ADEMAR IWAO MIZUMOTO

OUTONO EM UMA ORGANIZAÇÃO:

convivendo com as crises

ASSIS - 2003

ADEMAR IWAO MIZUMOTO

OUTONO EM UMA ORGANIZAÇÃO:
convivendo com as crises

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Nível de Mestrado, Área de Concentração Psicologia e Sociedade, Linha de Pesquisa Subjetividade e Saúde Coletiva da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP de Assis – SP.

Orientador: **FRANCISCO HASHIMOTO**

ASSIS - 2003

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

Mizumoto, Ademar Iwao
M685o Outono em uma organização: convivendo com as crises /
Ademar Iwao Mizumoto. Assis, 2003
157 f.

Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista.

1. Psicanálise. 2. Trabalho – Aspectos psicológicos. 3. Sofrimento. 4. Organização. I. Título.
CDD 150.195

158.7

DADOS CURRICULARES

Nome: **Ademar Iwao Mizumoto**

Data de nascimento: 22/08/48

Filiação: Akira Mizumoto e Sachiko Mizumoto

Formação Escolar:

Curso de Agronomia – Escola Superior de Agricultura “Luis de Queiroz”
USP – Piracicaba – SP.
1972

Curso de Economia – Associação de Ensino de Marília
Marília – SP.
1971

Atividade Profissional: Diretor de Produção
Granja Mizumoto

À minha mãe Sachiko *(in memoriam)* e ao meu pai Akira, bases da minha formação.

À Claudia, minha esposa e aos filhos Fábio e Eliane, pelo incentivo, apoio e compreensão.

Agradecimentos

Ao Doutor Francisco Hashimoto, meu orientador, que me acompanhou na construção deste trabalho, indicando caminhos, refletindo sobre as questões da própria crise que envolvia a realização da pesquisa, sempre com atenção e muito cuidado.

Às Doutoras Maria Alves de Toledo Bruns (USP – Ribeirão Preto) e Maria Luisa Louro de Castro Valente (UNESP – Assis), pelas excelentes contribuições por ocasião do Exame de Qualificação.

Ao Doutor Carlos Eduardo Mendes de Moraes, pela revisão geral do trabalho.

Às Professoras, Mestre Ana Maria Rodrigues de Carvalho e Doutora Wilka Coronado Antunes Dias, pelo incentivo e apontamentos apresentados no desenvolvimento deste trabalho.

E finalmente, aos sujeitos da pesquisa, que trouxeram as suas contribuições de forma valiosa e corajosa.

MIZUMOTO, Ademar. Iwao. **Outono em uma organização: convivendo com as crises.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista – UNESP, 2003, 157 p.

O objetivo desta pesquisa consistiu em investigar o sofrimento psíquico do indivíduo em uma empresa em situação de crise, buscando a compreensão das questões subjetivas na construção da relação de trabalho. Foram levados em consideração o trajeto profissional dos sujeitos, gerentes e encarregados, as vivências na situação de crise, a ação desses profissionais no processo de gestão, e finalmente, a questão do sofrimento humano na relação com o trabalho. O referencial teórico fundamentou-se na Psicossociologia, com autores como Dejours (1986, 1992, 1999), Enriquez (2000, 2001), Págés (1987) e Gaulejac (2001). Em termos metodológicos, foram coletados os dados, por meio de entrevistas semi-dirigidas, com gerentes e encarregados de uma empresa de agronegócios do interior do Estado de São Paulo que passava por uma situação de crise. Os resultados apontaram três reações diferenciadas, mas ligadas entre si: uma, em que os gerentes e encarregados continuavam acreditando na possibilidade de sair da crise; a outra, que se acomodaram na situação; e ainda uma terceira, no qual os gerentes e encarregados negavam a situação e buscavam explicações para o fato. A crise provocou um enfraquecimento de todos os funcionários e pôde ser notada na forma como era conduzida a organização. No entanto, no âmbito familiar, os gerentes e encarregados conseguiram encontrar alternativas para as suas questões, abrindo novos espaços para os filhos.

Palavras chaves: Psicanálise, Trabalho – aspectos psicológicos, Sofrimento, Organização.

MIZUMOTO, Ademar Iwao. **Autumn in an organization: living with the crisis.** Dissertation of Master Degree. Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista – UNESP, 2003, 157 p.

The aim of this research is in investigating the psychic suffering of the individual in an enterprise in an crisis situation, looking for the comprehension of the subjective questions in the construction of the labor relationship. It was considered the professional path of the people managers and incharged employees, the experiences in the crisis situation, the action of these professionals in the management process, and finally, the question suffering in the relation with the labor. The theoretical reference was based in the psychosociology, with the authors like Dejours (1986, 1992, 1999), Enriquez (2000, 2001), Pagés (1987) and Gaulejac (2001). In methodological terms, were collected the datas, through the semi-directed interviews, with managers and incharged employees of an enterprise of agribusiness of interior of São Paulo State, that was experiencing a crisis situation. The results showed three different reactions, but connected to each other: in one, where the managers and incharged employees kept believing in the possibility of overcoming the crisis; and the other that accommodated in the situation; and still a third one in which the manager and incharged employees denied the situation and looked for explanations for the fact. The crisis provoked a weakening of all the employees and it could be noted in the form as it was run the organization. However in familiar basis the managers and incharged employees were able to find alternatives to their problems, opening new spaces to their children.

Key words: Psychoanalysis, Labor – psychologic aspects, Suffering, Organization.

INDICE

Introdução 10

Capítulo 1 – A organização em jogo: a troca de bastão 19

Capítulo 2 – Organização familiar: possibilidades e limites 44

Capítulo 3 – Trabalho e Sofrimento Psíquico 62

Capítulo 4 – A Pesquisa 84

Capítulo 5 – Gerentes, Encarregados e a Crise na Organização 95

Síntese Conclusiva 148

Referências Bibliográficas 154

INTRODUÇÃO

> A águia é a única ave que chega a viver setenta anos. Mas para isso acontecer, por volta dos quarenta, ela precisa tomar uma séria e difícil decisão.
>
> Nessa idade, suas unhas estão compridas e flexíveis. Não conseguem mais agarrar as presas das quais se alimenta. Seu bico, alongado e pontiagudo, curva-se. As asas envelhecidas e pesadas, em função da espessura das penas, apontam contra o peito. Voar já é mais difícil.
>
> Nesse momento crucial de sua vida, a águia tem duas alternativas: não fazer nada e morrer, ou enfrentar um dolorido processo de renovação que se estenderá por cento e cinqüenta dias.
>
> A nossa águia decidiu enfrentar o desafio. Ela voa para o alto de uma montanha e recolhe-se em um ninho próximo ao paredão, onde não precisará voar. Aí ela começa a bater o bico na rocha até conseguir arrancá-lo. Depois, a águia espera nascer um novo bico, com o qual vai arrancar as velhas unhas. Quando as novas unhas começarem a nascer, ela passa a arrancar as velhas penas. Só após cinco meses ela pode sair para o vôo de renovação e viver mais trinta anos.

Esse texto foi retirado do artigo “O vôo da águia” de Affonso Romano de Sant´ana (s/d) impresso em um cartão de fim de ano de Rose Saldiva da Saldiva Propaganda.

O título original da parábola “Renovação” retrata de forma adequada o processo de transformação na vida das pessoas que desejam conhecer novas formas de viver.

Esta pesquisa nasceu desta forma, como a águia, que para viver uma nova etapa, passa por um processo de sofrimento. Durante muitos anos, procurei compreender as maneiras pelas quais as pessoas buscam viver, principalmente em relação ao trabalho. A tendência foi a de buscar no mundo externo as explicações das vivências, pois elas são mais concretas, objetivas e mais fáceis de serem compreendidas.

O trajeto que percorri, com as leituras de autores da Administração e Economia, trouxeram informações significativas, mas o sentimento de que faltava algo emergia com muita intensidade, principalmente nas questões ligadas à forma das pessoas reagirem diante de situações mais complexas, mais conflitivas. Ao aproximar-me da Psicologia, algo diferente renasceu e - o mais importante - compreendi que era necessário conhecer-me a mim mesmo para depois compreender os outros.

O processo de busca não é tão fácil como aparenta. Tal como a águia, é necessário recolher-se em um ninho, bater o bico, arrancar as velhas unhas e também as velhas penas. É um processo dolorido, mas necessário. No meu caso, o sofrimento é muito semelhante. É preciso recolher e transformar as ações, por meio de um melhor conhecimento interno e também do conhecimento sistematizado da pesquisa.

A pesquisa em Psicologia também foi um outro aspecto importante para buscar a compreensão do homem. Mais especificamente, a relação homem e trabalho. Tal relação que é possível estabelecer entre o social (nas suas dimensões subjetivas, emocionais e inconscientes) e o cultural (representado pelo

simbólico), que foi sendo construída para a compreensão da produção de uma história do indivíduo no seu contato com o trabalho.

Retomando a questão do conhecimento interno, algumas imagens emergem com muita intensidade: na minha infância, aspectos da cultura japonesa prevalecem em relação à brasileira, tais como a convivência com a língua e com os costumes.

A fase inicial da vida dos imigrantes foi permeada pelo desejo de retorno ao Japão, o que dificultou de modo significativo a adaptação no Brasil. Essa condição foi um obstáculo para os filhos (nisseis, meu caso) em relação à vivência espacial e temporal na terra à qual, de fato, pertenciam. Mas com o passar dos dias, meses e anos, as esperanças de retorno pareciam remotas e então, buscaram outras formas de perseguir seus objetivos.

> Dedicaram-se ao trabalho com muito empenho e essa forma de viver não apenas acabou compensando a dor gerada pela falta de perspectiva de retorno à terra natal, como também, facilitou a percepção mais ampla do mundo exterior, das pessoas e coisas que nele existiram. (Hashimoto, 1998, p.101)

Portanto, foi no sentido do trabalho que o imigrante buscou a sua inserção na sociedade brasileira. Trabalhar, adquirir bens materiais e retornar ao Japão, eram os objetivos de todos os imigrantes.

O conflito gerado entre a necessidade de ficar no Brasil e o desejo de estar no Japão trouxe muitas dificuldades tanto para os pais como para os nisseis. A esse conflito acresciam-se as condições adversas de trabalho e a luta pela sobrevivência. No entanto, essa situação possibilitou a valorização da união dos membros da família, pois era preciso lutar conjuntamente para vencer as dificuldades na nova terra.

Assim, a preocupação de meus pais em manter todos juntos foi um fator importante na minha vida. Lembro-me que à noite, apenas a cozinha era iluminada pelo lampião e o meu pai contava histórias para toda a família. E foi este, também, o momento de compreender a necessidade dos estudos para desenvolver-me na vida profissional.

Na adolescência, o preparar a terra para o plantio era algo que diferenciava o meu contato com o trabalho dos outros, pois significava a possibilidade de transformação da natureza. Durante o dia, o trabalho era restrito às atividades braçais, como confecção de gaiolas, coleta de ovos, a alimentação das aves e a limpeza em geral, enquanto a máquina era operada pelo tratorista. Assim, subir no trator, depois de um dia árduo de trabalho, significava a possibilidade de realização profissional.

Nesse período, havia também os bailes, que significavam muito para um adolescente que estava descobrindo as novas *coisas da vida*. Era possível ir aos bailes, mas no dia seguinte era também preciso, *estar de pé,* para o trabalho normal.

No convivio familiar, vivenciávamos situações agradáveis de solidariedade e lições de vida. Essa situação fortalecia o desejo de aceitar, envolver-se e participar dos costumes da cultura japonesa. Assim, a manutenção da língua da terra natal era essencial a todos os imigrantes e aos seus descendentes.

> A formação dos nisseis foi voltada não apenas para eles se tornarem indivíduos responsáveis, honestos e perseverantes, mas também para serem pessoas de destaque, tanto no estudo como no trabalho. (Hashimoto, 1998, p.101)

A preparação para a vida adulta colocou-me a questão da escolha da profissão. A possibilidade de todos os irmãos poderem trabalhar juntos foi o fator determinante na escolha. Tal condição fazia parte da cultura e dos valores da

época. Lembro-me do que meu pai falou, quando manifestei o desejo de fazer engenharia: “Você pode fazer o curso que quiser, mas dependendo da escolha, pode dificultar a possibilidade de todos trabalharmos juntos”.

De forma geral, na minha vivência da adolescência existiu uma ligação muito forte com o trabalho e foi a partir dele que se definiram outras possibilidades de ação.

> O mundo é o desafio. Desafio da inserção social dos nisseis, desafio de sua aceitabilidade pelo meio. O início da fase adulta impõe-lhe dois desafios decisivos, que devem ser enfrentados, o vestibular para a entrada na universidade e a integração no mundo do trabalho. (Hashimoto, 1998, p.103)

Nessa luta, houve momentos em que a necessidade de vencer os desafios provocou certa impaciência, mas os ensinamentos dos pais possibilitaram a superação.

Já na maturidade, ocorreu a necessidade de buscar uma compreensão daquilo que foi sendo construído, pois caminhar para uma direção única em busca de algo marcado e definido pareceu não ser tão claro. Era preciso encontrar algo que trouxesse um melhor equilíbrio na vida.

> A maturidade revela, de modo especial, a passagem do tempo; tempo vivenciado que engloba tanto o que foi, o que está sendo e o que virá. O ser humano na maturidade percebe mais claramente o significado do decorrer do tempo, ao visualizar, de forma mais chocante, os seus próprios limites. (Ibidem, p.107)

Agora, então, é o momento de refletir sobre as realizações e o desenvolvimento de novos projetos, mais próximos do nosso desejo.

> Na cultura japonesa há uma valorização da maturidade, considerada como um período de mudanças e da diminuição da produtividade, mas também de reflexões sobre as experiências passadas, que devem conduzir a um aumento do amadurecimento e da sabedoria. (Hashimoto, 1998, p.108)

Assim, foi possível descobrir um novo modo de relacionamento com o mundo, valorizando os aspectos espirituais.

> O ser, ao se re-descobrir, deixa transparecer o seu esteio, assim como a árvore revela o seu tronco, monstrando a beleza da maturidade, ou seja, a estrutura forte que caminha em direção à próxima etapa. (Ibidem, p.112)

Aqui, ocorre o encontro de duas vidas em uma mesma etapa: a do pesquisador e a da organização, ambas, vivenciando a fase da maturidade. Na cultura japonesa, as estações do ano significam para cada indivíduo, a possibilidade de reflexão da sua própria existência. Elas aparecem como referenciais de análise das diversas fases e vão dando o significado para a compreensão de cada etapa da vida.

Nessa relação, mundo da natureza e o mundo humano, ocorre coincidentemente a etapa da maturidade para o pesquisador e a organização, que na cultura japonesa podemos considerar como o outono.

> O sol ainda é intenso, mas o vento e a mistura de cores anunciam a mudança de estação, a passagem do tempo. Analogamente acontece com o homem. A idade madura é o tempo de reflexões, das mudanças, da viagem ao seu próprio interior. Para compreender as mudanças é necessário voltar ao passado e recuperar as lembranças da sua primavera e do seu verão. (Ibidem, p.67)

A origem desse estudo tem como base esse encontro, do sujeito e do objeto, baseado na minha história particular de trabalho e o desejo de conhecer o

significado na vida das pessoas que vivenciam uma situação de crise em uma organização. O trabalho, considerando esse mundo complexo, onde pode produzir a saúde ou a doença, conforme aponta Dejours (1992).

Surgem então os questionamentos: como foi a construção do trajeto profissional de cada indivíduo e quais as conseqüências das escolhas efetuadas ao longo do tempo? E quais as formas de gestão desenvolvidas pelos trabalhadores em uma organização em crise? Esta crise deve ser entendida como um processo de redução de suas atividades produtivas. Enfim, buscar a compreensão dos processos psíquicos envolvidos na luta pela sobrevivência no mundo do trabalho.

Na tentativa de obter respostas a essas questões, trabalhei com doze sujeitos que atuam em uma organização de agronegócios e desenvolvem atividades de supervisão. A escolha dos sujeitos em atividades de supervisão deveu-se ao fato deles situarem-se exatamente entre aqueles que determinam as metas e as políticas a serem alcançadas e aqueles que executam o trabalho. A base teórica da pesquisa foi a da psicossociologia, com autores como Dejours, Enriquez, Pagés e Gaulejac.

No processo de investigação, procurei analisar as histórias desses trabalhadores, que enfrentam no seu cotidiano o impacto das exigências do trabalho e buscam respondê-las, por meio de um grupo de fucionários que atuam sob o seu comando.

A proposta deste trabalho constitui-se dos capítulos seguintes:

Na introdução, apresenta-se a origem e o tema e a sua justificativa, enfocando o trajeto percorrido pelo pesquisador. O Capítulo 1 trata do histórico da organização e a situação atual, buscando apontar como ocorreu o crescimento, a fase de mudança de pai para filhos e a crise que se desencadeou em função das contingências das políticas governamentais e das práticas organizacionais. Além

disso, o texto procura refletir sobre as questões que provocaram as crises e sobre as suas conseqüências.

No Capítulo 2, é apresentada a discussão da relação família-empresa. Os fundamentos teóricos da pesquisa estão no Capítulo 3. A compreensão do sofrimento humano no trabalho é considerado por meio da Psicossociologia que utiliza-se da relação Psicanálise e Sociologia na busca da relação indivíduo e sociedade, neste caso, no contexto das organizações. O sofrimento será enfocado a partir ds relações que o indivíduo estabelece na organização: o trajeto profissional, os recursos utilizados em função da crise na empresa e a ação do sujeito no processo de gestão.

A pesquisa, seus objetivos e a metodologia estão no Capítulo 4. A principal questão desta parte é buscar a compreensão do sofrimento que causa ao indivíduo que vivencia uma situação de crise em uma organização. Considerando esse objetivo e o referencial teórico, foi construída a forma de desenvolvimento desta pesquisa.

Finalmente no Capítulo 5, buscou-se a compreensão dos processos psíquicos vivenciados pelos gerentes e encarregados na situação de crise. O trabalho termina com a síntese conclusiva.

Capítulo 1

A ORGANIZAÇÃO EM JOGO: A TROCA DE BASTÃO

Um jogo envolve pessoas em alguma atividade, física ou mental, com um objetivo específico e pode significar perda ou ganho. Pode significar também a existência de regras que levem a um resultado em espaço e tempo específicos.

No mundo atual, o grande jogo que se apresenta reflete a ameaça da queda econômica que vem ganhando força e adquirindo proporções mundiais. Tal ameaça pode ser comparada a uma situação de guerra, como aponta Dejours (1999, p.13):

> Com a diferença de que não se trata de um conflito armado entre nações, mas de uma guerra "econômica", na qual estariam em jogo, com a mesma gravidade que na guerra, a sobrevivência da nação e a garantia de liberdade.

A complexidade desse jogo reside na busca de alternativas para sobreviver. Existe uma guerra na qual a busca de estratégias leva a métodos cruéis contra os cidadãos. Nessa guerra sem armas militares, o fundamental é o desenvolvimento da competitividade.

A guerra começou e continuou, devido à lógica interna do sistema econômico mundial. É a lógica que define as leis construídas pelos indivíduos, que

define a natureza do sistema econômico refletida na "globalização", entendida como,

> ... um processo de reorganização da divisão internacional do trabalho, acionado em parte pelas diferenças de produtividade e de custos de produção entre países. (Singer, 1999, p.21)

Tal processo proporciona vantagens como a grande disponibilidade de mão-de-obra treinada e voltada para o trabalho industrial a um custo menor, comparado ao dos países desenvolvidos. Desta forma, a transferência das linhas de produção industrial para a periferia foi a alternativa imposta pelas empresas. Assim, os países desenvolvidos passaram a importar produtos do Terceiro Mundo e os empregos deslocaram-se do centro para a periferia. E a troca também ocorreu, pois a periferia passou a importar mais do centro.

No entanto, a discussão não é tão simplista como possa parecer, já que o processo provoca, por sua vez, o "desemprego estrutural":

> Se a globalização não reduz, pelo menos de forma sistemática e contínua, a ocupação nos países exportadores de capital e importadores de produtos industriais, não há dúvida de que ela ocasiona o "desemprego estrutural". (Ibidem, p.23)

O "desemprego estrutural" ocorre em função dos trabalhadores serem vítimas da desindustrialização e por terem dificuldades de acesso aos novos postos de trabalho. É uma situação semelhante à do desemprego tecnológico, que não reduz o número de empregos, mas prejudica o mercado de trabalho devido à necessidade de venda da capacidade de produção.

Nesse sentido, Singer afirma que:

> Talvez melhor do que a palavra "desemprego", precarização do trabalho descreve adequadamente o que está ocorrendo. Os novos postos de trabalho, que estão surgindo em função das transformações das tecnologias e da divisão internacional do trabalho, não oferecem, em sua

> maioria, ao seu eventual ocupante as compensações usuais que as leis e contratos coletivos vinham garantindo. (Singer, 1999, p.24)

A precarização pode se manifestar de diferentes formas, como por exemplo, quando uma empresa necessita de serviços, busca, ao invés de uma equipe de trabalho, uma firma independente que preste tais serviços. Assim, a empresa tem um custo menor e deixa de remunerar o "tempo morto", tanto aquele sem atividade, como as horas extras, nos casos de emergência.

Essa situação complexa se revela no cotidiano das organizações, provocando reações diversas entre os seus membros. Tal situação agrava-se com a situação de crise que a organização vivencia, fragilizando ainda mais a condição do trabalhador.

A proposta deste capítulo é ocupar-se da crise que a organização vivencia e, mais especificamente, da redução das atividades de uma empresa. Para tanto, resgatamos a história da organização, procurando apontar as fases siginificativas de sua existência e, pricipalmente, a troca de bastão: do pai fundador aos filhos herdeiros. Este capítulo também contextualiza a organização, cenário onde os sujeitos desta pesquisa estão desenvolvendo as suas atividades produtivas.

A origem da organização

A origem da organização, foco deste estudo, remete à época da imigração japonesa para o Brasil, no período de 1925 a 1941. Conforme Saito (1982, p.8), *esta fase foi considerada de maior intensidade, quando houve uma entrada significativa de imigrantes nesta terra.* Essa etapa foi caracterizada ainda por uma imigração basicamente agrícola e de adaptação ao novo *habitat*.

Naquela época, o Japão passava por dificuldades econômicas e a prática isolacionista que o manteve distanciado de outros países, por muitos séculos,

passou a ser objeto de questionamento por parte da população. O aumento populacional provocou a fome e a miséria no campo chegou a um estágio insuportável, levando à migração interna.

Assim, a mudança do sistema feudal para o capitalista ocorreu com a Reforma *Meiji*, mesmo com a resistência das pessoas em aceitarem uma reformulação do regime governamental.

A fase inicial do período *Meiji* foi caracterizada por um regime centralizado, autocrático, muito próximo ao sistema *"ritsuryo"* . *"Ritsu"* significa lei penal e *"ryo"* castigo e juntando as duas palavras, obtém-se uma lei administrativa que visa à construção de um homem justo.

Os recursos financeiros da época eram provenientes de emissão do papel moeda, de impostos sobre os grandes comerciantes e do imposto fundiário. Alterou-se, também, o sistema de propriedade, com a introdução de certificados, possibilitando a compra e venda. Assim, ocorreram revoltas camponesas que visavam à redução dos impostos.

O Japão vivenciava uma série de crises, mas a sua política isolacionista, extremamente conservadora, evitava a abertura de portas para o exterior. Apesar das resistências e das várias tentativas de evitar a migração, as condições sócio-econômicas daquele país chegaram a um estágio de degradação tal que o governo nipônico foi obrigado a autorizar a emigração. Existia também, a resistência das pessoas em emigrar para outro, país devido ao vínculo que mantinham com o seu país de origem.

No entanto, a emigração não foi mesmo possível de ser evitada, pois a preocupação da nação em não perder os seus membros levou o governo a autorizar uma emigração temporária. Por ser temporária, foi essa a mentalidade que se desenvolveu junto aos seus filhos: buscar recursos materiais no mundo

exterior, mas sempre com a perspectiva de retorno. Assim, os imigrantes vieram para o Brasil, depois de vencerem muitas barreiras, mas trouxeram o sentimento de fidelidade, de obrigação e dívida para com a sua nação, projetada na figura do Imperador.

Para o Brasil, receptor desse contingente emigratório, as condições eram oportunas para que esse processo se efetivasse, principalmente pelo favorecimento do seu crescimento econômico. Outros fatores também contribuíram de forma significativa: a necessidade de mão de obra para o café, a abolição da escravatura, a imigração subvencionada, o interesse comercial dos estrangeiros e o desenvolvimeto dos meios de transporte.

Com o passar do tempo, a tentativa de conseguir as condições financeiras desejadas e retornar ao país de origem tornaram-se inviáveis, pois a terra prometida não realizou os sonhos dos imigrantes. A imagem do Brasil divulgada não retratava a realidade, pois mostrava um país com uma fartura de alimentos que era enganosa.

> Na trajetória desses imigrantes ocorreram duas formas de reação frente ao desconhecido: a vivência do luto, recurso utilizado pelo ego para defender-se do sentimento de vazio e a outra de melancolia, em que os mecanismos não foram possíveis de serem acionados, provocando a morte psíquica. De qualquer forma, o elaborar a perda significou superar uma situação semelhante à da morte, que pode tanto ser do próprio indivíduo como do outro – o país que vive dentro dele. (Hashimoto, 1995, p.111)

As dificuldades vivenciadas pelos imigrantes frente ao processo de separação levaram-nos a utilizar todos os recursos psíquicos possíveis para buscar um fortalecimento do ego. Mas, passados os momentos de angústia e desespero, o fato de dedicar-se ao trabalho e ser reconhecido pelo empenho foi um dos fatores essenciais para que esses imigrantes pudessem sentir-se aceitos socialmente e internamente.

Entre os inúmeros imigrantes que sonhavam com uma nova vida no Brasil, estava o fundador desta empresa, da qual estamos desenvolvendo o nosso trabalho. Utilizaremos o sobrenome fictício de Sato, para referirmo-nos ao fundador, como forma de preservar a sua identidade.

Sato saiu do Japão em abril de 1928, com o objetivo de melhorar as condições de vida e viajou durante sessenta e três dias, com apenas quatorze anos, acompanhando a sua família. Em julho desse mesmo ano, a família de Sato teve o primeiro contato com as terras brasileiras e se fixou em um município do Interior do Estado de São Paulo para trabalhar como colono de café. Assim, Sato comentava:

> Naquela época, acreditamos muito na possibilidade de realizar um bom trabalho no Brasil, que sufocou o medo do desconhecido. E realmente não foi fácil, pois nesses dois anos e meio vivemos praticamente como escravos. Acredito que meus pais e irmãos sofreram muito, eu ainda era pequeno e não tinha muita noção das coisas, dos acontecimentos, mas não perdemos a esperança.

Com muito trabalho, a família adquiriu terras em um município próximo ao local onde ele trabalhava. Embora as terras adquiridas não fossem tão férteis como a anterior, ele decidiu continuar no local e os outros membros da família decidiram mudar-se para São Paulo – Capital. Ele ficou pacientemente buscando novas formas para vencer as dificuldades que a terra colocava. Trabalhou com o cultivo de algodão, mas devido às condições ruins do mercado interno e externo, o produto decaiu. Partiu, então, para a sericicultura. Essa atividade também frutificou por pouco tempo, tanto que os outros imigrantes partiram para outras regiões.

Em 1950, o município onde residia foi considerado o núcleo da avicultura, voltada para a produção de ovos. Sato já desenvolvia tal atividade desde 1946, utilizando-se de dois barracos de sapé que serviam para a criação do bicho-da-

seda. Em 1959, ele introduziu a criação de aves em gaiolas de bambu, sob uma estrutura de coqueiros, chamados de galpões.

Acompanhando a evolução da tecnologia da época, investiu também na formação de seus filhos. Suas orientações possibilitavam-lhes uma escolha profissional desejada, mas indicava cursos que pudessem continuar as atividades da família.

