimento de milhões de desempregados pauperizados.

As estratégias de gestão primam por pragmatismo e eficácia, que se promovem em detrimento das condições éticas e humanistas. Legitimam uma abordagem instrumental, utilitarista e “contábil” das relações do homem com o trabalho e com a sociedade. Os mandamentos da guerra econômica neoliberal não preveem que os

indivíduos tenham estados de alma, uma vez que para ganhar essa guerra é preciso fazer sacrifícios e todo combate exige perdas humanas. No caso dos cortes de efetivos, por exemplo, são as regras do jogo que cada gerente ou executivo deve integrar caso queira atingir postos de responsabilidade e neles permanecer. O recado dado pelo sistema de gestão estratégica é bem claro: não é mais hora de compaixão, mas de luta, sem envolvimento afetivos. Por tamanha cobiça e egoísmo, voltamos a condições primevas de insensatez e barbárie.

Cada pessoa busca sentido e reconhecimento em sua vida e, especialmente, na atividade laboral; no entanto essa busca jamais se completa, já que o sentido e o reconhecimento são ideais extremamente voláteis e transitórios nesta sociedade, que prega a exigência de renovação constante. Essa busca por realização dentro das organizações é que alimenta a competição desenfreada por mercados e também entre parceiros de trabalho, uma vez que o sistema estratégico nos faz crer que a felicidade pode ser alcançada nas malhas organizacionais, porém não existe espaço nem oportunidade para todos. As organizações se tornam arenas onde cada indivíduo está envolvido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo. Diante disso, Gaulejac (2007) afirma que habitamos um mundo que está contaminado pelo “realismo gestor” e gera enorme impotência para desenhar os contornos de uma sociedade harmoniosa e preocupada com o bem comum.

Sennett (2001) fez uma análise de como os teóricos da Economia e da Sociologia se posicionaram quanto à rotina de trabalho e seus efeitos para a construção e colocação histórica do indivíduo em relação ao mundo social. Segundo o referido autor, Adam Smith avalia que a rotina nos cenários de trabalho é pessoalmente degradante, uma fonte de ignorância mental. O presente imediato pode ser bastante claro quando um trabalhador maneja a mesma alavanca ou manivela horas a fio. O que falta ao trabalhador da rotina, de acordo com Adam Smith, é qualquer visão mais ampla de um futuro diferente, ou o conhecimento de como fazer a mudança. Essa crítica à rotina, em outras palavras, indica que a atividade mecânica não gera um senso de narrativa histórica maior. Sennett (2001) apresenta ainda, como contraposição ao proposto por Adam Smith, o posicionamento de Denis Diderot. Este não acreditava que o trabalho de rotina fosse degradante, ao contrário, julgava que as rotinas geravam narrativas, à medida que as regras e ritmos do trabalho evoluíam aos poucos.

Finalmente, mostra que o sociólogo Anthony Giddens – herdeiro moderno de Diderot – tentou manter viva a intuição deste último, indicando o valor básico do hábito nas práticas sociais e no autoentendimento. Giddens afirma que só testamos nossas alternativas em relação aos hábitos que já dominamos, e acrescenta que imaginar uma vida de impulsos momentâneos, de ação de curto prazo, despida de rotinas sustentáveis (hábitos), é imaginar, na verdade, uma existência irracional.

Destarte, mesmo supondo-se que a rotina tenha um efeito pacificador sobre o caráter, como vai a flexibilidade fazer um ser humano mais engajado? Vejamos por meio da organização do modelo de gestão estratégica quais os locais e efeitos da flexibilidade. Vivemos, como anunciou Sennett, uma *corrosão do caráter*?

A flexibilidade exige disponibilidade, implicação total no trabalho, mobilidade, adaptabilidade, aceitação e lidar bem com a incerteza, entre outras características constituintes do aparato estrutural necessário para sustentar (e se sustentar) o (no) modelo de gestão atual. De acordo com Gaulejac (2007), estas são qualidades estimulantes para um espírito combativo, ambicioso e competitivo, que obriga os indivíduos a estar em constante movimento e a aceitar sem reservas as exigências da empresa. Notemos que essas qualidades solicitadas, além de propiciarem um maior rendimento, funcionam também como ferramentas para os trabalhadores lidarem com a pressão que sofrem permanentemente:

No modelo hierárquico e disciplinar, as condições de trabalho eram sem dúvida penosas, mas a solidariedade entre os empregados atenuava seus efeitos psicológicos. A comunidade dos trabalhadores fornecia um apoio para suportar as obrigações. Essa solidariedade orgânica se enfraqueceu. A tentação do “cada um por si” é mais forte por ter sido encorajada pela corrida ao mérito, a ameaça dos planos sociais, a diversidade dos estatutos, a mobilidade vertical e horizontal e a individualização das remunerações (GAULEJAC, 2007, p. 207).

Dessa forma, notamos que as reivindicações coletivas são enfraquecidas em favor de um encorajamento a negociações individuais das situações, evidenciando-se que a violência das relações e condições de trabalho desloca-se maciçamente para um nível psicológico (PAGÈS *et al.*, 1987; ENRIQUEZ, 2000b). Compreendamos então como se constitui e sobre quais pilares de sustentação está solidificado o modelo *gestão estratégica*.

Uma importante distinção observada por Habermas (1998) a respeito dos conceitos de *modernidade cultural* e o de *modernização* pode nos auxiliar na teorização e compreensão de como se articula a lógica do modelo *gestão estratégico*, que será mais explorado abaixo. Em sua teoria da modernidade, Habermas focaliza os processos de modernização destacando os mecanismos de racionalização ocorridos nos subsistemas econômico e político. O filósofo destaca aí a diferenciação entre mundo sistêmico e mundo vivido. Para ele, no mundo sistêmico predomina a ação instrumental e estratégica e o sistema é regido pela razão instrumental. Tal sistema tem como suportes a economia, através do capital, e o Estado, através do exercício do poder, ambos assegurando a integração sistêmica e monológica. Já na modernidade cultural, o mundo vivido é o espaço social no qual se dá a ação comunicativa, calcada no diálogo. Assim, para Habermas, o mundo vivido é formado pelo espaço social no qual a ação comunicativa permite a realização da razão comunicativa, sem coerção, tendo como base o poder da solidariedade. Diante de tal distinção podemos nos questionar: qual será o tipo de racionalidade (instrumental ou comunicativa) que embasa a gestão estratégica?

A concepção estratégica é um modelo de administração organizacional caracterizado pela ideologia do capitalismo monopolista-financeiro e se encontra em expansão no contexto contemporâneo. Tal concepção busca uma gestão pelo afetivo. O estrategista é tomado inteiramente pelo imaginário da *performance* e da excelência, por meio da canalização de sua afetividade, de suas *pulsões inconscientes* e de seus ideais. Esse mecanismo perverso de manipulação e sedução é ainda mais sutil na medida em que se revela indispensável ao crescimento, a fim de utilizar o potencial de cada um. O grupo ou a organização solicita o desejo de ideal pessoal, que se confunde com os ideais dos outros (ENRIQUEZ, 2000b).

A excelência não mais se caracteriza como um valor durável. O que antes tinha um caráter infinitivo (ser excelente) passou a ser um atributo no gerúndio (sendo excelente). Os heróis de hoje não são mais referência para amanhã. Os valores de hoje já são obsoletos. Por meio desta cultura da excelência instaura-se o pânico da exaustão próxima e inevitável. Apesar disso, sabemos que a excelência é condição imprescindível de sobrevivência de pessoas e empresas, e perseguir esta competência tão mutável não é apenas a melhor opção, mas a sina de todos. Caberia destacar, não obstante, que as empresas são o lugar onde se há de viver esse fardo e elas que, por meio de sua política

de dominação psicológica, vão cobrar duramente de cada indivíduo que ele não só seja, mas também queira ser esse herói insaciável.

O indivíduo liga-se à organização estratégica (ou hipermoderna, denominação utilizada por Pagès *et al.*, 1987) não somente por laços morais e materiais ou por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que lhe proporciona, mas também, e principalmente, por laços psicológicos.

A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 144).

A organização se instaura, funciona e se consolida no interior de um campo passional e pulsional das pessoas. Para que ela possa combater as angústias dos trabalhadores e seus processos autodestrutivos, mobilizar a força combativa desses indivíduos, suscitar a idealização de seu ser e de suas práticas e, assim, favorecer a emergência de condutas de *performance*, seus dirigentes utilizam-se de determinadas “ferramentas”, que, como descreveu Enriquez (2000b), são a *doença da idealização* o incentivo à participação e ao comprometimento, o estabelecimento de perfis profissionais relativamente homogêneos e heterônomos, a sedução pela possibilidade do *status* social e a provocação de sentimentos de culpa e de vergonha.

Em sua aplicação às relações de trabalho essas “ferramentas” fazem com que os indivíduos se liguem à empresa e a reforcem, prendendo os sujeitos na armadilha de seus próprios desejos de afirmação narcísea, bem como criando uma *doença da idealização*, na medida em que pedem aos indivíduos não só que a idealizem e se identifiquem com ela, mas também que lhe dediquem incondicional amor e devoção. Tais fatos são determinantes para a criação de uma ideologia que não permite outras visões de mundo. Assim, os valores e as normas são introjetados pelos sujeitos e, conseqüentemente, geram indivíduos sem autonomia.

As políticas gerenciais estratégicas pretendem estabelecer novos compromissos com os sujeitos, entre os quais o rígido controle do processo de trabalho seria

substituído por estratégias mais sutis de motivação, com destaque para o incentivo à participação. A gestão estratégica preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas principalmente em transformar a energia libidinal em força de trabalho. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão e a obediência pelo reconhecimento. Ao buscar o comprometimento, as organizações participativas incentivam o vínculo entre seus integrantes e diferentes aspectos do contexto organizacional.

Quando a empresa solicita aos seus trabalhadores que se engajem em seu projeto, ela busca a identificação deles com seus objetivos. Essa demanda supõe um tipo de trabalhador diferente do que se submetia às formas tradicionais de gestão. Cada vez mais vem sendo enfatizada a necessidade de um novo perfil de trabalhador: qualificado, autônomo, criativo e polivalente.

A investigação dos perfis de trabalhadores participativos requer que se avaliem os processos de identificação coletivos desenvolvidos por eles. Na busca de maior comprometimento de seus integrantes, a organização os pressiona a se identificarem com ela, com os seus valores e objetivos. Uma efetiva identificação suporia o estabelecimento de perfis profissionais relativamente homogêneos, desenvolvidos em sintonia com os valores organizacionais (COUTINHO, 2006). Adentramos, neste momento, em um dos paradoxos de tal modelo de gestão, já que as exigências são por vezes contraditórias. Questionemo-nos então: como obter um indivíduo criativo e autônomo, mas ao mesmo tempo semelhante à massa de trabalhadores?

Vejamos que a organização se apresenta como um lugar fértil e praticamente o único onde os desejos e os projetos do sujeito podem se realizar. Daí seu papel exclusivo na construção de representações coletivas e o “estímulo” por ela dado à satisfação das necessidades narcísicas dos indivíduos, colocando-os diante do desafio de provar sua existência e de instaurar uma luta pela vida (em especial a vida psíquica). Propõe-se, dessa maneira, que o narcisismo individual terá toda a liberdade de expressar-se e de realizar a ilusão de ser um ego forte e coeso.

Não obstante, à medida que o sujeito valoriza o que a organização lhe apresenta como “ideal comum”, ele corre o risco de abraçar um *ideal de Eu* que é o da organização e com o qual ele pode acabar por confundir e misturar o seu próprio. A relação que os indivíduos mantêm com a organização não é meramente objetiva, passível de cálculo claro e racional, mas sim, mediada por laços psicológicos quase

sempre não evidentes para eles. Sendo assim, “o imaginário organizacional propõe uma ‘carta imaginária’ ou um ‘menu’ de estruturação simbólica das representações mentais que vai permear as atitudes do indivíduo e sua relação com o trabalho, consigo mesmo e com os outros” (FREITAS, 2006, p. 56). Notamos, portanto, que o pressuposto da autonomia, teoricamente valorizado pela organização, já começa a desmoronar.

Le Goff (1995) corrobora a argumentação acima apresentada ao mencionar esse estranho casamento entre obediência e liberdade celebrado pelas empresas hipermodernas, já que em suas retóricas enfatizam a autonomia e a responsabilidade, mas estas se combinam com inúmeros instrumentos de avaliação e controle, cada vez mais frequentes e sofisticados – em especial as ferramentas de avaliação de desempenho – sem mencionar os aspectos psicológicos inconscientes.

Como ferramenta, as empresas que empregam a gestão estratégica (em geral as multinacionais) fundamentam-se na sedução pelo *status* e usam desse poder para atrair as pessoas que trabalham ou trabalharão a seu favor. Tais empresas pretensamente constroem a pseudoautonomia para seus funcionários, em especial para cargos de maior poder, como chefias, cargos gerenciais e corpo executivo. Viagens em primeira classe, jantares suntuosos, hotéis cinco estrelas, enfim, permitem a sensação de liberdade e a demonstração de *status* de pessoas de sucesso financeiro, gerando um sentimento de segurança, mas sob o controle da empresa. O fornecimento dessas recompensas, na verdade, pode ser (e na maioria das vezes é) a aniquilação da autonomia. O intercâmbio entre sujeito e empresa se consolida por meio de privilégios que são assimilados pelo indivíduo e socialmente legitimados. Acentua-se assim o modelo de sucesso valorizado em nossa sociedade.

Tais condições fazem calar a possibilidade de os sujeitos terem uma vida interior com seu repertório de interrogações e de dúvidas. Os homens da organização esquecem, dessa forma, a complexidade de seu psiquismo. Não tomam consciência de seu *Eu*. Pode-se dizer que a organização, querendo estabelecer seu domínio sobre o inconsciente, tenta, na verdade, impedi-lo de aflorar, fazendo-o emudecer, e constrói indivíduos que se evitam uns aos outros.

Outra estratégia é o estabelecimento de um processo de *psicologização* dos problemas. Num universo onde o indivíduo é colocado no centro, tanto o sucesso quanto o fracasso jamais são atribuídos à estrutura da organização, mas à atitude do

indivíduo, que deve, a cada momento, superar todas as novas provas a que é submetido. Para tanto, a organização reforça o sentimento de *culpabilidade* e o sentimento de *vergonha*. Esse último manifesta a angústia diante do *ideal de Eu*, já a culpabilidade expressa a angústia diante do *superego*. Sendo o ideal de todo homem confundido com o ideal da organização, que visa à *performance* da excelência, cada indivíduo deve provar da *vergonha* quando não se mostra à altura desse ideal, quando não chega a realizar seus objetivos e a superar-se. A organização, chegando a provocar nos indivíduos um sentimento ao mesmo tempo de culpa e de vergonha, tem ao seu dispor indivíduos prontos a se sacrificar por ela.

Por fim, as organizações estratégicas pretendem incutir em cada trabalhador a ideia de que o “primeiro a chegar” pode ser um ganhador, um herói criativo capaz de violar as leis da formação coletiva e de assumir, sozinho, os riscos que podem custar sua carreira ou sua “vida”.

Para exemplificar podemos utilizar trechos de uma entrevista realizada por Gilda Aguiar Fadul (2004) com um alto executivo do mercado financeiro, que no momento ocupava o cargo de diretor do *Banco Estrangeiro*. O estudo de caso teve como foco analisar as transformações que se efetivaram na identidade desse indivíduo, que seguiu carreira no mercado financeiro envolvido pelo jogo do poder, acuado entre a própria subjetividade e a aparência advinda da posição social.

Conforme este indivíduo galgava posições mais elevadas na hierarquia de cargos e salários do banco, ele mesmo aponta: “A grande resistência veio de meus pares, [...] meus amigos fraternais (risos); esses aí se pudessem me matar...” (FADUL, 2004, p. 105).

Outro trecho revela o ambiente de trabalho de extrema competitividade e mostra como o indivíduo vai se tornando, por meio deste modelo de gestão administrativo, cada vez mais solitário, não podendo contar com a confiança de seus pares: “Para os outros, eu era concorrente, competindo por recursos e pela divisão da gratificação anual, ponto final. [...] quer dizer, navegar em águas onde, pô, os teus pares são os caras que querem te ferrar” (FADUL, 2004, p. 106).

É interessante observarmos que o indivíduo consegue “denunciar” essa lógica perversa da competição intraorganizacional e notar seus incômodos no trabalho em

grupo, todavia seu comportamento reflete o *outro lado da moeda* e em seu dia a dia ele entra fortemente munido no jogo do poder, na tentativa de manter seu *status*.