Os problemas eram muitos, mas ele nunca deixava transparecer para os seus filhos. A responsabilidade era sua e portanto, assumia-a em todos os sentidos. Com o crescimento dos filhos essa postura mudou gradativamente, passando a dividir com eles os projetos e as dificuldades.

Assim, a formação superior de seus filhos foi um fator importante para a evolução acentuada da empresa. Sato, sempre presente na educação de seus descendentes, procurou oferecer-lhes o que a condição de vida do imigrante lhe tinha negado.

O estudo era importante, mas o trabalho também. Então, todos os finais de semana e feriados escolares da faculdade, os filhos retornavam para a casa e desenvolviam as atividades. Os quatro filhos homens concluíram o curso superior em uma Universidade de destaque na área. Com a formação básica, cada um seguiu a sua trajetória escolar em áreas diferentes, no Brasil e no Exterior.

Voltar para a casa no período de férias escolares e trabalhar possibilitava a eles o convívio com os empregados, cuja maioria ainda continuou por muito tempo na empresa. Desbravavam a terra, construíam gaiolas, abriam poços artesianos, consertavam as máquinas. Assim, as atividades eram compartilhadas por todos.

Interessante observar que, em 1968, quando a situação da empresa tinha atingido um grau de estabilidade, ainda as imagens do Japão permaneciam

inseridas em seu psiquismo. O tempo, a distância, o novo espaço não conseguiram romper o vínculo estabelecido com a terra natal.

Enfim, a base da empresa estava firmemente estabelecida. O desenvolvimento era uma condição necessária e imposta pela própria situação. O espaço se tornara muito restrito para a atuação dos filhos. O olhar para o futuro era a possibilidade de vencer os desafios, para aqueles que avidamente sonhavam com o sucesso.

Chegou o momento, então, da transição pai-filhos. A evolução mostra, também, a transição de uma pequena empresa estritamente familiar para uma média empresa "mais profissionalizada". Tal transição ocorreu no início da década de setenta, de forma "natural", sem grandes conflitos e com uma percepção favorável por parte dos funcionários.

Para essa transformação, no final da década de sessenta foram efetuados estudos para o crescimento da empresa em outros locais. A questão da expansão sempre foi o lema da organização, e as construções sempre obedeciam a um cronograma estabelecido, desconsiderando os custos e as despesas. Nesse processo, pai e filhos atuavam ativamente dos novos locais, geralmente sem nenhuma infra-estrutura, desenvolvendo atividades de construção de aviários, alojamentos, refeitórios, serraria e oficina. Todos trabalhavam juntos, patrões, operários, gerentes. Alimentavam-se e dormiam nas mesmas acomodações. Esse processo facilitava o ensino dos princípios da construção de granjas e possibilitava o desenvolvimento da atividade profissional.

A implantação sempre era uma aventura, pois ocorriam muitos imprevistos, como, por exemplo, os problemas de chuvas, a quebra de equipamentos, etc. Assim, em um determinado local foi necessário transportar água da cidade para os primeiros lotes de pintainhos que chegaram e, ainda mais, tiveram que convidar

pessoas, por intermédio do alto-falante da Igreja, para ajudar no trabalho de acomodação das aves nos locais apropriados.

A imagem do fundador, sempre de boné branco, era sinônimo de construtor de granjas, despreocupado com as crises financeiras, pois seu objetivo maior era de desenvolver rapidamente, sem considerar a qualidade do material, da instalação e os defeitos que poderiam prejudicá-la posteriormente. Esse espírito, voltado para edificar, para desbravar, pode ter ocultado deficiências como o planejamento, acompanhamento e cuidado com o que foi construído. Para dar um exemplo dessa necessidade de expandir a qualquer custo, podemos citar um episódio de uma construção, quando faltava mão-de-obra, os Sato buscavam ajuda em outra Unidade (local de operação) nos finais de semana.

Apresentamos alguns dados quantitativos, obtidos nos registros da organização, para mostrar o processo de evolução, principalmente, no período em que ocorreu a abertura de novas frentes em vários locais. Aqui cabe uma observação: embora o tamanho da empresa baseie-se na quantidade de aves, o que se produz são ovos e isso pode ser estimado, considerando que uma ave põe um ovo por dia.

Tabela 1 – Quantidade de aves por qüinqüênio

anos	quantidade de aves
1946	300
1951	1.300
1956	4.870
1961	17.620
1966	55.730
1971	147.500
1976	525.000

1979 (*)	1.013.000
1981	1.578.000
1986	3.464.000
1991	3.613.000

(*) Foi inserida na Tabela o ano de 1979 para mostar o aumento mais acentuado da quantidade de aves.

O avanço desta empresa pode ser notado no período entre 1966 e 1971, quando a produção praticamente triplicou, passando de 55.730 para 147.500. Em termos percentuais, esse aumento atingiu o índice de 164% no referido qüinqüênio. Esse período coincide retorno dos filhos da Universidade, quando foram estabelecidas então novas metas para a empresa.

Outro aumento significativo se deu entre 1976 e 1979, em que se registrou o salto de 525.000 para 1.013.000, ou seja, 92,0%.

Assim, da fase inicial da empresa até o começo do período de expansão, houve um aumento de 300 para 147.500, enquanto na fase seguinte, entre 1971 e 1991, registrou-se o aumento de 147.500 para 3.613.000 aves (2.349%).

Esse crescimento implicou na abertura de filiais em vários locais. A partir da sede central, foram abertas mais seis unidades e com a criação de uma *holding* em São Paulo – Capital.

Na Tabela 2, apresentamos os novos empreendimentos e as datas de inauguração de cada um deles:

Tabela 2 – Locais dos empreendimentos e data do início da atividade

Locais		data
Sede – Central		1946
Unidade 66	- Granja de Ovos	09/71
Unidade 57	- Granja de Ovos	03/77
Unidade 63	- Granja de Pintainhos	04/79
Unidade 62	- Granja de Frangas	12/79
Unidade 61	- Granja de Suinos	04/80
Unidade 50	- Granja de Ovos	04/80
Unidade 67	- Escritório Regional	07/80
Unidade 77	- Produção de Ovos	04/81
Unidade 40	- Granja de Frangas	02/82
Unidade 41	- Granja de Frangas	04/82
Unidade 38	- Granja de Pintainhos	02/82
Unidade 96	- Granja de Ovos	02/84
Unidade 84	- Granja de Ovos	06/84
Unidade 12	- Granja de Ovos	01/86
Unidade 49	- Granja de Codornas	03/86
Unidade 13	- Granja de Ovos	08/86
Unidade 92	- Granja de Ovos	08/86
Unidade 55	- Granja de Ovos	09/86

Observando a Tabela 2, notamos que houve um período de cinco anos de análise a partir da primeira experiência para a abertura de novas frentes de expansão. Mas o desenvolvimento interno dessa Unidade, a 66, não ficou paralisado, pois este local tornou-se a maior de todas as unidades da empresa. Foi

construída a Fábrica de Rações, que distribui para a maioria das unidades e também as Fábricas de Bandejas para ovos e Gaiolas para aves.

Passado esse período, as outras unidades foram inauguradas gradativamente, variando entre uma e duas unidades por ano. Até 1986, houve uma expansão acelerada nos negócios.

Paralelamente ao desenvolvimento das unidades, optou-se pela verticalização, buscando atender às necessidades básicas de cada local. A opção por esta vertente deveu-se às vantagens econômicas obtidas pela própria produção e à necessidade contínua de expansão. Outro fator significativo foi a falta de definição dos negócios, ou que rumo seguir, face ao período favorável, quando tudo parecia viável. Foram criadas fábricas de gaiolas, cerâmicas, serrarias, oficinas mecâncias, construtoras, transportes, supermercados e outras atividades que davam suporte ao negócio principal.

Na Tabela 3, temos a verticalização dos negócios, com as respectivas datas de início das atividades.

Tabela 3 – Diversificação dos negócios

Empresas	data
Cerâmica (tijolos e telhas)	10/78
Fábrica de Rações para Aves	04/79
Administradora de Imóveis	11/79
Loja de Ovos (Depósito)	11/79
Porto de Areia (extração de areia)	02/82
Madereira	04/82
Fábrica de Rações para Aves	04/82
Escritório Central	11/82

Fábrica de Rações para Aves	11/83
Loja de Ovos (Depósito)	09/84
Transportadora	02/85
Agropecuária (Bovino e Suíno)	04/85
Supermercados	05/85
Oficina Mecânica	08/86
Fábrica de Rações para Aves	12/88
Loja de Ovos (Depósito)	09/90
Fábrica de Rações para Aves	09/91

Esse crescimento significativo, tal como mostram as tabelas até aqui apresentadas, deveu-se ao Plano Cruzado (1986), momento no qual o incentivo ao desenvolvimento e a facilitação do processo marcaram profundamente a organização. Os horizontes para a expansão eram amplos. A saída da sede inicial propiciou uma maior flexibilidade de ação em termos geográficos. Os objetivos tornaram-se, então, mais ousados, saindo dos Municípios da região para outras regiões do Estado e, posteriormente, para o Exterior.

A seguir, apresentamos a tabela da quantidade de funcionários por ano.

Tabela 4 – Quantidade de funcionários por ano

anos	número de funcionários
1946	----
1951	1
1956	3
1961	12
1966	37
1971	116
1976	250

1981	539
1986	1.693
1991	1.500

O crescimento levou à necessidade de organizar a empresa. A criação do organograma foi o primeiro passo. Assim, as áreas foram divididas em Presidência, Comercial, Administrativo-Financeira, Produção e Engenharia, Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos e Negócios. Essa divisão demandou a admissão de profissionais com formação específica e experiência, que muitas vezes, passaram a ocupar posições hierarquicamente superiores à dos antigos empregados.

A empresa preocupou-se com os seus funcionários, desenvolvendo cursos, treinamentos, palestras e seminários, além do acompanhamento direto. Mas a evolução foi tão rápida que não houve condições de preparação e aproveitamento de todos os antigos empregados que tinham uma posição de destaque na estrutura anterior. Mesmo com a criação da Área de Recursos Humanos, não foi possível considerar tal variável. No entanto, a empresa possibilitou o desenvolvimento profissional de muitos funcionários.

No final da década de oitenta foi contratada uma empresa de consultoria para realizar um diagnóstico organizacional, mas o programa foi impedido internamente, pela própria Diretoria.

Um amplo Programa de Qualidade, denominado de CDQ (Círculo de Desenvolvimento de Qualidade), foi implantado por consultores externos para mellhorar as condições de trabalho. Esse programa visava a participação de trabalhadores operacionais por meio de reuniões, elaboração de projetos e premiação, que surtiram efeito numa primeira fase, mas com a dificuldade de manter o mesmo nível de atuação, o programa foi gradativamente esvaziado, chegando à extinção.

Ao longo do tempo, os dirigentes sempre investiram na formação escolar de seus funcionários, instalando escolas de primeiro e segundo graus nas unidades e oferecendo bolsas de estudos para os de cursos universitários. Manteve sempre um programa de pesquisas, voltado para as atividades produtivas, buscando um estreito intercâmbio com várias universidades do país e do exterior.

Desse processo resultou, em 1994 o desenvolvimento e a criação da Fábrica de Ovos em Pó. Foi um projeto pioneiro, voltado para o mercado externo. A construção do equipamento foi coordenada por um dos diretores da organização, sempre na perspectiva de melhorar as condições da empresa, já apresentando os primeiros sinais de dificuldades.

O jogo de vida: a luta pela sobrevivência

O Plano Cruzado lançado pelo governo Sarney em 1986, tinha um fim eleitoreiro e sua proposta vinha ao encontro da característica da empresa de expansão. O cenário que se apresentava era de suprir ovos para os “novos” quarenta milhões de brasileiros que tinham melhorado o seu poder aquisitivo.

Assim, a empresa foi convidada pela Diretoria do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), do Rio de Janeiro, para criar novos empreendimentos. Como conseqüência dessa condição, foram criadas mais três unidades em outros estados do país.

Em novembro desse mesmo ano, logo após as eleições, o Plano Cruzado sofreu grandes alterações. Apesar dos preços congelados, os materiais de construção eram adquiridos com “sobre-preço”, inviabilizando os investimentos. O empréstimo prometido pelo BNDES foi liberado com muito atraso, corroendo todo o

capital de giro da empresa, que arcou com recurso próprio todo *over-price* além do que foi orçado no projeto.

O juro que estava próximo a “zero”, o mercado do ovo, super aquecido e os preços congelados sofreram uma total reviravolta. Os prometidos “novos consumidores” desapareceram; os juros foram para a estratosfera e, para cobrir o fluxo de caixa, foram tomados empréstimos emergenciais de curto prazo e elevado custo.

O Plano Cruzado conseguiu eleger, com medidas e promessas populistas, a maioria dos governadores do PMDB. Seu objetivo foi atingido com sucesso. No entanto a empresa, que acreditou nesse Plano, obteve como resultado um grave ônus, ou seja, o encolhimento e desaparecimento de várias atividades.

> *O presidente José Sarney (PMDB) em outubro de 1986, durante uma solenidade no Palácio do Planalto, com os ministros Abreu Sodré, Bayma Denys e Marco Maciel (PFL); o Plano Cruzado estava afundando, mas o governo manteve o congelamento de preços até vencer as eleições, em novembro; apesar desse êxito eleitoral, o quadro econômico deteriorou-se rapidamente após o descongelamento e, em fevereiro de 1987, o próprio Sarney anunciou a moratória da dívida exeterna.* (Folha de São Paulo, Caderno Brasil, 13/06/2002: A12).

O naufrágio do Plano Cruzado provocou uma conseqüência imediata na atividade avícola, tornando inviável o negócio e uma série de medidas foram tomadas. De imediato, a paralisação de todas as obras, independentemente do estágio em que se encontravam. Um fato marcante foi um aviário, cujo pé direito de um lado estava totamente levantado e, com a interrupção, essa imagem permaneceu ao relento por muitos anos e sem a proteção do telhado não concluído, acabou apodrecendo. Foi o símbolo de uma inversão de sentido, perdendo toda a dinâmica, provocando desorientação e desânimo geral, isso em março de 1987.

Nesse momento, o quadro total de pessoal, devido às obras em andamento nas várias unidades, contava com aproximadamente dois mil trabalhadores. Com a paralisação, algumas centenas de pessoas foram demitidas.

Em seguida, definiu-se pela centralização da atividade no seu "carro-chefe" que era a produção de ovos *in natura*. Com essa diretriz, diversos departamentos e empresas foram desativadas ao longo dos anos.

O total de funcionários estabilizou-se em torno de um mil e duzentas pessoas. Apesar desse *down-sizing,* o plantel de aves e a produção foram mantidos, com enormes dificuldades financeiras.

Entre 1994 e 1995 ocorreu um longo período de resultados negativos, quando chegou a faltar ração, base principal para a manutenção da atividade. A situação agravou-se ainda mais. O Banco do Brasil, tradicional parceiro financeiro, iniciou um processo de restrições em relação ao financiamento. Uma tentativa de alongamento da dívida por meio de um empréstimo nos Estados Unidos não prosperou, pois a transação era uma farsa.

Essa situação complexa pode ser observada na redução do número de aves, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 – Quantidade de aves por ano no período de redução

anos	número de aves
1991	3.613.000
1996	3.300.000
2001	2.150.000

Podemos notar uma redução significativa de 1996 para 2001 de 1.150.000 aves. Nesse período, a TV e o Rádio veicularam a presença da salmonela em ovos, provocando retração no consumo e prejudicando ainda mais a complexa situação, embora os sindicatos rurais tenham tentado solucionar a questão promovendo debates sobre o assunto.

Assim, desencadeou-se, paralelamente, uma série de problemas: os fornecedores tradicionais começaram a dificultar a entrega de produtos, os bancos questionavam as operações e uma série de problemas na comercialização do produto. Apesar de alguns fornecedores e comerciantes oferecerem um prazo maior para o pagamento, os problemas agravavam-se dia a dia.

Em meados do mesmo ano, a Diretoria adotou uma postura mais radical, provocando uma ruptura no pagamento das dívidas, com vistas à melhoria do fluxo de caixa, possibilitando recuperar energias para a quitação posterior das mesmas.

A dificuldade de adquirir os principais insumos da ração, alimentação das aves, provocou uma queda de produção de ovos. Assim, após quarenta anos ininterruptos de compra de pintainhos, a empresa ficou sem alojar aves.

Essa crise afetou sobremaneira os funcionários, criando um clima de desmotivação e gerando ainda doenças que levaram muitos deles ao afastamento do trabalho.

Várias alternativas foram tomadas como a venda de frangas em fase produtiva para levantamento de recursos, como tentativas de venda de imóveis, que foram inviabilizadas em função da situação precária que a empresa vivenciava.

Em 1996, houve o parcelamento da folha de pagamento. Foi uma situação constrangedora, mas não havia outra possibilidade naquele momento. Para o suprimento de farelo de soja (alimento das aves), foi realizada uma operação de

retro-venda da própria casa de um dos proprietários, com o forte sentimento de proporcionar vida à atividade, mesmo com o elevado risco à família. Foram entregues equipamentos da empresa para pagamentos ao fornecedores.

Com a recuperação do mercado de ovos, que tem como característica constantes flutuações, a organização superou a situação, apesar de ter ficado mais fragilizada.

Para os dirigentes, a nova realidade foi muito difícil de ser assimlada. A identificação e tomada de medidas corretivas para o novo cenário vieram de forma lenta, tornando mais frágil a situação da empresa. O que a realidade impunha era oposta à cultura expansionista da empresa. Assim, a Diretoria começou a atuar de forma desarticulada, refletindo negativamente na estrutura como um todo.

Nos últimos dez anos, diversas reestruturações foram efetuadas, como o desligamendo de muitos profissionais, mudanças físicas dos escritórios, a desativação da Área Comercial em São Paulo – Capital, passando para as regionais. A Área Administrativa buscou sistemas adequados de controle para a efetiva qualidade de informações e tomada de decisões.

A direção tentou ainda canalizar pesados investimentos no parque de industrialização de ovos por processo de desidratação, visando também, o mercado japonês, expondo produtos na Feira de Ingredientes em Tóquio. No entanto, o mercado brasileiro tem diminuido e o do Japão não efetivou a transação.

Outro investimento realizado refere-se ao desenvolvimento de alternativas mais econômicas para a alimentação das aves, mas os resultados continuam desanimadores, apesar de contar com pesquisadores de destaque nas respectivas áreas.

Em 1999 foi contratado um consultor na área financeira que imprimiu um "tratamento de choque". Adotou um estilo agressivo, postura totalmente diferente da empresa. Foram ampliados novos horizontes com bancos e fornecedores, a administração do fluxo de caixa tomou corpo como forte ferramenta de gestão. Passou ainda a ocupar um espaço na definição de investimento, principalmente na fábrica de ovos industrializados, visando a exportação. Essas medidas também terminaram sem produzir os resultados necessários.

Assim, considerando a questão da exportação, a implantação do ISO 9000 (Programa Internacional de Referência de Qualidade) foi um processo inevitável, mas que não frutificou. A dificuldade do programa foi subestimada e, após mais de um ano foi interrompido, pois a exportação também não deu o resultado esperado.

A grande perda ocorreu no dia vinte e seis de novembro de 2001: a desativação de uma das maiores unidades que foi um símbolo da organização e brilhou durante trinta anos de atividade. As tentativas de manutenção não possibilitaram a continuidade, pois as dificuldades transformaram-se em um círculo vicioso de causa e efeito, no qual, com freqüência, um setor acabava comprometendo o outro, provocando perdas gerais. Assim, ocorreu o desligamento de aproximadamente quatrocentos funcionários, provocando inclusive matérias na mídia escrita, falada e televisionada com grande impacto social.

Podemos observar a redução do número de funcionários na Tabela 6:

Tabela 6 – Quantidade de funcionários por ano no período de redução

anos	Número de funcionários
1991	1.500
1996	1.300
2001	844

Houve, portanto, uma redução de 456 funcionários entre 1996 e 2001. As outras unidades sentiram um violento impacto e a organização, bastante debilitada, procura alternativas para sobreviver com menores perdas possíveis, atuando com recursos jurídicos, técnicos, reduzindo o volume de atividades. O cenário demonstra um mercado cada vez mais desafiador, competitivo técnica e economicamente, provocando perdas para a organização.

Nesse processo de longa crise, os dirigentes buscam sempre recursos externos para a solução dos problemas, defrontam com a falta de consenso e utilizam mecanismos para justificar tal situação. Além disso, parece ser característica da organização provocar grandes oscilações, tomar medidas de impacto, criar novos sistemas e mecanismos de controle, mas perde na falta de continuidade dos projetos e no planejamento muito fragilizado.

A troca do bastão: as conseqüências de um processo de transição

Os dirigentes, sucessores da organização, filhos de Sato, praticamente nasceram e cresceram no negócio da família, no qual o trabalho sempre foi muito valorizado e a superação dos desafios uma prática comum, mesmo considerando a sobrecarga das atividades.

Assumindo a posição de comando, outras responsabilidades recaíram sobre esse grupo de dirigentes, nas decisões, no planejamento, no comando e nas estratégias. No mundo dos negócios, onde prevalecem os mais fortes, esta empresa, cenário do estudo, tem gerido parcos recursos e apresentando resultados pobres, provocando uma pressão insuportável sobre os dirigentes. A dificuldade de compartilhar os problemas entre os membros da família Sato, as questões que não terminam e o acúmulo de tentativas fracassadas têm sido o dia a dia e sempre com perspectivas de graves problemas, sem possibilidades de solução.

A fusão do espaço da familia com o da organização tem provocado elevada tensão, dificultando ainda mais a definição dos negócios. A questão da hierarquia torna-se mais complexa, a confusão entre os cargos e a ordem familiar, muitas vezes, não dependem dos fatores internos à organização e tomam rumos incontroláveis.

As conseqüências apresentam-se de forma impiedosa. A empresa, uma agropecuária pessoa física, modalidade Cédula G, sofre execuções judiciais de fornecedores, de instituições financeiras, tributárias e previdenciárias que afetam diretamente aos dirigentes, criando constrangimento pelas restrições do Serasa. A presença freqüente de oficiais de justiça, inclusive na residência dos dirigentes e até telefonemas de ameaças de fornecedores, têm criado um verdadeiro clima de terrorismo. Nesse quadro, os dirigentes tentam atuar, mesmo em silêncio, buscando superar a difícil travessia na escuridão de incertezas, inverdades e poucas esperanças.

O silêncio, o vazio e o sentimento de perda parecem expressar o resultado do fechamento de uma das unidades. Algumas questões surgem com muita intensidade: O que ocorreu? Por quê? Como era o planejamento estratégico? Como os dirigentes gerenciavam? Como decidiam? A cultura e a política organizacional podem ter provocado reflexos negativos? Houve aproveitadores na equipe de trabalho, que por excesso de confiança por parte dos dirigentes, atuaram em benefício próprio, até mesmo comprometendo os resultados da organização? O sistema gerencial e de controle estavam compatíveis com as suas necessidades?

Em meio a tantos questionamentos e poucos resultados positivos, estão os gerentes e encarregados, foco de nosso estudo, vivenciando um processo de perda e, ao mesmo tempo, tentando buscar alternativas para a melhoria da qualidade de trabalho e de vida. A falta de perspectivas e as dificuldades cíclicas têm levado a um processo de anestesia e perda da força de atuação. Um efeito

dessa situação pode ter-se instalado, permitindo a esses diretores fugir dos problemas, transferindo a culpa para outros setores, impossibilitando uma melhor compreensão da crise.

Ao longo desses quinze anos de dificuldades, recursos de toda natureza foram adotados, como a dilatação de prazos nas compras, a renegociação de pagamentos vencidos, as vendas à vista e com perda de preços, pois a prática comercial atua com prazos, o acúmulo de empréstimos bancários, o não recolhimento de tributos, o atraso e parcelamento nos pagamentos dos salários.

Um grande aparato jurídico foi sendo estruturado para as estratégias de defesa. Grande empenho foi canalizado para sensibilizar associações, federações de agricultura e parlamentares para o reequacionamento da situação. Diversos programas governamentais como Pesa (Programa Especial de Saneamento), Refis (Programa de Recuperação Fiscal) e outros foram criados, mas foram insuficientes, ou a atividade não foi beneficiada.

Com o grau de endividamento crescendo e o mercado cada vez mais competitivo, a empresa acumulava mais perdas e, nos últimos anos, deixou de adquirir lotes de pintainhos, futuras poedeiras, provocando envelhecimento do plantel de aves e conseqüente perda de produtividade e mais problemas financeiros.

A situação de dificuldade era de conhecimento de todos, mas o desfecho não era imaginado pelo mercado, pelos funcionários operacionais e nem mesmo pelos gerentes. Funcionários com mais de dez, vinte anos que foram crescendo profissionalmente na empresa foram colocados no mercado, engrossando as longas filas de desempregados.

Passados meses, ainda paira no ar o profundo sentimento de perda, de inconformismo, tanto dos funcionários desligados como dos que continuam em outras unidades, num clima de incertezas e preocupações.

É nesse contexto que procuramos compreender o sofrimento psíquico dos gerentes e encarregados frente ao processo de mudança em que a organização se encontra, através de suas formas de atuação e vivências de perdas.

Capítulo 2

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: POSSIBILIDADES E LIMITES

Na tentativa de compreender o sofrimento psíquico desse grupo de gerentes e encarregados face às dificuldades que a empresa está enfrentando, é necessário recuperar o conceito de família, sua organização, seu funcionamento e também de empresa familiar. A base de funcionamento da organização familiar está na família, que é a origem da construção das fantasias, dos processos de identificação e também, da intervenção na constituição das instâncias psíquicas.

A família pode ser considerada como:

> ... composta de membros que têm, em grupo, modalidades de funcionamento psíquico inconsciente diferentes de seu funcionamento individual. (Eiguer, 1989, p.25)

Estas modalidades de funcionamento podem ser entendidas a partir dos organizadores do grupo familiar, em que as contribuições dos psiquismos pessoais definem a sua formação coletiva. Tal processo possibilita a concentração de *"um jogo de representações psíquicas específicas do familiar e um denominador de emoções freqüentemente exaltadoras".* (Ibidem, p.29)

Os organizadores são: a escolha do objeto, o eu familiar e os fantasmas partilhados. A escolha do objeto, primeiro organizador, ocorre no começo da relação, no plano inconsciente e, para tentar entendê-la, é necessário considerar o inconsciente individual de cada membro da família. O objeto inconsciente de um se

junta ao objeto inconsciente do outro e, nesse jogo de desejos, constitui-se o mundo objetal partilhado, que assume uma dimensão organizadora.

O eu familiar, o segundo organizador, pode ser entendido como:

> ... o investimento perceptual de cada membro da família, que lhe permite reconhecê-lo como sua, numa continuidade têmporo-espacial. (Eiguer, 1989, p.38)

Aqui, tempo e espaço constituem a forma de funcionamento, englobando o passado, o presente e o futuro em um determinado local. Temos então, o *habitat* interior, o sentimento de pertença e o ideal de ego familiar.

O *habitat* interior é o espaço onde a família faz o seu investimento, considerando os desejos individuais que se juntam e a sua soma coletiva deposita-se em um lugar geográfico real. Tal construção traduz a representação simbólica de cada uma das pessoas, seus papéis, suas alianças manifestas, latentes ou desconhecidas, definindo, desta forma, suas afinidades e rivalidades.

Já o sentimento de pertença refere-se ao que cada elemento vivencia em relação aos outros membros, uma sensação de proximidade, de tratamento diferenciado em relação às outras pessoas não pertencentes ao grupo, a existência de um passado comum e um tipo de comunicação identificada e reconhecida pela família.

> Além disso, este sentimento de pertença se alimenta de percepções inconscientes, causadas pelo reconhecimento das reações dos outros diante de tal dizer ou tal agir. Trata-se de um metaconhecimento da interação, “”sabe-se” de antemão em que se basear quando se fala, ou quando se fala, ou como fazer o outro reagir. (Ibidem, p.38)

O sentimento de pertença remete, na maioria das vezes, ao passado, como sensações já vivenciadas, representadas pelos olhares, odores e impressões que marcam a vida do indivíduo.

O ideal de ego tem como base o futuro e é a instância na qual se traçam os desejos de perfeição dos pais, principalmente a imagem idealizada dos mesmos, que emerge como um objeto a ser alcançado. É a perfeição imaginária que nunca será atingida, mas que atrai o sujeito em sua direção, como um ideal imposto a si mesmo.

> O ideal de ego familiar seria, em nossa opinião, uma representação de perfectibilidade do grupo em relação a seu próprio destino: quer dizer, um projeto de progresso social, cultural, educacional e "habitacional" para a família. É também um projeto familiar relativo ao alcance das realizações dos filhos na idade adulta, projetos referentes ao tipo de casamento ou de realizações profissionais, por exemplo. O grupo pode estabelecer "missões a cumprir", ideais a atingir. (Eiguer, 1989, p.42)

Geralmente em uma família tradicional, o pai paterno tem a função de ser o portador deste ideal de ego familiar, para que possa manter e velar pelas realizações do grupo.

O terceiro organizador, a interfantasmatização, é o ponto de encontro dos fantasmas individuais de cada membro da família, e que ocorre a aproximação dos mesmos devido a semelhança de seus conteúdos.

> Desejos convergentes, jogo combinatório que é mais uma adição pura a simples, esta interfantasmatização inconsciente inspira a atividade fantasmática consciente, isto é: a criação de um espaço transicional de intercâmbios, de humor, de criatividade desabrochante, de relatos referentes à própria história de cada um e dos ancestrais. (Ibidem, p.45)

O fantasma constitui-se então, de elementos que ligam as representações ao retorno, à presença do recalcado, possibilitando uma visão transformada melhor aceita pelo ego.

A partir desses organizadores, procuraremos compreender como eles aparecem nas empresas.

A organização familiar traz na sua constituição dados da vivência familiar, tais como, a concepção de mundo, a forma de funcionamento, a cultura, que se expressa na organização do trabalho prescrita e real. Esses dados entram em contato com os dos funcionários que de alguma forma apresentam certa relação, já na seleção de pessoal, momento em que as escolhas são efetuadas, criando fatores facilitadores da realização de desejos de ambas as partes. É o encontro dos objetos inconscientes do indivíduo e da organização.

A forma de manutenção dos funcionários é calcada na assimilação desses valores que devem ser desenvolvidos para que essa forma de competência seja o caminho para a sua evolução dentro da organização. O espaço do trabalho aparece como uma extensão do espaço familiar. Assim, proprietários e funcionários constroem um local onde se podem depositar seus desejos e formar uma vinculação afetiva. O sentimento de pertença existente entre os membros da família que faz parte da organização estende-se para os funcionários. A historia comum, os objetos desejados e as formas de trabalho são elementos essenciais para a formação do sentir-se pertencente ao grupo.

Tal como a família, a organização também constrói o seu espaço diferente, sendo que a soma dos espaços individuais não corresponde necessariamente ao espaço grupal ao qual pertence. No entanto, o estudo deste espaço pode fornecer elementos da organização inconsciente do grupo por meio da distância, da tolerância e das aproximações físicas, enfim, pela localização de cada um dentro do local de trabalho.

O ideal de ego, enquanto instância que define os desejos de perfeição dos pais, pode ser transferido para o proprietário, que retém todas as aspirações idealizadas dos empregados. Essa transferência ocorre principalmente pela figura

idealizada que constitui o proprietário, pois sempre existe uma história de sofrimento e luta para atingir o grau obtido.

Existem enfim, uma série de relações que são construídas, consciente e inconscientemente, que encontram um espaço transicional de intercâmbios, devido a uma história comum. Tal relação possibilita a criação de fantasmas, como o sentimento de que algo existe e não precisa ser dito, pois todos compreendem e compartilham da mesma situação.

Dessa relação família e empresa pode-se considerar um outro fator que diz respeito à transmissão psíquica que passa pela questão do sofrimento. Refere-se à transmissão de mensagens inconscientes de geração a geração, a questão da descendência, às vezes, tornando os sucessores depositários forçados.

O sofrimento relacionado à transmissão psíquica é considerado como aquele que:

> ... traduz-se nas organizações sintomáticas, que aparecem como formações de compromisso entre o desejo inconsciente e as exigências da realidade e do superego. O sofrimento psíquico é pensado como estando no interior do jogo entre as diferentes instâncias do aparelho psíquico. (Fustier e Aubertel, 1998, p.130)

Considerando esta perspectiva, Bleger considera a existência de formações não integradas ao psiquismo individual, que são colocadas nos vínculos e fazem parte de todo o processo do grupo. São partes dos vínculos simbióticos primitivos que não foram elaborados, mas que fazem parte da identidade de todo o indivíduo.

No caso do aparelho psíquico familiar, pode ser entendido como:

> ... uma aparelhagem psíquica comum e partilhada pelos membros da família, cuja função é de articular o funcionamento do “estar junto familiar” com os funcionamentos psíquicos individuais de cada um dos membros da família. (Fustier e Aubertel, 1998, p.132)

O aparelho psíquico familiar serve então como uma matriz de sentido, que protege as psiques individuais da família.

Os autores consideram ainda que existem funções do aparelho psíquico familiar que são de continência, de ligação, de transformação e de transmissão. De forma geral, o aparelho familiar procura conter e metabolizar as angústias arcaicas e possibilitar a construção de um mundo interno do indivíduo.

A função de continência significa a contenção das angústias arcaicas, constituindo um depositário de elementos simbióticos e de apoio às experiências brutas do latente. A de transformação, corresponde à função de acolhimento das experiências sensoriais da criança, para a qual o ambiente familiar restitui vivências psíquicas. A função de ligação refere-se à utilização por parte do recém nascido das vivências psíquicas familiar que possibilitará a auto-contenção, organização da sua psique e o estabelecimento de relações intra e extra grupal. A função de transmissão, considerando as gerações, significa a maneira como a família irá possibilitar à criança o seu acesso ao mundo.

Para este trabalho, interessa-nos compreender a função de transmissão, pois significa a maneira como os pais apreenderam e passaram para os filhos a forma de entendimento do mundo externo e a organização do universo interno. É a partir da possibilidade de desvelar esse processo que poderemos compreender como isso aparece na vida adulta.

Como a função de transmissão está dentro da dimensão histórica do aparelho psíquico familiar, deve-se analisar duas dimensões da família: uma intragrupal, que é constituída pelo grupo de pais e crianças; e a outra, de geração, que está ligada à sucessão de gerações e à transmissão psíquica. Afinal, o indivíduo está ancorado na história familiar, que possibilita a base para a constituição do sujeito.

> O aparelho psíquico familiar, articulando o eixo de geração e o eixo intragrupal, irá delimitar um espaço psíquico grupal no interior do qual o que é vivo, o que se experimenta na atualidade, irá poder inscrever-se em uma cadeia de sentidos, tanto familiar quanto individual. (Fustier e Aubertel, 1998, p.135)

Tal cadeia de sentidos pode ser quebrada em função da impregnação de modalidades de transmissão que dificultam à criança a elaboração de materiais mantidos fora da psique familiar, ou por ocultação de acontecimentos passados e presentes que não puderam ser trabalhados adequadamente.

Um dos sintomas que pode provocar sofrimento familiar é a repetição de um enfraquecimento da mentalização das gerações precedentes, entendida como a expressão do sofrimento familiar.

> ... a compulsão à repetição estaria relacionada como uma falha na simbolização transmitida pelas gerações precedentes, constrangendo o indivíduo a retomar sem que ele possa elaborar qualquer coisa, que está, aliás, no fundamento do vínculo familiar e de seus próprios embasamentos narcísicos. (Ibidem, p.136)

Assim, o sintoma pode emergir como uma maneira muito investida de vínculo familiar narcísico, dificultando o acesso individual. O indivíduo, na verdade, antes do individual é membro de um grupo familiar que tem como base a sucessão das gerações. Nesse caso, ao membro da família é destinado um duplo fim, pois torna-se necessário preservar a identidade familiar, mesmo que para isso negue o seu processo de individuação.

Podemos compreender agora as tarefas de uma família, pois além de manter uma articulação entre os seus membros, deverá perpetuar-se no espaço e no tempo. Além disso, deverá conservar-se idêntica a si mesma, apesar das

alianças que vão surgindo com as novas gerações. É necessário então, manter o equilíbrio do grupo nuclear e a estabilidade da identidade familiar.

> A tarefa da família é de fazer nascerem indivíduos para a vida psíquica. Nascer para a vida psíquica é, ao mesmo tempo, construir sua integração psique-soma e sua integração na vida psíquica familiar. (Fustier e Aubertel, 1998, p.146-7)

Essa integração ocorre da relação entre corpo e seus representantes psíquicos, que, na fase inicial, é assegurada pela relação materna e depois em contato com o mundo exterior.

Nesse processo de constituição do indivíduo, que inclui a questão da tarefa e de algumas dificuldades que possam ocorrer no trajeto, consideramos o sofrimento familiar, ou seja, aquilo que permanece bloqueado em função da inadequação da transmissão.

Toda essa gama de questões que aparecem no desenvolvimento do indivíduo e na sua relação com a família reflete diretamente na empresa familiar, agravada pela inclusão de novos componentes, como a propriedade e a gestão. Para compreender melhor o significado e o funcionamento da empresa familiar, enfocaremos as características da fase inicial e o processo de sucessão.

O fundador de uma empresa familiar é o principal elo de ligação entre a família e a organização, portanto é uma gestão centrada em um comando único, evitando assim, focos de contestação de forma explícita. Nesta fase, a família deve estar à serviço da empresa e com grandes possibilidades de acumulação de riqueza.

De forma geral, a administração desse período apresenta características de austeridade devido às dificuldades enfrentadas, procurando manter um discurso e uma postura coerente, tanto pessoal como profissionalmente. Evita-se a

ostentação, mas correm-se riscos. O Administrador investe e trabalha incansavelmente, mesmo que de forma intuitiva. Há uma tendência a ser autoritário, que é compatível com a postura paternalista, devido ao seu caráter empreendedor.

Esse Administrador centraliza todo o processo decisório, pois necessita de fortes controles operacionais, mas transparece também o aspecto emocional, originário do domínio e da responsabilidade pelo negócio. Valoriza mais a vivência prática do que os títulos acadêmicos ou uma formação teórica e técnica. Valoriza também, a confiança aliada à competência, buscando profissionais que atendam a esses requisitos.

Os termos “vestir a camisa”, fidelidade, lealdade são comuns, e, principalmente, a união em torno do trabalho. Os membros da família que trabalham na empresa, de maneira geral, devem cumprir e auxiliar na transmissão desses valores. Eles recebem a remuneração em forma de “mesada” e usufruem de benefícios como motorista, casa e outros. Como o próprio título, a “mesada” não é regulada pelo trabalho que desenvolve em relação ao mercado, mas pela vontade do patriarca.

As empresas familiares, nesta fase, têm ainda como característica trabalhar com estruturas “enxutas”, e os funcionários tendem a se disponibilizar para efetuar tarefas que não estejam ligadas diretamente à sua função. Dificilmente tais empresas possuem uma estrutura baseada em organogramas e políticas bem definidas, fazendo a opção por uma estrutura baseada em pessoas. Enfim, é uma fase que apresenta a grande dificuldade de separar família, propriedade e gestão.

O grande desafio para o empreendedor, com o crescimento da empresa, o processo de globalização da atualidade e a questão da sucessão, é compreender o seu papel, as dificuldades dos herdeiros em relação ao trabalho e aos sócios impostos, os negócios que competiram com a sua vida afetiva, principalmente com

a figura paterna, os relacionamentos familiares e a substituição da figura de dono por uma sociedade de trabalho.

Bernhoeft (1996) apresenta as novas partes que compõem o novo cenário da empresa:

> São três figuras importantes que estão agora didaticamente expostas configurando Família, Propriedade (a variável nova em relação à situação exclusiva do fundador) e Empresa. Criando uma interface entre essas três aparece a figura da Sociedade. Esse também é um conceito novo que exigirá práticas totalmente diferentes que precisarão ser apreendidas por todos os envolvidos. (Bernhoeft, 1996, p.32)

A família, como já vimos, apresenta por si só uma complexidade que merece todo o cuidado, pois é necessário compreendê-la em relação aos seus vínculos de aliança e filiação, as proibições que regem esses vínculos e as articulações entre os diferentes membros e gerações, considerando a história e os mitos que fazem parte desse universo, assim como compreendê-la em relação ao conjunto social e cultural a que pertence e o lugar onde cada indivíduo ocupa nesse contexto.

O grande equívoco no modo de estudar a família é a tentativa de tratar de forma racional tal situação no mesmo nível da empresa e da sociedade. Se observarmos a família do ponto de vista quantitativo, veremos que ela cresce numa progressão geométrica. A influência de genros e noras significa alterações significativas na vida familiar, pois são novas vivências, formas de ser e de comportar que entram em contato com esse universo. Mesmo que essas pessoas não participem ativamente da empresa, é necessário considerá-los, pois as intervenções são inevitáveis.

Como já vimos, o funcionamento individual é diferente do grupo familiar, por isso o conhecimento dos mecanismos é imprescindível para a compreensão da família. As escolhas, as ligações e a localização de cada elemento no contexto

podem demonstrar o funcionamento inconsciente do grupo familiar. Além disso, é necessário considerar o histórico da família, sua situação atual e as perspectivas para o futuro.

Quando estamos nos referindo a essas questões, tocamos diretamente na questão da sucessão, pois na fase em que o patriarca comanda, os conflitos, embora possam existir, não aparecem de forma explícita. Ainda as ordens e a lei do pai continuam presentes.

A crise inicia-se com o questionamento sobre quem será o sucessor. A alternativa de distribuição de cargos e construção de um organograma não contempla as questões emocionais que envolvem uma empresa familiar. Uma outra alternativa seria a contratação de um gestor, mas corre-se o risco de ter que lidar com as questões familiares e deixar as da empresa, provocando danos ao negócio. A terceira alternativa poderia ser a indicação de um herdeiro para desenvolver o trabalho, mas isso pode funcionar enquanto o fundador estiver vivo. Nesse caso, a decisão unilateral pode provocar conflitos entre os outros membros da família. Não podemos deixar de considerar também que, dependendo da empresa, uma destas alternativas pode resultar em sucesso, mas tem os riscos mais claros definidos.

> A melhor solução nesse caso é o fundador permitir que seus herdeiros iniciem um processo de busca natural e legítimo do seu sucessor. Ele precisa entender que essa pessoa vai comandar o grupo na sua ausência. Com ele presente muitos dos conflitos ficam encobertos ou são por ele arbitrados. (Bernhoeft, 1996:37)

A grande questão que emerge nessa situação é a herança da empresa que traz como condição uma sociedade constituída por sócios impostos, na qual não foi possível fazer uma escolha para constituí-la. E ainda mais que essas pessoas carregam problemas familiares mal ou simplesmente não solucionados.

Em relação à propriedade, os membros da família vão interagir de acordo com a proporção que as partes têm sobre o capital, mas necessariamente não obedece a essa lógica, pois um sócio minoritário pode criar muitas dificuldades no processo de sucessão ou em outras situações.

É importante que a empresa procure profissionalizar-se para vencer os desafios e que, a partir da segunda geração, a sociedade familiar sofra uma grande transformação. Essa mudança deve ser administrada para que não ocorram prejuízos significativos, podendo chegar a sua destruição.

Bernhoeft (1996) considera que na relação família, sociedade e empresa é necessário considerar três pontos devem ser considerados: viabilizar a transição com o fundador vivo, ter um modelo societário e manter um acordo societário. O modelo societário possibilita o desenvolvimento de diálogo, que é fundamental para a manutenção e o desenvolvimento da empresa e o acordo procurará regular as relações estabelecidas.

O princípio fundamental do modelo societário é separar a propriedade da gestão, pois as instâncias da família, da propriedade e da empresa podem ter interesses e dinâmicas diferentes. Tal separação possibilitará encontrar uma forma mais adequada de administrar os diferentes interesses e conflitos.

O modelo societário prevê a fixação de uma missão para o coletivo, considerando a viabilização do negócio e a realização profissional e pessoal dos sócios. Prevê também o controle dos resultados dos negócios, os desafios do mercado, a entrada e saída de sócios, enfim, busca evitar que a sociedade se pulverize. Além dessas preocupações mais voltadas à empresa, o modelo deve abrir um espaço para tratar de questões pessoais e profissionais dos seus sócios, pois não é possível assimilar todos os herdeiros em uma empresa.

A dificuldade emerge da tentativa de encontrar o consenso, mesmo na definição do modelo de administração e da forma de funcionamento dos herdeiros. Com o casamento, cada herdeiro tende a pensar e agir de forma diferente da fase anterior, pois a inserção de uma nova pessoa no contexto familiar muda a sua forma de funcionamento.

A confusão entre as três instâncias – família, propriedade e empresa – torna-se um dos pontos principais da crise que envolve o processo de transição, pois a desestruturação interna inviabiliza a possibilidade de lidar com fatores externos que avançam com uma velocidade intensa. Algumas questões aparecem no momento de crise: a dificuldade de perceber as diferenças causa um transtorno no planejamento e desenvolvimento das atividades da empresa, provocando perdas irreparáveis; a inserção de profissionais ligados a cada um dos herdeiros, ocasionando escdhas pessoais, sem compromisso com a real necessidade do trabalho; conflitos de poder; objetivos diferentes emergindo em um mesmo espaço, entre tantas outras situações.

Além dessa crise interna, outros fatores começam a tornar ainda mais complexa a condição da empresa, que são as mudanças no cenário empresarial. Fleury e Fleury apontam que existem três ondas de mudança que aparecem na atualidade, uma ligada à passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador; a outra, a globalização dos mercados e da produção, e a terceira, o advento da economia baseada em conhecimentos.

O regime de mercados que marcou o país até a década de setenta era considerado vendedor, pois a demanda era maior que a oferta e então, o produtor ditava as regras e sua preocupação consistia em produzir sem se preocupar com as estratégias e eficiência produtiva.

> A situação passou a mudar a partir da “crise do petróleo”, na segunda metade da década de setenta. Com a entrada de novos players internacionais (especialmente as empresas japonesas e, depois, de

> outros países asiáticos), a oferta tornou-se maior que a demanda e ficou cada vez mais evidente a existência de excesso da capacidade produtiva (overcapacity). (Fleury e Fleury, 2001, p.36)

Essa situação provocou a competitividade e as empresas procuraram reestruturar-se, por que o mercado passou a ser controlado pelos clientes e consumidores. Assim, surgiu o movimento em prol da qualidade.

Paralelamente a essa condição, surgiu uma outra dimensão, a globalização produtiva:

> O primeiro estágio foi o da globalização financeira, iniciado na década de 70 com a desregulamentação dos mercados financeiros e potencializado pelo avanço das tecnologias de comunicação e computação. O segundo foi o da globalização comercial, que se intensificou durante a década de 80, com a redução das barreiras nacionais ao comércio internacional e com os novos equipamentos e sistemas criados pelas tecnologias de transporte. O terceiro e atual estágio de globalização é o da globalização produtiva que, acima de tudo, implica que as empresas internacionais procurem organizar-se segundo uma lógica de operações integrada globalmente.(Ibidem, p.36/7)

Em conseqüência dessas mudanças, uma nova institucionalidade inicia-se, com a criação de blocos comerciais no comércio regional, tais como a Nafta, Mercosul, União Européia, Asean. Já em termos globais, criam-se a Organização Mundial do Comércio (OMC) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) para estabelecer as condições de regulação dos mercados.

O terceiro fator, o da economia baseada em conhecimento, valoriza as atividades inteligentes. Isso significa que as atividades rotineiras de produção e de serviços, que podem ser exportados passaram a não ter tanto valor, pois o trabalho intelectual, denominado de “os analistas simbólicos” por Reich tornou-se o centro das atenções das empresas. Desta forma, as empresas começaram a preocupar-

se com a concepção de produtos e sistemas de produção em detrimento às atividades de montagem.

Este cenário muda de forma significativa a noção de competência empresarial, tal como apontam Fleury e Fleury (2001, p.43):

Dimensões da competência para a formação de estratégias

Saber agir	- saber tratar a complexidade e a diversidade - saber prospectar para poder antecipar-se - agir em tempo certo com visão sistêmica
Saber mobilizar	- entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiro, humanos, informacionais ...) - saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio
Saber comunicar	- conhecer a linguagem dos negócios e dos mercados - saber ouvir e comunicar-se eficientemente com *stakeholders*
Saber aprender	- Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem
Saber assumir responsabilidades	– Saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa como no nível externo da sociedade
Ter visão estratégica	- conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens e oportunidades.

Essas alterações, em relação às exigências do trabalho para atingir a competência na formulação de estratégias, é fundamental para a empresa no contexto de alta competitividade, característica dos mercados globais.

Para as empresas, é necessário considerar dois níveis de decisões associados ao processo de formação de estratégias: de negócios e funcional. É

preciso definir o tipo de negócio, como atuar no mercado competitivo e como deve ser a função que possibilitará contribuições significativas para a estratégia dos negócios. E para competir é necessário que a empresa possa desenvolver uma excelência operacional, a inovação dos produtos e uma visão orientada para os serviços.

Assim, existe a necessidade de desenvolver a competência para o negócio (compreensão e definição de objetivos em relação ao mercado, conhecimento dos clientes e competidores e também, do ambiente político e social), a social (atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas: autonomia, responsabilidade e comunicação) e a técnica (conhecimentos específicos do trabalho a ser desenvolvido).

Enfim, é necessário compreender a lógica dos novos arranjos empresariais, de mudam as regras do jogo, rompem com as formas tradicionais de compreensão do trabalho e buscam estratégias para desenvolver suas atividades no mercado competitivo. E em relação às pessoas, a noção de competência altera totalmente a compreensão do homem produtivo, buscado agregar o valor econômico à empresa e ao mesmo tempo, procurando agregar valor social ao individuo.

No entanto, algumas questões emergem com muita intensidade:

Como conciliar todo esse complexo – família, empresa, propriedade – em função das demandas internas [família, empresa] e externas [mercado]?

Como trabalhar com os conflitos existentes nas diferentes instâncias que constituem as relações dentro da empresa?

Como compreender o individuo também com suas complexidades a partir das exigências da competência no novo cenário, procurando agregar o dito “valor social”?

Essas e outras questões tornam desafio o gerenciar uma empresa familiar. O nosso trabalho procura considerar esses fatores, mas a preocupação centra-se

nos gerentes e encarregados que buscam desenvolver suas atividades nesse jogo complexo do trabalho e da vida.

Capítulo 3

TRABALHO E SOFRIMENTO PSÍQUICO

A humanidade sempre vivencia mudanças com velocidades que variam de acordo com a época e a região. O tempo passa, mas algumas características básicas ainda continuam presentes, embora com novas nuances e cores.

Freud em 1930, na obra *O mal-estar na civilização* já demonstrava algumas preocupações em relação à busca do homem:

> É impossível fugir da 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. (Freud, vol. XXI,1996, p.73).

Observamos que o poder, o sucesso e a riqueza conquistaram, no mundo atual, um espaço ainda maior na vida das pessoas. Tais aspectos propiciaram alterações nos valores da vida das pessoas ao longo do tempo.

A guerra econômica também vem provocando alterações significativas no mundo do trabalho, através das constantes mudanças na tecnologia e na ciência, trazendo conseqüências adversas na vida dos trabalhadores.

Nesse mundo globalizado, as organizações buscam novas alternativas para sobreviver, exigindo maior empenho e competência de seus dirigentes e funcionários. Tal processo provoca, além do sofrimento no trabalho, o desemprego ou o subemprego.

Esta pesquisa não pretende discutir as decisões dos dirigentes da parcela dominante do mundo atual, nem sobre as suas convicções neoliberais. A análise desse processo inicia-se de uma referência bem diferente: procura compreender os indivíduos que resistem à guerra econômica e também, aqueles que aceitam e se submetem a ela.

Aqui cabe refletir sobre outro aspecto apontado por Freud:

> ... uma questão menos ambiciosa, o que se refere àquilo que os próprios homens, por seu comportamento, mostram seu propósito e a intenção de suas vidas. O que pedem eles da vida e o que desejam nela realizar? (Freud, vol. XXI, 1996, p.84)

A resposta mencionada pelo próprio autor resume-se em uma simples afirmação:

> Esforçam-se para obter a felicidade; querem ser felizes e assim permanecer. (Ibidem, id)

Essa afirmação remete a dois aspectos da vivência humana: por um lado, a busca de uma ausência de sofrimento e desprazer e de outro, o sentimento de intenso prazer. De uma forma restrita, a felicidade está relacionada com esses sentimentos de prazer.

Na verdade, o sujeito vivencia afetivamente uma determinada situação, considerando o sentimento, a emoção e não simplesmente o conteúdo do pensamento. A afetividade define a forma como o indivíduo relaciona-se com o mundo e determina a base da subjetividade.

> O essencial da subjetividade é da categoria do invisível. O sofrimento não se vê. Tampouco a dor. O prazer não é visível. Esses estados afetivos não são mensuráveis. São vivências "de olhos fechados".(Henry apud Dejours, 1999, p.29)

E é na relação com o mundo, entre o sofrimento e o prazer, que ocorre a possibilidade de felicidade. O outro sentimento, a infelicidade, emerge em três direções:

> ... do nosso próprio corpo, condenado à decadência e à dissolução, e que nem mesmo pode dispensar o sofrimento e a ansiedade como sinais de advertência; do mundo externo, que pode voltar-se contra nós com forças de destruição esmagadoras e impiedosas; e, finalmente, de nossos relacionamentos com os outros homens. (Freud, vol. XXI, 1996, p.85)

São três aspectos que levam o indivíduo ao sofrimento: aqueles relacionados ao corpo e à sua finitude, às dificuldades com o mundo externo e às relações entre as pessoas. O sofrimento aparece entre o homem e a vida, como condição necessária à sobrevivência e à busca da felicidade. No entanto, as adversidades são tão freqüentes e complexas que o fato de driblar tais situações torna o homem feliz.

Para compreender a relação indivíduo e mundo, é necessário buscar a constituição do sujeito, que se forma principalmente na infância e na sua experiência inicial, e se desenvolve em função da relação com os pais. A evolução das primeiras fases da infância afetará a relação psíquica na vida adulta também no trabalho.

Os pais, quando vivem em estado de angústia no seu trabalho, acabam refletindo esse sentimento nas crianças. As crianças na idade de falar percebem a angústia e o sofrimento dos pais, fatos que tornam enigmas carregados para toda a vida. Muitas curiosidades não são satisfeitas, denominadas pela psicanálise de epistemofilia, fazem com que as crianças desenvolvam sua própria compreensão.

> A criança construirá assim, ao compasso de seu desenvolvimento cognitivo, uma série de teorias infantis que se mudarão sem entretanto substituir-se uma à outra. A criança de outrora continuará ocupando certas posições no espaço psíquico do adulto que está por vir. (Dejours, 1992, p.156).

Assim, na busca de compreensão das suas teorias explicativas, as crianças desenvolvem jogos e teatros. Com a livre imaginação, elas elaboram esse processo por meio de teatros a cenas do trabalho dos adultos.

Para a transposição do teatro psíquico do trabalho e do teatro do trabalho há a necessidade de analogias de estrutura ou forma. O trabalho é a oportunidade de levar mais uma vez a situação original do sofrimento para a realidade da sociedade num teatro mais real e com menor liberdade de imaginação. Os parceiros da cena são os trabalhadores, adultos, atuando no campo de produção.