Podemos aqui fazer uma interlocução com o que foi proposto pelo filósofo e cientista político inglês Hobbes (1983) ao preconizar nos humanos a existência de um impulso original ou “começo interno” do movimento animal, para se aproximar do que lhe cause satisfação ou para fugir do que não lhe agrada. Esta força interna, denominada *conatus*, impulsiona o homem a vencer sempre e ultrapassar os outros, tendo em vista que superar quem está adiante conquista a felicidade. No entanto, a vida em sociedade corresponde, para o autor, à manifestação de outra força, a saber, o instinto de conservação de si mesmo, quando implicado em contrato de paz tácito entre os homens que prometa conservação. Hobbes descreveu a vida humana, em grande parte, como uma corrida, cujo único objetivo é ser o primeiro. Notemos que há mais de três séculos os pensadores apontavam uma característica animalesca instintiva dos seres humanos que atua exaltada contemporaneamente no sistema capitalista de produção, em especial no modelo *gestão estratégica*, sendo altamente instigada e valorizada.

O sistema constituído pela racionalidade instrumental quase sempre impossibilita a emergência do ser humano, abafando seu poder de escolher e mesmo de delinear seu próprio destino, dificultando assim a manifestação do sujeito, até porque a autonomia dada ao indivíduo se apoia num quadro previamente definido. A esse respeito Berger e Luckmann (1998, p. 80) colocam: “As instituições [...] controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis”.

Dessa forma, a organização atinge o seu fim, que é criar indivíduos heterônomos, concomitantemente conformes e inovadores, que adquirem a posição de apreender os receios e os desejos de seus membros. Ela sabe que em cada ser humano existe uma falha irremediável, uma angústia que conduz à necessidade de ser protegido, nutrido por um “ser fora do comum”. Essa necessidade decorre das primeiras ligações ao corpo e à linguagem da mãe.

Cada sujeito tenta preencher suas faltas e obter satisfações narcíseas. A organização, apresentando-se como toda poderosa, fornece a cada sujeito

os elementos de segurança que lhe permitirão saciar seu desejo de completude (ENRIQUEZ, 2000b, p. 21).

As organizações necessitam de indivíduos sutis, capazes de tomar iniciativas e de reagir o mais rápido possível, dando prova de leveza e de flexibilidade diante dos acontecimentos imprevisíveis, constantes e numerosos com os quais são confrontados. Todo o mundo se torna um *jogador*, tentando ganhar e devendo ter sucesso, mesmo nas piores condições. A consequência é uma concentração nas estratégias de *curto prazo*.

A estrutura estratégica exige homens que sejam “guerreiros”, “ganhadores”, esportivos, aquele que deve, de acordo Enriquez, ser chamado de “*matador cool*”. “Não se trata, pois, de eliminar um adversário ou um concorrente com paixão, é preciso fazê-lo, ao contrário, com doçura (e não matá-lo definitivamente, pois, ele pode um dia, talvez, revelar-se útil)” (ENRIQUEZ, 2000b, p.29).

A estrutura estratégica, mais que outras, exige um reforço da *teatralidade*. Os tempos não são mais do chefe que comanda, mas daquele que seduz, persuade e sabe jogar com as aparências. Nossa sociedade é uma sociedade onde a aparência triunfa, em outras palavras, uma *sociedade do espetáculo* (DEBORD, 1997), que prefere a imagem à coisa, a cópia ao original, a representação à realidade, a aparência ao ser.

Os indivíduos estão presos nas identificações heróicas. Aqueles que são bem-sucedidos tomam a si mesmos como *ideal*. São verdadeiros *Narcisos*. Essa identidade narcisista não os impede, entretanto, de se mostrarem leves, flexíveis. Eles têm ciência de que para serem bem-sucedidos devem poder adotar “múltiplas identidades”, segundo as situações, ambientes e interlocutores. Os *homens de aparência*, como denominou Enriquez (2000a), modulam seu papel social segundo as circunstâncias – o que nós denominamos de indivíduos *células-tronco*. Eles são sempre no instante aquilo que devem ser para terem sucesso.

Para a estrutura estratégica, o outro existe realmente. É preciso conhecê-lo, dar-lhe a impressão de ser respeitado, de ser valorizado. O outro é uma peça mestra do gerenciamento estratégico participativo, já que a empresa necessita, para sua sobrevivência ou seu crescimento, da capacitação e da integração dos seus membros, por mais modestos que sejam. Desse modo é necessário “comunicar-se” com o outro, extrair o máximo de seu potencial.

Não obstante, o espetáculo é, materialmente, a demonstração do afastamento entre o homem e o homem. Existe assim uma “falha” da faculdade de encontro, e como sua substituição por um fato alucinatório social, a falsa consciência do encontro, a “ilusão do encontro”. Numa sociedade em que ninguém consegue ser reconhecido pelos outros, cada indivíduo torna-se incapaz de reconhecer sua própria realidade.

Os amigos não existem mais, os adversários irreduzíveis tampouco. No universo da estratégia, não podem ter êxito senão as relações de negócios, e elas exprimem a força de cada um dos parceiros em um dado momento. Os comunicadores continuam sempre “matadores”, frios e resolutos (ENRIQUEZ, 2000a, p. 34).

Fica assim revelada uma exigência narcisista do modelo organização *estratégica*, no qual o indivíduo deve reconhecer a alteridade, num plano onde a comunicação e as boas relações de trabalho são valorizadas, porém apenas como ferramentas para o próprio sucesso.

Lima (1996), em sua investigação em uma organização no Brasil com estrutura *estratégica*, observou que vêm sendo priorizadas as admissões de jovens que ainda estão construindo sua identidade e são mais vulneráveis às políticas de gestão implementadas por essa empresa. Apesar de considerar que a organização não cria nem modela a identidade de seus integrantes, Lima (1996) entende que aquela pode se utilizar de suas fragilidades, criando situações que permitam a identificação, ainda que ilusória, dos trabalhadores. Enriquez considera que “[...] jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações [...] e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique” (ENRIQUEZ, 1997, p. 19).

O cotidiano de muitos dos trabalhadores se apresenta sobrecarregado de afazeres, envolvido por símbolos de poder e sem tempo para reflexão. Eles se encontram cindidos do social, enquanto sujeitos voltados para si próprios, sem se dar conta dos efeitos da colonização, e submetidos a um processo de comunicação restrito, que dificulta sua emancipação.

Pizza Junior (1995) enfoca esse problema, afirmando que o homem pós-moderno “ganha confortos e facilidades materiais, mas assiste, impotente, à morte do espírito e à perda do centro ordenador de seu sentido ético” (p. 59). Isso se traduz na

observação de que o apego ao prestígio faz parte da ambição dos seres humanos – como vimos no primeiro capítulo –, o que só reforça o empenho das empresas em preencher seus funcionários de vantagens indicativas de *status* na sociedade capitalista atual.

A influência do mundo sistêmico forma individualidades que se afiguram como mercadorias. Tal ordem instrumental, transformada em realidade objetiva, tende a destituir os sujeitos de sua *condição humana* (ARENDDT, 2007). Isto significa que a situação emocional e as realizações humanas dos trabalhadores estão à mercê de uma vida cotidiana transformada e dominada por um exercício de sobrevivência. Notamos que os trabalhadores são “propriedades” das organizações onde trabalham e funcionam como agentes disseminadores dos seus propósitos. Toda uma vida passada sob tensão, aparente e/ou real, já deve ser um consistente motivo para a busca de alternativas a este sistema estabelecido.

### 3- RELAÇÕES DE PODER E DOMINAÇÃO PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES HIPERMODERNAS

A existência da inclinação para a agressão, que podemos detectar em nós mesmos e supor com justiça que ela está presente nos outros, constitui o fator que perturba nossos relacionamentos com o nosso próximo e força a civilização a um tão elevado dispêndio [de energia]. Em consequência dessa mútua hostilidade primária dos seres humanos, a sociedade civilizada se vê permanentemente ameaçada de desintegração. O interesse pelo trabalho em comum não a manteria unida; as paixões instintivas são mais fortes que os interesses razoáveis. A civilização tem de utilizar esforços supremos a fim de estabelecer limites para os instintos agressivos do homem e manter suas manifestações sob controle por formações psíquicas reativas. (FREUD, 1930 [1929]/1996, p. 117).

Procuraremos entender como a organização opera as estruturas inconscientes mantendo um sistema de poder para garantir seus objetivos, como a produção, a exploração e a diminuição dos conflitos.

Deve-se ressaltar que, para Pagès *et al.* (1987), o poder apresenta um caráter sistêmico-dialético, cuja lógica está orientada para a subordinação e para o enquadramento do indivíduo no seio da ordem global. Tal poder não é criado isoladamente pelas organizações hipermodernas, ele é produto no contexto das relações psicossociais inseridas em um sistema.

A organização hipermoderna possui uma característica essencial, que é cooptar os seus membros graças a uma lógica própria, como se ela tivesse vida, e torna os indivíduos objetos de seus interesses. Para manter seu domínio diante das transformações do sistema produtivo na sociedade capitalista contemporânea, utiliza-se de um sistema de mediações que possibilita a centralização do controle sobre a relativa autonomia de seus membros, no quadro de seus princípios.

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

O controle externo transmite-se para o próprio sujeito e é ele quem define suas metas e se compromete a atingi-las. Isso não denota, necessariamente, que a figura do chefe tenha desaparecido, mas a relação com ele é facilitada e mais democrática, pois o

processo decisório acontece de maneira mais participativa. Esse deslocamento do exterior para o interior somente é possível quando a empresa desenvolve uma cultura capaz de promover a adesão fiel de seus membros à sua filosofia, missão e objetivos. Os estudos de autores como Pagès *et al.* (1987), Enriquez (1997, 2000a, 2000b), Gaulejac (2007), entre outros, apresentam fortes indícios de que o desenvolvimento de uma sólida cultura organizacional e um complexo mecanismo de dominação de seus membros são basicamente as principais “especialidades” do modelo *gestão estratégica*. Vejamos, então, como se desenvolvem esses processos.

As mediações executadas no modelo *organização estratégica* se efetivam, resumidamente, nos níveis econômico, político-administrativo e ideológico. No primeiro as organizações estabelecem aliança entre restrições e vantagens oferecidas ao indivíduo; no segundo possibilitam certa autonomia e exercem determinado controle, que regula o seu modo de dominação; e no terceiro desenvolvem a crença numa “religião” e ambicionam tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores.

Além das mediações citadas acima, destacaremos o sistema de dominação psicológica empregado por esse modelo de administração organizacional por ser uma mediação característica dele e por gerar uma alienação que se estende à alienação econômico-político-ideológica.

Na organização hipermoderna, pela primeira vez na vida econômica, a dependência psicológica despersonaliza-se e instaura-se em relação à organização. O inconsciente não investe mais contra as pessoas em primeiro lugar, mas contra as estruturas institucionais. Este fenômeno é de grande importância pois marca uma mudança nos mecanismos de reprodução social. As estruturas sociais tendem a modelar diretamente a personalidade, que as assumiu, sem passar pela etapa da identificação com as pessoas (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 37).

Oferecendo um sistema de crenças, ou melhor, um ideal de vida, concretizado por regras e procedimentos, a organização está respondendo a uma necessidade profundamente enraizada no indivíduo, que é a regressão, numa relação de dependência para com a mãe. Dessa forma, o sujeito se encontra sob o domínio da organização ao nível inconsciente (alienação psicológica).

A organização é tratada como o próprio Eu do sujeito e uma determinada parte da libido narcisista é transferida para ela. Fica evidente que a organização serve para “substituir” um ideal que o Eu quer encarnar na sua própria pessoa, sem chegar a realizá-lo de fato.

O processo de “ocupação” da idealização de Eu dos indivíduos ocorre por meio de um sistema psicológico inconsciente. Esse processo foi hipoteticamente apresentado por Pagès *et al.* (1987) e, a fim de alcançar maior didática, pode ser descrito em três momentos, escritos a seguir.

No primeiro momento o processo inicia-se com a imagem de um indivíduo isolado diante de uma organização grande e poderosa, fonte paradoxal de satisfações e de sanções múltiplas (dinheiro, *status*...). Nessa situação, o indivíduo tem grande probabilidade de sentir a organização como extremamente ameaçadora. Sendo assim, ele possui uma imagem do seu Eu pequeno e fraco e experimenta fortes angústias de destruição e fortes impulsos agressivos contra o objeto ameaçador (organização), ou seja, “vive uma situação de dependência infantil que lembra a dependência em relação aos pais, particularmente, à mãe” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 150).

No segundo momento o indivíduo defende-se contra sua angústia e sua hostilidade, desenvolvendo um desejo agressivo de onipotência e *projeta* esse seu desejo na organização, com a qual ele se *identifica*.

O indivíduo constrói uma imagem de Ego grandioso, seu ideal do Ego, que encobre a imagem do Ego pequeno e fraco e que se identifica com a organização... Constrói-se, assim, uma *organização imaginária* que engloba as características da organização real com as quais o indivíduo se identificou (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 151).

O resultado desses mecanismos de projeção e de identificação é que a angústia é reprimida e constitui uma ameaça constante para o equilíbrio psíquico. A agressividade dirigida para organização é canalizada, por um lado, para o exterior (clientes, família, Estado, entre outros), e por outro, para o próprio sujeito. É um dos principais meios de luta contra os objetos externos geradores de angústia e medo, possibilitando ao indivíduo sair da passividade, digerir o objeto que lhe é estranho e compreender a vida coletiva. O sujeito deve se colocar à prova continuamente, para eliminar a imagem de

Eu fraca, deve vencer-se. Essa parcela de agressividade que é deslocada a ele é que reforça a culpa e a vergonha. Neste ponto abre-se margem a uma persecutoriedade permanente, ao medo de não ser bom o bastante, de não estar à altura da empresa e de não merecer seu reconhecimento e seu amor. O indivíduo é tocado pela vergonha em sua intimidade (culpa) e também em seu ser social e em sua aparência.

O terceiro e último momento é protagonizado pelo mecanismo de *introjeção*. A *organização imaginária* “invade” o indivíduo e torna-se parte dele. Ela adquire um *status* de vida própria relativamente independente da organização real, e é através dela que o indivíduo se relaciona com esta última, (a real).

O sistema psicológico descrito acima apresenta um viés paradoxal. Baseia-se numa oposição permanente entre a procura de um prazer (agressivo) e uma angústia de morte (reprimida). É um sistema cíclico, no qual o prazer leva à angústia e vice-versa.

O objeto de prazer é um ideal inacessível, a procura do prazer é carregada de angústia; quanto mais se acredita alcançá-lo, por exemplo subindo na carreira, mais a angústia é reforçada, pois se percebe que não se está satisfeito nem mesmo se se “atingir” seu objetivo (o que corresponde à raridade crescente de cargos, existindo assim sempre uma dupla leitura-sociológica e psicológica dos fenômenos). Inversamente, a angústia leva ao prazer agressivo, que o defende contra ela; assim, o indivíduo que se sente ameaçado pela iminência da promoção (caso frequente) não terá outra saída senão a de aceitar e de buscar uma promoção posterior (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 153).

Fica evidente, então, que a atual conjuntura e moral do trabalho nos “impõem” uma pena condenando-nos a vencer. O poder passou da esfera econômica às esferas política, ideológica e psicológica, portanto medeia aspectos mais profundos (inconscientes) dos sujeitos e estes se tornam efeitos e reprodutores da organização. As relações de poder inseridas no sistema neocapitalista manifestam a sua característica mais fantástica e perversa, penetram nas estruturas da personalidade, manipulam os ideais e os valores. O indivíduo vive a organização como uma droga da qual ele torna-se dependente, não pode se separar. Sugere-se a ele que esse “êxtase químico” é a estrada pavimentada para a felicidade.

Na empresa *hipermoderna* o processo de identificação dos trabalhadores se despersonaliza, abandonando a figura da chefia e passando a se estabelecer diretamente

com a organização. Se por um lado o trabalhador se liberta da autoridade do chefe, com o qual era obrigado a se identificar, por outro cai na tutela “de uma entidade impessoal que penetra na sua vida e na sua alma, de ponta a ponta” (PAGÈS *et al*, 1987, p. 37). Observa-se, assim, a despersonalização e a crescente abstração das relações de poder, e com isso são reforçados os mecanismos de dominação, que visam a isolar os indivíduos e impedir a expressão coletiva das reivindicações (COUTINHO, 2006, p. 09).

Podemos notar essa dominação psicológica impessoal por meio de um trecho de entrevista realizada por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) em uma pesquisa que objetivava apresentar dados qualitativos sobre os sentidos do trabalho para jovens executivos brasileiros:

[...] eu tenho orgulho de trabalhar na empresa que eu trabalho, tenho orgulho de trabalhar nas mar... com as marcas que eu trabalho, eu tenho vontade... eu levanto de manhã com muita vontade de trabalhar, viajar, fica até super tarde, quer dizer tem alguma coisa que eu não sei exatamente o que é e que... pelo que eu andei parando para pensar não é só o salário... tem alguma outra coisa mas eu não sei identificar o que é, que me faz ter bastante vontade de trabalhar. [Tenho orgulho da empresa] porquê é uma empresa grande reconhecida no mercado, tem marcas famosas, que todo mundo conhece e é mais por isso assim é realmente reconhecimento e esse orgulho é mais ligado ao reconhecimento (p. 52).