> A passagem do teatro psíquico ao teatro do trabalho corresponde àquilo que em psicanálise denominamos, em termos técnicos, mudança de objeto (da pulsão) e mudança de fim (da pulsão). (Ibidem, id)

A passagem do teatro psíquico para o teatro do trabalho é denominada mudança de objeto e mudança de fim. Essas transposições não são automáticas. Entre esses estados, surgem diferenças ou desvios que provocam equívoco e ambigüidade que por sua vez mobilizam a imaginação e a criatividade. Essa ambigüidade recebe o nome de ressonância simbólica.

Existem certas condições para que ocorra a ressonância simbólica. A primeira, refere-se à escolha da profissão. Tal condição depende mais do sujeito, pois a partir disso, ele vai em busca de uma formação e inserção no mercado de trabalho.

A outra condição é a atividade de elaboração da tarefa. Entre a organização prescrita e a real requer uma atividade de elaboração, que torna o lugar da atividade de experimentação do período da infância.

E finalmente, a sublimação ligada ao caráter coletivo do trabalho na situação real, que constitui o estabelecimento da ressonância simbólica.

> O processo de sublimação implica um grau de abandono do objetivo original da pulsão e, portanto, abandonam-se as relações estreitas que a pulsão tinha com a sexualidade. A pulsão, por um processo complicado de transformações, escolhe uma nova finalidade, conciliando, sob o comando do Princípio de realidade, as exigências do Superego com as do Id. (Kusnetzoff, 1982, p.217)

Nesse sentido, o trabalho pode ser como uma atividade sublimada. O trabalho implica na confrontação entre o que o indivíduo realiza e o contexto onde o sujeito está inserido e, as formas sociais e culturais da época e do local onde vivem.

Freud considera a sublimação um mecanismo útil e socialmente valorizado. O parceiro da sublimação, julga, pertence ao mesmo espaço social do sujeito. Através dessas avaliações surgem as criações e o reconhecimento, que é a retribuição da sublimação.

> Muitos sujeitos só conseguem salvar seu equilíbrio e obter satisfações afetivas graças ao trabalho. De maneira que trabalho e sublimação aparecem como operadores fundamentais da saúde mental. (Dejours, 1992, p.159)

Aqui é necessário apontar a definição de saúde. O Dejours, em outro trabalho, considera que:

> ... a saúde para cada homem, mulher ou criança é ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem estar físico, psíquico e social. (Dejours, 1986, p.11)

O bem estar físico está relacionado à possibilidade de regular as variações que ocorrem no organismo, a partir de seu estado ou necessidade que emergem do corpo. O bem estar psíquico está ligado à *liberdade que é deixada ao desejo de cada um na organização de sua vida.* (Dejours, 1986:11). E o bem estar social é a possibilidade de atuar individual ou coletivamente sobre a organização do trabalho.

Assim, a saúde é algo dinâmico, muda constantemente. O papel de cada indivíduo é fundamental para compreender a relação que o mesmo estabelece com a realidade material, afetiva e social.

> Saúde é antes de tudo uma sucessão de compromissos com a realidade, e que se mudam, se reconquistam, se redefinem, que se perdem e que se ganham. Isso é saúde! (Ibidem, id)

Para compreender a condição de saúde do trabalhador é necessário analisar a relação que o indivíduo estabelece no desenvolvimento do trabalho. O mesmo Dejours (1992) considera como primordial o entendimento da organização do trabalho.

A organização do trabalho é compreendida pela divisão de tarefas e a divisão do homem. A divisão de tarefas abarca desde o conteúdo das tarefas, como são operacionalizadas, até as atividades prescritas pela organização. Assim, envolve todas as operações administrativas como a hierarquia, o controle e o comando. A divisão dos homens refere-se à divisão das pessoas pela organização do trabalho e as relações interpessoais reguladas no contexto do trabalho.

Desta forma, o estudo da psicopatologia do trabalho preocupa-se com os conflitos que possam emergir entre a organização do trabalho e o funcionamento mental das pessoas.

> Particularmente, as organizações de trabalho perigosas são as que atacam o funcionamento mental, ou seja, o desejo do trabalhador.

> Quando se ataca o desejo do trabalhador, e há organizações que são terríveis porque atingem diretamente isso, provoca-se não somente perturbações, mas também sofrimentos e, eventualmente, doenças mentais e físicas. (Dejours, 1986, p.10)

No entanto, podemos observar também, que existem organizações que se preocupam com a saúde do trabalhador, isto é, buscam proporcionar o equilíbrio entre a organização do trabalho e as aspirações, as idéias e os desejos.

> Em geral, isso é possível quando o trabalho é livremente escolhido e quando sua organização é bastante flexível para que o trabalhador possa adaptá-la a seus desejos, às necessidades de seu corpo e às variações de seu estado de espírito. É, portanto, fundamental ressaltar que o trabalho não é forçosamente nocivo para a saúde. Ele pode ser tolerável; pode mesmo ser francamente favorável à saúde física e mental. (Dejours, 1986, p.10)

Considerando a questão da atividade produtiva como mediadora da saúde ou doença é que a psicopatologia coloca o sofrimento no centro da relação psíquica entre o homem e o trabalho. Muitos estudiosos de saúde do trabalhador defendem medidas para fazer desaparecer o sofrimento, mas são inócuas, pois elas reaparecem conforme novas realidades. Isto porque a realidade do trabalho é uma condição apropriada para jogar com o sofrimento, cuja ação flui para situações e criações sociais e humanamente úteis, proporcionando um sentido, formando uma história.

A questão para a organização é a criação de situações em que o trabalhador possa compreender o seu sofrimento, melhorando sua saúde e sua produtividade. O próprio conceito de motivação será representado pela noção mais dinâmica de sofrimento.

O sofrimento patogênico surge no processo taylorista de trabalho, principalmente no espaço entre o prescrito e o real, gerando pressões psíquicas, separando no trabalhador, o corpo e o pensamento. Esse método de trabalho avançou também no setor terciario onde os sujeitos lutam contra pensamentos e fantasmas. Para neutralizar a ação psíquica espontânea, o trabalhador acelera o seu ritmo de atuação motora, provocando fadiga.

Na organização científica do trabalho, o corpo do trabalhador fica separado do pensamento. O corpo fica totalmente sob controle do que é exterior ao sujeito, que executa de modo operatório o que está prescrito e definido.

A sistemática de cobrança do prescrito, em termos de metas, regras, procedimentos, muitas vezes atendendo a condições ideais desconsidera a capacidade e possibilidades do trabalhador. O sujeito nessas condições entra no processo de sofrimento patogênico, pois, com dificuldades, investe impressionantes esforços na luta contra as adversidades.

No ambiente de trabalho ocorre a possibilidade de criar situações humanas e sociais úteis e assim o sofrimento adquire um sentido positivo. Tal estado proporciona reconhecimento e identidade ao sujeito e, nessa experiência de vida, produz-se uma história singular. Cada vivência é diferente da outra e nessa possibilidade, o sujeito se transforma, obtendo prazer no trabalho, que resulta do equilíbrio entre o desejo do indivíduo e a organização do trabalho. Esse processo denomina-se de sofrimento criativo.

Dejours considera a necessidade de articulações entre o sofrimento singular, herdado da história psíquica de cada indivíduo e o sofrimento atual, que surge do encontro do sujeito e a situação de trabalho. Seguindo esse raciocínio, o autor aponta as seguintes condições:

> Às vezes, em sua luta contra o sofrimento, o sujeito chega a elaborar soluções originais que, como mostraremos, são em geral favoráveis

> simultaneamente à produção e à saúde: caracterizaremos então esse sofrimento denominando-o sofrimento criativo. Ao contrário, nessa luta contra o sofrimento, o sujeito pode chegar a soluções desfavoráveis à produção e desfavoráveis também à sua saúde. O sofrimento será então qualificado como sofrimento patogênico. (Dejours, 1992, p.150)

Nesse sistema, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. Na luta entre o sofrimento criativo e o patogênico, o trabalhador sofre com as decisões originárias da Direção. A direção da empresa pode cometer um erro fundamental, apoiando para intervir na organização do trabalho, na referência quase exclusiva à técnica e à ciência. Agindo assim, ela continua ignorando a origem das discordâncias que surgem na organização real em relação à organização prescrita e a atribuir indevidamente a manutenção da indisciplina caracterizada ou a perturbações do comportamento aproximando a irresponsabilidade.

Os próprios trabalhadores buscam soluções para os problemas das prescrições, através de sessões de trabalho e discussões coletivas com participação de pesquisadores. Muitos aspectos do trabalho só são percebidos em sessões de atendimento com os pesquisadores e isso faz parte do jogo das estratégias defensivas contra o sofrimento.

Quanto mais rigorosa for a normatização estabelecida, a dificuldade psicológica torna-se mais insuportável para o trabalhador que se defende, encobrindo os ajustamentos, que são formas de tornar a norma aplicável.

As estratégias defensivas que podem ser individuais ou coletivas, são mecanismos utilizados pelos trabalhadores para sobreviver às condições adversas do trabalho. A base fundamental para a criação do processo defensivo é o conflito psíquico. O conflito, na psicanálise, é constitutivo do ser humano, podendo então, ser extensiva às defesas.

> O aparelho psíquico, como aparelho defensivo, estende-se como um "continuum" desde a fuga dos estímulos dolorosos até as formas mais sofisticadas de controle das estimulações que vêm desembocar nas estruturas do pensamento. (Kusnetzoff, 1982, p.185)

O Ego é o cenário onde ocorrem às diversas operações defensivas e que na maioria das vezes, as defesas operam inconscientemente, portanto, o responsável por isso é o Ego Inconsciente.

> O próprio Ego, uma vez constituído, funcionará como retícula, ou filtro, reduzindo a velocidade de descarga do Id. O Superego, sendo constituído pela soma das identificações dos pais, e portanto, da cultura, é uma modificação do Ego, alimentada permanentemente pela energia do Id. (Ibidem, p.184)

Nesse processo que explicita o funcionamento das defesas definidas por Freud como:

> ... o conjunto das manifestações de proteção do eu contra as agressões internas (de ordem pulsional) e externas, suscetíveis de construir fontes de excitação e, por conseguinte, de serem fatores de desprazer. (Roudinesco e Plon, 1998, p.141)

Assim, é necessário compreender os mecanismos para verificar a ineficácia ou mau uso que o indivíduo faz delas, pois é isso que provoca a patologia. Procura-se compreender então, a flexibilidade ou a rigidez, ou a estereotipia defensiva em relação ao uso defensivo, entre outros atributos.

Os mecanismos defensivos poderão aparecer no conflito entre a organização prescrita do trabalho e a situação real. E é nesse aspecto que o trabalho pode transforma-se em fator causador do sofrimento patogênico. Mas, através da subversão, o sujeito pode transformar o sofrimento em criatividade. Esse processo ocorre com a fala e as trocas intersubjetivas manifestadas dos trabalhadores. As

questões contidas dos gerentes e encarregados só podem ser desvendadas pela discussão coletiva e pela possibilidade de expressão das pessoas.

O espaço da palavra, ou seja, a discussão coletiva, proporciona condições para o conhecimento real do trabalho que permanece parcialmente oculto pelo sofrimento e suas defesas. Na constituição do espaço da palavra é fundamental a transparência que é a visibilidade de cada um sobre o trabalho.

> A discussão contraditória pode então substituir o conflito, enquanto as arbitragens, as escolhas e as decisões são administradas coletivamente. Se o espaço dessa discussão é ameaçado, a solidariedade pode vir em socorro. Essencialmente mobilizada pela adversidade, ela completa a confiança indissociável da iniciativa e da criatividade. Confiança e solidariedade são os dois instrumentos respectivamente ofensivo e defensivo do grupo e, portanto, do próprio sentimento de pertencer à comunidade. (Dejours, 1992, p.169)

A discussão de divergências pode substituir o conflito com arbitragens e decisões administradas coletivamente. Esse espaço é mantido pela confiança e solidariedade, recursos de caráter ofensivo e defensivo do grupo. No espaço da palavra, ocorre o processo de reconhecimento e de filiação, oposta ao individualismo.

As relações intersubjetivas têm a função de construir as defesas coletivas contra o sofrimento e dar sua significação de sofrimento patogênico ou criativo.

Na luta entre o sofrimento criativo e o patogênico, criada pelo processo de mudança, é que encontram-se lideranças, gerentes e encarregados, que ocupam exatamente a posição entre a decisão e a ação. Assim, verificaremos como essas lideranças atuam na organização nessa complexa situação, considerando a questão do desejo e identificação, da liderança, do pensamento e da linguagem. Enfim, a relação que se estabelece dentro da organização.

No desenvolvimento da atividade do gerente ou encarregado, diante do grupo, o mesmo procura trabalhar o conflito entre o desejo e a identificação ou de outra forma, entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento.

No grupo, as pessoas buscam expressar seus desejos e esperam que os outros considerem e aceitem suas proposições. No caso específico do líder, com mais ênfase, ou mesmo de qualquer pessoa, busca-se ser amado pelos outros, atingir prestígio e também a realização.

> Se ele faz parte do grupo, não é só porque quer realizar um projeto coletivo, mas sobretudo porque pensa que é com essas pessoas e não com outras, graças a esse imaginário comum e não ao outro, que pode chegar a tornar seu desejo reconhecido em sua originalidade e em sua especificidade, tornar seus sonhos reais, fazer-se aceito em sua diferença irredutível, em seu ser insubstituível. (Enriquez, 2001, p.66)

Assim, cada sujeito buscará trazer os outros nas redes de seu próprio desejo e expressando as suas reais fantasias de onipotência.

Para o indivíduo, a expressão do seu desejo não é suficiente. Ele busca, igualmente, ser reconhecido e pertencente ao grupo. Tal reconhecimento implica em aceitação e partilha dos “segredos” do grupo. É necessário considerar que, para que isso ocorra, as pessoas precisam ter algumas semelhanças para que possam se amar e que se reconheçam entre si.

> ... Freud nos abre o caminho, eles devem se identificar uns aos outros, colocando um mesmo objeto de amor (a causa) no lugar de seu ideal do eu. (Ibidem, p.67)

Desta forma, o grupo poderá transformar-se em um corpo social, buscando, no entanto, caminhar em direção à diferenciação. Caso contrário, tornará massa.

Cabe ao líder manter um espaço para uma diferenciação dos indivíduos e a possibilidade de expressão de uma variedade de desejos. Os membros dos grupos deverão, então, compartilhar a capacidade própria de pensar e agir, reconhecer a competência do outro e utilizar abordagens e técnicas adequadas. Assim, o grupo pode ter alguém que:

> ... investindo-o, então como chefe capaz de encarnar a vontade e os desejos do grupo. Esse, assim transformado, se torna um grupo edipiano, no qual a referência ao novo pai e a seus ideais se tornará o elemento essencial que permite a identificação mútua e a coesão do conjunto. (Enriquez, 2001, p.70)

Essa possibilidade de "personalização do poder" é considerada na psicossociologia como liderança. Estamos considerando a liderança não como um desenvolvimento da capacidade analítica, o conhecimento técnico, a sensibilidade de dirigir, mas relacionado com a vida interior do indivíduo.

> A visão criativa, os desejos e seus interesses profundos, a paixão e a determinação obstinada por uma idéia, uma causa ou um projeto, as disposições, as qualidades e os atributos pessoais, a segurança e o entusiasmo são alguns dos elementos que levam a aderir ao líder; e sob seu governo, abrem-se novos horizontes, inovações ousadas ou mudanças radicais. (Lapierre, 1995, p.31)

Desta forma, podemos considerar que a liderança não pertence ao líder, mas a existência de uma relação entre a visão e as ações de uma pessoa e as necessidades de um grupo, considerando o espaço e o tempo.

Para que possa ocorrer essa relação entre líder e liderados, é necessário compreender o mecanismo de projeção. É em função desse mecanismo que os grandes líderes fascinam os indivíduos e estes podem perder a sua capacidade crítica.

Os líderes podem suscitar nos seus seguidores sentimentos positivos ou negativos, porque a liderança busca o que há de bom e ruim das pessoas. Parece haver uma correspondência entre a liderança com os desejos e os fantasmas inconscientes.

> Fala-se de fantasmas inconscientes quando se quer ressaltar o cenário básico da vida de uma pessoa, a trama ou o drama que parece dar sentido a toda a sua existência, quer seja sob a forma de uma grande paixão, de uma grande obsessão ou de uma grande defesa. (Lapierre, 1995, p.33)

O fantasma inconsciente possibilita o sentido ou a direção do pensamento e a ação da pessoa. É nele que os fantasmas conscientes encontram os seus significados.

Entre outras perspectivas do estudo da liderança, optamos neste trabalho, considerá-la na pessoa do líder. Ou seja, restringiremos ao líder que comanda um grupo de trabalho.

Ao estudar a liderança não podemos deixar de considerar a questão do poder. O líder tem sobre os outros o poder de fazer cumprir seus desejos e suas necessidades, assim, estamos considerando na sua acepção psicológica, ou seja, a sua capacidade de agir sobre as pessoas ou sobre objetos inanimados.

> O poder parece, de fato, ser sobretudo um assunto ligado à afetividade, ao desejo e à necessidade, mais do que um assunto oriundo do conhecimento e da inteligência, porém, é preciso ser prudente: a afetividade e a inteligência não são duas dimensões ortogonais ou interdependentes. (Ibidem, p.34)

Assim, a dificuldade em definir tal situação remete à compreensão das emoções e dos afetos. Pode-se amar ou odiar o objeto de conhecimento. Mas o exercício do poder ativa ou reativa os fantasmas mais primitivos. Tais fantasmas são

os fundamentos de nosso imaginário, não só em relação a dimensão cognitiva, mas em relação à dimensão afetiva. Constatamos então, o desejo de ser amado, de ser admirado, o medo de ser insuficiente, do fracasso, entre outros aspectos.

No entanto, para que o imaginário possa abrir seu caminho e tomar corpo, é necessário que os modos de pensamento, a linguagem utilizada e as problemáticas que emergem de onde possam ser interrogados. O pensamento lógico, representado pelos argumentos, demonstrações e articulações deve confrontar-se com o pensamento associativo e imaginativo e, no confronto, devem ser consideradas as contradições e as ambivalências.

O pensamento racional possibilita a comunicação universal e o desenvolvimento técnico e científico. Mas ele pode ser também o discurso que exclui o campo da experiência do cotidiano, das "estórias" dos saberes populares.

Assim, temos a seguinte situação, apontada por Enriquez (2001, p.229)

> Se as pessoas deixam unicamente seus desejos e inconsciente falarem, submetem-se ao princípio do prazer, recusam o princípio da realidade e tornam-se incapazes de pensar o limite. Mas, inversamente, se elas querem se definir apenas em relação à realidade, falarão, então, apenas daquilo que os que modelam e mostram a realidade querem deixá-las falar".

É exatamente nesse conflito que as lideranças vivem o dia a dia, buscando compreender as suas ações na organização. E aqui, não se trata apenas do pensamento, mas da linguagem. O que ocorre, de maneira geral nas organizações, é que os trabalhadores se submetem à "palavra de ordem", isto é, a uma formação baseada na linguagem oral e escrita que visa fazer com que cada um deles fale e escreva como se deve falar e escrever.

Podemos considerar que existe uma língua dominante que mascara o real.

> É indispensável que essa língua do poder possa ser recolocada em seu lugar: não o da necessidade e da natureza das coisas, mas o da dominação que ela instaura. (Enriquez, 2001, p.230)

Novamente, defrontamos com a questão do poder. O autor afirma ainda que:

> Se, então, os guardiães do poder têm uma língua é bem para se constituírem em classe dirigente, para se protegerem dos outros atores sociais, para culpabilizá-los por não saberem se exprimir, para obrigá-los, fazendo-os aprender a falar, a pensar como eles e para surgirem como únicos e bons tradutores de suas vontades e de suas esperanças. (Ibidem, id)

É esse o modo de pensamento e da linguagem que tentaremos desvelar entre as lideranças da organização, para buscar a compreensão da língua perdida e colocar em foco a problemática da dominação-submissão.

A questão da relação dominação-submissão, presente na organização, remete aos laços que prendem o indivíduo à mesma. Segundo Pagés e outros (1987:144), os laços referem-se aos aspectos materiais e morais e as vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela proporciona e, também, aos laços psicológicos. São exatamente os laços psicológicos, que nos interessam neste trabalho. Mais especificamente, o poder da organização, a regressão de dependência à mãe e o ideal de ego.

A criança, em sua fase inicial, tem uma relação dual com a mãe, que posteriormente é quebrada pelo pai, que impõe a lei e a proibição do incesto. Tal lei, que interdita o desejo de ter a mãe, possibilita a renúncia e introduz a busca de outras mulheres.

> Para a Psicanálise, a resolução do Complexo de Édipo passa pela interiorização da lei e aceitação de uma existência limitada, submissa ao tempo e à morte. (Pagés e outros, 1987, p.154)

A interiorização da lei possibilita ao indivíduo a aceitação dos limites, a assimilação e criação da necessidade de uma lei, interpretada do seu modo, em busca de sua identidade. Como a interiorização é sempre imperfeita, a lei que fora interiorizada e introjetada construirá outra instância inconsciente – o superego.

> O superego representa, no inconsciente individual, a repressão social relacionada à transgressão das proibições das quais o pai é o instrumento. Corresponde, portanto, a uma identificação com a instância parental, especialmente paternal. (Pagés e outros, 1987, p.154)

No entanto, Freud considera que essa identificação não deve ser compreendida em relação às pessoas, mas como representante da tradição e de todos os juízos de valor que existem em várias gerações.

Para compreender a questão do poder nesse sentido, faz-se necessário resgatar o conceito de ideal de ego:

> Sigmund Freud utilizou essa expressão para designar o modelo de referência do eu, simultaneamente substituido do narcisismo perdido na infância e produto da identificação com as figuras parentais e seus substitutos sociais. (Roudinesco e Plon, 1998, p.362)

O ideal de ego constitui-se da convergência do narcisismo e das identificações com os pais, substitutos e dos ideais coletivos. Embora Freud não tenha sido muito claro sobre a origem do superego e do ideal do ego, Pagés e outros (1987, p.155) consideram que existem diferenças entre tais conceitos. Assim, o ideal de ego é herdeiro do narcisismo primário e o superego, do complexo de castração. O superego separa a criança da mãe e o ideal de ego proporciona a 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. (Pagés e outros, p.155)

O superego funciona então como um instrumento de realidade e o ideal de ego busca restaurar a ilusão. Dessas relações entre superego e ideal de ego, pode-se observar a formulação em que existem dois tipos de identificações inconscientes, uma ligada ao superego e a outra maternal, relativa ao ideal de ego.

Dessa relação, podemos notar que duas ameaças inconscientes recaem sobre o indivíduo. No caso do superego, a ameaça de castração pelo pai e outros e, no caso do ideal de ego, a ameaça de retirada do amor da mãe. As duas formas de estruturas psicológicas correspondem às duas formas de relações sociais: o superego leva a submissão às tradições e no ideal de ego, a perseguição de um ideal de perfeição. A submissão relaciona-se com a obediência às ordens, com respeito às proibições que remetem simbolicamente à identificação com o pai e com o medo da castração. Tal atitude faz parte de um sistema sócio-psicológico que leva a manutenção e à reprodução de atos ritualizados pelo indivíduo.

As relações que se estabelecem nesse sistema dominado pelo superego e pela identificação ao pai, nela representado pelo chefe, estão fundamentadas na obediência e na fidelidade às tradições, que são utilizadas como instrumento de produção e se encadeiam na exploração do chefe sobre o indivíduo. No entanto, esta forma de poder tende a desaparecer e surge um novo sistema sócio-mental no plano sociológico, denominado poder da organização e, no plano psicológico, representado pelo ideal de ego e a identificação com a mãe.

No caso da perseguição de um ideal, a atitude dominante é a adesão que proporciona a gratificação e o desprezo.

> A substituição do ideal de ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização tem suas múltiplas conseqüências. A mais direta é a introjeção pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização. (Pagés e outros, 1987, p.158)

A organização passa a buscar a canalização da energia dos trabalhadores em benefício próprio. Essa situação faz com que o indivíduo se dedique totalmente à organização, trabalhando como se a mesma fizesse parte de si.

A dominação no nível do inconsciente, pode ocorrer de diferentes formas, destacando-se a canalização da agressividade e das angústias e a possibiildade de prazer. Tal dominação pode ser entendida como a condenação à dominação pela captação do ideal de ego, que ocorre em função da existência de regras que garantem segurança e poder ao indivíduo.

Em função dessa forma de realização que se estabelece, o indivíduo tende a desenvolver uma personalidade individualista e agressiva, além de buscar um ideal de perfeição. É na organização que o indivíduo encontra a fonte de satisfação e identificação.

A organização torna-se o objeto de amor e as suas qualidades tornam-se qualidades do indivíduo. Este tende a tratar a organização como se fosse o próprio ego.

> A potência da organização possibilita a crença na onipotência individual, a de um Ego em expansão incessante que não encontra limites e experimenta satisfações narcisistas muito importantes: há a construção de um ideal de Ego à imagem da finalidade capitalista. (Pagés e outros, 1987, p.159)

Esse processo leva a uma satisfação real, mas também leva a uma maior exigência em função desse ideal. A organização exige que o indivíduo procure dar o melhor de si e sempre com sucesso. No entanto, por conta dessas exigências, o indivíduo também sente medo de fracassos e perda do objeto de amor. O medo coexiste com o sentimento de culpa. Tal situação origina-se do sentimento de não estar à altura das exigências da organização.

A adaptação da organização ao ideal de Ego de seus membros é a possibilidade de perda do espírito crítico por parte destes, pois a empresa é perfeita.

> Em caso de conflito entre ele e a organização, o indivíduo tenderá a retomar a agressão contra si próprio, a se deprimir, a se sentir culpado, ao invés de acusar e atacar a organização. (Pagés e outros, 1987, p.160)

Essa forma de relação ocorre devido à fusão do indivíduo com a organização. A falta de uma fusão completa entre o ideal da organização e o ego não proporcionará o gozo de nenhuma satisfação narcisista.

Desta forma, não é mais necessária a existência da Lei, pois ela está introjetada no indivíduo. A fraternidade, ou seja, pela tomada de posse da mãe, a organização funciona como se constituisse de uma realização alucinatória. Não existe então, a figura da autoridade, mas a presença do poder e o reforço do mesmo.

> O que surpreende é que a autoridade hierárquica não está mais encarnada nas pessoas, o poder não se apóia mais sobre uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas se reflete no conjunto da estrutura da organização. (Ibidem, p.161)

A organização nesse sentido provoca o empobrecimento do sentimento de identidade no indivíduo. A identidade se constrói em trocas com o meio no qual o indivíduo vive, com os pais e com outras autoridades.

> A identidade individual não é um bloco puro, inalterável, que vem do nada, ela é feita de partes tiradas de outras e ela se constrói no decorrer das trocas sociais, especialmente com a autoridade. (Ibidem, p.162)

Com a falta da possibilidade de troca quando a organização invade o indivíduo, ocorre o empobrecimento do sentimento de identidade, a uniformização e a massificação das pessoas.

A compreensão das vivências desses trabalhadores será efetuada a partir da crise da organização em estudo dos efeitos que tal situação provoca na vida e na conduta dos sujeitos.

Capítulo 4

A PESQUISA

A produção de um trabalho em psicossociologia requer a análise das relações internas e externas do pesquisador. A complexidade ao efetuar tal escolha exige muita reflexão, que já constitui o início do próprio trabalho de pesquisa. A escolha não ocorre ao acaso, pois existem determinantes que levaram o pesquisador a fazê-la.

> A pesquisa consiste, assim, em se interrogar permanentemente sobre ela própria, suas condições de produção, a construção dos seus objetivos, as escolhas técnicas, o estabelecimento de seus instrumentos, bem como sobre as aspirações, as projeções e os desejos que o pesquisador põe em prática nas suas atividades. (Gaulejac, 2001, p.44)

É desta forma que, de maneira geral, constrói-se a pesquisa. A relação que se estabelece entre o objeto construído com base na ciência e o desejo do pesquisador tem que necessariamente ater-se aos limites do estudo científico.

Adentrando o nosso campo de estudo, estamos considerando a possibilidade de desenvolver a pesquisa com a psicanálise e o trabalho, a partir da nova visão do homem, apoiando-se em Chanlat:

> Este retorno ao indivíduo, do ator à cena das ciências sociais atingiu também o campo de estudos das organizações. Pouco a pouco, em vários lugares, pesquisadores tentam, há alguns anos, elaborar suas

> hipóteses de trabalho levando em consideração a subjetividade, conferindo-lhe um espaço amplo no enunciado de suas pesquisas. (Chanlat, 1992, p.32)

Essa preocupação em compreender o indivíduo de uma forma mais completa, considerando o aspecto social, pode ser notada em Freud quando afirma que:

> Algo mais está invariavelmente envolvido na vida mental do indivíduo, como um modelo, um objeto, um auxiliar, um oponente, de maneira que, desde o começo, a psicologia individual, nesse sentido ampliado mas inteiramente justificável das palavras, é, ao mesmo tempo, também psicologia social. (Freud, vol. XVIII, 1986, p.81)

A partir dessa idéia, optamos por considerar, neste trabalho, o indivíduo, a questão social e o psiquismo, tal como apresenta Gaulejac (2001, p.37):

> ... "o" social – que se apresenta dimensões emocionais, subjetivas, afetivas e inconscientes – e "o" psiquismo – enquanto modelado pela cultura, pela língua, pelo simbólico e pela sociedade -, ao mesmo tempo que se trata de introduzir um questionamento mais 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, e quererem mudar o mundo e a operarem mudanças neles próprios.

Considerando esses dados, desenvolvemos a pesquisa com o indivíduo e o seu sofrimento psíquico a partir da sua relação com o trabalho. Quando nos referimos ao trabalho, estamos nos relacionando com o contexto sócio-econômico-cultural no qual o indivíduo está inserido.

Nesse sentido, o mundo do trabalho na atualidade tem apresentado, de um lado, toda a evolução tecnológica e de outro, transformado o trabalho em situação de precariedade. A proposta desta pesquisa é ocupar-se do sofrimento pelo qual passa o indivíduo em uma situação de crise de uma empresa, buscando a

compreensão das questões subjetivas na construção da relação de trabalho. Estamos considerando, nesse aspecto, o sofrimento do trabalhador sob o impacto que a crise interna da organização provoca no desenvolvimento do trabalho.

Este objetivo abarca os seguintes aspectos, que estão intimamente relacionados:

- a compreensão do trajeto profissional dos sujeitos, considerando a escolha e o contato com a realidade do trabalho;
- a compreensão de como os sujeitos vivenciam afetivamente a situação de crise no contexto da organização;
- o entendimento da ação dos sujeitos no processo de gestão, enfocando as questões de poder, de liderança, de desejo, de identificação e de modos de pensamento e linguagem.
- e finalmente, a compreensão do sofrimento humano na relação que o sujeito estabelece com o trabalho

Esta pesquisa procura então, desvelar os processos psíquicos que os trabalhadores desenvolvem em uma luta constante frente à cobrança da competência e habilidade para evitar o sofrimento e a doença mental.

Sujeitos e Material de estudo

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de médio porte do setor de agro-negócio, com mais de cinqüenta anos de atividade, localizada na região de Assis – SP. Tal empresa é constituída das áreas de Produção, onde se transforma proteína vegetal em proteína animal; Comercial, responsável pela distribuição do produto no mercado interno e externo, e Administrativo-Financeira, que desenvolve atividades de controle e suporte de operações e informações, apresentada no Capítulo 1.

A partir do final da década de oitenta, empresa acumulou resultados negativos difíceis de serem administrados, entrando em um contínuo processo de reestruturações, afetando diretamente as pessoas da organização, que sofrem as conseqüências do processo. São elas, o foco dessa pesquisa, vivenciando dificuldades diárias de cobrança de resultados no trabalho e no convívio social e familiar.

Dentre outras, optamos por trabalhar com gerentes e encarregados dessa organização por se situarem exatamente no espaço intermediário na hierarquia, ou seja, entre aqueles que definem as metas e políticas e aqueles que devem executar as tarefas.

Esses sujeitos da pesquisa são doze gerentes e encarregados, que contam com média de dezesseis anos na empresa, tempo no qual a maioria desenvolveu a sua carreira pofissional, passando por todas as dificuldades da organização.

O material de estudos constitui-se de observações do cotidiano na organização e relatos dos sujeitos, obtido através de entrevistas semi-diretivas, gravadas e transcritas.

Os sujeitos da pesquisa, apresentados com nomes fictícios para preservar a identidade, foram:

- Armando, 44 anos, engenheiro agrônomo, gerente de vendas, casado, com 11 anos de empresa;
- Benedito, 26 anos, segundo grau, gerente de filial, casado, com 12 anos de empresa;
- Carlos, 27 anos, segundo grau, gerente de filial, casado, com 14 anos de empresa;

- Cássio, 34 anos, contador, chefe de pessoal, solteiro, com 17 anos de empresa;
- Claudinei, 58 anos, primeiro grau, gerente de filial, casado, com 16 anos de empresa;
- Félix, 44 anos, zootecnista, gerente regional, casado, com 20 anos de empresa;
- Geraldo, 45 anos, zootecnista, gerente de produção, casado, com 19 anos de empresa;
- Jorge, 40 anos, médico veterinário, gerente técnico, casado, com 16 anos de empresa;
- Mauro, 40 anos, advogado, gerente administrado, casado, com 21 anos de empresa;
- Nelson, 33 anos, administrador, gerente filial, casado, com 18 anos de empresa;
- Pedro, 31 anos, segundo grau, gerente de produção, casado, com 9 anos de empresa;
- Roberto, 42 anos, contador, gerente administrativo, casado, com 16 anos de empresa.

Esses sujeitos foram entrevistados e a escolha desse instrumento deveu-se a dois aspectos relevantes apontados por Bleger (1998, p.1) em relação à entrevista:

> ... identifica ou faz coexistir no psicólogo as funções de investigador e de profissional, já que a técnica é o ponto de interação entre a ciência e as necessidades práticas" .

No nosso trabalho, a entrevista foi utilizada como instrumento de pesquisa, em função do objeto de pesquisa ser a busca da compreensão do ser social e psíquico frente às situações que causam sofrimento. Como houve mais de um contato, aconteceram momentos de intensa participação, de *insights*, e até de muita amargura. Além disso, a entrevista serviu como instrumento de investigação que trouxe informações profundas da vida do sujeito.

Para a realização da entrevista, foi necessário que o pesquisador esteja sempre atento a dois fenômenos altamente significativos: a transferência e a contratransferência.

Na transferência, o entrevistado se manifesta por meio de atitudes e condutas inconscientes, adquiridas no seu processo de desenvolvimento familiar e social. Ele apresenta aspectos não controláveis que fazem parte inconsciente e as suas reações afetivas são vivenciadas e transferidas para o entrevistador. Nesse processo, o sujeito comporta-se de acordo com a imagem do entrevistador que ele pré-estabeleceu.

Assim, o entrevistado pode apresentar-se imaturo, com certo grau de dependência, de forma onipotente e com resoluções de pensamento mágico, possibilitando ao entrevistador investigar o que se espera dele. Mas pode ocorrer também, a resistência e o desejo de atualizar tempos frustrados de dependência.

Ao contrário, no processo de constratransferência, os dados apresentados pelo entrevistado podem provocar manifestações não controladas no entrevistador. Essa reação é resultante da falta de preparo do entrevistador e pode prejudicar os resultados da pesquisa. Bleger (1998, p.23) assinala que:

> ... a constratransferência não constitui uma percepção, em sentido rigoroso ou limitado do termo, mas sim um indício de grande significação e valor para orientar o entrevistador no estudo que realiza.

Nesse sentido, para o pesquisador efetuar um manejo adequado da entrevista, é necessário que ele tenha uma boa preparação e experiência.

Um outro fenômeno, não menos importante, que pode ocorrer na entrevista é o da ansiedade. A relação que se estabelece pode ser prejudicada pelo alto grau de ansiedade, da parte do entrevistado ou do entrevistador. Cabe ao entrevistador

estar atento para conduzir a entrevista de tal forma que a situação nova possa transformar-se em uma possibilidade de fazer aflorar aquilo que, mesmo inconscientemente, deseja ignorar ou desconhece da história do entrevistado. Faz parte do papel do pesquisador propiciar condições para que o entrevistado se torne motivado a falar sobre a sua história e a sua relação com o trabalho.

Durante a realização da entrevista, é necessário que o entrevistado sinta que o pesquisador está se identificando com o que está sendo narrado, sem que este, entretanto, deixe de perceber e controlar o que ocorre, no momento. O entrevistador deve estar atento para poder formular pressupostos, verificar ou retificar suas hipóteses, mesmo enquanto investiga. É importante que o questionamento e a atuação, teoria e prática, constituam num único processo, exigindo do profissional uma postura indivisível.

São essas as preocupações básicas que o entrevistador deve ter para buscar a transparência dos dados considerados invisíveis, mas que possibilitam interpretações que adquirem significados para a compreensão das ações e vivências dos sujeitos da pesquisa.

Além disso, um outro fator causa preocupação, pois o pesquisador ocupa um cargo de direção na organização ora em estudo. Essa condição apresenta dois aspectos interessantes, já que o fato pode facilitar a coleta de dados, devido ao conhecimento adquirido no cotidiano da organização, mas pode dificultar, em função do duplo papel, inibindo o entrevistado e provocando distorções no conteúdo das informações.

Recorremos então, a uma ponderação de Bourdieu (1999, p.697):

> A proximidade social e familiaridade asseguram efetivamente duas condições principais de uma comunicação “não violenta’. De um lado, quando o interrogador está socialmente muito próximo daquele que ele interroga, ele lhe dá, por sua permutabilidade com ele, garantias contra a

> ameaça de ver suas razões subjetivas reduzidas a causas objetivas; suas escolhas vividas como livres, reduzidas aos determinismos objetivos revelados pela análise. Por outro lado, encontra-se também assegurado neste caso um acordo imediato e continuamente confirmado sobre os pressupostos concernentes aos conteúdos e às formas da comunicação: esse acordo se afirma na emissão apropriada, sempre difícil de ser produzida de maneira consciente e intencional, de todos os sinais não verbais, coordenados com os sinais verbais, que indicam quer como tal o qual enunciado deve ser interpretado, quer como ele foi interpretado pelo interlocutor.

Desta forma, o conhecimento parece ser uma das grandes possibilidades de avaliar o resultado das entrevistas, podendo a observação tornar-se outro instrumento de investigação.

O material de estudo constitui-se então, de entrevistas e observações, tanto interna como externa, que envolvem a organização.

Procedimentos para a coleta de dados

A base para a coleta de dados é fundamentada na proposta de Dejours (1992, p.150):

> … nas articulações entre o sofrimento singular, herdado da história psíquica própria a cada indivíduo (dimensão diacrônica), e sofrimento atual, surgido do reencontro do sujeito com a situação de trabalho (dimensão sincrônica).

A partir dessa forma de compreensão do fenômeno, buscar aquilo que Dejours e Jayet (1994, p.84) denomina psicopatologia do trabalho, tem como objetivo a vivência de sofrimento, na medida em que o mesmo permite:

> - desvendar a vivência dos sujeitos em sua relação com a organização do trabalho;
> - percebe aquilo que, na organização do trabalho, é fonte de pressões, de dificuldades, de desafios, susceptíveis de gerar sofrimento, mas também de gerar prazer.

A proposta deste trabalho consistiu em analisar a ligação entre a saúde e a produção, considerando as questões sócio-culturais nas quais os trabalhadores estão inseridos.

Para isso, convidamos os sujeitos para participarem da pesquisa e definimos um contrato psicológico que consistiu dos seguintes dados:

- explicação dos objetivos da pesquisa e a sua vinculação com o programa de mestrado;
- apresentação da garantia de que serão mantidos em sigilo todos os dados, que serão gravados, e ainda que as informações obtidas não serão utilizadas pela organização;
- apresentação final, aos participantes da pesquisa, dos dados obtidos e analisados;
- informação de que a entrevista poderá ser de uma ou mais sessões, dependendo da necessidade do pesquisador;
- solicitação de autorização para a coleta e utilização dos dados.

Em seguida, foi aplicada uma entrevista semi-diretiva, contendo os seguintes itens:

- história de vida
- atividade profissional atual
- histórico profissional
- dados sobre a organização onde atua
- formas de gestão no trabalho

- perspectivas futuras

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, tomando todos os cuidados, conforme assinala Bleger (1998) em seu livro Temas em Psicologia: Entrevistas e Grupos.

Procedimentos para análise dos dados

A pesquisa foi efetuada considerando o referencial teórico apresentado, buscando compreender a questão do sofrimento psíquico, decorrente da organização do trabalho, levando-se em consideração a questão sócio-cultural. Mesmo tendo como foco central o sofrimento humano no trabalho, procuramos compreendê-lo na sua constituição, na forma como se deu e como se desenvolveu e ainda mais, as suas possibilidades futuras.

A referida análise foi efetuada conforme as seguintes etapas:

- Leitura atenta do relato como um todo, buscando compreender o sentido global de cada entrevista;
- Leitura de cada entrevista, procurando compreender a história de cada sujeito, como vivencia processo de mudança e perspectivas futuras;
- Exame dos dados obtidos, buscado identificar os dados comuns entre os sujeitos e aqueles que os diferenciaram;
- Análise dos dados, estabelecendo relação com a parte teórica do trabalho.

A análise possibilitou a compreensão do processo psíquico na luta para vencer as adversidades na organização e no mundo do trabalho, foco de nosso estudo.

Capítulo 5

Gerentes, Encarregados e a Crise na Organização

Novembro de 2001. Não me recordo exatamente do dia. Eu e meu irmão fomos conhecer uma agroindústria que estava passando por uma crise semelhante à nossa, com o objetivo de buscar outras possibilidades de lidar com as dificuldades que aumentavam diariamente. Naquele momento, estávamos vivenciando uma das mais complexas crises, pois havíamos desativado uma das maiores unidades da empresa. Um processo dolorido, mas necessário, devido à falta de rentabilidade.

O sol brilhava, entretanto, o sofrimento impedia-nos de verificar a real condição daquele dia. O local, antigo escritório da referida empresa, apresentava-se abandonado. A poeira, as teias de aranhas indicavam a condição de precariedade. Até as grandes janelas de vidro apresentavam dificuldades em deixar os raios de sol penetrarem na sala.

De repente, um beija-flor invade o ambiente, por engano ou para trazer algo, e inicia um processo de debater-se para sair do local. Éramos três pessoas que discutiam as questões complexas das empresas. Todos olhavam para a ave, mas permaneciam imobilizadas pelos sentimentos que envolviam aquela situação.

Num ímpeto, levantei, consegui pegar o beija-flor e soltei-o pela janela. Nesse ato, compreendi que existia e existe a possibilidade de vida. No entanto, era

preciso lutar por ela. O beija-flor trouxe a vida naquele ambiente triste e pôde conquistar a sua liberdade, mesmo contando com a ajuda de outros.

Esse parece ser o sentido que esse grupo de gerentes e encarregados procurava no desenvolvimento de suas atividades na organização. Diante da crise, uma possibilidade de compreendê-la, buscar os significados, as possibilidades de saída e a continuidade. Assim, começamos a recuperar dados de vivências anteriores que pudessem significar o fortalecimento de que é possível lutar pela vida na organização. É objetivo deste capítulo compreender a origem, o desenvolvimento desses sujeitos e as formas que encontraram para lidar com a situação de crise.

> *Eles não hesitam em enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho. Eles chegam mesmo ao ponto de buscar os desafios. Porque a realidade do trabalho é um terreno propício para jogar o sofrimento, na esperança de que esse desembarque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis. Com efeito, é então, e somente então, que o sofrimento adquire um sentido.* (Dejours, 1992, p.160)

É essa busca de sentido que gera o sofrimento e possibilita a criatividade, o reconhecimento e a identidade dos trabalhadores. E é esse sentido que faz com que o indivíduo possa resgatar a sua história, apesar de cada situação ser diferente da outra. Entretanto a recuperação do passado é necessária, pois essa base constitui-se de dados imprescindíveis para a saúde. E é também dessa recuperação que pode-se compreender o sentido da busca do prazer no trabalho que, por sua vez, é derivado do sofrimento.

Os primeiros contatos com o trabalho

Para compreender a relação do sujeito com o trabalho, é necessário resgatar dados de suas fases inicial, atual e as perspectivas futuras. E o primeiro espaço ocupado pelo indivíduo é o familiar. Assim, buscamos compreender como os gerentes e encarregados percebiam as relações de trabalho de suas famílias.

A origem dos sujeitos é da zona rural e, provavelmente devido ao tipo de trabalho que gostariam de desenvolver, levaram a escolha de uma granja de aves onde constituiriam as suas vidas. Alguns aspectos que também foram considerados para tal opção: ser uma empresa familiar, possibilitar que várias pessoas da família pudessem residir no mesmo local e ter uma história de vida semelhante.

É característica da empresa familiar facilitar o ingresso de pessoas indicadas pelos funcionários para trabalhar, formando uma rede. Dessa forma, os vínculos afetivos vão tomando conta das relações que se estabelecem dentro da empresa.

Além disso, as situações semelhantes vivenciadas pelas famílias facilitam o contato entre elas, tal como relatam os entrevistados:

Roberto:

> Eu venho de uma família muito humilde, uma família pobre, né, a gente, como costuma dizer lá, no nosso jargão, a gente é um povo sofrido na verdade, né? Meus avós eram da roça, meus pais ficaram na roça até a época do casamento, né? E tivemos, digamos assim, são pessoas... meus pais são praticamente semi-analfabetos, a minha mãe alfabetizou agora, há uns quatro anos atrás, né, e eu cresci, na verdade, em um ambiente onde as condições, é, de sobrevivência, digamos assim, era..., exigiam mais da gente, eu acredito, do que dos demais, é.., comecei a trabalhar cedo, comecei a trabalhar com quatorze anos, menos de quatorze anos, né?

Nelson:

> ... eu lembro dos três, dos dois anos e meio aos três anos de idade eu lembro. Nós somos de família sitiantes, sítio, morava em sítio, e nesse período minha mãe foi desenganada pelos médicos. (...) Meu pai quase perdeu tudo, quase pagou tudo com o que tinha, na verdade pra tratar minha mãe. Aí, com muito custo conseguiu ser tratada. Daí minha mãe voltou e a gente teve a vida normal de novo. (...) ... meu pai já tinha descapitalizado cem por cento. Aí, ele conseguiu vender o resto que tinha e vim pra ..., pra cidade. Montou um comércio, um bazar, tá? (...) Ficou nesse período do bazar um bom tempo. Depois ele começou a desviar as atitudes dele, né. Aí a gente começou a afundar de novo. Então, meu pai acabou abandonando a gente aí com um ano, dois anos fora de casa, a gente seguiu sozinho com a minha mãe, irmã, filho pequeno em casa né ...e depois meu pai retornou.

Carlos:

> Eu sou de uma família pobre, é meus avós, é, pai e meus pais vieram do interior de Minas, de Minas, é, veio para ..., interior de São Paulo, é morar no município pra trabalha na agricultura aí de poncã e café, aí veio morar perto de... outros avós meus, da minha mãe, família de minha mãe, aonde que se encontraram né, com dois anos de namoro resolveram aí casar.

Podemos notar que os espaços ocupados pelos sujeitos são muito semelhantes, pois trazem dados de uma vivência de muitas dificuldades, até para conseguirem alimentos para a sobrevivência. Desta forma, os espaços ocupados pelos indivíduos são bastante precários, mas eles mantêm um sentimento de fidelidade e proximidade, que caracteriza a pertença. Esse sentimento une os elementos da família, o que pode ser observado no desenvolvimento deste trabalho.

Félix:

> ... os meus pais – começaram a trabalhar junto com os irmãos, resolveram mudar de atividade, entraram na área de transporte, começaram a trabalhar com caminhão, né. E a partir daí começaram a

> perder o controle, né, porque o transporte, na época, era uma atividade interessante e depois começou a ter muitos problemas, muito prejuízo, né? (...) Aí nessa época, foi que nós mudamos para ... e começamos a trabalhar com lojas de brinquedos, uma papelaria, né, uma loja que trabalhava com vários tipos de coisas, daí foi a família toda pra lá. Os irmãos do meu pai, meus avós, né?

É interessante observar que o sofrimento parece ser um dos fatores que mantém a família mais unida. Acompanhar os pais era algo sempre presente na vida dessas pessoas. Assim, têm os pais como exemplos para serem seguidos, tal como relata um entrevistado:

Armando:

> E nós desde pequenos aprendemos uma coisa: a seguir meu pai e a mãe... e meu pai e minha mãe sempre trabalharam na roça. Quando éramos pequenininhos minha mãe trabalhava na roça também, e nós obtivemos esse caminho de casa pra roça, né. E eu me lembro bem, na época meu pai era catador de café e daí a alguns anos, não sei que idade.

Ou como relata outro entrevistado, que mesmo considerando os problemas que o pai provoca, consegue vê-lo como alguém com qualidades.

Nelson:

> Não, meu pai desde quando era solteiro já era pinta brava. Meu pai num, meu pai é uma excelente pessoa, não tenho que reclamar dele. Esse aí nunca bateu na gente, nunca maltratou minha mãe, nunca maltratou meus irmãos, mas sempre ele, desviou de casa para fora. Então nós tivemos muita dor de cabeça com isso. (,,,) Meu pai sempre foi um cara pontual. Dava as escapadinhas dele, mas ninguém percebia, ninguém via nada. Depois de um cinco, seis anos, largou da gente, minha mãe já estava boa já, tudo, largou da gente, saiu e foi morar com outra. Ficou dois anos.

A figura paterna aparece como algo idealizado. Mesmo apresentando algumas restrições, como as “escapadinhas”, Nelson procura justificar a atitude do pai para preservar a família. No entanto, essa forma de ver e sentir possibilitou o seu crescimento. Assim, puderam-se construir os projetos de vida e o estabelecimento de missões a serem cumpridas.

Para Carlos, a figura paterna aparece fortalecida, principalmente pelo reconhecimento obtido no trabalho. Isso facilita de forma significativa a construção de uma boa relação no trabalho.

Carlos:

> ...meu pai no meio de quatro mil pessoas da ... ele ganhou duas vezes facão de ouro, cortando cana, como primeiro colocado em quatro mil pessoas e, duas vezes, ele ganhou o facão de prata, ficando em segundo lugar cortando cana. Então, é uma pessoa que pra trabalhar ele é um leão. Eu acho que, o que eu mais tenho dele é a maneira de ele ser. Acho que a base de tudo é a humildade e a força de vontade que a gente tem de, de querer sempre o melhor pra gente. Sempre aí respeitando os demais e nunca tentando aí é, atropelar alguém pra subir, sempre aí o, onde que dá pra estar fazendo como fazer, o que não dá é procurar alguém que dá pra fazer, que... é uma coisa que ele sempre nos ensinou aí é respeitar as pessoas.

Esses dados mostram a relação do indivíduo com a figura paterna e indicam ainda, o processo de construção de sua relação com o trabalho. Assim, é necessário reiterar como os processos psíquicos vivenciados na infância ocorreram para entender a importância da inserção do trabalho na vida desses agentes.

É na infância que a criança sente a angústia dos pais e isso a acompanha em suas vivências posteriores, tal como recupera Roberto:

> ... eu particularmente não conheci a fome, mas meus avós, meus pais, é, enfatizam sempre que conheceram a fome, né. Então, a gente sabia que tinha que mudar alguma coisa, né. Ter início, que daquele jeito não dava,

> né. E meu pai mudou, veio da roça, começou de servente de pedreiro, arrumou a profissão de pedreiro, posteriormente e praticamente hoje com sessenta e sete anos, aposentou há pouco tempo, né, como pedreiro, e para essa função me levou no início, - “Oh, você vai ser pedreiro também na família, vamos dar seqüência aí”.

Roberto recupera o sofrimento dos pais, mas na sua vivência parece integrar esse sentimento, com se fosse dele próprio. O mesmo ocorreu com o Benedito:

> ... em setenta e cinco houve essa geada, acabou tudo, né, metade, quase todas as famílias foram mandadas embora, saíram da fazenda e ... e ficou ali realmente só aquelas famílias mais acentuadas, que tinha outro serviço né, tipo o abate do café, o motorista. (...) ... e na fazenda a coisa começou a ficar dificul ... dificultou ... Meu pai, na época era só e tratava de oito, era só ele e tratava de oito.

Com Mauro, ocorreu de forma semelhante:

> E já começava a enfrentar os problemas, problema de família, que era financeiro, né. Meu pai sempre tentando arrumar um negócio novo, para não ficar viajando né. E essa época de caminhoneiro dele eu viajei muito com ele. Ele me levava nas férias. Tive várias experiências; conheci o Rio de Janeiro, fui uma vez até Ponta Porá, próximo ao Paraguai, ali, né. (...) E aí, meu pai aconteceu, de batidas de caminhões, então se endividamos bastante, quando meu pai chegou bater caminhão, né. ...

Dejours (1992) afirma que a criança não consegue diferenciar e não consegue falar sobre o sentimento dos pais, por isso o sofrimento nasce e vive com ela própria. A criança vive a angústia com medo de tocá-la, como se isso fosse aumentar o sofrimento dos pais e dela própria. Esse processo vai desencadear diversas reações na vida adulta, assim como ocorreu com o Geraldo.

> ... tava com dezesseis anos de idade. Bom, aí eu tava pintando o vitrô e foi quando a lata de tinta caiu, né, aí eu desci eu dei um chute na lata mesmo, dei um chute na lata...Literalmente chutei a lata e, e eu tava até

> esperando que meu tio viesse mesmo que eu ia falar pra ele que acabou, chega, né.

Roberto também sente a necessidade de rever e tentar mudar o seu trajeto.

> Então, eu comecei de novo, estudava e trabalhava como servente de pedreiro, então, quando eu tinha quinze anos eu percebi que não era por ali, meu tio era pedreiro e morreu pedreiro, meu tio era motorista, morreu motorista, meu avô era da roça e morreu na roça, aí eu falei, não, alguém tem que fazer alguma coisa, eu tenho que mudar esse quadro, né?

A história passada aponta a necessidade de mudança. As relações que o indivíduo estabelece propiciam uma nova forma de lidar com as determinações da vida. Para Roberto, ser pedreiro e morrer pedreiro e, para Benedito, ser pintor não era algo que satisfizesse seus desejos, principalmente porque tal condição lhes possibilitava apenas uma vida precária.

É interessante notar que nesses casos, quando a família não supre as expectativas do sujeito, o mesmo vai buscar supri-las em outras fontes, tal como aponta Roberto:

> Tem a primeira pessoa que me deu de fato uma...que me ouviu, né, que me deu uma oportunidade foi esse diretor do colégio, então eu cheguei pra ele e pedi pra ele me ajudar num mercado diferente do trabalho que não era aquele que eu queria.

É essa a forma que Roberto encontra para criar novos espaços na vida profissional. Notamos então, que o processo de busca pode ser observado nos movimentos que apresenta para cumprir a missão construída na família.

Roberto, Félix e Benedito constroem uma forma de lidar com as dificuldades a partir de suas vivências na infância. O modelo de pai já não correspondia ao seu desejo no trabalho. Partem então, em busca de uma ajuda externa e o primeiro

substituto de autoridade aparece na figura do diretor da escola, de outro membro da família ou de outra pessoa. Romper com esse modelo não é uma tarefa simples, mas o desejo de buscar novas possibilidades de vida ainda é maior, como afirma Dejours (1992, p.156):

> Essas transposições entre o teatro psíquico, o teatro do jogo e o teatro do trabalho não são automáticas. Para que a última transposição seja possível, e preciso que exista entre o teatro do trabalho (isto é, as condições concretas do trabalho) e o teatro psíquico herdado da infância, analogias de estrutura e forma. Analogias que não implicam nem identidade nem equivalência absoluta.