Destacamos aqui o papel central no modelo de gestão em questão dos executivos. Essas figuras são responsáveis pela disseminação da política empresarial e são os homens que parecem modelos para todo e qualquer trabalhador da organização. Lealdade, comunicação e motivação são os ingredientes que a teoria administrativa hipermoderna exige do executivo: lealdade para com a organização, mesmo que implique em atividades predatórias ou desagregadoras de atitudes ou de níveis de convivência; comunicação de informações previamente elaboradas para dirigir e padronizar condutas e opiniões e criação de condições propiciadoras da motivação, para estimular outras pessoas à ação sem reflexão ou à escalada funcional que muitas vezes ele mesmo empreendeu. Se bem-sucedido, o executivo ajuda a assegurar a sobrevivência organizacional; mas o êxito, nesse caso, pode ocorrer, de acordo com Pizza Junior (1995), com a anulação de sua individualidade e da capacidade crítica de julgar, independentemente de padrões organizacionais.

Devemos problematizar teoricamente o poder e o modelo de dominação psicológica proposto por tal modelo de gestão, tomando como ponto central a discussão sobre se o processo que ocorre é verdadeiramente a *identificação*<sup>5</sup>. Iniciemos com a proposição de Enriquez (2007):

A referência supõe o ato livre. Por outro lado, a identificação por medo ou por conformismo parece marcar uma identificação falha: com efeito, o ser não encontrou sua própria identidade. Ele permanece dependente do outro e se afoga num comportamento estereotipado. Trata-se então não de uma identificação, mas de uma fusão, de um aniquilamento de si mesmo na relação (p. 28).

Quando o indivíduo busca uma espécie de realidade social e é levado a adotar a “estrutura cognitiva” da mãe organização, isto não caracteriza uma identificação, e sim, um processo de fusão, de conformidade, marca da dependência (desejo de recompensa) ou do medo das punições ou sanções. Isto não é identificação pelo simples fato de que supõe contestação. “Identificar-se ao poder significa reconhecê-lo como tal, mas como poder dessacralizado e que pode ser transmitido e levado em conta por quem o contesta” (ENRIQUEZ, 2007, p. 28).

Configura-se então um processo de *amor-fusão*, quando um indivíduo sente-se possuído por outro, quando seus atos são completamente modelados segundo as ações do outro – em nosso caso, a organização hipermoderna – o motivo é que, de acordo com Enriquez (2007), ele sente por essa um amor total (que pode se converter em ódio total). Sendo assim, o indivíduo abandona-se completamente a ela e apresenta grande perda da liberdade e originalidade.

Com efeito, o que assinala tal amor é que ele é intensamente repressivo. Nenhuma tendência à autonomia ou à autorrealização pode ser manifestada. Pelo contrário, os sujeitos são totalmente dependentes do “mestre” (ideal de Eu) e tentam se tornar semelhantes a ele. Surge então o que se denominou de “medo da liberdade”, no qual o indivíduo necessita de um alicerce mágico, de um poder exterior a si. Esse poder é paradoxalmente benevolente e sancionador. Ele reforça as características masoquistas dos sujeitos, ou seja, os sujeitos têm medo até certo ponto e ao mesmo tempo estão

---

<sup>5</sup> Ver capítulo VII – Identificação – da obra “Psicologia de grupo e análise do ego” (FREUD (1921/1996, p. 115-120).

felizes por isso. Afinal de contas, “o poder que amam não é um poder debilitado, pelo contrário, é todo-poderoso, pode coagi-los e pensar por eles” (ENRIQUEZ, 2007, p. 29).

Como, então, falar em autonomia, criatividade e liberdade se no modelo de gestão estratégica as organizações induzem um laço de dominação pré-edípico, notabilizado numa relação dual narcísica na qual os indivíduos deixam-se invadir pelo fascínio do objeto onipotente e controlador? Neste ponto nos deparamos com a faceta do amor que remete à perda de identidade, ao abandono, à vertigem e ao êxtase. Todos estes fatores estão relacionados à *pulsão de morte*<sup>6</sup>. Neste sentido, Enriquez (2007) revela que a mãe-organização lança mão da máscara do amor para possibilitar o triunfo da morte. No entanto, caso haja uma parte maior de identificação (sem idealização), então será plausível admitirmos que o poder não seja feito só de repressão, mas também do estabelecimento de formas vivas propiciadas pela sublimação. Abordamos, portanto, a dupla face do narcisismo: a que representa a morte, a aniquilação na imagem espetacular em que o ser se perde, e a que possibilita a emergência do desejo, na glória do sentimento da existência, e que é a real condição do amor (ENRIQUEZ, 2007).

Para finalizarmos a discussão deste capítulo gostaríamos de resgatar a lógica masoquista da busca pela felicidade no contemporâneo, em que este sentimento advém do *binômio prazer-angústia* muito presente, em especial, nas organizações hipermodernas. Freud nos coloca que o que chamamos de felicidade no sentido mais restrito deriva da satisfação, sobretudo repentina, de “necessidades represadas em alto grau, sendo, por sua natureza, possível apenas como uma manifestação episódica” (FREUD, 1930 [1929]/1996, p. 84). Dessa forma, quando qualquer situação desejada pelo princípio do prazer se prolonga, ela produz apenas um sentimento de contentamento muito tênue. “Somos feitos de modo a só podermos derivar prazer intenso de um contraste, e muito pouco de um determinado estado de coisas” (p. 84). No entanto, o binômio prazer-angústia que os indivíduos vivenciam atualmente nas organizações muitas vezes adquire um caráter insuportável e se torna insalubre. Vejamos no próximo capítulo como se estabelece a relação do indivíduo com a organização e os possíveis e cada vez mais recorrentes efeitos da relação de prazer-angústia ali estabelecida.

---

<sup>6</sup> Para esclarecimento sobre o conceito de *pulsão de morte*, ver Laplanche e Pontalis (2001, p. 407).

#### **4- ILUSÃO DA DROGA: bengala de sustentabilidade da cultura do espetáculo e patologias decorrentes**

Neste capítulo buscamos esboçar a vulnerabilidade humana, em especial a fraqueza psíquica diante da sociedade de mercado em que estamos inseridos e as angústias por ela criadas, compreendendo como se organiza psiquicamente um dos processos de resposta muito em evidência em tal sociedade, que é o uso de drogas (e de maneira especial a toxicomania); e por fim exporemos algumas patologias ocupacionais que estão em evidência no cenário atual, discutindo especialmente a determinante influência das políticas aplicadas pelo modelo de gestão em questão para o desencadeamento de tais males.

O uso de drogas se apresenta na atualidade como um importante problema sociopolítico (nos níveis nacional e internacional) e os meios de comunicação de massa divulgam diariamente uma enorme quantidade de informações referentes à produção, distribuição, consumo, tráfico e efeitos sociais produzidos pela utilização dos tóxicos<sup>7</sup>, cujo mercado se multiplica em progressão geométrica. Deter-nos-emos especialmente na compreensão do vício em drogas pelo viés do contexto social contemporâneo, enfatizando o sistema psicológico dos indivíduos, que pode estar associado à explosão dos índices em questão. Diante disso, traçaremos um paralelo entre o funcionamento psíquico dos indivíduos e o sentido adquirido pelo trabalho e pela organização para os trabalhadores de empresas com modelo de *gestão estratégica*.

Como referimos no primeiro capítulo, de um lado há um desequilíbrio exacerbado dos desejos e necessidades dos indivíduos, e de outro, a persistência da referência identitária, acenando com a ameaça de se virar um nada caso não se consiga produzir o perfil demandado para habitar algum nicho do mercado. A combinação desses fatores faz com que os vazios de sentido sejam intoleráveis, já que eles são vividos como esvaziamento da própria subjetividade, ou, para compreendermos melhor, como efeito de uma falta relativamente à imagem completa de uma suposta identidade,

---

<sup>7</sup> Essa denominação de tóxicos serve também como definição para drogas distintas das narcóticas e farmacológicas, que serão expostas na sequência do texto e exercem grande representatividade no vício da população nacional. O que pode fazer da droga um tóxico é o lugar que o corpo-objeto assume na subjetividade. O tóxico é uma tentativa de estabelecer uma relação de exclusividade com a droga. Le Poulichet (1990, p. 80) exemplifica a relação estabelecida na hipnose como uma relação tóxica, uma vez que nesta o corpo fica diretamente ligado à presença e às sugestões do outro.

e não como efeito de uma proliferação de forças que extrapolam os atuais contornos da subjetividade e a levam a tornar-se outra. Essas experiências tendem então a ser assombrosas, uma vez que as subjetividades são tomadas por uma sensação constante de ameaça de fracasso, despersonalização, enlouquecimento ou até mesmo de aniquilação. Sendo assim, as forças, ao contrário de serem produtivas, adquirem um caráter maligno e com forte potencial traumático. A fim de proteger-se e impedir o abalo à ilusão identitária, breca-se o processo, anestesiando a pulsatividade do corpo em relação ao mundo, portanto anestesiando seus afetos. De acordo com Suely Rolnik (1997), um mercado variado de drogas produz e sustenta esta demanda de ilusão, gerando uma espécie de *toxicomania generalizada*; mas quais drogas têm esse efeito potencial no contemporâneo?

Primeiramente, as drogas propriamente ditas, fabricadas pela indústria narcótica e farmacológica, as quais são de pelo menos três tipos: produtos do narcotráfico, propiciando miragens de onipotência ou de uma velocidade compatível com as exigências do mercado; fórmulas da psiquiatria, fazendo-nos acreditar que essa turbulência não passa de uma disfunção hormonal ou neurológica; e, para incrementar o “coquetel”, milagrosas vitaminas que prometem uma saúde infinita, que imunizam contra o estresse e a finitude (ROLNIK, 1997). Evidentemente, não estamos colocando em questão aqui o benefício que trazem tais avanços da indústria farmacológica (e, eventualmente, os da indústria narcótica), mas apenas seu uso enquanto droga que sustenta a ilusão de identidade.

Outra droga que merece destaque é a oferecida pela televisão (multiplicada pelos canais a cabo), pela publicidade, o cinema comercial (tendo como ícone o *hollywoodiano*) e por outras mídias mais - identidades prontas para se reformar e revestir, figuras célebres, glamurizadas e imunes aos estremecimentos das forças. Mas quando estas são consumidas como bengalas ou próteses de identidade, seu efeito dura pouco, pois os pseudoindivíduos que então se produzem apresentam comportamentos e afetos estereotipados e são vulneráveis a qualquer ventania de forças um pouco mais turbulenta. Os viciados em tal droga, de acordo com Rolnik (1997, p. 21), “vivem dispostos a mitificar e devorar toda imagem que se apresente de uma forma minimamente sedutora, na esperança de assegurar seu reconhecimento em alguma órbita do mercado”.

Por fim, porém explosivamente procuradas, são as drogas oferecidas pelas tecnologias *diet/light*, inúmeras fórmulas para uma higienização orgânica e o desenvolvimento de um corpo minimalista, entretanto maximamente flexível. É o corpo *top model* (ROLNIK, 1997), sobre o qual se vestirão as diferentes e fugazes identidades exigidas pelo contexto de inclusão socioeconômica capitalista.

A clínica informa a propósito do que as discussões atuais ratificam. Estamos nos deparando com um sujeito que não se manifesta subjetivamente mais da mesma forma como o sujeito com o qual Freud lidava. Mesmo que ainda encontremos os quadros clássicos nas clínicas, boa parte dos pacientes não reclamam mais apenas de uma impotência em tudo saber, ou almejam saber o que não sabem – neurose moderna. Os sujeitos contemporâneos, afetados pelo seu tempo, pelo descarado consumo dos objetos oferecidos pelo capitalismo recente, deprimidos pela maníaca conjuntura de gozo e excelência, não reclamam apenas de um não saber, mas de um descontrole em sua “economia de gozo” e de uma insuficiência subjetiva em recompô-la (DANZIATO, 2007). Não se trata mais apenas de um gozo com os sintomas e seus benefícios secundários, como descreveu Freud sobre as psiconeuroses, mas de um gozo de morte por uma proximidade excessiva e destrutiva do objeto.

Neste cenário de descontrole as drogas contraem uma centralidade incalculável, já que visam tornar o Eu apto para o exercício da cidadania do espetáculo. Propendem à exaltação nirvânica do eu, para tornar a individualidade embriagada para o desempenho da cultura da imagem, e também visam conter as angústias<sup>8</sup> e o sofrimento para capacitar o indivíduo para a restauração da perfeição e onipotência narcísica. Utilizando uma expressão empregada por um “amigo de cartas” de Freud<sup>9</sup>, ao descrever o sentimento de religiosidade, as drogas visam nos possibilitar, assim como a ilusão da religião, um *sentimento oceânico*, ou seja, nos permite vivenciar uma posição de eternos, ilimitados, sem fronteiras (FREUD, 1930 [1929]/1996). Analogamente às religiões e aos efeitos do uso das drogas, a organização estratégica propõe aos indivíduos o acesso ao sonho da eternidade, através de sua imagem de perfeição, de mundialidade, de totalidade, sem falhas, onde nada falta. Constitui-se como espaço de realização do sonho de perfeição e de realização dos desejos, espaço de restauração do

---

<sup>8</sup> Angústia que nas organizações estratégicas revela-se como angústia de aniquilação/morte psicológica (ver Pagès *et al.*, 1987).

<sup>9</sup> Ver Freud (1930 [1929]/1996, p. 73).

narcisismo: eternidade, onipotência, eliminação da falha e da contradição, que ignora os limites do tempo e do espaço (PAGÈS *et al.*, 1987). A fraqueza, o erro, a imperfeição, o contratempo, a dúvida, ou seja, tudo aquilo que também deveria caracterizar o ser humano, não têm mais lugar de ser. A gestão estratégica preconiza o ideal, sendo este não mais um horizonte a atingir, mas uma norma a aplicar.

De acordo com Birman (2001), existem dois grupos de individualidades relacionadas ao consumo de drogas, considerando-se como critério de distinção suas configurações de funcionamento psíquico: os *usuários de drogas* e os *toxicômanos*, que se apresentam como unidades clínicas distintas. Os primeiros podem ser considerados consumidores regulares ou irregulares de drogas, mas como grupo clínico se contrapõem aos toxicômanos. O autor afirma que a diferenciação se dá pela dimensão compulsiva que marca a ingestão da droga. Sendo assim, os usuários de drogas podem se valer delas para seu deleite e/ou em momentos angustiantes, mas a droga nunca se transforma na razão maior de sua existência. Os toxicômanos, todavia, são compelidos à sua ingestão por forças físicas e psíquicas poderosas. Dessa forma, as drogas passam a representar, para esse grupo, “o valor soberano na regulação de sua existência” (BIRMAN, 2001, p. 223).

Podemos traçar uma analogia a partir da relação de dominação que se estabelece entre os profissionais e a “droga” *organização estratégica*. Notemos que, diante da regressão a níveis pré-edípicos sugerida ou imposta pelas organizações, deveremos ter o desenvolvimento do que convenientemente denominamos de toxicômanos organizacionais, ou como se denominam internacionalmente, os *work addicts*. Estes desenvolvem uma relação de dependência do trabalho, apresentando os mesmos sintomas que o dos drogados, em especial os toxicômanos, como observaram Pagès *et al.*, (1987) e Gaulejac (2007). Em primeiro lugar, o hiperativismo tem efeitos psicoestimulantes: hiperestimulação sensorial, gratificações narcísicas, forte reforço grupal sobre a empresa, ilusão de fusão entre o *Eu* e o *Ideal de Eu*, etc.; entretanto, rapidamente outros efeitos se fazem sentir, como a impossibilidade de se descontraír, a necessidade irrefreável de atividade, a dor de cabeça dos fins de semana, a angústia das férias, o enfraquecimento das capacidades criativas e fantasmáticas (GAULEJAC, 2007).

Utilizando-se de um trecho de entrevista feita por Pagès *et al.* (1987) com um funcionário de empresa com modelo de gestão hipermoderno quando solicitado para falar sobre a relação dele com a organização – que na pesquisa foi intitulada de TLTX - fica exemplificado o que foi discutido acima:

O que representa para mim TLTX... Depois de ter trabalhado muito aí, ter suado muito, ter vivido minhas crises, vontade... vontade de ir embora como todo mundo, isto acabou tornando-se parte do meu ambiente; faço parte de TLTX como TLTX faz parte de minha vida. **Para mim é como uma espécie de droga sem a qual não poderia mais viver...** quero dizer, passo a maior parte do meu tempo dizendo para mim mesmo que se eu ao menos pudesse tirar férias, se eu pudesse fazer outra coisa..., minha mulher vive me dizendo que quando fico em casa por uma tarde, fico infernal, não paro em lugar nenhum (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 144, grifo nosso).