É um processo de busca que provoca angústia, mas que impulsiona o indivíduo para frente. Tal angústia provocada pela ambigüidade funciona como uma base, como um cenário mais próximo do trabalho.

> Desta vez, os parceiros do cenário não são mais os pais nem seus substitutos diretos. São os trabalhadores, outros adultos. E o objetivo não é unicamente o prazer no jogo, mas a ação no campo da produção, das relações sociais, isto é, do político. (Ibidem, id)

Assim se dá a ação mais direta do indivíduo, que agora busca formas de solucionar a ambigüidade vivenciada, o sofrimento e o medo de desvelar a angústia dos pais. No entanto, é necessário considerar que essa ambigüidade mobiliza a imaginação e a criatividade e constitui a essência da simbolização.

Agora, podemos introduzir o conceito de ressonância simbólica:

> O trabalho oferece-lhe de alguma maneira uma ocasião suplementar de perseguir seu questionamento interior e de traçar sua história. Pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva.(Ibidem, p.157)

A ressonância simbólica aparece como uma situação necessária para a articulação bem sucedida entre a história passada do indivíduo e a sua relação com a condição atual. É importante considerar esse aspecto na vida do indivíduo, pois indica uma relação voltada à produção e à qualidade de trabalho.

Para que ocorra a ressonância simbólica, é necessário que três condições concretas possam ocorrer. A primeira delas é a escolha da profissão. No caso de Roberto, a escolha foi precedida pela necessidade de trabalhar para sobreviver.

> E o ... o na época, ele me mandou no concurso do Banco do Brasil, antigamente, a Caixa, até hoje a Caixa ainda pega esses estagiários, esses meninos menor de idade e eu fui para o Banco do Brasil e prestei o concurso do Banco do Brasil. Na época de menor estagiário e ... fui aprovado! Aí eu comecei no Banco do Brasil. Aí mudou completamente aquela coisa de servente de pedreiro que era um ambiente diferente, o Banco do Brasil no auge, na época de ouro deles, digamos assim, né, era uma coisa completamente diferente, e eu fiquei nesse meio aí até dezessete para dezoito anos, né, que era o limite de idade, né.

Mas algo já estava definido, não ser pedreiro. Essa conquista implicou em mudanças importantes na vida de Roberto, pois como ele mesmo aponta, era um ambiente muito diferente de trabalho. Para Félix, a relação com o tio possibilitou um outro tipo de construção:

> E nessa época aí a gente viajava muito com o meu tio, ele tinha fazenda, né, e a gente ia com ele pra fazenda nos fins de semana e ficava cuidando dos animais, do gado, criação de galinha, né, então a gente acabava se identificando com a atividade. Então isso, eu acho, é uma passagem que a gente sempre se lembra, né, de uma passagem numa época de muita fartura, né, porque meu tio tinha fazenda e tinha uma família que morava na fazenda e que tinha assim, pomar, um pomar assim muito bem formado, né, um numero farto, grande de verduras, então a gente lembra de uma época de muita fartura nesse período, né? A gente ia pra fazenda no fim de semana e voltava sempre com a caminhonete cheia de frutas, de verduras, né. Quando a gente lembra o

> prazer que a gente tinha de colher... né? Uma época que marcava bastante porque normalmente ia todos, alguns amigos da gente e a gente, pra fazenda, né, então é uma época que marcou muito, né.

O contato com o avô paterno de Jorge influenciou na escolha da sua profissão:

> É, meu avô paterno era um modelo a ser seguido e eu tenho um... muito grande, principalmente, quando fui optar pelo curso de veterinária, realmente de é... (...) Eu lembro até hoje que a diversão do meu avo era assistir o mundo animal, na época a gente na hora do almoço, a gente ficava assistindo o mundo animal ... e talvez, tenha influenciado nesta decisão. Na faculdade, depois eu consegui bolsa também na ... na, porque meu pai era cooperado, não podia, terceiro e quarto ano recebi bolsa que era um salário que na época ajudava muito pra quem tava fora. (...) ... sai da faculdade,entrei na ...

Ou ainda um tio, com o qual Geraldo convivia mais proximamente, proporcionou situações que influenciaram na sua escolha:

> Há doze quilômetros num sítio que, da, que minha, meus tios moram né, tá. Então sempre eu gostei daquela vida de é... levanta cedo com, com meu tio levanta aí eu já acordo, aí e o ô vendo ele no... ele saindo, dalí há pouco ele pegava o cafézinho dele, eu ia atrás né, sabia qual vaca que poderia... tava sadia, né. Então, a gente tomava leite. Então eu gostava muito desse, desse ambiente, né. E nessa época é lógico, o meu também tinha uma, um pequeno sítio né, próximo de, de ..., mas meu pai nunca assim, gostou de ir no sítio, ele nunca, ele nunca foi assim de ir pra lá no sítio, né...

Para outros, a necessidade de trabalhar na adolescência, em função das dificuldades financeiras, proporcionou um outro tipo de escolha da profissão, tal como podemos notar em Nelson, Armando, Roberto e outros.

Nelson:

> ... aí fiz em ... passei no vestibular ... Só que daí só estudei seis meses e não consegui mais, porque o que eu ganhava não dava para bancar a faculdade. Como não consegui ajuda, tive que abandonar a faculdade. (...) ... eu estava conversando com o senhor ..., eu vou fazer faculdade de novo, fazer o vestibular, amanhã eu não venho, vou fazer o vestibular. – "Vestibular de que? (perguntou o senhor ...) Vou fazer ciências. – "Mas, a sua área não é ciências, é administração". Administração é minha área, mas eu não tenho condições de bancar a faculdade, porque o que eu ganho não dá pra bancar. – "Oh, se eu der a bolsa pra você de quarenta por cento do meu bolso, você vai?" É claro que vou, sem dúvida, né. Passei de novo, aí comecei a estudar.

Armando:

> Eu fui trabalhar e fazer cursinho e tentar uma faculdade, né. Naquela época eu queria fazer agronomia e eu fiquei em ... cinco anos. Eu fiz cursinho durante três anos, né, uma atividade enorme, né, trabalhava o dia inteiro, ia assistir aula, eu nem estudava apostila, quase nada, eu chegava à noite em casa, no meu apartamento, mas era quase meia noite, no outro dia seis horas da manhã, já tinha que levantar e ir pro trabalho, né.

Roberto:

> Eu comecei arquivando papel, depois passei pela contabilidade, o motivo que me lembrou a Administração de Empresas. Na verdade, foi relacionado com o trabalho, a atividade que eu desenvolvia, e depois mais pra frente eu fazia contabilidade. Fiz Ciências Contábeis, também, né. Eu fechei esse ciclo na verdade de Administração de Empresas, e acabei gostando do negócio. Eu falei, não, eu quero ficar nesse meio, é...

Um outro tipo de escolha ocorreu em função de dificuldades financeiras, ou por acomodação:

Mauro:

> Ficava em cima dos pedreiros e aí eu fui adquirindo toda uma experiência em construção, né. E antes, antes mesmo eu, sempre tenho um sonho de

> ser também um engenheiro civil, e aí tentei vestibular em ..., não consegui. Não tinha faculdades particulares e também não tinha condição, tenho certeza que meu pai não tinha condição de bancar. E aí como tentei engenharia civil e não consegui entrar, e aí eu ... eu fiz ... prestei direito em .... Consegui passar em direito né, achava que era das faculdades da região a Fundação na época, das faculdades particulares era a melhor, né. A gente achava que tinham vários advogados em ... Na época, a gente podia ter uma, era uma saída melhor. Na época, eu pude fazer direito né, que tinha mais, tinha mais saídas na época, não é!

Ocorreu também com Cássio, que entre medicina e agronomia optou por ciências contábeis:

> ... eu pensava em ser médico, queria ser médico, né, porque o médico ganha bem e tal, o médico cuida das pessoas, saúde e tal, né. (...) as mudanças em relação ao interesse por cursos foram acontecendo conforme ia avançando na escola. (...) Na oitava série, eu me lembro que a redação que eu fiz foi engenheiro agrônomo, eu queria ser agrônomo ... (...) ... aí meu pai, é, sofreu um acidente de trabalho lá no mercado, foi descer no porão, né ... e, não sei como foi, acho que ... ele caiu e sofreu rompimento do tendão, é rótula, né, no ligamento da rótula, da rótula que veio para o meio da coxa. Foi um acidente até serio, grave, depois passou por cirurgia e tudo ... teve que ficar afastado do trabalho , aí entrou em crise séria, a crise financeira, eu não trabalhava ainda, né. ... aí a coisa apertou ... não estava preparado então, foi um peso mesmo psicológico, uma carga aí violenta, aí que me botou pra baixo mesmo, sabe, acho que até passei por um período de depressão ... Ai comecei a trabalhar ... trabalhei num supermercado. Meu pai ganhava menos da metade do salário mínimo (Previdência Social).

As escolhas das opções profissionais dos gerentes e encarregados ocorreram, de forma geral, ou pela ligação com algumas pessoas que tinham um significado em suas vidas ou pelo próprio trabalho que desenvolviam na organização, ou ainda, pela junção das duas possibilidades.

Uma outra condição importante no processo de construção da identidade do indivíduo refere-se ao seu encontro com o trabalho. Nesse sentido, verificamos como se deu a atividade de elaboração entre a organização prescrita e real, apontada por Dejours (1992). No caso, não estamos considerando se o sujeito escolheu o curso superior (escolha da profissão), antes ou depois do trabalho, mas quando iniciou a sua atividade profissional na empresa.

Para Félix, Jorge e Geraldo o início da atividade foi semelhante, tal como relatam:

Félix:

> Deu dois anos depois de formado e eu comecei a pagar o financiamento. (...) Então, quando eu saí da faculdade, né. O primeiro trabalho que procurei e consegui fazer, essa etapa pra trabalhar, foi aqui na Granja. (...) Até me lembro como se fosse hoje, né, que o primeiro trabalho na Granja foi um trabalho braçal. A gente foi de manhã pra granja, o primeiro trabalho foi escavar buraco com a escavadeira, né...(...) O enxadão e plantar árvore (risos). Aí durante uns dois, três dias fiquei fazendo esse trabalho e depois aí que eu comecei a trabalhar na produção, fiquei seis meses tratando galinha, coletando ovo, carregando esterco, carpindo fazendo todo esse trabalho operacional, aí depois eu me lembro que nós tivemos uns problemas de características sanitárias dentro da granja, aí eu fui para outra unidade, trabalhar junto com o senhor ..., que fazia todo o trabalho de seleção, foi um trabalho de preparo né, conhecer as atividades operacionais da granja, e aí na unidade ...

Geraldo:

> Isso foi em 1970 e..... ai, 80 e..., bom, no finalzinho né, 79, 80 e... ah, lá pra 80 e... 84, 83, meados de... isso no início de 83, finalizando no meio, de 83 né. Aí eu peguei, eu vim pra cá, fazer o estágio né. E como a diferença de temperatura é muito grande de ... até aqui, peguei uma gripe lascada, tá. É que eu tinha que, sabe aquele negócio de mostrar serviço né, eu fui com febre né, (riso). (...) Tratar, capinar, tudo né. (...) ... e eu queria ficar mesmo né, queria ficar muito mesmo e, e ... (...) ... a minha chance era essa, é uma coisa nova que tá surgindo. (...) ... o ... chegou

> pra mim falou: Olha, Geraldo, tenho um negocião bom pra você. Aí ele me levou lá no ..., chegou lá, falou ó cê vai moer esterco aqui tal, não sei o quê, vai descarregar nos moinho lá, e eu não sabia nem pra que servia aquele moinho ...

Jorge:

> ... também, né, porque quando eu cheguei aqui dei de cara com o ... Então, na época, tava tendo coriza, então, tinha uma emergência. Até ... e ... pediram para vir logo porque tinham um problema de doença nas aves, que era coriza, que estava lá no ... e logo, de cara o ..., era o gerente, e o ... assim, tem umas características assim, que é o jeito dele, então, mesmo sendo técnico, tendo conhecimento de algumas coisas, havia aquele bloqueio. Então, ele tinha, ele sempre tinha aquele sistema, que avicultura ele conhecia bem e que era maneira dele. Então já foi o ... um obstáculo.(...) E então, naquela época, ele tinha preparado um quartinho prá eu ficar lá. Mas, tava cheio de alho, aí eu fiquei revoltado, porque eu falei...ó tinha conversado com o seu ..., tinha conversado com o ..., mas eu não imaginei que ia ficar num quartinho com alho aí alguma coisa, então eu fiquei, começou, eu fiquei meio desanimado... (...) ... mas o que me agradou bastante foi esse lado desse incentivo de fazer , aí eu comecei a fazer o curso de inglês e japonês, né. Com inglês era o seu ..., o curso de japonês era um grupo de pessoas, né.

Nesses três casos, eles já possuíam o curso superior quando iniciaram a atividade profissional na granja, mas tiveram que passar por todas as etapas operacionais para se integrar com o trabalho proposto. Já outros, como Cássio e Carlos, iniciaram na atividade operacional e depois é que foram cursar a faculdade.

Cássio:

> ... Aí eu, eu o sal... eu lembro, que o primeiro salário foi de ... não sei se é cruzados ou é cruzeiros, eu acho. Isso significava quatro vezes o que eu ganhava, né. (...) Eu entrei na fábrica de gaiolas ... eu não estava acostumado com aquele trabalho em série, porque eu comecei a fazer o serviço em série. Eu cortava as portinhas das gaiolas, né. Aí, o dia todo cortando, aquilo lá era um martírio pra mim, aquilo ali, (...) Ficava com aquela guilhotina o tempo todo. Acho que quando parava o braço ficava

> fazendo assim de noite, assim, tremendo, assim puxando a guilhotina o tempo todo ...

Nelson:

> Em 85. Eu tinha quinze anos. Eu fui ganhando... eu não tinha quinze anos, tinha quatorze anos. Eu entrei dia primeiro de abril de 85, eu ganhava meio salário. Na época, na granja tinha meio salário ainda. Aí eu entrei trabalhando na granja e, logo que eu entrei trabalhando na granja, ele (o pai) foi transferido de ... fechou o banco é, de ..., ... né, transferiu pra .... E, nessa transferência ele ficou pra ... e, eu fiquei bancando a casa sozinho. Então, eu assumi a casa com quatorze anos e meio, mais ou menos, eu já assumi a casa. (...) ...não dava pra manter a casa, manter..., manter aluguel, luz, e água e minha irmã também ajudava. (...) E eu continuei bancando a casa, e minha irmã continuou bancando a casa. (...) E eu aí já comecei a trabalhar na granja, daí logo eu comecei a namorar, fazia tempo que eu estava namorando, eu queria casar, e comecei a comprar meus móveis.

Considerando os diferentes trajetos percorridos pelos sujeitos, procuramos entender a forma como chegaram a cargos de encarregados e gerentes, que parecem ser comuns para todos eles. A existência de uma vaga, a análise do potencial e a avaliação de seus superiores determinaram tal progressão.

Carlos:

> ...fato também que me marcou que até hoje eu não esqueço aí do, do ... aí uma, até coisa boas que ele, mas esse pequeno fato que me marca até hoje, é uma coisa que me ajuda bastante, é de não explicar as coisa e estar pedindo pra fazer, e até hoje, de vez em quando, quando a gente vai pedir pra alguém fazer a gente se pergunta pra si mesmo se a pessoa tá bem orientada... Do setor de processamento, fiquei um bom período ali junto e quando a, encarregado lá dentro é, não, tava de folga, aí eu fiquei substituindo, daí fiquei mais dois anos, mais ou menos dois anos, até que surgiu a oportunidade na unidade ... Na unidade ... que a gente ficou aí junto com o ..., auxiliando, a gente foi pra lá na, pra tá ajudando ele a, ajudando a ele a orientar os pessoal como que fazia na granja, eu também não conhecia a unidade...

Nelson:

Novembro de um mil e novecentos e noventa e quatro, eu estava ... não era novembro, era outubro, aí o pessoal veio e falou: - “Oh, nós estamos com uma oportunidade pra você. Nós estamos com ... sem um gerente e eu queria, que se você tivesse interesse, o pessoal escolheu você”. Bom , tudo bem. Se tiver disponibilidade na minha altura eu vou, não tenho preparação pra uma ... assumir a unidade, eu sei como é que eu posso assumir essa unidade sem, não tenho preparação para isso. (...) Não. Eu vou. Aceito qualquer coisa, mas vai sem ver mesmo? Não vou sem ver. Fui na faculdade, tinha, faltava uma prova final. Larguei lá e vim pra cá. (...) Quando cheguei aqui eu me assustei, porque estava acostumado lá, tudo bonitinho, arrumadinho. Cheguei aqui, outra situação. Aqui pra baixo, caindo o barracão tudo, aquele negócio todo. Aí eu me assustei. Falei, meu Deus, aonde vim parar. O local, ambiente, cidade, tudo né. Aí eu fui pra o hotel, a gente, vou voltar atrás, não tenho condições, passei a noite em claro. Viemos, só sei que sabe está em tempo ainda, mas deu a palavra sua que vinha. Fica ruim voltar atrás. (...) ...é uma oportunidade pra mim de novo, é um desafio pra mim de novo, eu vou ficar. Sem minha esposa, eu vou ficar. Aí, fiquei.

Benedito:

... foi quando surgiu pra mim vir fazer o mesmo trabalho aqui nessa unidade, na .... Eu vim, fiz o trabalho aqui de implantação do ... Acertar o andamento do ..., o estoque de, do “PO” (processamento de ovos), saco de ração, todo processo, né. Eu vim aqui implantei e voltei novamente, aí quando eu voltei novamente que eu tive a, a felicidade né, de eles me oferecerem essa unidade pra eu administrar, foi uma coisa que eu nunca esperei, foi uma coisa que eu fui pego de surpresa, eu não esperava jamais que, que eu teria assim tão, ass.., é o tempo foi curto né, de 96 pra 99, então eu tive assim uma mudança, um crescimento dentro da empresa, grande, dentro da empresa, a confiança que o pessoal... (...) já faz três anos que eu tô aqui. Foi difícil a, o início né, como todo início ele tem, tem uns problemas e tal e hoje, graças a Deus, que a gente tá, tá tranqüilo.

Com o crescimento profissional dos sujeitos na empresa, parece que ocorreu uma articulação bem sucedida entre a concepção e a execução do trabalho. Tal articulação significou a elaboração do espaço entre a organização prescrita e real do trabalho.

Dejours afirma que além das duas condições apresentadas - a escolha da profissão e o encontro do sujeito com o trabalho -, existe ainda uma outra para o estabelecimento da ressonância simbólica, aquela ligada ao caráter coletivo do trabalho em situação real. Assim, é necessário que o desenvolvimento do trabalho passe por uma espécie de julgamento por seus parceiros, que possuem competência para avaliar a qualidade.

O sujeito espera ser reconhecido pelo que faz. O reconhecimento é fundamental para que ocorra a sublimação, e isso significa que esse processo é importante para a conquista da identidade.

Roberto:

> Aí, eu estava em ... quando encontrei um ex-funcionário da granja, que eu tinha trabalhado com ele na cooperativa, que era o ..., e o ... falou assim pra mim ainda: “Roberto, o que você está fazendo?” Falei: Eu vou embora! “Você já saiu de lá?” Já falei que vou sair, já oficializei, estão arrumando outra pessoa. “Então, vamos trabalhar lá na granja?” Aí eu não tinha visão do que era uma granja, né, e falei: Ah, para com isso, ta ficando louco? E ele falou: “Rapaz, vai lá e vê o que é que é uma granja”. Falei não. Na minha cabeça, eu fazia uma mentalidade, um julgamento assim, uma senhora com, dessa forma, uma senhora com avental cheio de milho jogando pras galinhas, e falei, jamais eu vou lá, de jeito nenhum. Aí ele insistiu pra mim vir conhecer. Ele trabalhava como encarregado do ... e a gente tinha estudado junto, feito técnico de contabilidade junto, né, eu falei: eu vou conhecer, um dia eu passando por aqui, eu vou conhecer a granja. E ele me mostrou um pouco, e na época eu vi o processamento de ovos que era onde ele tomava conta, né, aquilo me encantou, porque eu falei: Puxa vida, isso aqui é uma indústria na verdade, isso aqui é o que eu to querendo, né.

Assim, o sujeito continua, de trabalho em trabalho, de reconhecimento em reconhecimento, de sofrimento em sofrimento, apresentando uma série de ações, de repetições e mesmo de criações, que graças a sua possibilidade de concretização, leva a uma certa consistência e maior estabilidade da sua identidade.

Roberto:

> Olha, era uma época, né, se bem que eu peguei a granja de oitenta e sete pra cá, tava terminando de acabar uma unidade,, né, terminando de construir uma unidade, né, mas um movimento muito bonito, uma coisa que fascinava na verdade, né, e fascina esse movimento todo. Eu acabei de dizer que gosto de obra, de canteiro de obra, o senhor quer ver eu contente, é vistoriar uma coisa que está sendo feita, um projeto, eu gosto muito disso, né, eu gosto de ver acabado, na verdade. Primeiro eu vejo ele antes, e depois eu vejo ele acabado na minha cabeça, né. Eu gosto de acompanhar isso aí. E eu peguei a granja nessa época, mas foi bom.

No geral, os gerentes e os encarregados parecem ter encontrado algo que conciliasse o seu desejo e a realidade de trabalho. A nova atividade possibilitou recuperar vivências de sua fase inicial, a vida no campo e a possibilidade de pôr em ação a sua formação escolar. E mesmo que essa organização vivenciasse momentos de crise, os indivíduos se ligaram por outros laços que os impediu de sair em busca de novos desafios.

Nelson:

> O meu sonho era trabalhar na granja ... E aí pediram para ir pra oficina, pra ajudar ... Eu trabalhava direitinho, né cumpri com as funções direitinho, e sempre queria melhorar e os outros não gostavam muito de mim porque eu queira sempre melhorar e estava no meio da turma, né. (...) Depois passei pra oficina direto, e aí, eu já me trocou o registro rural pra ... serviços gerais, que na época era rural e fui gerais e INSS ... (...) O pessoal me assinou a carteira como auxiliar de soldador e aí eu eu fiquei uns dois anos mais ou menos como auxiliar de soldador ... um pouco

> mais de tempo eu passei a soldador profissional, na oficina, aí eu assumi toda oficina, parte de solda, fazia tudo. (...) E nesse período, que eu já estava profissional, surgiram vagas no escritório, daí, então, eu já trabalhei com escritório, eu fui também pro escritório fazer minha ficha lá, porque eu queria trabalhar no escritório, estudei sempre pra isso, pra pegar um serviço melhor. (...) É lógico que a gente está pensando em trabalhar o quanto que for preciso, eu particularmente gosto muito de trabalhar, tive minha formação aqui, aprendi a ficar aqui e estou aprendendo até hoje porque eu gosto muito de trabalhar aqui ...

Roberto:

> ... enquanto manter essa empresa de pé, eu posso afirmar que a galinha não fica sem comer. Com toda convicção, porque o dia que eu não acreditar nisso, eu vou embora. Então esse é um desafio, a galinha não vão ficar sem comer. Agora, não vamos dizer assim que nós vamos comprometer sempre com o resultado positivo, porque muitas vezes tem que jogar perdendo. (...) Então eu acredito que enquanto a empresa existir nós vamos sempre lutar pra que ela tenha credibilidade, nós vamos sempre lutar pra que ela saia dessas dificuldades, e não deixar na verdade morrer.(...) ...

Toda vez que o trabalhador busca solução de seus problemas, que é a atividade de elaboração, tem como retorno o reconhecimento social de seu desempenho. É uma forma de obter um reconhecimento subjetivo e procurar amenizar a angústia e dominar o sofrimento. Não podemos esquecer, no entanto, que o prazer obtido por essa situação é transitória, pois novos sofrimentos aparecem, levando-o a novos desafios simbólicos.

A vivência da crise

A crise que emerge na empresa, apresentada no Capítulo 1, provoca uma série de alterações na vida profissional e pessoal dos gerentes e encarregados.

Claudinei:

Por que quando, que a responsabilidade é grande, isso que hoje, como a gente, quando eu hoje tô afastado aí, distante e praticamente, a gente fica sozinho, pra segurar toda essa batalha. Tem acontecido realmente assim, faltar matéria prima, e a gente tá em busca de ajuda e de repente, num tá, num tá acontecendo isso, então, tem balado bastante, stress, né, eu às vezes tenho ficado assim, algumas noites sem dormir, preocupado no dia seguinte, né. com as próprias aves, né. Você tá andando na seção e a ave está lá, né agitando, né, estimulando, sem ração. Isso tem acontecido, né isso tem abalado bastante. E às vezes a gente tem ligado, tem às vezes até realmente alterado o setor de compras do pessoal financeiro, né. Em busca de ajuda, e a pessoa às vezes, sem, sem resposta, tem acontecido. Tem acontecido, e a gente num tem assim, solução, né?

Armando:

Ah, eu me sinto assim numa situação bastante desconfortável (...), porque a gente vive também numa certa incógnita em relação a empresa também, né. Nós temos aí o fechamento do ... (...) Nós temos dificuldades financeiras que a empresa tem hoje, né. A gente sabe disso daí, né, vamos supor, hoje o mercado é extremamente concorrido, vamos pegar aqui hoje o preço do ovo lá em baixo, o preço do milho subindo, a soja ela é dolarizada, o preço do dólar começou a oscilar pra cima também, né. Eu vejo uma dificuldade muito grande, agora eu vejo também, que tem umas granjas que estão numa situação, imagino eu, um tanto confortável, mas nos estamos assim numa situação bem apertada, mesmo.

Carlos:

É, depois que desativou lá eu não tive lá ... O próprio ..., aí a gente falou o, ó, isso aqui não pode ser é, aonde que a gente estava que só o desânimo que acarreta na gente da gente falar. Eu trabalhei aqui e hoje tá desse jeito, é uma sensação muito ruim, uma sensação muito ruim é uma, parece que é um pedaço que tá cortando de você e não tem muito o que descrever não que tá falando, que...

Notamos diferenças nas formas de compreender a crise e os recursos dos quais os trabalhadores dispõem para enfrentá-la:

Félix:

> É, eu acho que, dentro da Granja, eu acho que uma coisa que a gente tem que trabalhar um pouco mais é que a diretoria às vezes fica um pouco ausente do nosso dia a dia, eu acho que a diretoria tinha que está mais presente. Então a gente tem muito contato com o pessoal das outras empresas e a gente vê a diretoria muito presente dentro da empresa. É lógico que é um aspecto gratificante pra nós, que estamos na gestão, do aspecto da confiança que é depositado sobre o nosso trabalho, mas da mesma forma a gente fica preocupado porque a gente não sabe se esse trabalho que nós estamos fazendo pra empresa está sendo feito de uma forma adequada conforme a necessidade que eles tem.

Para compreender a postura dos diretores, retomamos alguns aspectos desse jogo complexo de presença-ausência, nas unidades da organização. Um desses aspectos refere-se à distribuição de atividades em que cada diretor-filho, responde por determinada área. Teoricamente, isso poderia funcionar de forma adequada, mas parece que a ausência da figura paterna e do criador da empresa, dificultou a organização e a integração das atividades. O primogênito, que poderia assumir, considerando a cultura japonesa, não ocupa esse lugar. A discordância em dirigir os negócios marcou de forma significativa a relação pai e filho. Nesse sentido, o pai enquanto proprietário distribuiu as unidades para cada filho formalmente, conforme foram se expandindo. Embora fosse feita essa divisão, a gestão continuava conjunta.

A ambigüidade decorrente da condição de proprietário e gestor provocou a uma situação de indefinição de papel de cada um dos membros da família. Tal indefinição indica o sentimento de ser proprietário de tudo quando gerencia, mas, ao mesmo tempo, formalmente, responder por aquilo que está prescrito.

Paralelamente a isso, a divisão de atividades aparece como um outro complicador nesse contexto, pois a divisão implica em criação de regras para o desenvolvimento da gestão. Essa variedade de condições aparece na forma do discurso de que o funcionamento da empresa ocorre de uma forma integrada, independentemente das condições reais. Tal discurso tem muito do ideal construído pelo pai, de continuidade dos trabalhos com a família unida. Reside aí a dificuldade em separar, limitar, estabelecer formas de funcionamento independentes, mas interligados.

Outro aspecto refere-se ao afastamento do primogênito do convívio familiar, o que dificulta ainda mais a relação entre os gestores/proprietários. Nesse sentido, a ausência na empresa parece algo natural e decorrente de um processo de separação que ocorre, mas não se concretiza. O primogênito aparece quando é conveniente, ou seja, para buscar algo em benefício próprio, como podemos observar a seguir:

Félix:

> E... Infelizmente nós temos o ..., né, que hoje ele está totalmente fora da empresa, inclusive ele não participa mais dos problemas da empresa, do dia a dia da empresa mais. Só que no momento que ele acha interessante ele quer voltar a atuar, então isso pra gente é muito complicado mesmo. Então pra nós que estamos num processo de gestão, a gente acaba sofrendo também pressões pelo fato de apesar de ele estar distanciado da empresa, no momento que ele acha oportuno ele entra e exerce pressão sobre nós.

Essa forma de agir remete ao desejo de manter unidos os filhos em torno de um negócio, mesmo contrariando a vontade dos mesmos. Isso pode ser observado na escolha da profissão dos filhos, pois todos cursaram o mesmo curso em uma mesma faculdade. Esse processo aparentemente ideal provoca um desgaste nas relações, pois a repetição impede a possibilidade de criação de novas estratégias nos negócios.

É interessante observar que essa dificuldade de abrir para o novo aparece nas reuniões, como revelam os gerentes e encarregados:

Mauro:

> Ia fazer reunião, fazia reunião pra que se não vai decidir nada, né. Se, muitas coisas já estavam decididos, né. Então era uma carga grande de reuniões na época né e... só se perdia tempo, né. (...) Discutiam e depois podiam levar um resultado ao ... que, muitas vezes, isso ficava engavetado. (...) Então, as pessoas estão num nível bem mais baixo, se chega um diretor da empresa, ou um gerente da empresa, ele tem um poder maior de argumentação, então ele derruba a sua melhor tese do mundo, ele convence e pronto acabou. Ou, convence né, mesmo que a tese seja válida não sei, ele chega lá e convence o pessoal: não é isso e pronto acabou, né. Ele acaba com o espaço, né. É como acontece num júri. (...) Porque os outros que estão encima do muro está conseguindo alguma coisa, eu estou me expondo então.... Aí que a pessoa fica né. Muitas pessoas na época comentavam, muitas pessoas, muitas pessoas falavam isso né: eu vou me "queimar" pra quê? Né.

Notamos aqui um dado interessante pois, ao mesmo tempo que os gerentes e encarregados apontam a ausência da Diretoria, mostram que não têm espaço para expor as suas idéias. Afirmam então que, a "tese" por melhor que possa parecer, é derrubada pelo Diretor que tem uma melhor argumentação e é hierarquicamente superior. Sentem, ainda, que ao se exporem, podem colocar em jogo a sua imagem dentro da empresa.

Diante dessa situação, utilizam-se do silêncio como forma de preservação de seu espaço e sentem-se desvalorizado em sua atuação. Tal desvalorização reflete na contratação de assessorias externas para o desenvolvimento de diagnósticos e intervenções.

Assim, a proposta do espaço para a palavra, que deveria possibilitar o reconhecimento de seu trabalho, define a luta entre o sofrimento criativo e o

patogênico. Com isso, possibilita mudanças e se torna um lugar de submissão e escuta por parte dos gerentes e encarregados.

Na tentativa de sobreviver a essa situação, os gerentes e encarregados procuram aceitar a presença do "estranho" e vivem uma nova realidade.

Nelson:

> (...) Então, o plano de trabalho era muito bom, tá certo, então como todo profissional ele tinha que vender o peixe dele, principalmente no trabalho de consultoria, assessoria, então o projeto que foi feito foi muito bom, só que infelizmente chegou no meio do caminho e... Parou. Tem muitas coisas que acabaram ficando assim muito no ar e a gente acabou ficando muito mal, não é, porque a gente não sabe assim efetivamente das propostas que ele fez dentro da empresa, se ele concluiu o trabalho, se ele não concluiu o trabalho, ta certo, ele simplesmente chegou num ponto e abandonou... (...) É, abandonou a empresa, ele abandonou os colaboradores dele, apesar de a gente ter feito, inclusive eu participei pessoalmente muito engajado nesse trabalho, inclusive foi solicitado pela empresa que eu fizesse um trabalho junto com ele, que trabalhasse engajado com ele, ta certo, nós fizemos todo esse trabalho, iniciamos esse trabalho, demos encaminhamento a esse trabalho, e no fim... A gente não sabe, nós ficamos sem saber se ele...

No entanto, tal como veio, a assessoria desapareceu sem maiores explicações. Essa tentativa de aceitação do "estranho" foi a forma encontrada pelos sujeitos para mostrar o desejo de reconhecimento, já que o tempo de permanência na empresa pôde assegurar o reconhecimento do desejo de buscar alternativas para sair da crise e manter o seu espaço de trabalho.

Por outro lado, pode apontar também, a dificuldade do grupo de gerentes e encarregados em produzir algo novo e tornar seus sonhos realidade e serem acolhidos pelos Diretores. Falta a possibilidade de compartilhar o pensar, agir e reconhecer a competência do outro em busca de novas alternativas de gestão.

Restam, portanto, as queixas sobre o passado e o presente:

Mauro:

> ...então a pessoa fala assim: bom, as pessoas que estão gerenciando pessoas , ou estão gerenciando um área elas administram problemas. Mas eu acho que aqui a gente administra problemas demais. Nós só administramos problemas. A gente num, num tem planejamento. Porque os problemas atropela, não tem, atropela todo os planejamentos. Mesmo que a gente começa a planejar hoje, nós temos problemas que vem acontecendo que nós temos que resolver, nós temos que resolver tipo noventa por cento de passado, e tá sobrando dez por cento só pro futuro.

A dificuldade de integração entre os tempos aparece no sentimento de ser atropelado pela situação de crise, pois o passado invade o presente, dificultando o visualizar um futuro. No entanto, aparece um espaço, mesmo restrito, que pode significar uma possibilidade de mudança.

Mas, as queixas continuam:

Jorge:

> Pode não dar certo, então é aquela perda que de então, sempre estar buscando alguma coisa diferente, o que eu acho que tá certo em termos de pesquisa eu acho, eu me identifico muito pelo lado da pesquisa então... igual minha característica eu adoro pesquisa, mas talvez pra, é tipo assim, é fácil falar mas talvez, se eu tivesse no comando de uma empresa eu não tivesse...

Reconhecem a importância da pesquisa para melhorar a condição da empresa, mas se perde na confusão entre o custo e o benefício. Essa situação parece complicar ainda mais a crise, mas pode estar relacionada com as questões de desperdício que fizeram parte da história da empresa.

Mauro:

> Desperdício na empresa na época de construção, muitas vezes só pensava em adiantar, progredir. (...) Que existia um desperdício de

qualquer jeito. Não era nada organizado, a parte de construção, né. Tinha que ficar pronto e "vapt-vupt", né. Então, o que, que a gente notava mais na empresa era isso ... e aí depois quando, quando começou montar São Paulo, toda aquela estrutura grande né, que a gente via algumas pessoas vindo para, né. E até hoje, se comentava como muitas, muitas pessoas vinham para a empresa e não faziam nada, né.

Nelson:

Na granja um tempo atrás era muito, vamos pensar assim, era muito aberta as coisas, né. Tinha muito ... na época da construção tinha bastante desperdício, tem ... era bem à vontade mesmo. O negócio era bom, dava dinheiro, né. Então, tinha muita gente na granja, o escritório em ... tinha gente pra caramba, né. Tinha um monte de gente, então, tinham vários problemas, então, nesse sentido, a gente vem enxugando, foi apertando, foi enxugando ...

Mauro:

Então, o que, que a gente notava mais na empresa era isso ... e aí depois quando, quando começou montar .., toda aquela estrutura grande né, que a gente via algumas pessoas vindo para, né. E até hoje, se comentava como muitas, muitas pessoas vinham para a empresa e não faziam nada, né. Lá na empresa e ficava ali, pra num fazer nada, geravam vários gastos para a empresa, né. A gente ia até ... e via várias pessoas, num fazendo nada, né. Então, a gente falava será que é cabide de emprego? O que é que é isso? (...)... eu senti quando eu entrei na Granja que, existia aí, uma estrutura muito inchada, porque era os padrões da época. O a gente notava é que eles sempre tinham uma estrutura muito, muito cheia, muito carregada. Então tinha cargo de gerente não sei do que, gerente, não sei do que, vários; tinha gerentes!

A questão do desperdício está relacionada com a falta de controle:

Armando:

Daí o ... deveria participar mais dentro da área comercial e cobrar mais e acompanhar mais o processo como que é na área comercial, né. Como

> que é o dia a dia, o operacional dela, né. Porque tem muito ... a questão do suborno. Eu aqui fui muito assediado por suborno, acho que já devo ter comentado com o ..., né. Então, eu acho assim, se eu, se eu tivesse um perfil diferente (risos). (...) Que o pessoal insiste mesmo, e tem uns que ficam dando volta daqui, dali. – Não, faz por menos, faz por menos. Eu acho assim, tem muitos que não chegou a falar assim, abertamente, né. Mas acho que ficaram assediando muito para ver se eu falava em pegar alguma coisa, né.

Benedito:

> ... veio até o motorista de ..., ele falava que realmente existia isso, às vezes, ía entregar ovo o caminhão vai com 500 caixas tinha 550, na nota só tinha 500, tipo essas coisas. Então, alguém lá dentro não tava trabalhando certo, né. Então eu acho que nesse ponto, sempre a crise, a crise centralizava lá, dentro né. (...) O que tinha ali dentro eram atritos entre os encarregados, alguém queria ferrar o outro ... (...) ... como a empresa é grande, como tem o setor de transportes e produção, ... a gente via falar, né. Que, de propina,que alguém passava ali, recebia para dar vantagem ...

Aqui encontramos um outro aspecto, a falta de controle provoca “roubos”, “desvios” e conflitos entre os encarregados. Esse espaço, que os funcionários encontraram para tirar proveito em benefício próprio, pode ter sido criado em virtude da postura paternalista adotada na empresa.

Nelson:

> ... a granja sempre foi uma escola, eu sempre falo,e as coisas que a gente tem lá na empresa é muito à vontade né, muito à vontade. Cada unidade faz do seu jeito, ajeita tal, faz né, depende da pessoa também.

A tentativa de encontrar soluções para a crise aparece, mas sem uma proposta concreta que possa auxiliar tal situação.

Benedito:

> (...) ... porque ..., não só em ... como aqui também tem.., tem, tem, tem dívida, todas as unidades têm dívida, né. Então, a gente tem que se

> preparar pra isso, correr atrás disso, correr atrás de melhorar o, o fluxo de caixa, melhorar o fluxo pra você suprir, porque vai ter. ... não tem receita, então a nossa receita vai ter que ser dividida com ela, né, então a minha preocupação é o seguinte, é aumentar a receita, aumentar o plantel, chegar onde, até aonde pode chegar, porque aqui como, existe maneira, tem como aumentar, crescer um pouco mais pra dividir esse, essa receita com, com outras unidades pra, né. Acertar com .... Então se não tiver um crescimento ou tiver um nivelamento nas unidades em atividade pra ela ter um nível de receita eu acho que fica mais difícil.

No geral, podemos observar alguns aspectos que aparecem em diferentes formas, mas se entrecruzam e intensificam a crise. O conflito existente entre os Diretores (irmãos), que dificulta a integração das metas e das estratégias que poderiam levar a empresa a trilhar um caminho mais coeso em busca da superação da crise, parece não ter espaço para o desenvolvimento.

Essa falta de coesão implica na ampliação desse processo, acarretando as divergências em outros níveis e possibilitando, ainda, espaços para o proveito individual de alguns funcionários. O sentimento de estarem "perdidos" decorre da falta de uma liderança que possibilitasse um caminho. No entanto, é um processo difícil, pois vivenciam mais a situação do passado que impede o avanço para o futuro.

Encarregados e Gerentes no processo de Gestão.

Na crise da organização, os gerentes e encarregados buscam novas formas para obter o reconhecimento de seu desejo e o desejo de reconhecimento. No ambiente de trabalho, cada um procura expressar o seu desejo e se fazer percebido pelos outros. Ele tenta se fazer amar por si mesmo ou, no mínimo, não ser rejeitado, procurando obter *status*, prestígio e realizar aquilo que deseja.

> Se faz parte do grupo, não é apenas porque quer concretizar um projeto coletivo, é também, e sobretudo, sem dúvida, porque ela pensa que é com essas pessoas e não com as outras, graças a esse imaginário comum e não graças a um outro, que ela poderá chegar a tornar reconhecível seu desejo na sua originalidade e especificidade, a fazer aceitar a sua diferença irredutível, em seu ser insubstituível. (Enriquez, 1997, p.95)

Assim, cada pessoa irá tentar prender os outros na rede de seus próprios desejos, manifestando os seus reais interesses e os fantasmas de onipotência. Não é diferente com os sujeitos, uma proposta para a crise se mostra desta forma:

Roberto:

> Se o ... deixa nós por a mão nisso aqui, nós salvamos pelo menos o trinta e oito, o cinqüenta, nós salvamos de letra, nós damos ele livrinho para o senhor. Agora, é, não é com os advogados trabalhando dessa forma, eu não posso ser mais detalhista, porque eu não sei o que se passa, mas só que eu vejo o seguinte: se um dia nós perdermos, se nós fecharmos, vai ser uma judiação. Antes disso, nós temos muito mais recursos pra salvar a empresa. Até eu tava esses dias comentando com o ..., fala com o ... deixar nós colocar a mão nisso aqui, deixar tocar isso daqui.

Os laços emocionais que ligam os gerentes e encarregados à organização fazem com que os mesmos se sintam capazes de solucionar os problemas da organização como se fosse uma questão simples. Os sentimentos de onipotência invadem os gerentes e encarregados, de forma que os mesmos manifestam seus desejos de forma clara e objetiva.

No entanto, os sujeitos não expressam seus desejos simplesmente para solucionar os problemas. Eles querem ser reconhecidos, fazendo parte desse mundo, com segredos e sendo reconhecidos por seus pares. Procuram, ainda, a possibilidade de se identificarem entre si, colocarem um mesmo objeto de amor, que seria a causa da luta, em lugar de seu ideal de ego.

> Assim, eles tornar-se-ão semelhantes, formarão um verdadeiro corpo social e não um conglomerado de indivíduos. Essa semelhança procurada, essa semelhança forçada (mesmo se uma pessoa se destaca, não é senão o grande irmão mais velho e mais experiente) podem terminar na formação de indivíduos uniformes, homogêneos, inventores de normas rígidas e profundamente interiorizadas às quais cada um deve se submeter. (Enriquez, 1997, p.96)

No entanto, a crise impediu que ocorresse o reconhecimento e a identificação. A ausência da Diretoria foi o fator que os deixou fragilizados. Restaram o medo, a precaução, a acomodação e a busca de proteção.

Jorge:

> É, revisão, revendo é que eu tenho, eu to, to, assim querendo mudar no sentido de retomar cursos de, de crescer mais, é, profissionalmente alguma coisa que eu já tinha de uma certa maneira, acomodado, né. (...) Então, eu queria procurar apoio. Para ter esse apoio pra depois agir, e isso leva mais tempo e... Hoje eu acho que mudei um pouco, não totalmente ainda, não diria que agiria da mesma maneira...

Geraldo:

> Falei: tá bom, tudo bem, soldado morre lutando. Mais o caminho da ação...É, seria da ação, mas esse outro lado de se sentir, como é que o soldado tá se sentindo? Ah! O soldado tem medo (risos). De acontecer o que não se quer que aconteça ... De terminar, de parar as coisas ... (...) Eu não sei se tem espaço, muito espaço pra isso não, viu. Espaço pra pensar é...desse jeito né. (gagueja). A partir disso, né?

Nelson:

> (...) Meu Deus, agora, quando a coisa engrossa mesmo, que você está precisando, na hora que você mais precisa de uma solução, aí o patrão num está, aí é difícil. Aconteceu isso? Aconteceu. Não é que não está, é, tipo, na hora que você mais precisa, você não tem opção. A gente acaba tomando a decisão.

No entanto, alguns gerentes e encarregados propõem alternativas, como

eliminar todas as atuais formas de intervenção, por exemplo, a do advogado, para que a sua idéia pudesse ser viabilizada com sucesso. Quando comparamos a dificuldade real em que a empresa se encontra e a proposta apresentada pelo sujeito, notamos um distanciamento entre tais condições, o que nos permite compreender a necessidade dele buscar algo para se tornar um *grande irmão mais velho,* capaz de solucionar todos os problemas. Para que isso ocorra é preciso estabelecer algumas regras, como veremos abaixo:

Roberto:

> Afasta o advogado, nem precisa ficar fora, na verdade, só deixa a gente montar um paralelo, outra saída, eu consigo, a gente salva isso aqui. Vamos falar que o cinqüenta vale quatro milhões, a gente salva quatro milhões, seis milhões sem fazer muito esforço. Eu acredito que o senhor salva, não tem porque entregar. Agora de que jeito? Ah, não tem jeito de salvar. Aí é um comprometimento, uma parceria, um trabalho que pode ser discutido, avaliado, precisa de mais informações jurídicas que não deve ser dos nossos advogados, que estão centrados num ponto de vista, tem que ser um ponto de vista diferente, mas é possível salvar, eu acredito nisso, não tenha dúvidas.

Ou apostando na mudança de postura diante das dificuldades:

Jorge:

> (...) Eu correria mais riscos hoje, hoje eu correria mais riscos e talvez eu fosse mais direto, porque eu acho assim, tem muitos pontos na minha visão que a empresa perdeu por causa disso, dessa demora, é, nas decisões. O próprio desempenho da empresa foi prejudicado por causa disso, por causa dessa demora é...nas decisões. (...) Então, eu bati várias vezes de frente por eles, mas o que é o seguinte: eu batia de frente, mas o outro lado assim, eu não sabia até quando, meu medo era retaguarda, né. Meu medo sempre foi esse, então sempre aqueles problemas foi assim, eu tinha que ter apoio, me garantir pra poder bater de frente. Se eu batesse de frente e não tivesse apoio eu não me sentiria bem.

Ou ainda, procurando jogar a dificuldade para a Diretoria e justificando a sua forma de ação:

Félix:

> É, eu acho que, dentro da Granja, eu acho que uma coisa que a gente tem que trabalhar um pouco mais é que a diretoria às vezes fica um pouco ausente do nosso dia a dia, eu acho que a diretoria tinha que está mais presente. Então a gente tem muito contato com o pessoal das outras empresas e a gente vê a diretoria muito presente dentro da empresa. É lógico que é um aspecto gratificante pra nós, que estamos na gestão, do aspecto da confiança que é depositado sobre o nosso trabalho, mas da mesma forma a gente fica preocupado porque a gente não sabe se esse trabalho que nós estamos fazendo pra empresa está sendo feito de uma forma adequada conforme a necessidade que eles tem.

Essas situações apontadas pelos sujeitos mostram a necessidade de pertencer a um grupo que decide o futuro da organização, no caso, a diretoria. É o desejo de abrir um espaço diferenciado no grupo para possibilitar a expressão de suas vontades. É o desejo de, por meio de sua ação, buscar o reconhecimento do grupo para projetar-se como um líder, capaz de responder às expectativas do mesmo.

A liderança não pertence unicamente ao líder, mas aparece na relação que se estabelece com as pessoas que compõem o grupo. Deve existir então, uma correspondência entre as idéias e ações que o líder propõe e os desejos da comunidade. No entanto, em uma organização existe uma hierarquia que estabelece os papéis que devem ser assumidos. Por isso, a necessidade de conquistar tal lugar.

Por questões ligadas à hierarquia, o sujeito volta-se para os proprietários, como meio de assegurar a sua situação na organização. Sem essa possibilidade, a

liderança deixa de ser considerada, pois não existiriam os seus subordinados. A necessidade de manter seu posto leva-o a expressar o desejo desta forma:

Roberto:

> Agora, se eu tivesse na situação dos diretores da empresa, eu lutaria e arriscaria, digamos assim o próprio nome, a própria dignidade que as pessoas colocam, né, pra salvar uma coisa da qual eu acreditasse. É lógico, se eu não acreditar, entrega, acabou né, mas se eu acredito, é, vamos lutar até onde for possível. Nesse caminho vai ter muitas perdas, muitas escoriações, muito sofrimento, isso vai ter mesmo. Por isso, o objetivo tem que estar bem definido, nós vamos salvar isso, nós vamos salvar isso. A que preço? Vamos pagar o preço, vamos escolher o preço, não é verdade?

Ou a questão da ausência da Diretoria que se confunde com a confiança gerando situações de independência por parte do funcionário:

Nelson:

> Então se ele quiser estar perto, dentro, se ele quiser vender, ficar rico da própria empresa, ou ganhar suborno, fazer qualquer coisa, se a pessoa tiver capacidade pra isso, ele fica rico nas costas da empresa, porque a empresa dá condições pra isso. (...) Então depende muito da integridade da pessoa que está, do estilo da pessoa que está. (...) É confiança demais, particularmente eu estou assim, é confiar demais nas pessoa que estão no comando.

A formação profissional financiada pela empresa tornava ainda mais próxima a sua relação com a Diretoria.

Jorge:

> A empresa dava muita abertura, dava muita abertura pra eu fazer cursos, é cursos na área de avicultura. Eu tive viagens pro Nordeste, né, e assim vários locais e assim logo e fui pra Bahia, também teve viagens pra parte de assistência técnica. Então, realmente prá mim foi maravilhoso; no caso, eu fiz um curso de especialização em avicultura com a doutora ... e a gente até brinca que, no caso da avicultura. (...) Depois que é a maior

> coisa assim eu sabia da época da dificuldade e aqui o dono da empresa falou assim; você vai para o Japão, tanto até hoje o senhor ... falou: Não tá no momento bom da empresa em 90, mas é... você vai pro Japão em novembro de 90 e ia ficar seis meses lá no Japão.

Se considerarmos a história de vida dos gerentes e encarregados, especificamente em relação às suas conquistas profissionais, podemos notar que devido às dificuldades apresentadas, eles tentam solucionar os problemas por meio de outros que ocupam posições hierárquicas superiores. Eles recorrem então, ao superior imediato constantemente para apresentar suas idéias e, além disso, colocam-se como um indivíduo pertencente e esse grupo seleto para buscar algo em comum, no caso, soluções para a crise da empresa.

Essa forma de ação nos permite compreender o imaginário, tal como apresenta Lapierre (1995, p.30):

> O imaginário representa um trabalho interior, mais ou menos consciente, de transformação, de mudança e de criação. Mesmo que o produto da imaginação seja elaborado a partir de informações estocadas na memória, eles são também e sobretudo o resultado das projeções ou das construções intelectuais que o e sobretudo o resultado das projeções ou das construções intelectuais que o sujeito elabora a partir destes conteúdos memorizados. O imaginário é então, essencialmente uma realidade subjetiva.

A realidade subjetiva é constituída de objetos e significações, como representações de pessoas, idéias e pensamentos, imagens que são de natureza fantasmática, mas que possuem uma realidade própria. Essa condição cria sentimentos de fascinação e medo provocado pelo mundo interno. A liderança faz parte desse mundo interno, além da capacidade de análise, conhecimento técnico, sensibilidade política e habilidades de direção. É algo que vai sendo construído, desenvolvido e se manifesta na forma de ser e agir.

> A visão criativa, os desejos e seus interesses profundos, a paixão e a determinação obstinada por uma idéia, uma causa ou um projeto, as disposições, as qualidades e os atributos pessoais, a segurança e o entusiasmo são alguns dos elementos que levam a aderir ao líder; e sob o seu governo, abrem-se novos horizontes, inovações ousadas ou mudanças radicais. (Lapierre, 1995, p.31)

Esses elementos reunidos em uma pessoa é que possibilitam a criação de um espaço para colocar em prática as mudanças para repensar a questão da crise. No entanto, deve-se cuidar da forma como fazer emergir o que existe de melhor ou pior nos seus seguidores, pois o processo que envolve a liderança atinge exatamente esses pontos. E tais sentimentos estão internalizados no individuo e assim, podemos compreender que o imaginário tem sua fonte nos fantasmas ligados às imagens internas que carregamos de pessoas significativas da nossa história de vida.

> Este fantasma inconsciente é a estrutura profunda de sua personalidade que dá o sentido ou a direção a seu modo de pensar e a sua ação. Existe ligação muito forte entre ambos. É no fantasma inconsciente que os fantasmas conscientes encontram todo seu significado. É nesta dimensão inconsciente do fantasma que tentaremos estabelecer as ligações entre o imaginário dos lideres e sua liderança. (Ibidem, p.33)

Assim, os gerentes e encarregados trazem em seu imaginário aquilo que foi sendo construído em suas vivências anteriores:

Jorge:

> A característica ... que eu vejo, assim, não vamos fazer isso aqui, vamos fabricar isso, mas se não der certo isso aqui pode dar assim assado, não primeiro faz, depois a gente corrige os defeitos. Então essa é a característica da empresa como nosso desafio é esse aqui, ótimo, né ? Vamos fazer dar de qualquer maneira então vai lá, pega uma equipe constrói é, vamos fabricar um carrinho para tratação. Ah! Mas será que não ter que um pronto aqui? Não, mas nós vamos fabricar o nosso e vai

> ser assim, não nós vamos fabricar e aquele desafio. Porque um lado é bom, porque desperta esse lado de, de desenvolver de criatividade, de alguma coisa, mas por outro lado, o que é negativo é o aspecto de, de, de gasto e o tempo. (...) Pode não dar certo, então é aquela perda que de então, sempre estar buscando alguma coisa diferente, o que eu acho que tá certo em termos de pesquisa eu acho, eu me identifico muito pelo lado da pesquisa então... igual minha característica eu adoro pesquisa, mas talvez pra, é tipo assim, é fácil falar mas talvez, se eu tivesse no comando de uma empresa eu não tivesse...

Nelson:

> É lógico que a gente está pensando em trabalhar o quanto que for preciso, eu particularmente gosto muito de trabalhar, tive minha formação aqui, aprendi a ficar aqui e estou aprendendo até hoje porque eu gosto muito de trabalhar aqui, mas se falar assim, vamos fechar amanhã, eu estou preparado para isso.

Roberto:

> E procurar dentro desse contexto ser digno, é não roubar, não enganar, manter o padrão de moral, dentro do possível. Não deu pra pagar, nós nunca negamos a dívida, vamos pagar quando der. Nunca, nunca nós negamos um tostão de nossa dívida. Agora, vou pagar quando puder. E outra, quando apertam demais da gente: Olha, se eu fizer isso que você ta querendo eu fecho a empresa, fecho a empresa, vou embora, acaba tudo, você perde tudo. Não é melhor você me ajudar agora, e a gente tocar a empresa pra frente?

Com o desejo de pertencer ao grupo que decide na organização, os sujeitos passam a relatar as situações, como se fossem proprietários da empresa. Pagés e outros (1987, p.158), afirmam que, nesse caso, ocorreu a introjeção, pelo sujeito, das exigências apresentadas pela organização.

> Esta pode, portanto, através desse processo, canalizar ao máximo a energia dos indivíduos em seu benefício, sem que para tanto tenha de

> empregar um sistema de restrições funcionando na base da força e da repressão.