Notemos por meio do trecho, em especial pela parte da fala em destaque, como a droga-organização, já personificada como “mãe” por meio da relação dual narcísica estabelecida no processo de dominação psicológica, não apenas adquire, para o indivíduo, um valor de deleite ou de suporte diante de momentos angustiantes, mas funciona como razão maior de sua existência. Como vimos acima, tal característica é reveladora, de acordo com Birman (2001), de indivíduos toxicômanos, ou seja, de uma relação com a droga de ordem vital, seja física ou psiquicamente.

Gostaríamos de ressaltar também como o funcionário revela em sua fala um comportamento semelhante ao de indivíduos com abstinência de drogas: “fico em casa por uma tarde, fico infernal, não paro em lugar nenhum” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 144); ou em outro trecho da entrevista, quando ele coloca: “Não consigo mais descansar, isto é, não consigo mais passar um dia deitado, de barriga pro ar na praia. Se eu não tenho alguma coisa pra fazer, para me ocupar, algo não vai bem” (p. 145). Observemos também que este processo de abstinência para os “toxicômanos organizacionais” revela-se como processo torturante e de veloz mortificação.

Na entrada dos indivíduos para as organizações estratégicas estabelece-se um *pacto de morte*, em que de um lado se encontra o oferecimento temporário do prazer e a promessa de alívio da dor das angústias, e do outro, a dedicação integral das energias de vida do indivíduo. Reedita-se nesse momento algo semelhante à obra *Fausto* de Goethe (2004), na qual o indivíduo conquista o saber científico, mas estabeleceu um pacto que

previu a entrega de sua alma para o diabo após seu falecimento. O que devemos ressaltar aqui é que no pacto estabelecido nas organizações estratégicas a entrega da “alma” dos indivíduos deve ser feita simultaneamente ao empoderamento dos trabalhadores no instante de sua contratação.

O indivíduo encontra-se orientado pela busca de uma “poção mágica” que impossibilite o reconhecimento do sofrimento inerente à existência, prevenindo então a constatação das decepções que a vida fatalmente provoca em qualquer ser humano, de forma que o sujeito possa existir em estado nirvânico. Birman (2001), ao tratar do assunto da toxicomania, traz uma descrição do pacto que se estabelece do indivíduo com a droga, o qual é correspondente ao que é estabelecido na entrada do sujeito para empresa que utiliza a organização estratégica. Ele afirma:

[...] o valor que direciona o sujeito existencialmente é um antivalor, pois é o não saber sobre as condições fundamentais do sujeito que está em pauta. Por isso mesmo, trata-se de um *pacto* e não um *contrato*, pois não existe *reciprocidade* quando a vida de uma das partes se transforma em objeto de troca e, então, o contratante necessariamente desaparece. Enfim, o que se estabelece é um pacto de morte, numa transação marcada pela alienação da vida do sujeito no outro, por meio de um objeto ambíguo de satisfação/mortificação (p. 202).

Birman, na mesma obra, formula a hipótese de que as toxicomanias – nas quais ele inclui o alcoolismo – se inserem na estrutura perversa, o que não ocorre necessariamente com outros tipos de usuários de drogas. Concordamos com tal ideia, visto que a estrutura perversa assinala justamente a impossibilidade de o sujeito romper com o desejo da mãe e poder, então, deslocar-se da posição de falo materno. Por isso mesmo, o psiquismo do sujeito oscila entre um triunfo onipotente sobre a figura do pai, numa fusão com a mãe que não admite qualquer castração, e a angústia, a ameaça de morte, que indicam a ausência da infusão materna. Neste ponto, a droga atua enquanto *fetichê*, ou seja, objeto parcial cuja incorporação permite a ilusão do restabelecimento da plenitude do *eu ideal* do infante – narcisismo primário – e da onipotência fálica da figura materna.

Ao contrário do que ocorre nas *organizações clássicas* (de estruturação edípica), na organização estratégica a paternidade é recusada, exatamente, porque anuncia a possibilidade de castração do sujeito e o rompimento da relação dual com a figura

materna onipotente. Birman (2001) coloca que a figura do pai, nos toxicômanos, “[...] encontra-se no limite da ausência. São figuras completamente esvaziadas em seu poder simbólico, num cenário psíquico dominado pela mãe, que, no fantasma e na realidade, fomenta o esvaziamento paterno” (p. 215).

Como apontado nos capítulos anteriores, o sistema de gestão estratégica suscita um modelo de personalidade narcísico, agressivo, pragmático, sem estados de alma, centrado na ação e quase nada na reflexão e pronto a tudo para obter sucesso. Vimos também que o empregado projeta sobre a empresa seu próprio ideal de onipotência e de perfeição (ideal de Eu) e, ao mesmo tempo, introjeta o ideal de expansão e de conquista, proposto pela empresa. Ele crê que esta irá poder satisfazer seus próprios fantasmas, especialmente o fantasma megalomaniaco de ser o mais forte, o maior, o mais poderoso; mas, como observou Gaulejac (2007), o exercício do poder tem seu reverso, o qual se revela na angústia pela perda do objeto, ou seja, a angústia arcaica de perder o amor do objeto de identificação, no caso, a droga-organização, que atua como mãe na relação dual narcísica. Daí uma tensão permanente para continuar à altura de suas exigências.

Agora sim, fica mais fácil compreendermos o consumo de drogas inscrito no circuito pulsional, em que a droga é fascinante por ser uma promessa de não confronto com o desamparo. A sedução da droga se deve ao domínio ilusório do desamparo, que promete em meio a um arco-íris em que tudo é possível para o sujeito e que não existem obstáculos. Dessa forma, inserindo-se no campo da onipotência narcísica e recusando os impasses da castração, o sujeito se acredita acima da obsolescência e principalmente da finitude. Não obstante, se a chama colorida e inebriante for abafada, impõe-se o abismo aterrorizante da experiência do vazio. Aqui outro trecho de entrevista solidifica nossa discussão: **“Há o risco de não sentir mais prazer de viver. Não conheço outra empresa onde haja uma atmosfera como a nossa... Digamos que é a minha droga preferida”** (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 146, grifo nosso).

Constatamos, dessa forma, que as organizações hipermodernas valorizam os “toxicômanos organizacionais”, já que eles estão abertamente condicionados às vontades da empresa, que adquire o controle sobre eles por meio de um processo de alienação psicológica. O resultado disso é que os indivíduos tornam-se engrenagens, investindo tudo na empresa e fazendo-a funcionar. Devemos lembrar que o sucesso e a

vitória da onipotente empresa são igualmente o sucesso e a vitória do indivíduo e que seu mau desempenho ou falência podem corresponder à morte do indivíduo narcísico.

Trabalhamos com a noção de que a organização estratégica tem efeitos físicos e psíquicos semelhantes aos de drogas, como as supracitadas, mas notamos também que as empresas baseiam sua dominação psicológica sobre o binômio prazer-angústia. Dessa forma, os indivíduos ainda devem suportar uma carga emocional de insegurança e medo que, na maioria das vezes, é excedente de sua capacidade egoica. Diante da *cultura da conquista* que se estabeleceu em tal modelo, a passagem se torna quase necessária para uma cultura da ansiedade. Sendo assim, os números que se revelam por meio de pesquisas são bastante alarmantes. Conforme Patrick Laure (1998), pesquisador no CHU de Nancy, na França, quatro em cada cinco trabalhadores vivem diariamente dopados. Os psicotrópicos – antidepressivos e tranquilizantes – assim como as drogas advindas do narcotráfico, obtêm, já há alguns anos, nos países capitalistas, uma explosão em seus índices de consumo. O fato de que o emprego desses medicamentos serve para reforçar as capacidades corporais e psíquicas exprime a busca animalésca por resistir em meio à competição. Fica explícito, desse modo, que quando a pressão é demasiadamente forte, é grande a tentação de recorrer aos produtos supracitados a fim de suportá-la. Não obstante, ficamos instigados a nos perguntar: por que os indivíduos não recorrem a possibilidades alternativas? Reivindicações, greves, motins... mudança de emprego... Para essa questão podemos trazer alguns argumentos, entre outros tantos que podem ser levantados, e damos a essa indagação, acreditamos, um tom de simples resposta. O primeiro é o óbvio de que empregos com altos salários e gratificações que deem a possibilidade de acesso a residência própria, planos de saúde, automóveis, escolas particulares, entre outros benefícios à qualidade de vida (ou ao que chamamos de qualidade de vida) encontram-se bastante escassos e, na verdade, com o desenvolvimento tecnológico, a tendência é se aproximarem da extinção. O segundo é que os movimentos de greves, motins e reivindicações dependem necessariamente de forte articulação e coesão grupal, o que, levando-se em conta o individualismo valorizado em tal modelo na luta pela vitória, aniquila qualquer consideração da alteridade e torna a coesão grupal algo próximo da impossibilidade. Por fim, mas não menos importante, encontra-se a argumentação tendo como centro o ponto de vista psicológico, que se referencia justamente – parafraseando Pagès *et al.* (1987) – no *poder das organizações*; ou seja, como já vimos, a dominação psicológica atinge a ferida

narcísica dos indivíduos, o que leva a uma pseudorrestituição da onipotência tanto almejada que se perdeu desde a fase pré-edípica. Sendo assim, por mais que as angústias sejam torturantes, vale tudo – até vivermos diariamente dopados e nos afogando cada dia mais no lago que reflete nossa bela imagem – para gozar do prazer do néctar da polivalência.

Como vimos, porém, esse néctar tem seu preço, que por sinal é alto e inflaciona a juros altíssimos com o passar dos dias. Exporemos agora algumas patologias ou mal-estares ocupacionais que estão em grande evidência no mundo contemporâneo, especialmente habitando os consultórios psicológicos e psiquiátricos. Um grande número de pessoas atualmente sente um mal-estar difuso, a impressão de não aguentar. É como definiu Gaulejac (2007): “Ela não se sente de fato doente, mas ‘bombada’” (p. 218). Esses tipos de queixa podem ser significativos do que é intitulado de *síndrome de esgotamento profissional* (ou seu termo correspondente em inglês, *burnout*). A síndrome do esgotamento profissional geralmente advém quando estamos nos esforçando demasiadamente para atingir um fim irrealizável; mas é necessário frisarmos que essa é uma das principais características de exigência do modelo de gestão que estamos abordando, já que as exigências de rendimento dos trabalhadores são ilimitadas. A consequência é que o aparelho psíquico fica “como um elástico demasiadamente esticado, como se não pudesse relaxar” (GAULEJAC, 2007, p. 218). Esta é a característica daquele que chegou ao seu limite e, por falta de energia, não tem mais condições de desempenho físico ou mental (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Neste cenário, a qualidade do trabalho pode ser seriamente comprometida, não só pela desatenção e negligência, mas especialmente por um prejuízo das relações interpessoais de trabalho, caracterizadas por distanciamento, falta de empatia e hostilidade<sup>10</sup>.

Muitas vezes o esgotamento profissional provém de outro mal que está muito presente no meio organizacional, mas permanece velado enquanto distúrbio e, na verdade, muito pelo contrário, posiciona-se como habilidade/competência dos indivíduos que lidem bem com ele. Estamos falando da hiperatividade no trabalho. Vale reforçar que ela se instala duravelmente porque é considerada normal e aceita

---

<sup>10</sup> Para fazer frente à sintomatologia física e psicológica experimentada pela síndrome do esgotamento profissional, o trabalhador acaba por desenvolver o que é denominado por *despersonalização*, isto é, passa a ter um contato frio e impessoal, até mesmo irônico e cínico, com as pessoas relacionadas com seu trabalho (parceiros, clientes e/ou superiores). Para maiores esclarecimentos sobre este mecanismo ver Benevides-Pereira (2002, p. 35).

voluntariamente. É vivida como uma resposta a uma exigência da organização e é fonte de orgulho, acompanhada de algumas queixas pouco convincentes de “vitimização”: “Não aguento mais”, “Não tenho mais tempo para mim”, etc. Ela traduz um superinvestimento no trabalho que vem a preencher um sentimento de falta. “A combinação de uma expectativa de reconhecimento insatisfeito, de critérios flutuantes que definam concretamente o trabalho a ser feito e a incerteza da lógica de obsolescência, produz um sentimento de ameaça” (GAULEJAC, 2007, p. 219-220). Diante disso, produz-se o inesperado: ao invés de um desinvestimento ou de uma retirada relativa da pessoa, quem se manifesta é a hiperatividade no trabalho, de forma exacerbada, como uma forma de se proteger e de defender a profissão que parece ameaçada. Esse fato corrobora as argumentações feitas há pouco, de que, na tentativa ilusória de responder à incompletude narcísica, às exigências infinitas de desempenho e às ameaças de demissão, tanto a hiperatividade como a síndrome do esgotamento profissional se tornaram sintomas banais, pela forma como aparecem difundidas.

Comprendemos que se constrói um mundo da ocupação e integralmente dedicado ao culto da urgência. A imposição ditatorial da instantaneidade encontra inicialmente sua fonte nos mercados financeiros. Esses devem estar sempre em movimento, visto que a cada movimento as cifras se alargam. Mas há uma segunda razão para a constante movimentação e imediatidade. Parar é o vazio e o vazio é a angústia. É necessário, portanto, manter uma lógica de ação permanente. Gaulejac (2007) retoma que a *passagem ao ato* é um mecanismo de defesa que consiste em pôr em prática aquilo que o indivíduo não “consegue” pôr em palavras. “Diante de uma rajada de angústia, por não poder identificar suas causas e não conseguir elaborar seu sentido pela palavra, o indivíduo se refugia na hiperatividade” (p. 173). Concluímos então que a fúria produtivista não obedece somente a uma necessidade econômica, mas na verdade ela é a expressão de uma ilusão de expansão e de onipotência, respondendo à necessidade inconsciente de canalizar a angústia.

As exigências severas por produtividade, qualidade, lucratividade e estímulo a um ambiente de grande competitividade vêm facilitando o desenvolvimento de outro mal que atinge contundentemente os trabalhadores no contemporâneo: o estresse do trabalhador. Este se manifesta como um sentimento de ansiedade ante a vivência de situações de trabalho estressoras. O estresse pode ser desencadeado por acontecimentos

repentinos e perturbadores que têm um efeito muitas vezes traumatizante, mas esporádico, ou situações permanentes, vividas cotidianamente, que são menos espetaculosas, porém são extremamente nocivas. O fenômeno do estresse sobrevém quando os recursos disponíveis estão aquém das demandas, isto é, a pessoa avalia que aquilo que lhe é solicitado, seja no plano físico seja no emocional ou no social, está além de suas capacidades (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Em pesquisa sobre o estresse, Pierre Marty (1976) demonstrou que este mal, em caráter permanente, em geral provoca nos indivíduos sofrimentos psicoemocionais - como angústia, depressão, perturbações do sono e da sexualidade - e perturbações somáticas que com o tempo podem acarretar prejuízos graves à saúde, como hipertensão, alteração das defesas imunológicas, úlceras e doenças cardiovasculares.

Na nossa posição enquanto pesquisadores da área de Ciências Humanas e também profissional da saúde, novamente nos deparamos com o problema de que uma doença vem sendo vista como uma aptidão. A “resistência ao estresse” é exigida como habilidade e condição necessária para se obter o sucesso na *sociedade dos vencedores*. Os indivíduos devem aprender a gerenciá-lo. Mas como? Afastando-se do trabalho? “Demitindo” o estresse? Nada disso. Esse gerenciamento consiste em acostumar-se com o estresse por meio de exercícios ou de truques: relaxamento dos ombros, respirações com técnicas orientais, meditação, massagens, exercícios com bolinhas de borracha, etc. Vemos claramente que o estresse já não assusta mais ninguém e que os gestores, e até mesmo os trabalhadores, consideram-no um mal necessário, ao qual é conveniente se adaptar, tentando canalizar seus efeitos mais nocivos. Pergunta-se, porém: será que os indivíduos estão conseguindo canalizar os efeitos nocivos do estresse para caminhos que não atinjam a saúde? Vejamos o que coloca Gaulejac (2007):

O estresse sobrevém justamente depois da dor nas costas como problema de saúde ligado ao trabalho. Ele é a causa de 24% das crises cardíacas. Favorece o câncer, provoca uma superconsumação de trabalho, de álcool e de má alimentação. É uma das causas maiores da depressão e frequentemente leva ao suicídio. [...] as causas invocadas são a ausência de controle do empregado sobre seu trabalho, a repetição das tarefas, a pressão dos prazos e dos ritmos, o meio ambiente (ruído, emanções tóxicas) e a exposição à violência (p. 221-222).

Notamos que a estimulação sobre o indivíduo não é mais momentânea e suave, qualidades que possibilitariam a excitação, o crescimento, o prazer e o desenvolvimento emocional e intelectual dos trabalhadores; pelo contrário, os estímulos estressores – no modelo de gestão organizacional estratégico – apresentam-se em caráter prolongado, mobilizando e consumindo constantemente toda a energia disponível dos trabalhadores.

Em estudo realizado junto a dirigentes e quadros de dirigentes de empresas francesas, Stora (1998) observou que aproximadamente 50% deles se consideravam “hiperestressados”, 32% apresentavam perturbações cardiovasculares, 63% astenia, 24% perturbações do sono e 12% perturbações gástricas. As causas evocadas são diversas, mas carregam algumas consequências em comum: a colocação em prática de objetivos irrealistas; conflitos entre os membros da direção; as relações com os diferentes estratos da organização; os ritmos de trabalho; a competição entre os colegas de trabalho - entre outras. Notemos que os fatores evidenciados pelos próprios sujeitos da pesquisa correspondem, quase sob medida, ao conjunto de funções que devem ser realizadas por tais cargos. O que significa isso? Significa que o estresse já está sendo tomado como inerente à própria função. Sendo assim, este estudo pôde nos revelar que o estresse não é especialmente a consequência de uma crise ou de uma situação passageira, mas sim, que ele é gerado pelo próprio funcionamento da empresa, ou seja, pela política de gestão, que vem determinando uma organização do trabalho e algumas condições laborais propícias ao desenvolvimento de males como o banalizado estresse.

Diante de todos os efeitos avessos a um desenvolvimento saudável do indivíduo em seu ambiente de trabalho e ao que deveria ser considerado como uma profusão de epidemias, as reações dos poderes públicos e das empresas são praticamente imperceptíveis ou, na maioria das vezes, inexistentes. Vejamos o que coloca Gaulejac (2007) a respeito disso:

Cabe a cada trabalhador “se cuidar”, como se fosse pacífico que aí se trata de um sintoma de vulnerabilidade psíquica que necessita um apoio psicológico ou um auxílio médico. É o paciente que deve tirar as consequências disso e aprender a viver com a situação (p. 223).

Destarte, observamos que as condições e a organização do trabalho que provocam estes males não são postas em questão. Muito pelo contrário, para a empresa,

pretende-se que a hiperatividade e o estresse tenham um caráter estimulante, que é preciso aprender a transformá-los em “estímulos positivos”, para assim terem um desempenho favorecido.

Para concluir o capítulo, gostaríamos de reafirmar o nosso posicionamento no sentido de que o sofrimento psíquico e os problemas relacionados (que foram acima descritos) são possíveis efeitos do modo de gerenciamento estratégico, uma vez que este modelo favorece relações de violência, de exclusão e ostracismo. Na organização estratégica todo o mundo encontra-se sob tensão, ou seja, todos são pegos em uma pressão permanente que não conseguem controlar. Dessa forma, cada indivíduo tenta descarregar sua agressividade sobre o outro, contribuindo assim para reforçar a lógica do “salve-se quem puder”, o que Gaulejac (2007) denominou de *moral do assédio*. Acreditamos que uma política de prevenção das patologias do trabalho características deste modelo de gestão deveria levar em conta o contexto organizacional que as faz emergir. Neste sentido, convém lutar, particularmente, contra as políticas de gestão dos recursos humanos que geram o assédio generalizado das energias (libido), da liberdade e da segurança dos trabalhadores.

## **5- AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ESTRATÉGICAS E A DESAGREGAÇÃO DO SOCIAL**

Sob a pressão da concorrência internacional e da ideologia neoliberal, os valores de justiça social, de solidariedade e de equidade – princípios da dignidade humana – que sustentam o primado do homem sobre a economia, são cada vez mais transformados. A alucinada corrida para conquistar fatias de mercado na política econômica a serviço da competitividade tem como efeito uma regressão social contundente (GAULEJAC, 2007).

A introdução de modelos organizacionais flexíveis implica, entre outras mudanças, a mobilização subjetiva dos trabalhadores envolvidos. Dessa forma, é possível observar, tal como esclareceram Pagès *et al.* (1987), que as mudanças tecnológicas, econômicas e organizacionais não produzem apenas um simples contexto, mas são, sim, constitutivas da atividade psicológica do sujeito.

Se os indivíduos se encontram numa conjuntura de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos diversos, de procura de sentido, de desorientação quanto à temporalidade e de carência de referenciais, a organização deixa de ser considerada apenas uma reguladora da crise econômica e social, passando a desempenhar papel cada vez mais central como fornecedora de significações, gratificações e até de identidade. Sua aspiração de ser o lugar privilegiado de capitalização de sentido e de carências narcísicas adquire uma dimensão perigosa, pois ela encarna, como vimos, a perversão de não poder satisfazer essas carências, isto é, joga com a incitação do “buscar sempre e jamais alcançar”.

O único projeto perpétuo das organizações estratégicas é o de ganhar. Ganhar fatias de mercado, tornar-se o número um, ser o melhor em seu campo e, se possível, no do outro também, acumular sempre mais e, definitivamente, ganhar mais dinheiro. O dinheiro, de meio para favorecer a realização das aspirações humanas, torna-se a finalidade da existência. “A partir do momento em que o sucesso se mede em termos financeiros, em que o reconhecimento e a existência sociais não têm mais um outro valor a não ser o monetário, o registro do simbólico perde sua substância humanista” (GAULEJAC, 2007, p. 309). Estamos inseridos aí em um mundo que exalta a onipotência e a inveja, promovendo uma corrida de premiação ilusória e destrutiva.

O imaginário do sucesso leva cada um a querer ser “o melhor”. Ninguém mais fica satisfeito em ser bom e fazer bem seu trabalho. É preciso fazê-lo melhor, obter uma implicação total. Para ficar mais claro, podemos “traduzir” o postulado básico do modelo de gestão das organizações estratégicas: a situação presente não pode ser satisfatória porque é sempre possível fazer melhor; só que, para haver um ganhador, obviamente deve haver perdedor ou perdedores. A busca de um ideal de perfeição leva a uma competição infinita e, dessa forma, o sucesso torna-se uma obrigação. É a própria condição da nossa existência, já que nesta ideologia de gestão ou ganhamos ou desaparecemos. Em outras palavras, podemos dizer que ocorre um culto ao desempenho. É preciso ser mais rápido, mais concreto, mais útil e, especialmente, mais rentável.

As consequências promovidas por este modelo de gestão são bastante contraditórias. De um lado, as performances financeiras e tecnológicas são um motor de crescimento. Ainda que suscetível a flutuações, o dinamismo econômico é inegável e o crescimento da riqueza produzida demonstra a potência desse sistema. Por outro lado, assistimos, hipnotizados, à degradação das condições de trabalho e a um abismo de dimensões praticamente globais entre os organizadores e os executores do trabalho, que se traduzem em um aumento vertiginoso do sofrimento no trabalho, nas doenças profissionais e na insegurança social. Instaura-se, como vimos anteriormente, uma cultura da ansiedade, na qual o esgotamento profissional e o estresse são moedas correntes, já que a angústia de jamais fazer o suficiente, de não estar à altura das expectativas, de não preencher os objetivos e de perder o emprego é constante. Devemos ressaltar também que a desagregação dos coletivos e a individualização das relações no trabalho contribuem para *psicologizar* as causas do sofrimento induzido pela pressão de ser sempre melhor (culpabilização do sujeito). O que isso quer dizer? Isso diz que o estresse, a ansiedade, o esgotamento profissional – no modelo de gestão estratégica – não são problemas para a empresa, pois ela não sofre suas consequências (ou se enganam com as estatísticas em curto prazo). Cabe, assim, aos trabalhadores e cidadãos assumir os fardos psicológico, social e financeiro das decorrências fatídicas do modo de vida cultivado no modelo de gestão em questão. Neste cenário, o dolo das empresas, que pressionam por metas absurdas e demitem em massa, além de ser retirado delas, ainda é perversamente transferido a cada indivíduo, o qual é pessoalmente responsabilizado por ter ou não um emprego. Por conseguinte, se cada um é o projeto de

si mesmo, o fato de alguém não conseguir emprego se deve a ele não ter sabido escolher as qualificações que as empresas necessitam ou podem vir a necessitar.

Cabe lembrar, tal como foi escrito antes, que os trabalhadores não apenas se submetem às pressões organizacionais, respondendo a elas de acordo com sua identidade previamente constituída. O processo de constituição da identidade ocorre de forma dialética na relação entre indivíduo e sociedade, de modo que um se identifica e se transforma a partir do outro. De acordo com Jacques (1996, p. 44), identidade social define-se relativamente à:

[...] à consciência de pertencer a determinado grupo social e à carga afetiva que essa pertença implica. Enquanto apresentada como um processo dialético, a identidade social facilita a incorporação de valores e normas do grupo social, implica uma participação ativa do sujeito na construção da identidade grupal e afeta o contexto histórico em que ocorrem estas relações concretas. Por sua vez, as estruturas sociológicas influenciam as representações que os indivíduos fazem de si, enquanto representações do eu. Alguns espaços de trabalho e/ou categorias profissionais, pelas suas especificidades, em geral associadas a prestígio e desprestígio social, proporcionam atributos de qualificação e/ou desqualificação ao eu (JACQUES, 1996, p. 44).

Pensamos que existe algo de verdadeiro na constatação de que a ética cotidiana baseada no trabalho, na família e na religião vem sendo abalada pela *moral do espetáculo*. Os ideais da felicidade sensorial e da vida como entretenimento corroeram a credibilidade das instituições que davam suporte à moral tradicional, o que, sem dúvida, provocou um remanejamento profundo e perturbador na esfera dos valores e das relações. Como vimos, o outro atrai não por ser uma chance para a ação, mas por ser uma promessa de sensação, de gozo.

A maioria dos indivíduos percebe a nulidade moral de uma glória que é imerecida, mas continua a desejá-la, porque está ciente de que “ruim com ela, pior sem ela”. Fomos entendendo, progressivamente, que, sem citação em primeira página, somos seres socialmente anônimos, privados de respeito e veneração. Como assinalou Sennett (2004), o *status* se desvinculou do prestígio, ou seja, a ascensão social se separou da decência moral, e quem quiser possuir uma deve abrir mão da outra. Daí a ambiguidade muitas vezes insuportável para os sujeitos: o poder alcançado por meio da visibilidade e superficialidade e o fato de estes se apresentarem com uma fachada polida

e envernizada enquanto moralmente são vazios. A base motivacional das aspirações sociais não encontra mais ganchos na base valorativa das pretensões morais. Acreditamos, portanto, que chegamos à chave para o uso das “drogas”, revelada diante dessa tentativa desesperada de ilusão e sustentação psíquica “salutar” visando uma (ou única) saída para esse vazio moral e desamparo.

Nas empresas pós-fordistas, representativas do neoliberalismo, as pessoas adquirem papel primordial enquanto matéria-prima, e o chicote, o supervisor e os testes psicológicos foram substituídos pela ilusão da integração e da participação. É a tentativa da construção de uma nova subjetividade que encontra no projeto neoliberal o viveiro do individualismo e da barbárie.

Já foi exposto que o especialista, que trabalhava isolado, cedeu lugar ao generalista e ao - tão valorizado na atualidade - *trabalho em equipe*<sup>11</sup>. Tal fato responde às necessidades da nova dinâmica dos conhecimentos rápidos e superáveis, em que ninguém pode estar garantido em relação aos seus saberes. É necessário interagir e trabalhar coletivamente, já que o trabalho torna-se mais interdependente, exigindo que todos entendam de tudo. Apenas o coletivo e a equipe é que podem trazer contribuições que abarquem a complexidade das conjunturas que a empresa enfrenta. “O ambiente sorridente, da amabilidade normalizada, do vocabulário afetivo, reforça o laço do grupo. O escritório toma o lugar da vizinhança e do bairro” (FREITAS, 2006, p. 78).

Por outro lado, o individualismo, fruto do endeusamento do herói possível e necessário, restringe o grau de cooperação que esse grupo – que compete interna e externamente – pode apresentar. Como vimos no segundo capítulo, se por um lado a cooperação grupal é requisito fundamental, por outro o individualismo é a mola mestra do sistema. Talvez o indivíduo nunca tenha feito parte de tantos grupos quanto hoje, mas talvez ele nunca tenha estado tão só, contando apenas consigo mesmo. “O que se vê nas organizações é o que se poderia chamar de colaboração altamente competitiva” (FREITAS, 2006, p. 79). Neste ponto encontra-se um detalhe delicado deste modelo de gestão, no qual todos devem ser competitivos e agressivos, porém jamais excessivos, cabendo a cada um descobrir qual é o limite. A forma de jogo é a colaboração com os

---

<sup>11</sup> Uma equipe compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem-definida. Além disso, os membros devem confiar uns nos outros e assumir plena responsabilidade por seu desempenho. Sendo assim, os seus membros devem estar profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros (MOSCOVICI, 1999).

pares e, simultaneamente, a competição com todos. Os “inimigos internos” podem ser fonte de autoestima, pois podem suscitar um raciocínio do tipo “eu sou tão bom que incomodo”.

Adotamos, assim, o ponto de vista freudiano de que a inclinação para a agressão e competitividade constitui, no homem, uma disposição instintiva original e autossubsistente, no entanto, quando estimulada na lógica da gestão organizacional, ela se torna o maior impedimento à civilização (FREUD, 1930 [1929]/1996).

Outro forte impedimento à *condição humana* social é a racionalidade instrumental, que, na vida dos trabalhadores das organizações estratégicas, passa a ser institucionalizada, transformando-se em dominação calculada e calculável, a fim de atingir objetivos predeterminados, na medida em que esta razão pode ser transposta como a própria razão capitalista, que visa ao lucro em detrimento da liberdade, igualdade e fraternidade, exercendo um poder coercitivo sobre a conduta humana.

Além disso, nas organizações onde se perpetua a racionalidade instrumental evidenciam-se diferentes sintomas, como perda de sentido, perversão dos valores, comunicação bastante paradoxal, aniquilação dos coletivos, ilimitada vontade de poder, transformação do humano em recurso, pressão sobre os indivíduos para uma competição desmedida, assédio generalizado, exclusão e estresse (FADUL, 2004). O sujeito racional que procura aperfeiçoar seus recursos e defender seus interesses através de comportamentos estratégicos é um homem amputado de seus desejos e paixões, de sua capacidade imaginativa e especialmente da necessidade de dar sentido à sua existência.

Solidificamos nosso questionamento sobre a constituição das organizações como espaço de construção de subjetividades, tendo em vista que a razão nesse meio disseminada e os processos inconscientes de identificação ali estabelecidos favorecem verdadeiramente um forte controle sobre os integrantes. Sob a aparência de estímulo à autonomia, à participação e à criatividade, as organizações estratégicas são, de fato, espaços de aprisionamento e servidão voluntária, nos quais os dispositivos organizacionais utilizam-se, camufladamente, de prescrição e normalização.

Pensando a gestão empresarial de maneira diferente, acreditamos que deveríamos vislumbrar as organizações como microssociedades, nas quais o funcionamento remeta tanto à gestão quanto à antropologia, analisando, desse modo, a empresa como uma instituição social e não como um organismo com finalidade

estritamente econômica. Nelas os homens deveriam ser tidos e tratados como sujeitos, mais do que como apenas recursos.

A respeito disso, Gaulejac (2007) ainda acrescenta que a gestão não deve ser apreendida a partir de modelos teóricos guiados pelas ciências exatas, mas sim, embasados nas ciências sociais; que o trabalho não pode ser considerado exclusivamente na perspectiva da produção e dos resultados, mas igualmente no sentido da atividade. Por fim, o autor coloca que a subjetividade e a vivência são fatores tão importantes quanto a produção e a rentabilidade.

Os modelos de gestão recuperarão a credibilidade que perderam se puderem trazer mais compreensão e menos prescrição, mais análise qualitativa e menos medida quantitativa; se praticarem uma gestão mais humana, que recuse instrumentalizar os homens, considerando-os como custo ou como recurso. Por que dizemos isso? Porque a perspectiva utilitarista e o primado da razão instrumental levam a negar uma dimensão particularmente essencial do humano. Os seres humanos não são coisas. Convém, portanto, de acordo com Gaulejac (2007, p. 289), “considerar o indivíduo não como um recurso, mas como o produto de uma história da qual ele procura se tornar sujeito”.

A razão na lógica organizacional deve adquirir outra acepção. Esta não deve estar submetida ao princípio da eficiência e da eficácia, e sim, seguir o desenvolvimento do conhecimento, guiando-se pelo princípio de pesquisa do sentido. Este conhecimento deve permitir a cada indivíduo tornar inteligíveis suas experiências, as situações que ele encontra e os conflitos que em seu percurso profissional ele é levado a viver. Deve permitir que os indivíduos, de maneira coerente, desenvolvam suas capacidades de historicidade, ou seja, “a faculdade de melhor compreender o passado para melhor se situar no presente e se projetar no futuro” (GAULEJAC, 2007, p. 69). A Psicologia do Trabalho, juntamente com os organizadores do trabalho – engenheiros de produção, administradores, economistas – poderia coordenar a criação de espaços que ajudassem cada trabalhador a analisar o sentido de sua experiência, definindo as finalidades de suas ações, permitindo que esses indivíduos contribuam sobremaneira na produção da comunidade de trabalho e produção organizacional e da sociedade em que vivem.

O que deve ser incentivado é uma atividade deliberada, a qual se opõe à atividade instrumentalizada. Ela favorece a emergência de indivíduos reflexivos, por

isso ela apresenta a cada ser humano a possibilidade de colocar em prática uma coerência entre sua reflexão e suas ações. Diante disso Gaulejac (2007) afirma:

[...] com maior frequência, as capacidades deliberativas são, principalmente nas organizações de massa, ou inibidas ou canalizadas para objetivos quantitativos. Para inverter essa tendência, seria preciso ter confiança nos trabalhadores, mais que nas prescrições, na inteligência deles do que nos procedimentos, em sua capacidade de ação, mais do que nos regulamentos (p. 290).

O que ele quer nos dizer é que os sujeitos reflexivos, para desenvolverem suas capacidades criativas, devem habitar um meio ambiente em que a confiança seja mais importante que o controle e a iniciativa mais importante que a quantificação dos resultados e em que a sublimação deve sobrepor-se à onipotência narcísica. Para tanto, o quadro ético da mãe-organização deve sofrer uma mudança drástica, já que sabemos

[...] que quando o econômico é o critério decisivo, as empresas podem tomar decisões absurdas do ponto de vista do cidadão: queimam safras inteiras para elevar o preço do produto; aplicam no mercado financeiro e reduzem as atividades produtivas; mudam-se para outro país que apresente custos mais baratos, deixando para trás uma massa de desempregados; apóiam campanhas de diferentes candidatos a uma eleição para garantir apoio no futuro; fomentam guerras para vender mais armas; sendo possível, substituem seus empregados por máquinas, pois estas não apresentam os mesmos inconvenientes que a presença humana; fazem *lobbies* para manter determinados privilégios em detrimento do bem-estar da maioria etc. É certo que “ser carnívoro é da natureza do leão”, mas o leão não tenta se passar por cordeiro! Ganhar o jogo é a missão e a natureza das empresas (FREITAS, 2006, p. 60).

Esse modelo de gestão segundo o qual se deve ganhar de qualquer maneira tende a esgotar-se na “fabricação” de um mundo de cínicos, invejosos, delatores, sabotadores, espiões industriais e financeiros, descumpridores de contrato, corruptos, etc. Um terreno árido e sem nutrientes como esse não pode dar frutos nem gerar a confiança mínima necessária para que as organizações desenvolvam suas atividades em longo prazo. Por isso é necessário e da maior urgência sanear as relações de trabalho a fim de que as organizações possam continuar a funcionar. É imprescindível haver um mínimo de credibilidade para que elas possam operar, gerar lucros e expandir-se. Acreditamos que a dúvida sobre a eficácia futura do modelo de gestão estratégica já foi implantada

naqueles dirigentes mais sagazes, uma vez que já devem ter notado – ou, pelo menos, deveriam – que num mundo habitado apenas por cínicos a organização torna-se muito mais frágil e o tecido social apodrece.

O individualismo exacerbado e os demais excessos da racionalidade instrumental não podem produzir senão um mundo de egoístas e dissimulados, o que não interessa nem às organizações nem ao conjunto da sociedade. Dessa forma, *a crise de legitimidade das instituições* (FREITAS, 2006) e o crescimento do individualismo acabam por criar a necessidade de recuperar os fundamentos que dão sentido à vida e ao bem comum.

A sociedade ideal é aquela em que pudermos viver juntos sentindo prazer nisso. Ora, essa integração na sociedade é que constitui basicamente nossa identidade, é nela que nos sustentamos e nos nutrimos. Enriquez (1999) destacou três instâncias centrais no desenvolvimento da integração social. A primeira e a segunda delas são a *família* e a *escola*, que têm como papel transmitir certo número de noções éticas, incutir o amor natural e favorecer o confronto com os semelhantes (ou diferentes) e o desenvolvimento do pensamento. A terceira instância é o trabalho. Pergunta e responde este autor:

O trabalho faz o que? Ele toma as pessoas que já têm um certo grau de personalidade e as remodela, estabiliza suas personalidades e seus desejos. Por outro lado, ele coloca as pessoas na realidade... Quando se trabalha, sabemos qual é a realidade da organização e isso permite, também, que se instaure a temporalidade. Quando não temos temporalidade, não sabemos mais quem nós somos nem o que temos a fazer. A empresa, nesse momento, poderia estar atenta e deveria ser um lugar de aprendizagem, de continuação da socialização (ENRIQUEZ, 1999, p. 66).

Na empresa estamos lidando com colegas e deveríamos aprender a ser solidários com eles, não nos considerando como seres únicos, mas vivendo uns com os outros, em sociedade. Essa inserção vai permitir a cada um sentir-se útil no seu trabalho, na sociedade, além de ser fonte para a construção de sentido para a própria vida. Esse sentido pode culminar na inserção dos indivíduos em sistemas sociais mais complexos, podendo ter investimentos políticos na edificação de verdadeiros cidadãos.

As organizações de trabalho deveriam, para tanto, valorizar o *imaginário motor* (ENRIQUEZ, 1997), que é aquele que permite aos sujeitos desenvolverem suas

capacidades criativas, convivendo com a diferença, com as mudanças e com a possibilidade de rupturas, em um imaginário que comporta o outro, que comporta a espontaneidade, que comporta novas experimentações, a palavra livre e o pensamento questionador.

Neste ponto podemos notar que o trabalho permite uma saída política à luz da ética da responsabilidade, uma ética que nos permite saber o que temos a fazer e exprimir o que sabemos ou não fazer. Desse modo, para cada um de nós a identidade se refere às nossas consistências e à nossa relação com outros seres humanos.

Diante disso podemos refletir sobre nossas práticas, valores sociais e ideais de felicidade. Fica bem mais clara a noção de que não vivemos mais do nosso trabalho, e sim, sobrevivemos dele! Considerando a extrema efemeridade e a derrocada da temporalidade, como poderemos ter projetos, como poderemos construir nossa vida social?

A análise psicossociológica já nos possibilita postular que viver no imediato não nos permite a construção de um projeto verdadeiro, já que provoca o que pode ser denominado de explosão social, ou, para utilizar um termo proposto por Enriquez (1999, p. 67), um “*desafiliamento social*”, porque não estamos mais afiliados uns aos outros e, em certa medida, a visão coletiva desaparece, perde todo o valor. Quando isso acontece, sentimo-nos desconsiderados, inúteis e perdemos nosso referencial para sermos cidadãos. Habitamos, assim, uma *sociedade estranhada* (NAVARRO e PADILHA, 2007), que desenvolve, por sua lógica estrutural, barreiras sociais ao livre desenvolvimento das potencialidades humanas. Dessa forma, a autoestima se perde e o efeito mais imediato é o desenvolvimento de uma angústia generalizada.

Possíveis respostas a essa angústia já foram levantadas, no entanto acreditamos que ainda não são as mais adequadas, em função da degradação do humano e da fragmentação geral do *socius*. Como vimos, existe a possibilidade de se valorizar a personalidade enquanto proposta subjetiva central do modelo *gestão estratégica*, quando se é mais agressivo, flexível ou mais decidido. Existe uma maneira de tentar contornar toda essa dificuldade, orientando nossa sociedade a ter certo humor em relação a isso, ou então a se integrar, mesmo que à margem; ou podemos, também, desenvolver estratégias de defesa, isolando-nos e privando-nos da identidade coletiva, refugiando-nos no álcool, na droga ou na criminalidade.

Receamos, não obstante, que, caso se perpetue tal ideologia, nossa sociedade se fragmente de maneira que cada um se torne uma gangue e deflagre a luta geral de homens uns contra os outros – do que, por sinal, já temos fortes indícios - e nos leve à aniquilação enquanto humanos.

Gaulejac (2007) se manifesta sobre a possibilidade de mudança ou cura da *doença da gestão* de uma forma bastante realista, porém não pessimista. Afirma que não há nem poção mágica nem cirurgia reparadora. As respostas, de acordo com o autor, estão mais para o lado da “homeopatia”: “um remédio suave, com paciência e delicadeza, cuja eficácia não é comprovada de uma vez por todas e que exige grande implicação do próprio indivíduo para produzir efeitos” (p. 285). Articulado a essa ideia de transformação suave e participativa, podemos somar o pensamento de Habermas (1998). Este autor indica que somente a partir de uma consciência crítica em relação à sua vida, em relação à empresa e em relação à sociedade, o sujeito poderá perceber-se como indivíduo emancipado e ser reconhecido como tal. O mesmo autor acredita que essa libertação só poderá ocorrer pela intermediação de uma razão discursiva, que levaria as pessoas, por meio da solidariedade e do diálogo, à verdade, à autenticidade e à justiça.

### **TEMPO E ESPAÇO DE TRABALHO ILIMITADOS: exemplo de dominação**

Este tópico compreenderá a exposição resumida de uma conversa informal travada pelo pesquisador em questão e uma funcionária de empresa multinacional, a fim de exemplificar a análise de como o tempo e o espaço de trabalho, antes<sup>12</sup> limitados e regulamentados, no modelo de gestão estratégica passaram a um investimento ilimitado do indivíduo em relação a um tempo e espaço de trabalho reticulares e sem barreiras. Neste tópico serão também demonstradas mediações que são utilizadas para a dominação dos indivíduos que trabalham nas organizações com estrutura estratégica.

Joana<sup>13</sup>, 28 anos, graduada em Bioquímica, atualmente trabalha em uma multinacional do ramo de medicamentos. Ela afirmou ter participado do processo

---

<sup>12</sup> Administração Científica e Clássica

<sup>13</sup> Nome fictício

seletivo para o setor de pesquisa e desenvolvimento laboratorial da empresa. Não foi aprovada e após dois meses a mesma empresa abriu vagas para o setor comercial. Joana, vendo este setor como uma possibilidade de entrada para a empresa – mesmo que ainda fora de sua principal área de atuação e especialização – candidatou-se à vaga e foi aprovada no processo seletivo. A política de gestão deslocava um intenso investimento em treinamento e desenvolvimento de funcionários. Diante disso, Joana passou a especializar-se em vendas e gestão de pessoas. Após 17 dos 20 meses de trabalho na organização ela já se destacava como a principal vendedora em termos de desempenho rumo às metas. Ela encontrava-se bastante satisfeita com as atividades que realizava no setor comercial. Ressaltou o excelente salário, as bonificações por superar as metas propostas, gratificações como hotéis de luxo, carro alugado pela empresa, celular corporativo e computador, além do reconhecimento social por trabalhar em uma empresa daquele porte. Chegou a citar que se orgulhava do que já havia conquistado em relação aos seus colegas de faculdade após constatar, no encontro de turma organizado após dois anos de formados, que ela encontrava-se no cargo de maior sucesso financeiro entre eles. Todo esse “sucesso” econômico e psicossocial fez com que Joana não pleiteasse transferência para o setor de pesquisa e desenvolvimento laboratorial.

Ao completar dois anos de empresa Joana foi promovida a encarregada de uma equipe de vendas. Nesse cargo as gratificações se tornaram ainda maiores, os salários e os benefícios foram estendidos e algumas viagens para reuniões eram feitas por via aérea. Enquanto ocupava este cargo ela relatou um episódio interessante. O seu supervisor direto fez, por *e-mail*, uma solicitação de trabalho no sábado no início da noite. Por se tratar de final de semana – inclusive o final de semana de seu aniversário –, Joana não acessou o *e-mail* da empresa. No domingo o trabalho ainda não havia sido entregue e por volta de dezessete horas seu chefe tentou contato por telefone (no celular corporativo), e em função de a comemoração de seu aniversário ser feita em uma chácara o celular encontrava-se fora da área de serviço. Sendo assim, o contato não foi alcançado e a atividade solicitada não foi realizada. Segunda-feira, assim que chegou à sua sala, foi solicitada a comparecer à sala de seu chefe. Foi-lhe pedida atenção para o fato de que a organização não para o seu funcionamento. Ela é dia, ela é noite, ela é fim de semana e ela é feriado. O celular e o computador estão com os funcionários para que as solicitações e suas resoluções possam ser abarcadas. Por isso Joana deveria estar sempre atenta a esses recursos que lhe haviam sido disponibilizados.

Após onze meses a funcionária foi promovida a supervisora e novamente teve aumentos salariais e outras gratificações e passou a ter um carro disponibilizado pela empresa só para ela<sup>14</sup>. No entanto, apesar de o funcionário ter que pagar pelo carro, este só é transferido para seu nome quando o pagamento for quitado com a empresa; além disso o automóvel recebe um transmissor de satélite que permite à empresa o controle de todo o percurso do carro. A organização frisa que este controle se dá como medida de segurança contra possíveis furtos do veículo. Jocosamente Joana colocou: “Se eu for a algum motel com o carro eles saberão!” Ela afirmou que, como supervisora, estava sendo muito recompensada e valorizada pela empresa, porém a pressão só aumentava e ela já trabalhava praticamente em todos os finais de semana (quando não na empresa, em casa ou em hotéis, em função de viagens a trabalho). Perguntei se ela gostaria de abandonar o emprego e/ou voltar para a área bioquímica. Após pensar um pouco afirmou que se sentia realizada com seu trabalho e que não o abandonaria. Disse que tinha autonomia e ocupava uma posição de poder, mas que algum dia achava que ia acabar explodindo por causa da pressão.

Notemos que no modelo de gestão estratégica a dominação/controlado, não é mais disciplinar, ou seja, não se trata mais de tornar os corpos dóceis, reificados e úteis, mas de canalizar o máximo da energia libidinal para sua transformação em força produtiva. A vigilância não é mais somente física, mas principalmente comunicacional. Se sob alguns aspectos a vigilância continua graças aos crachás magnéticos, aos *laptops*, aos bips, aos carros monitorados, o controle incide agora primordialmente sobre os resultados do trabalho. Se a liberdade encontra-se ampliada em relação à consecução das tarefas a cumprir, ela encontra, em contrapartida, uma exigência drástica quanto aos resultados. Gaulejac (2007, p. 110) discute deste assunto indicando que:

Trata-se não tanto de regulamentar o emprego do tempo e quadricular o espaço, e sim de obter uma disponibilidade permanente para que o máximo de tempo seja consagrado à realização dos objetivos fixados e, além disso, a um engajamento total para o sucesso da empresa. Trata-se, portanto, sempre de construir um tempo integralmente rentável. Isso é obtido não por um controle minucioso da atividade para adaptar o corpo

---

<sup>14</sup> Convém apresentarmos como esse carro é disponibilizado pela empresa e provido aos funcionários. A empresa compra o carro e, posteriormente financia aos seus funcionários em planos de dois ou três anos sem juros. Desse modo, ela garante um sentimento de gratidão por parte de seus funcionários, já que eles acreditam ser uma iniciativa da empresa como um facilitador para garantir maior qualidade de vida e diante disso expressam total devoção a essa organização “benevolente e provedora”.

ao exercício do trabalho, mas por meio de dispositivos que consistem em mobilizar o indivíduo sobre objetivos e projetos que canalizem o conjunto de suas potencialidades. E como os horários de trabalho não bastam mais para responder a essas exigências, a fronteira entre o tempo de trabalho vai tornar-se cada vez mais porosa.

Notamos que a proposta é bem clara: estar acessível não importa onde, não importa em que momento; deve-se sempre estar ligado, conectado, plugado; e, perversamente, a política de gestão estratégica propõe que o funcionário não é desapossado de seu tempo e espaço pessoal, mas possuído pelo tempo e espaço de trabalho. Pela dominação psicológica que se realiza (clarificada pela conversa acima) notamos, no entanto, que não se trata de uma exigência autoritária do sistema de gestão, mas de uma consequência lógica, aceitável e desejável dos indivíduos em sair-se bem e obter sucesso.

Os instrumentos de pseudoliberalidade, que são as tecnologias, permitem ligações para além da fronteira entre o profissional e o privado, entre o trabalho e o afetivo/familiar. Como exemplo disso pode ser mencionada a implantação de um sistema de informatização em uma empresa petrolífera que abrangeu o espaço do lar dos trabalhadores dos níveis gerenciais. Gaulejac (2007) apresenta esse caso, que é interessante e continuamente articulado. Os gerentes deveriam ter um computador em casa, no qual iria figurar seu emprego do tempo, permitindo que a direção fixasse horas de reuniões na sede, levando em conta as disponibilidades de cada um como elas aparecessem em sua agenda eletrônica. Esse sistema suscitou numerosas reticências por parte dos gerentes. Estes, “tinham a sensação de perder a liberdade de gerir eles próprios seu tempo. Eles não podiam mais recusar uma reunião por causa da indisponibilidade, sem ter de se justificar” (p. 112). Em função das resistências apresentadas pelo corpo gerencial, a diretoria de recursos humanos elaborou uma estratégia para facilitar a penetração do computador no espaço privado. No Natal a empresa deu de presente ao conjunto de seus gerentes um computador doméstico, o que permitia particularmente ser ele usado por toda a família, por exemplo, que a filha fizesse os trabalhos da escola e o filho brincasse com ele. Utilizando-se de uma violência extremamente doce e sutil, o setor de recursos humanos favoreceu “a introdução da cultura informática nas famílias, o provimento da máquina e a preparação ‘aceita’ dos gerentes para uma utilização com fins profissionais” (p.112). Na hora das reuniões não havia a possibilidade de os

gerentes não estarem disponíveis: ou estavam na empresa ou em casa (reunião por videoconferência).

Pela fala de uma entrevistada (alta funcionária, 35 anos) retirada do livro: “O poder das organizações” (PAGÈS *et al.*, 1987), podemos traçar uma analogia de como é estabelecida a dominação do profissional no modelo *gestão estratégica*, notando como as mediações se fazem centrais nessas organizações, aparecendo tanto na conversa com Joana quanto na entrevista de Odette (p. 20-21):

Se estou na TLTX é porque ela me oferece oportunidades de carreira, o que não é o caso de várias outras empresas. Fui atraída por um anúncio que prometia este tipo de coisas e cumpriu suas promessas. Devo dizer isto por ter passado do secretariado à administração em apenas três anos. Por outro lado, independente disso, quem diz promoção diz salário, TLTX é uma empresa que tem a reputação de pagar bem, e paga bem, creio que isso também é verdade. Meu salário dobrou em três anos, portanto sou plenamente feliz. Por outro lado, me sinto aprisionada pela empresa, pois não tenho nenhuma liberdade de mudar de emprego, dado que não posso dizer que aqui estou perfeitamente bem, mas aqui tenho vantagens que me seria muito difícil deixar tudo para trás para recomeçar em outra empresa, num novo ambiente, eu perderia demais. Então, isto conjugado à pressão do trabalho que é enorme aqui, existem dias em que nos sentimos muito mais angustiados do que seguros trabalhando na TLTX, isto é esquematizar a atitude bivalente que se pode ter desta empresa.

No livro em questão os autores da pesquisa se mostram assaz impressionados com o discurso dos TLTXinianos<sup>15</sup>. Este estava marcado por forte caráter contraditório: “‘Eu amo e detesto TLTX’, ‘sou explorado de uma maneira agradável’” (p. 20). Os pesquisadores não encontraram nenhum entrevistado que aprovasse sem reservas a TLTX, tampouco algum que a rejeitasse completamente. De acordo com Pagès *et al.* (1987, p. 20), “Um ‘mas’ sempre aparece em algum lugar para inverter o sentido de uma afirmação positiva ou negativa. Entretanto, em geral não se trata de juízos matizados, equilibrados, que dão aparência de estabilidade”. Eles notaram que, por outro lado, tratava-se de elementos claramente contraditórios que acreditavam ser inconciliáveis. Fortes marcas de satisfação se associam a insatisfações e frustrações semelhantes e até maiores. Com frequência, são as mesmas políticas da empresa que

---

<sup>15</sup> Intitulação dada os trabalhadores da organização por eles pesquisada, que recebeu o codinome de TLTX.

provocam ambas as reações. Para exemplificar, podemos notar a política de altos salários e de promoção, que ao mesmo tempo promove segurança e insegurança, oferece proteção mas também prende o indivíduo à organização – às satisfações materiais ou ao prestígio social, dos quais o trabalhador não pode abrir mão. Estes aspectos inconciliáveis são, no entanto, “conciliáveis” no espaço das organizações estratégicas, onde o discurso “tropeça” constantemente em novas contradições.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade, desde que tais preocupações e políticas melhorem as relações humanas e a vida social. Ora, pela análise podemos verificar como estão estabelecidas as relações de trabalho nas organizações estratégicas: por um lado, este modelo de gestão se apresenta como eficaz em termos de produção e lucro (com índices de desempenho praticamente perfeitos), mas por outro, invade a sociedade e, longe de tornar a vida humana mais relacional, põe o mundo sob insuportável pressão e competitividade.

A noção de política estratégica descreve a exacerbação das contradições da contemporaneidade, particularmente a dominação irracional da racionalidade instrumental e a realização de progressos tecnológicos e econômicos que são fatores de regressão social.

Freitas (2006) nos apresenta uma definição do mundo contemporâneo que abarca resumidamente nossa reflexão e expõe contundentemente nossa desumanização, o processo de individualização e a espetacularização da sociedade e das relações nela estabelecidas. A autora afirma que esse mundo é

[...] o mundo do dinheiro, dos comportamentos objetivados, da criatividade dirigida, da palavra adequada, das relações instrumentais, da espontaneidade censurada, da imagem produzida, da ação ensaiada, das condutas homogeneizadas, das personalidades compactas, dos fragmentos e da ação sem reflexão. O artificial suplanta o natural e faz-lhe inveja por ser tão perfeito; a colagem propicia a unidade da colcha de retalhos e a fuga da tirania do estilo; o espetáculo é quem conta a história; o robô é o duplo humano perfeito, inclusive na sexualidade domesticada. Mundo dos objetos e da relação entre objetos, sendo o homem desafiado e seduzido pela ironia do próprio objeto. Criatura e criador de si mesmo! (FREITAS, 2006, p. 82).

Para sistematizarmos o que teorizamos enquanto relações de trabalho no nível organizacional é interessante retomarmos as necessidades psíquicas arcaicas dos seres humanos. Estas influem diretamente no processo de personificação que se concretiza na

relação psicossociológica entre as organizações e os indivíduos, propiciando-lhes assumir um papel - muito discutido - de mãe-organização e suas analogias.

Lembre-mos de que o homem necessita de ilusão e de crença para reduzir o seu sofrimento de ser mortal, por isso ele apresenta uma abertura inconsciente mas recorrente àquilo que pode salvá-lo, devolvendo-o ao paraíso (onipotência narcísica). Sendo assim, notamos uma possibilidade expressiva de inserção nas organizações, principalmente com a transformação político-ideológica das instituições familiares, estatais e religiosas.

Diante disso, as organizações passam por um processo de figuração e adquirem diversos atributos, os quais denotam uma organização perfeita, infalível, inquestionável, onipotente e onipresente; capaz de restabelecer a “perfeição” daqueles que de algum modo dela se tornam membros. Metaforizando a realidade com as figuras da organização enquanto mãe, enquanto religião e enquanto droga, podemos mesmo dizer, respectivamente, que se afiliam, se tornam adeptos ou se viciam.

As organizações estratégicas, principalmente em função da configuração econômica e política contemporânea, adquiriram forte possibilidade de se tornarem fontes de “proteção” dos sujeitos, já que apresentam um cenário ideal para que os indivíduos possam conquistar reconhecimento e vida social e são lugares propícios para estes realizarem suas fantasias de perfeição. Como vimos, o que transparece é realmente sedutor, uma vez que elas se propõem “permitir” a realização profissional e, em especial, a realização pessoal. Todavia, notamos que por trás dos panos fecham o palco e, nos camarins desse teatro-organização, o sagrado, o que é transcendente, apresenta um limiar muito tênue em relação ao profano e que este, muitas vezes, contamina as políticas e as relações de trabalho que se estabelecem em tais espaços.

A ferramenta da sedução “convida” o outro a ter lugar numa fantasia de rara beleza e de convivência com os *flashes* esplendorosos, que, como vimos, não se prestam a provas da realidade cotidiana e não precisam se justificar.

A partir dessas ideias podemos inferir que a organização (sagrado-profana) implica uma sensibilidade especial, que solicita um respeito acima de argumentações e críticas racionais e ao mesmo tempo suscita nos indivíduos o fascínio, gerando, com frequência, uma atitude de infantilismo, principalmente pelo nível psíquico (narcisismo primário) em que se encontra a relação indivíduo-organização.

O pensamento é considerado como inútil caso não contribua para a eficiência do sistema organizacional. Cada indivíduo é reconhecido conforme suas capacidades de melhorar seu funcionamento, mas a pertinência do conhecimento é avaliada pela potência de sua serventia para a organização. A crítica só pode ser desenvolvida se ela for “construtiva”. Construtiva para quem? Para a organização, obviamente! Os trabalhadores podem exercer a liberdade de palavra com a condição de que essa liberdade sirva para melhorar os quantificáveis desempenhos e rendimentos do modelo de *gestão estratégica*. Em relação a isso, Gaulejac (2007) propõe que para as organizações estratégicas, “Aquele que levanta um problema sem trazer sua solução é percebido como alguém que perturba, um ser negativo, ou até um contestador, que é melhor eliminar” (p. 74). Dessa maneira notamos uma disseminação de conformismo em relação ao utilitarismo.

Diante de uma configuração de organização que apresenta relações de trabalho mediadas por dominadores que adquirem, além de tudo, uma extensão a instâncias psíquicas primitivas dos sujeitos, advém a exigência pelo aparelho produtivo de trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e que não só aceitam, mas, conforme nos coloca Pagès *et al.* (1987), desejam a mudança. Os indivíduos devem aderir voluntariamente a seu trabalho e interessar-se por ele. Neste modo de subjetivação o homem vai se transformar num herói sagrado (resultado direto dos processos de projeção, identificação e introjeção), que, de maneira perspicaz, deve gozar intensamente de sua condição de onipotência, uma vez que as condições temporais da atualidade permitem uma vida curta aos vitoriosos, quando não um nascimento morto.

A sedutora – no caso, a organização – é aquela representatividade na qual o seduzido se reencontra e que traz de si uma imagem adorável. Se somos identificados pelo que nos priva de identidade, o que na realidade está sendo buscado na sedução é o retorno de si através do outro. Destarte sabemos que na fantasia fica assegurada uma correspondência entre o que me falta e um personagem que promete me completar, me devolver, fazer-me inteiro. Na realidade, porém, vive-se só da promessa, uma vez que, cumprida essa promessa, exaure-se a fantasia a ela associada e também a sedução. Por conseguinte, de acordo com Freitas (2006),

[...] a sedução é da ordem da 'desrazão', da busca de um si que presumidamente existe no outro. A sedução é, assim, um jogo inconsciente entre o eu e o outro; é o que nos escapa; está em nós, mas fora de nosso alcance; os aprisiona numa ausência de nós mesmos (p. 151).

A regressão a um nível pré-edípico que ocorre no processo de dominação psicológica é acompanhada, na esfera social, de um processo de infantilização que se dissemina no mundo corporativo das *organizações estratégicas*. A política de gestão aplicada nessas organizações compreende que se o indivíduo não estiver identificado com a empresa, não haverá produtividade. Como resposta, os departamentos de recursos humanos empreendem muitas vezes um gigantesco ritual de agrado, tutela e cooptação dos funcionários, tratando-os, no fundo, como verdadeiros bebês crescidos. Em troca, deixam subentendido o pedido de lealdade e amor (BENDASSOLLI, 2009).

A forma como as sociedades ocidentais veem as empresas mudou nas últimas décadas. A empresa estratégica transcendeu a visão de ser apenas um lugar de exploração e concentração de renda (monumento do capitalismo) para se tornar também um modelo a ser imitado, reproduzido. O mesmo aconteceu com os antigos chefes, que se transformaram em líderes e modelos de sucesso e realização para todos. Em relação às características individuais suscitadas pelo modelo de gestão estratégica, de fato, os executivos carregam o quadro de competências obrigatórias para se alcançar o sucesso no cenário socioeconômico atual, tais como espírito empreendedor, iniciativa, ousadia, eficiência e excelente comunicação.

Dessa maneira notamos que, no universo corporativo atual, o sujeito tecnicamente competente, com grandes habilidades analíticas e de raciocínio, especialista, objetivo e pouco comunicativo (revelando dificuldades de convívio social) vem sendo cada vez menos valorizado pelas empresas. Por outro lado, o sujeito cognitivamente inteligente, com alta capacidade de solução de problemas, que possua uma grande gama de conhecimentos e consiga congregá-los com uma vida social rica, que tenha facilidade para se comunicar e ao invés da excessiva objetividade use de sensibilidade, ganha cada vez mais notoriedade no cenário organizacional.

Esses distintos valores revelam mudanças na maneira como as pessoas e empresas estão tratando razão e afeto (emoção) no atual cenário de negócios:

Conceitos como empatia, iniciativa, adaptabilidade, confiança em si, autoavaliação, consciência de limitações, potencialidades e realização convivem hoje muito bem com outros conceitos mais tradicionais, como resultado, performance, objetividade e eficiência (BENDASSOLLI, 2009, p. 51).

Em se tratando do objetivo específico que visa à compreensão da dinâmica das relações de trabalho, considerando o indivíduo, o grupo e a organização, entendemos que os dois primeiros níveis (indivíduo e grupo) apresentam sua dinâmica de relações diretamente construída sob o binômio ambivalente cooperação-competição. No atual mercado de trabalho, o discurso da cooperação sedimenta-se no conceito de trabalho em equipe. Trabalhar em um grupo, defendendo objetivos a curto prazo levando-se em conta a diversidade de parceiros, tornou-se a conduta mais aceita da contemporaneidade.

Este conceito consiste em fazer-nos crer que a autoridade (poder) é diluída em unidades de trabalho marcadas pela cooperação entre pessoas que visam a fins semelhantes, que, no caso dos trabalhadores das organizações *estratégicas*, são os fins da própria organização. De acordo com Bendassolli (2009), a política da cooperação procura conter a inevitável catástrofe que ocorreria caso os indivíduos fossem expostos à sorte de seus próprios interesses pessoais. Disso se infere que a individualidade e a competição em excesso podem dilacerar o desempenho em equipe.

O trabalho em equipe é visto pelas políticas de gestão como a melhor forma de desenvolver os talentos individuais, porém este trabalho em equipe baseia-se na cooperação, mas ao mesmo tempo, em uma depreciação da dependência. Como assim? Ao inflar ilusoriamente o pronome “nós” do trabalho em equipe, o discurso da cooperação, de acordo com Bendassolli (2009), cria uma contradição subjetiva imensa, uma vez que ao mesmo tempo em que há um incentivo à cooperação, desvaloriza-se a dependência e exalta-se a autonomia e independência, mas autonomia e independência em equipe!

Essas relações de trabalho produzem subjetividades em constante conflito, pois temos de lidar ao mesmo tempo com o trabalho em equipe (cooperação) e com o fato perverso de que quem não for esperto será “passado para trás” pela própria equipe. Diante disso, Bendassolli (2009) expõe:

[...] equipe que só se forma quando há vitória. Não há passado, não há história; há arranjos momentâneos no “time” que vai jogar certo jogo, aqui e agora. O discurso da competição, neste sentido, não age neutralizando a cooperação, pois ambos fazem parte de uma mesma rede de crenças: a rede de crenças que coloca o modelo esportivo como metáfora da subjetividade “saudável”, “bem realizada”, “bem-sucedida” (p. 98).

O discurso da concorrência, por mais paradoxal que pareça, é o motivador do discurso da cooperação nas configurações organizacionais estratégicas, ainda mais naquelas mundializadas, em que o espaço e o tempo – indispensáveis para o desenvolvimento de redes de solidariedade e cooperação duradouras – são fugazes e extremamente rearranjáveis.

É possível notar a emergência de um tipo de subjetividade solicitada a se preocupar com sua contínua *performance*, visto que modelos de ação ou de conduta constituídos coletivamente já não desfrutam de credibilidade muito ampla. Não obstante, essa nova figura de individualidade cria a demanda por assistência, por amparo, segurança e por mecanismos de ajuda.

É importante não esquecer que as necessidades humanas são uma parte da realidade, portanto nunca suprimiremos nos homens a tendência à satisfação dos seus desejos, nem sua necessidade premente de proteção.

As organizações constituem uma forma de controle social exercido por meio de mecanismos cuja rigidez age como uma barreira aos comportamentos espontâneos e instintuais. Também estabelecem direitos e deveres, que atuam como uma forma de traduzir a intolerância. Da mesma forma que a religião, as organizações estratégicas restringem o pensamento, através de manuais de procedimento e das hierarquias, já que estes pressupõem o nivelamento do pensar, tendendo à sua paralisia. Por fim, as organizações sacralizam seus cargos mais elevados, as missões e suas imagens, atuando como objeto idealizado de satisfação dos desejos do indivíduo.

O ideal coletivo surge do encontro ou convergência dos ideais de Eu dos indivíduos, isto é, os indivíduos colocam um só e mesmo *objeto* no lugar dos seus ideais de Eu e, por consequência, identificam-se uns com os outros. Este é um mecanismo amplamente utilizado pelas organizações como meio de alinhamento de todos. Na

verdade, todo o seu *marketing* é feito a partir do mesmo fenômeno. A grande maioria das pessoas se submete. Esta maioria é induzida a um consumo que lhe permite a ilusão de proteção, segurança e *status*. Certas roupas, carros, residências, colégios, empresas são associados a esta ilusão. Tudo isto confere identidade e possibilita ao indivíduo que introjeta esses símbolos aderir a seu grupo de referência. Trata-se de uma relação cujas características fundamentais são dominação, submissão, autoridade, fascínio, ódio, sedução, sedutor e seduzido.

As organizações inscrevem no indivíduo a ilusão de sujeito completo, sem o sentimento humano de falta, logo que lhe fornecem uma identidade, um lugar social, uma referência. Elas acobertam a ferida narcísica, a castração, a perda do seio, o desamparo. Por outro lado, essa proposta de satisfação dos fantasmas de onipotência dos indivíduos e da realização de seus desejos de sucesso pressupõe uma adesão total à organização e uma mobilização psíquica intensa. Além disso, fica evidente que o compromisso que regula as relações entre o indivíduo e a organização não é recíproco, mas sim, um laço com determinações paradoxais. Você deve estar se perguntando: por quê? Relembremos: quanto mais o indivíduo tem “sucesso”, mais sua dependência aumenta em relação à empresa. Gaulejac (2007, p. 118) propõe que:

Onde a empresa progride é definitivamente a parte do indivíduo que regride. Quanto mais ele se identifica com a empresa, mais ele perde sua própria autonomia. E acredita estar jogando ‘ganhador-ganhador’, conforme a expressão consagrada, ao passo que o fato de ganhar o leva a sua perda.

A perda referida acima está sempre na iminência, pois constantemente o indivíduo é pressionado por rendimento e seu desempenho representa o futuro de sua vida econômica, social e psíquica. O indivíduo pode ser posto de lado a qualquer momento e de maneira inevitável, a partir do instante em que seus desempenhos diminuam. Tudo isso se agrava pelo fato de a dominação psicológica construir a mãe-organização como perfeita e fonte única de reintrojeção do primeiro objeto de amor perdido no narcisismo primário. Sendo assim, o ego do indivíduo encontra-se extremamente fragilizado e a instância crítica desaparece. Isso pode promover - diante de uma demissão, por exemplo -, uma tensão psíquica intensa no indivíduo, alimentada

pela autoculpabilização e pela vergonha social por não ter estado à altura das exigências organizacionais.

Cabe pensarmos aqui na afirmação de que o humano é um fator da empresa. Opera-se - entendemos aqui - uma inversão das relações entre o econômico e o social. É a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso. Considerar o humano como um fator entre outros, como foi considerado pela política estratégica, é instaurar e perpetuar o processo de coisificação do homem. Em conformidade com o pensamento de Gaulejac (2007), acreditamos que o desenvolvimento das empresas só tem sentido se contribuir para a melhoria da sociedade e da vida humana na produção do bem-estar individual e, sobretudo, coletivo. O autor sugere ainda, que:

Gerenciar o humano como um recurso, ao mesmo título que as matérias-primas, o capital, os instrumentos de produção ou ainda as tecnologias, é colocar o desenvolvimento da empresa como uma finalidade em si, independentemente do desenvolvimento da sociedade, e considerar que a instrumentalização dos homens é um dado natural do sistema de produção (p. 76).

A finalidade da atividade humana não é mais construir sociedade, ou seja, produzir vinculação social, mas explorar recursos, sejam eles materiais ou humanos, para o maior lucro dos acionistas e dirigentes das grandes empresas que utilizam o modelo *gestão estratégica*. Essa é uma proposta construída pelo modelo político e econômico capitalista (embasado por paradigmas objetivistas, funcionalistas, racionalistas e utilitaristas). O modelo de *gestão estratégica* corrobora e vislumbra a perpetuação dessa lógica instituída, mas se sabe que os trabalhadores têm necessidade de dar coerência e sentido a sua atividade, de investir em espaços e projetos que lhes permitam alcançar uma lógica real e expectativas seguras em relação ao futuro. O gerenciamento de recursos humanos deve, diante disso, posicionar-se como proponente de uma “cultura” que defenda uma visão comum, compreendendo a consideração pela pessoa (levando em conta a importância de sua inserção e coesão afetiva em grupos), o respeito pelo meio ambiente, a qualidade dos produtos e dos serviços realizados. O espaço organizacional deve ser de construção de cidadania e responsabilidade social, de valores morais e éticos, de forma que os indivíduos possam encontrar sentido em sua

atividade, sendo reflexivos, autônomos, livres e sujeitos formadores de laço social e de história.

A consciência de que os poderes são contingentes permite-nos pensar que os vocabulários da habilidade, flexibilidade e competência podem um dia perder sua influência devastadora sobre nós e principalmente descolar-se da aderência quase asfixiante que têm hoje, caso eles sejam de fato colocados em questão.

Pergunta-se, porém: o que poderia incentivar a perda de aderência citada acima? Bendassolli (2009) sugere que certamente não vai ser a Verdade, nem a intitulada Ciência, nem uma entidade ou força superiores a nós, tampouco uma reconversão cultural em massa (por meio de um decreto técnico-científico ou político, por exemplo). Acredita-se que uma mudança no processo de construção subjetiva é possível por um longo trabalho de redescrições constantes, de novas tentativas para descrever o que é ser um sujeito, seja no trabalho, seja em casa, na família, seja na comunidade ou em outros ambientes.

Diante disso, é necessário nos questionarmos: em que tem nos ajudado inscrever o sujeito como alguém que deve estar preocupado com sua *performance*, com a possibilidade sempre iminente de ser deixado para trás e com a constante reciclagem do conhecimento que detém? Essa construção de sujeito tem contribuído para o desenvolvimento de um maior sentimento democrático (meta utópica para as ações coletivas nas sociedades ocidentais)? Ou tem separado as pessoas, dificultando a convivência de alguma forma? É preciso, caso tenhamos pretensões de mudança, realizar um exercício de avaliação diante dos prós e contras desse modo de vida suscitado pelo mundo gerencialista e legitimado pela sociedade contemporânea.

Refletindo sobre os prós e os contras, cabe-nos perguntar ainda: é interessante tratar o vocabulário da habilidade, da flexibilidade e da competência, e o tipo de indivíduo que lhe corresponde (conquistador, excitado pelo sucesso e ascensão a um lugar de reconhecimento feito por si mesmo), como algo verdadeiro, natural e indispensável?

Se perpetuarmos a crença difundida de que “só os melhores vencem na vida”, a resposta para a pergunta anterior pode ser “sim”; mas a resposta pode ser “não” caso comecemos a olhar para outras possibilidades de subjetivação, outras formas de sermos sujeitos. Bendassolli (2009) sugere que devemos encontrar novas maneiras de exercitar

um sentimento democrático, a fim de podermos pensar num desenvolvimento pessoal e coletivo sem o detrimento de uns (muitos) em benefício de outros (poucos). Como recomenda o mesmo autor, deve-se “tornar o vocabulário da habilidade e da competência como outro vocabulário qualquer, num espectro amplo e plural de vocabulários que podem coexistir” (p. 120).

Devemos sempre considerar o trabalho no âmbito de uma série de relações intersubjetivas, com os superiores, com os colegas, os subordinados, clientes e outras pessoas. A dinâmica do trabalho opera em um campo no qual atuam os sujeitos do trabalho em relação à organização prescrita – que lança os parâmetros a partir dos quais se trabalha. Trata-se de saber qual o espaço possível de transação entre esses polos, para não se estar condenado à repetição e ao fracasso. A Psicologia do Trabalho deveria auxiliar no desenvolvimento de espaços onde fosse possível organizar trocas que transcendessem a *organização formal do trabalho*<sup>16</sup> e fossem impregnadas do sentimento de comunidade de objetivos, de interesses e de valores. Para tanto, seria necessário que os discursos dos trabalhadores, em todos os níveis hierárquicos, estivessem dispostos em uma relação de menor disparidade de poder; em outras palavras, que fosse organizada uma política de gestão mais democrática, que valorizasse a razão comunicativa elucidada por Habermas (1998), permitindo e estimulando a ousadia do falar, a discussão aberta e a crítica reflexiva diante de situações que envolvam a organização do trabalho. Poderia surgir assim, nesse espaço aberto da organização do trabalho, um terreno fértil para o cultivo da criatividade e para a iniciativa de todos os trabalhadores. Por essa lógica, exprime-se uma possibilidade de atingir um rompimento com os grilhões que aprisionam os indivíduos na ideologia controladora da organização em face dos desejos e valores individuais estabelecidos por um desenvolvimento sócio-histórico singular e representativo.

---

<sup>16</sup> A organização formal é a organização oficialmente adotada e é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização. Os principais aspectos apresentados pela organização formal são: os órgãos (departamentos, divisões, seções, setores etc.); os cargos, (diretores, gerentes, supervisores, funcionários, operários etc.); a hierarquia de autoridade (responsabilidades previamente definidas); os objetivos e os planos definidos para alcançá-los adequadamente; a tecnologia (que constitui o modo de realizar o trabalho dentro da organização). A organização formal espelha a maneira lógica e racional como a organização se estrutura a fim de coordenar e integrar os esforços de todos os membros.

O desafio dos dirigentes e do setor dos recursos humanos (ou setor de gestão de pessoas) é aliar dois objetivos: de um lado, a eficiência do trabalho, mensurado pela quantidade e qualidade dos produtos e serviços, e, de outro, a realização humana e salutar dos funcionários que compõem o corpo efetivo das organizações de trabalho.

Nenhuma situação de trabalho deve ser redutível a objetivos meramente utilitários, já que para trabalhar é necessário viver junto e que todo trabalho engaje o corpo, a inteligência, as emoções, enfim, o ser humano no que ele tem de mais íntimo. Assim a questão central é conhecer e criar possibilidades de construção de um sentido para cada indivíduo diante da organização e da realização de sua atividade de trabalho. Pensar em sentido do trabalho é essencial, uma vez que a falta de trabalho pode elevar consideravelmente o risco do desenvolvimento de afecções somáticas e/ou mentais em trabalhadores de organizações que sobrevalorizam uma dominação ideológica e psicológica alienante.

Não podemos mais permanecer insensíveis às formas de violência, dominação, exploração, exclusão e humilhação estabelecidas e legitimadas em nossa sociedade. Que esta pesquisa possa adubar a serviço do bem comum e da demanda social, bem mais que servir a critérios de utilidade e de lucratividade.

Assim sendo, finalizamos nossa análise revelando uma carência apresentada por esta pesquisa. Devemos assinalar que as referências bibliográficas que embasaram nossa análise teórica das relações de trabalho nas organizações com modelo de *gestão estratégica* foram basicamente compostas por autores estrangeiros – em especial franceses – que demonstraram e refletiram sobre este modelo de gestão aplicado em empresas alocadas em seus respectivos países. Não devemos, obviamente, descartar todos os efeitos da globalização ante a disseminação em níveis mundiais dos modos de vida, de subjetivação e, também, dos princípios dos modelos de gestão; todavia, seria muito importante uma pesquisa que compreendesse uma análise teórica e, principalmente, de campo, das relações de trabalho em organizações localizadas no cenário nacional brasileiro. Em nosso entendimento, tal análise deve levar em conta as distinções culturais, políticas, econômicas e sociais apresentadas pelo Brasil em relação aos outros países, pois essas distinções podem ser determinantes de formas distintas de relações de trabalho, como noções de poder, perfil do trabalhador, influência do desenvolvimento tecnológico, noção de tempo e espaço de trabalho, entre outras. Diante

disso, a carência apresentada acima abriu a possibilidade de continuidade desta pesquisa.

Resta-nos afirmar que o tema em questão possui enorme relevância teórica e prática, e estudos e pesquisas das temáticas em questão são imprescindíveis, já que os pontos trabalhados neste estudo ainda carecem de maior capacidade compreensiva, levando-se em conta serem fatores centrais de contribuição social. Advoga-se que, diante das sucessivas e significativas modificações pelas quais vem passando o trabalho como categoria psicossocial e das relações de trabalho daí decorrentes (redução da jornada e vida do trabalho, deslocamento do local de trabalho até o lar, aumento da qualificação, multifunções, “maior participação”, remuneração variada em função de resultado, flexibilização, etc.), é imperativo o maior entendimento dessas transformações, de modo a permitir que se atue para torná-las mais favoráveis à qualidade de vida de toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS:

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. **Globalização**: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

BENDASSOLLI, P. F. **Os fetiches da gestão**. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2009.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. A. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BIRMAN, J. **Mal-estar na atualidade**: a psicanálise e as novas formas de subjetivação. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CHAUÍ, M. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

COUTINHO, M. C. Dialética da exclusão/inclusão em uma organização industrial. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2006.

DANZIATO, L. O gozo e o poder: categorias para pensar as políticas de subjetivação contemporâneas. **Latin-American Journal of Fundamental Psychopathology on line**. ano IV, v. 1, 2 0 07, p. 23-34.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. Perda do trabalho, perda da identidade. **Cad. Esc. Legisl.** Belo Horizonte, 5(9): 53-73, jul./dez. 1999.

\_\_\_\_\_. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.S. (orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000a.

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.S. (orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b.

\_\_\_\_\_. O vínculo grupal. In: MACHADO, M. N. M.; CASTRO, E. M.; ARAÚJO, J. N. G.; ROEDEL, S. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

\_\_\_\_\_. L'idéal type de l'individu hypermoderne: l'individu pervers? In: AUBERT, N. (Org.). **L'individu hypermoderne**. Paris: Erès, 2004.

\_\_\_\_\_. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria, 2007.

FADUL, G. A. **Globalização e identidade: o executivo no espelho**. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

FREIRE-COSTA, J. Perspectiva da juventude na sociedade de mercado. In: NOVAES, R.; NABNUCHI, P. **Juventude e Sociedade: trabalho, educação, cultura e participação**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo/Instituto Cidadania, 2004a.

\_\_\_\_\_. **O vestígio e a aura: corpo e consumismo na moral do espetáculo**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004b

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FREUD, S. (1914). **Sobre o narcisismo: uma introdução**. Trad. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1996. Vol. XIV.

\_\_\_\_\_. (1921). **Psicologia de grupo e a análise do ego**. Trad. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1996. Vol. XVIII.

\_\_\_\_\_. (1930 [1929]). **O mal-estar na civilização**. Trad. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1996. Vol. XXI.

FUKS, M. P. Mal-estar na contemporaneidade e patologias decorrentes. **Psicanális. Univ.**, São Paulo, n. 9 e 10, pp. 63-78, jul./dez. 1998 – jan./jun. 1999.

GAULEJAC, V. Psicossociologia e sociologia clínica. In: ARAÚJO, J.N.G.; CARRETEIRO, T.C. (orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GOETHE, J.W.V. **Fausto: uma tragédia**. São Paulo: Editora 34, 2004.

HABERMAS, J. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 2007.

HOBBS, T. **A natureza humana**. Lisboa, Portugal: Imprensa Nacional, 1983.

JACQUES, M. G. C. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, A. *et al.* **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 41-47.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da psicanálise**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LASCH, C. **A cultura do narcisismo: a vida americana numa era de esperanças em declínio**. Rio de Janeiro: Imago, 1983.

LAURE, P. **Les drogues de la performance**. CHU de Nancy, 1998.

LEBRUN, J. P. **Um mundo sem limite: ensaio para uma clínica psicanalítica do social**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2004.

LE GOFF, J. P. **Le mythe de l'entreprise**. Paris: La Découverte, 1995.

LE POULICHET, S. **Toxicomanias y psicoanálisis: las narcosis del deseo**. Buenos Aires: Amorrortu, 1990.

LIMA, M. A. **Os equívocos da excelência**: novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996.

MARTY, P. **Les mouvements individuels devie et de mort**: *essai d'économie psychosomatique*. Paris: Éd. PdP, 1976.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. (vol. 1) Livro 1. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

MATHEUS, T. C. Individualismo e desejo contraditório na formação de grupos. In: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.S. (orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

MELMAN, C. **O homem sem gravidade**: gozar a qualquer preço. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2003.

MORIN, E.; TONELLI, M.J.; PLIOPAS, A.L.V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**. Vol. 19, Edição Especial 1 – Trabalho e constituição do sujeito na contemporaneidade: p. 47-56, 2007.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 5ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**. Vol. 19, Edição Especial 1 – Trabalho e constituição do sujeito na contemporaneidade: p. 14-20, 2007.

PAGÈS, M; BONETTI, M; GAULEJAC, V; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. Trad. Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PIZZA JUNIOR, W. Função do executivo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 29, n.1, p.59-65, 1995.

ROLNIK, S. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, D. (org.) **Cultura e subjetividade**: saberes nômades. Campinas: Papirus, 1997, p. 19-24.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. São Paulo: Cortez, 1994.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

\_\_\_\_\_. **Respeito**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SILVA, G.E.; SOLDERA, L.M.; NALDINHO, T.C. O mal estar da atualidade: a ocorrência da obsessão pela estética na cidade de Assis. **Psicologia: Discência & Pesquisa**. Assis: Unesp - Assis, 2006.

SIQUEIRA, M. M. Gestão de recursos humanos: o enfoque das relações de trabalho. In: GOULART, I.B.; SAMPAIO, J.R. (Orgs). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

STORA, B. J. Le coût du stress. **Revue française de gestion**. Jan-Fev, 1998.