O sujeito trabalha na organização como se fosse proprietário. Ele constrói em seu imaginário o sentimento de que a organização faz parte dele da mesma forma que ele faz parte dela, o que possibilita a criação de vínculo simbiótico, ligando também seu futuro ao da organização. Essa dominação da organização ocorre no nível inconsciente e ele se torna mais forte quando ocorre a dissolução da instância crítica do indivíduo. Por outro lado, essa condição, em função da existência de regras, garante ao indivíduo segurança e poder.

Nelson:

> Minha vida toda depende da minha situação financeira, agora é difícil porque hoje quando você guarda, guarda um pouquinho e precisa de um tempo pra ter condições financeira na tua casa, então você acaba tendo esse tempo. (...) Moro nessa empresa, é complicado largar da empresa, então você não desliga. Então acaba atrapalhando, mas, nesse, nesse sentido hoje, no meu conceito, eu acho que tem que ter, eu acho que a gente tem que estar aberto ao mercado. (...) Vou sair, vou sair e não, tenho medo é claro, porque o meu serviço é o único que eu estou tendo aqui. Consegui aqui, cresci aqui.

Roberto:

> Roberto, você acredita? Eu falei: Eu acredito. O dia que eu sai daqui e falar que não acredito mais, aí é com vocês. Mas de vez em quando ... É, enquanto eu estiver aqui é que eu acredito. Aí, que ... que eles me disseram? Roberto, se precisar de nós, estamos aí pra te ajudar, entendeu? Então eu posso pegar com toda essa dificuldade, com todos esses cheques sem fundo, eu pego o telefone aqui e coloco aqui amanhã, cinco mil sacos de milho, pro senhor aqui. Entendeu? Na confiança. Essa confiança da qual eu luto e procuro preservar é que eu não sei se existe o envolvimento da diretoria nesse sentido ...

O sujeito que se conforma nas regras da organização encontra uma grande fonte de satisfação e de valorização narcisista, que justifica as pressões recebidas

por meio da carga de trabalho. A ligação com a organização é tão forte que se confunde com as suas próprias expectativas de vida. As qualidades e os defeitos da organização passam a ser do próprio indivíduo. Mesmo que o indivíduo tenha consciência dessa relação, os fundamentos permanecem inconscientes, por isso ele não consegue livrar-se dela.

Existe de um lado, a introjeção, em que o indivíduo faz inconscientemente os elementos externos para dentro de si, e de outro, ocorre o desaparecimento das particularidades de cada uma as pessoas. A identificação com a organização produz a identificação com os outros membros do grupo. Todas as relações se voltam num sentimento comum, inconsciente, com a organização.

> A potência da organização possibilita a crença numa onipotência individual, a de um Ego em expansão incessante que não encontra limites e experimentam satisfações narcisistas muito importantes: há a construção de um ideal de ego à imagem da finalidade capitalista.(Pagés e outros, 1987, p.159)

Apesar desse sentimento de onipotência, quando esses sujeitos relatam que solucionam as questões da empresa, podem também fazer aparecer o medo de fracassar e de perder o objeto amado. Tais medos coexistem com a questão da culpa. O sentimento de culpa aparece devido à avaliação de que o sujeito poderia não estar à altura das exigências da organização ou do ideal que busca atingir.

Nelson:

> Olha, o que mais me atinge eu hoje nas dificuldades instaladas já é não saber o que que vai ser daqui pra frente. Tipo assim, hoje nós estamos em crise, estamos, a empresa, ela, no caso a empresa, a diretoria, (...) têm uma idéia. Então hoje eu fico bastante inseguro o que vai ser amanhã. Devido a situação de crise.

Roberto:

> Porque de repente eu faço tudo isso, e o ... vem e fala: “Fechou, acabou, tomaram prejuízo”. Aí eu fico muito mal. É meu único medo, meu único receio nesse processo. É ficar mal ou ser taxado como golpista...

Jorge:

> Então, realmente tem total, total insegurança fora isso mercado, fora as pessoas ligam especulando, então, e a ligação é ... não para as pessoas me ajudarem, é para as pessoas simplesmente:Você ainda tá aí? (...) É, É, analisando assim o que deu uma bastante insegurança (foi umas medidas assim) tinha que tomar umas medidas sim, no fundo, no fundo, todo mundo tava ciente que tinha que haver uma redução do quadro é e que talvez, no fundo, no fundo isso ia acontecer. Mesmo na, na desativação da produção aqui no... em ...

Aqui aparecem sinais da dissolução da instância crítica, pois a decisão de fechar a organização parece recair sobre ele. Nesse sentido, ocorre a tendência de retornar a agressão para si mesmo, deprimindo-se e sentindo-se culpado.

> Reativando um antigo desejo profundamente enraizado em cada indivíduo, o da união entre o Ego e o ideal de onipotência e de perfeição, a organização favorece uma regressão coletiva ao narcisismo primário e provoca o desaparecimento do Superego. (Pagés e outros, 1987, p.160)

O superego passa a não funcionar mais como uma instância crítica, apenas como controle da moral que o indivíduo foi construindo ao longo do tempo, por meio da educação e da cultura. Desta forma, o sujeito tende a buscar formas de atender às exigências da organização, ou seja, o desejo da mãe.

> O Id toma posse do aparelho psíquico, juntamente com o Ego ideal que procura realizar uma fusão com mãe onipotente e a restauração introjetiva do primeiro objeto do amor perdido.(Ibidem, id)

A organização passa a ser o substituto desse objeto perdido. A figura paterna passa a ser excluída da organização, assim como o Superego. As relações que se estabelecem na organização funcionam como uma realização alucinatória, por meio da fraternidade, como se fosse uma fusão do bebê com a mãe.

Apesar da crise, o sujeito sente que precisa da organização como objeto de identificação. Sem isso, ele não é nada. No momento, a mãe necessita de cuidados, e isso faz com que o indivíduo se sinta mais próximo, com mais poderes de protegê-la.

Félix:

> Um questionamento que sempre vem a nossa mente: o que é que vai acontecer na empresa, qual que é o caminho que a empresa está tomando. (...) E em função vamos dizer das próprias dificuldades apesar da gente ter uma série de informações, ter bastante acesso, a gente não consegue, da mesma forma que eles enxergar o fim do túnel, porque é aquela história que a gente sempre brinca aqui, pode ser que às vezes a gente consiga enxergar o fim do túnel, mas nós não sabemos se é o final do túnel ou se é o trem que tem uma luz (risos).

Jorge:

> Então, ah! aquela confiança, ah! a gente tem uma confiança na empresa, né. Por outro lado, a empresa tá com muitas dificuldades, eu acho que ele tem que tomar decisões sérias que, às vezes, não pode ser passada pros seus funcionários... Então, pra um bom entendedor, eu acho que não precisa falar muita coisa, se passa na cabeça da gente que realmente que tem que fechar algumas estruturas...

Roberto:

> Eu vou me empenhar mais, me esforçar mais e não vou levar nada, aí, como eu não tenho o domínio, a rédea ou o conhecimento, é, dos detalhes, é onde a gente fica inseguro, numa zona de insegurança, preocupado, né.

Novamente há a tentativa de fazer parte dos que detêm o poder, para conseguir sair da crise:

Roberto:

> O ... falou, “Como nós resolveremos isso?” Eu diria ao ... como resolver isso, de outra forma, sem contar com nada a situação que ta agora. Mas tem outra saída, antes de mais isso, aí eu precisaria estar no espírito, digamos assim, de decisão, né, para saber o que fazer de nós.

O sentimento de onipotência aparece mais claramente, pois o desejo de fazer parte da diretoria e propor alterações significa a possibilidade de continuidade, estabelecendo um laço de afetividade mais profundo. Para que isso ocorra não importa o conhecimento da situação real, acredita ainda na possibilidade de aceitação plena de seus superiores e subordinados.

Roberto:

> Propus isso pro ..., eu montaria, eu pegaria os funcionários, mais velhos, tudo esse pessoal, e moveria uma ação milionária, ação trabalhista, junto com a empresa, é claro, certo? Deixaria o ... trabalhando lá, moveria uma ação milionária, eu movo um milhão e meio contra o ... O ... move mais dois milhões contra o ... O ... move mais quinhentos mil contra o ..., e junto, na verdade, cinco, seis, milhões de ações. E vou para justiça. Na justiça o ... vai perder prazo, o ... vai ajudar, o ... vai na verdade entregar tudo isso de mão beijada pros funcionários e eu vou receber isso. O juiz vai, com certeza, precisa ter um pessoal bem instruído, gente que só faz isso. Vai dar, vai mandar ir ao leilão isso daí, pra arrematar, ele vai nomear os bens, a penhora disso tudo, na frente do imposto, na frente do banco, ele vai nomear bens à penhora porque, porque eu vou pegar uma maquina de ovo em pó, o ... vai pegar o cinqüenta (unidade) inteiro, entendeu? Quando ele mandar pra leilão, arremata pelo preço e fico com o bem pra mim, na verdade, você perdeu tudo, né? Mas o patrimônio está salvo, porque? Ele é meu, e é de cinqüenta ou sessenta funcionários, todo o patrimônio. Nesse processo, devolve-se o patrimônio, é claro. Não mais para o ..., mas para outro, devolve-se o patrimônio para alguém da

> família, que tem direito, e limpa esses ... essa processaidada, que ta pra trás todo e fazer em paralelo com o próprio ...

Parece que ocorreu a fusão entre o desejo do sujeito e as necessidades da organização. A simplicidade, como trata de questões tão complexas, mostra um ego em expansão, que não apresenta limites de experimentação de suas necessidades narcisistas. Os laços afetivos que unem o sujeito à situação de trabalho mostram também um outro lado, o medo de fracassar, de falhar e perder o objeto.

A questão da ambigüidade também aparece nos processos de comunicação, provavelmente pelas incessantes tentativas de solucionar as questões da crise. A presença – ausência dos diretores reflete a dificuldade interna de conviver com a crise e busca, de forma cega, a ajuda externa. Tal ajuda pode ser compreendida com os consultores e assessores que são contratados, ou com as visitas a outras organizações que vivenciaram problemas semelhantes.

Essa fusão de interno e externo provoca uma confusão no sistema de comunicação da organização. Por isso, as queixas dos gerentes e encarregados de sentirem que existe um espaço para a palavra, embora decisões sejam tomadas de cima para baixo.

Além disso, a crise provoca um questionamento constante sobre as normas e os procedimentos que outrora trouxeram gratificações. Tanto que Jorge relembra, com entusiasmo, a figura do fundador.

> A empresa, eu acho que tem no caso assim, eu vejo assim a, o próprio ..., né, esse lado é de desafio desbravar de ter aquele, aquele dado e os filhos, né, do, do seu ... em relação a ter, ter esse lado de não estar recuando nas coisas. Eu acho que a estrutura hoje tá grande assim e chegou onde chegou porque realmente teve esse espírito não de acomodar, e realmente de, de, de ter esse desafio então o senhor ... que ele ficava até de noite muitas vezes, levantado aviário junto com, com o

> pessoal da obra então, não voltava nem pra casa ... Então era na base do, do marmitex, ele girava fazendo esse lado. E por isso a empresa chegou no ponto chegou, onde chegou, então, como é característica mesmo da empresa só que teve um ponto.

Hoje tudo mudou. Existem muitas interferências na forma de compreensão e comunicação das estratégias da empresa. Essa condição deixa o grupo de encarregados e gerentes sem muita clareza dos aspectos culturais valorizados pelos Diretores, sem considerar o conflito apontado pelos sujeitos em relação ao Diretores.

Essa indefinição nos modos de pensamentos e de linguagens tornam ainda mais frágeis as relações que vão se estabelecendo no interior da empresa. De forma geral, esse é um dos aspectos que torna a crise mais complexa.

A questão do sofrimento psíquico

Os gerentes e encarregados dividem-se, de forma geral, em três grupos: um que continua acreditando na possibilidade de buscar a eficácia da empresa, orientando as suas ações no sentido de combater o sofrimento; outro, que teoricamente desistiu e se acomodou; e um terceiro, que nega a situação e procura explicações racionais.

O primeiro grupo investe esforços para lutar contra o sofrimento. Não hesita em enfrentar as dificuldades e as adversidades impostas pela situação de trabalho, agravada pela situação de crise. Mantém esperança de descobrir ou criar condições para melhorar a empresa.

> A criatividade confere sentido porque ela traz, em contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade. E o sentido afasta o sofrimento porque em contrapartida à repetição (ressurgimento do sofrimento) ele dá acesso a uma história (a experiência vivida): cada inovação é diferente

> das outras. Pela série encadeada de suas descobertas ou de suas invenções, o sujeito se experimenta e se transforma. (Dejours, 1992, p.160)

Apesar da situação de crise, esse grupo aceita o desafio e busca soluções para as questões que envolvem a empresa. Essa forma de pensar, sentir e agir tem o fundamento na relação que estabeleceu, pois houve tentativa de conciliação daquilo que foi construído ao longo do tempo com a realidade da empresa. Tal relação é tão forte que o impede de ver a real condição da organização.

No processo de sublimação, o individuo associa sofrimento e prazer em uma trajetória comum, por meio de uma relação estreita, que um encobre o outro. Esse mecanismo constitui-se de uma operação de subversão do sofrimento, que sempre recomeça, mas elimina a repetição. A tentativa é de reconciliar a saúde mental e o trabalho, buscando articular a história singular com a situação atual.

Nelson:

> Se precisar a gente abre, se precisar correr a gente corre, se precisar brigar a gente briga, mas qual é o horizonte, qual é a lógica que eles vão ter sempre pra frente? O caminho sempre pra frente, mas quando esse cara correr o caminho pra frente sem muita certeza do que é o dia-a-dia, não tem importância, só falei o que eu acho, o que eu penso.

Roberto:

> ... eu vi que fechou o meia-meia (unidade) e eu to acompanhando o desenvolvimento da empresa daqui pra frente, após o fechamento do meia-meia, né. E converso também com o ..., o pessoal e vejo qual que é o grau de otimismo, entendeu? E vou medindo, eu faria muita coisa, não ficaria de braços cruzados na verdade. É isso que to querendo dizer, né!

No entanto, a grande maioria tende a entrar no processo de não acreditar na possibilidade de recuperação e se acomoda.

Jorge:

> É então, o que muitas vezes, o que muitas vezes eu sinto falta á de reunir essas pessoas e definir assim mais claramente e dar um chá de ânimo né, dar um chá de ânimo e nessa hora, assim que eu, que eu, que eu, que eu vejo assim a figura. (...) ... é que nós somos acostumados a esperar,né? (risos) É que nossa maneira de trabalhar, a minha maneira de trabalhar é, sempre foi alguém cobrando.

Mauro:

> Eu vejo com bastante dificuldade hoje, né. Porque depois de passado todos esses anos, é dez, doze, quinze anos, continua a mesma coisa, a gente se debateu para todos os lados, a gente procurou alternativas. Mas eu acho que hoje é difícil. A gente tem um horizonte grande, podemos mudar totalmente, chegar um ano, um ano totalmente mudado, mas é difícil, né. Mas pra gente é meio difícil hoje – um futuro. Muitas vezes a gente fica, a gente sente... sem acreditar nisso.

Claudinei:

> Eu num to estudando, porque eu não tenho esse tempo, né, mas a gente tem que procurar achar esse tempo, é...talvez hoje eu não sei, mas por questão de, de finalizando a minha carreira, né, talvez eu tenha assim mais aquela vontade de tá, né, de terminar meus estudo, né. (...) Mas pega um japonês, por exemplo, no Japão, ele né, se eu não sei falar a linguagem dele, mas se eu falar inglês ele também, né, então seria mais ou menos assim, então eu acabei né, não opinando nenhuma das duas, né, eu me dediquei mais ao trabalho e no fim acabei estacionando.

Benedito:

> Em termos profissionais, por exemplo, pra mim, por exemplo, eu tô aqui na granja, eu acho que eu cheguei, eu penso que eu já cheguei, aonde eu deveria chegar dentro da granja eu já cheguei, né.

O terceiro grupo procura dar explicações sobre o que ocorreu e tenta negar a situação atual:

Armando:

> ... Que eu não tô bem inteirado também, né. Mas, eu vejo assim, com esse endividamento que a gente tem aí, é realmente difícil sair disso daí, né. Agora eu também não vejo, vamos supor, se falar assim: Armando, isso aqui, a partir de hoje, nós não temos mais dívidas nenhuma. Aí o barco rema legal! (risos)

Geraldo:

> Não, é a dificuldade que os outros ta passando também, aí de repente eu falo: bom, não é só eu , eu sabe, fico assim também que é uma coisa assim parece que é, geral, geral, é sabe eu fico vendo, enxergando isso daí que é geral.

Apesar da crise e dos diferentes posicionamentos dos sujeitos, os dirigentes dão ampla liberdade de trabalho para os seus gerentes e encarregados, tanto que eles não conseguem sair da empresa e procurar outras alternativas de trabalho. Essa situação faz com que o grupo se utilize de um recurso para tentar solucionar uma situação particular, a questão financeira, em função de seus filhos estudarem em outras localidades.

Roberto:

> A outra menina minha ta em ..... fazendo ..... É to gastando um dinheiro danado naquilo lá, já pedi ajuda na granja, já falei com o Mário. Fala com o social – Mário. “Roberto, ce ta ficando louco, pagar escola pra tua menina nessa situação?” Eu falei: Mas, fala rapaz! Fala! Ele fala que o que ele pode falar é não, mas já ta bom, ué. Né?

É preferível negar a situação atual da empresa e buscar soluções para suas questões como no passado, quando a organização possibilitava condições de estudos para os funcionários e os filhos. No entanto, esse recurso não o impede de buscar outras alternativas, como por exemplo, o escritório contábil que montou para a sua esposa.

Roberto:

> Eu comecei a fazer o seguinte, eu não ganhava muito dinheiro na granja, mas eu gostei de trabalhar na granja. Eu peguei, montei, tínhamos eu e minha esposa a formação, montamos um escritório em ..... De quando montamos, uma maquina de escrever simples. Esses tempos atrás eu dei a chave na porta o prédio, a sala, inclusive pra ela. Fruto do trabalho dela, lógico. Nosso trabalho. Falei: Oh, começamos do nada e ta aqui a chave na porta, a escritura da sala ta aqui.

Mesmo que vivenciem momentos críticos na organização, os gerentes e encarregados conseguem estabelecer uma relação positiva na vida familiar, não ameaçando, portanto, a sua saúde mental.

Geraldo:

> Vamos sair a pé, de tardezinha é gostoso, eu gosto, né? Tem dia assim que eu falo: pôxa, hoje é o dia certo pra chegar em casa , pôr o short e sair pra onde? Pra lugar nenhum, pra ir andar na, na, na rua, tomar um sorvete, qualquer coisa, fazer qualquer coisa.

Cássio:

> Então, eu me vejo, eu me vejo feliz. Sou uma pessoa satisfeita com a minha vida afetiva, né. Não plenamente ainda, não me casei, não tive o meu filho, que eu pretendo ter, o meu filho ...

Armando:

> Então, a gente é muito de economizar de guardar dinheiro, né. (...) Eu pretendo um dia montar alguma coisa. Assim como ela fala que um dia, ela também, não vai querer ser ..., ela quer montar alguma coisa, né.

Benedito:

> … então, eu acho que pro futuro, pro futuro pra minha família é dar pra eles o caminho certo né. O que, que eles têm que fazer, financeiramente a gente não tem como oferecer né, então a gente deixa oferecer o que pode hoje pra eles estudarem e passar pra eles tudo o que eu aprendi e

> eu acho que daí pra frente a família vai ver o que, que vai ser melhor ou não né.

Um dos aspectos importantes que existe na organização, ainda que de forma não sistematizada, é o espaço para a palavra. Embora alguns sujeitos considerem a complexidade desse espaço, denunciando uma forma unilateral de decisão, ela constitui uma possibilidade de compartilhar as dificuldades e propor sugestões, aspectos essenciais para manter o equilíbrio e a saúde mental.

> Uma condição para a recondução desse espaço de palavra se revela então essencial: a transparência, isto é, a visibilidade do trabalho efetuado por cada trabalhador, o acesso aberto aos outros de todas as seqüências de trabalho efetuadas por cada um. (Dejours, 1992, p.169)

O espaço para a palavra constitui-se de um local onde possa ocorrer o processo de reconhecimento e da filiação. Assim, é necessário criar em tal espaço, a transparência, exteriorização, confiança, solidariedade, reconhecimento para melhorar as relações de trabalho e não restringir a discussão de questões técnicas.

De forma geral, esse espaço possibilita a condição de saúde e o sujeito, apesar de vivenciar a crise na empresa, procura alternativas para a sua própria sobrevivência.

Roberto:

> ... Eu voltei a fazer pós-graduação e eu terminei uma pós-graduação em administração-financeira, pra não dizer que peguei o certificado, tem ainda um trabalho pra entregar lá ... Eu to relacionando com a área contábil por causa do escritório e também com o intuito de fazer um mestrado para poder lecionar na faculdade ... Aí eu percebi o seguinte, eu não conseguia conciliar mais o escritório, a esposa até tocava, mas a parte de assessoria eu comecei a ter problema, começou muita reclamação porque eu não conseguia acompanhar na velocidade que eu vendia o produto, eu recusei a assessoria lá.

Geraldo:

> Crescendo conhecimento e uma das, mestrado por exemplo né, tinha um objetivo assim: depois quando chegar na determinada idade eu vou ensinar tudo o que eu aprendi ...

Carlos:

> ... nós pretendemos ter filhos aí com, se tudo der certo com média de vinte e seis a vinte e sete anos, quando ela chegar a isso aí, e pro futuro, o que a gente estuda é tudo realmente é do hoje, é em função do hoje, o hoje nos está colocado em termos de trabalho, mas sempre procurando a dar seqüência nisso aí, pra não ficar aí desempregado... (...) E, pro futuro a gente, de minha parte, a gente, trabalho pra um longo período no grupo ... , mas a gente não sabe lá na frente o que, que vai acontecer...

Os gerentes e encarregados continuam vinculados à organização por laços afetivos que o impedem de sair em busca de outras possibilidades, mesmo considerando as oportunidades que têm ocorrido em sua vida profissional. Isso é um forte indício de que a ressonância simbólica e o processo de sublimação podem ocorrer com todos, e não só com algumas pessoas privilegiadas. E o trabalho pode ser um dos fatores de equilíbrio e fonte de satisfações afetivas.

Roberto:

> Então, a gente começa a falar nessa linha porque quero na verdade que isso seja eterno, e pode ter certeza, não pretendo morrer aqui, mas isso aqui tem que ser eterno.

Nelson:

> É saber o que vai ser daqui um ano, dois ou três, a perspectiva é clara: o que a gente quer daqui pra frente? Se eu sei pode ser que eu atrapalhe, se eu não sei também atrapalho porque a gente não tem, é lógico que no dia-a-dia nosso a gente faz o máximo que pode, mas interfere bastante no dia-a-dia da gente. Se trabalha e, puxa vida, será que vai dar pra gente continuar, será que não vai, será que vai entrar algum, será que não vai, que será que a diretoria pensa?

Mauro:

> E falei se hoje eu vou sair da empresa, hoje eu tenho onde morar. Eu tenho uma coisa, eu posso fazer dinheiro e montar alguma coisa pra mim. Mas, e internamente? Eu começo a questionar muito essas coisas ...

Para a maioria dos sujeitos, a relação de trabalho possibilita um sofrimento que podemos considerar como criativo, pois existe um espaço para as suas construções pessoais. Assim, eles reconciliam-se com o passado e fazem a ligação com o futuro:

Mauro:

> Muitas vezes se fala assim, se fala assim, o meu pai, naquele tempo, mil novecentos e sessenta e oito pensou em trazer os filhos para estudar. Hoje a gente tem que fazer tudo, porque nós temos tudo, né. Temos tudo pra conseguir. Hoje não pode fracassar.

Carlos:

> Eu acho que, o que eu mais tenho dele é a maneira de ele ser. Acho que a base de tudo é a humildade e a força de vontade que a gente tem de, de querer sempre o melhor pra gente. Sempre aí respeitando os demais e nunca tentando aí é, atropelar alguém pra subir, sempre aí o, onde que dá pra estar fazendo como fazer, o que não dá é procurar alguém que dá pra fazer, que... é uma coisa que ele sempre nos ensinou aí é respeitar as pessoas.

Roberto:

> É então, se sempre falo o seguinte: meu pai já fez muito por mim, digamos assim, né, eu preciso fazer mais por eles ainda, eu to fazendo e o compromisso deles é fazer mais pelos filhos. É essa corrente que eu quero que aconteça. Para o futuro ta mais ou menos definido, né. É isso.

Quando analisamos a continuidade do espaço interno à organização e o espaço externo à família, compreendemos a importância da dimensão psíquica da

relação com o trabalho e a possibilidade de encontro com a felicidade, tal como afirma Freud em *O mal estar na civilização*. Tal encontro necessita não só do desejo do indivíduo, mas da forma como ele vai construindo a sua relação com as pessoas, com o mundo.

Assim como o beija-flor que tentava sair de um espaço fechado em busca da liberdade e necessitou de mãos que pudessem prestar apoio, o trabalhador também necessita de um caminho que propicie a condição de vivenciar o sofrimento criativo.

SÍNTESE CONCLUSIVA

> ... não esqueçamos, que como escrevia A . Schoutzler “a alma é uma terra estrangeira/estranha” e que, pois, apesar das numerosas armadilhas semeadas pelas estruturas estratégicas, levantar-se-ão sempre indivíduos que, conscientes de sua estranheza, do aspecto labiríntico de sua alma, preferirão as alegrias (e as angústias) que expressam o fato de serem sujeitos pensantes e falantes, ao invés desses “balões” um pouco já murchos que lhes revelam as estruturas estratégicas. (Enriquez, 2000, p.38)

Trabalhar com a questão do sofrimento psíquico de um grupo de gerentes e encarregados em uma organização em crise foi realmente uma empreitada complexa e difícil. A vivência do outono, em que as situações propiciam uma reflexão sobre o interno e o desconhecido, apesar de sofrida, levou-nos a descobertas antes não imaginadas.

Tal como revela Enriquez (2000), ainda bem que os indivíduos sempre procurarão ser “sujeitos pensantes e falantes”, com possibilidades de vida. A crise, desencadeada pelas dificuldades que a empresa vive, provocou sérias alterações na vida daquelas que desempenham atividades entre os diretores que definem as metas e as políticas e aos seus subordinados.

Ao buscar no passado a compreensão das vivências dos sujeitos, notamos que alguns aspectos foram significativos no enfrentamento da situação da empresa. O espaço se apresentava como um dos aspectos facilitadores do

processo de identificação dos gerentes e encarregados com o modo de vida que buscavam, pois era possível, viver juntos, trabalhar juntos e manter uma relação de proximidade, inclusive, com parentes e amigos próximos. Por ser empresa de característica familiar, facilitava ainda mais as relações que se estabeleciam entre os sujeitos.

O sofrimento provocado pelas condições precárias que esses trabalhadores sentiam, foi outro fator de aproximação. Ter um local para moradia e condições básicas supridas e, ainda, a figura do proprietário, caracterizada por muito sacrifício e trabalho, completava o cenário de um encontro fortalecedor e de uma união tão desejada.

A ressonância simbólica constituiu-se então, desse encontro da história do indivíduo com a situação atual. Além disso, essa condição possibilitava visualizar um futuro mais promissor. A empresa, nesse sentido, propiciava uma formação escolar e profissional aliada a novas oportunidades de crescimento dentro dela. Tanto que a maioria dos gerentes e encarregados escolheu a sua profissão dentro dela.

O espaço da palavra e o reconhecimento foram conseqüências de um processo de constituição da empresa, em que a diferenciação hierárquica desaparecia nas ampliações das novas filiais. Simbolicamente, a situação vivida por todos se aproximava de algo idealizado e cultuado por todos os membros da equipe.

No entanto, a crise vivenciada pela empresa provocou alterações significativas na vida desses trabalhadores, que apresentaram formas diferenciadas de reações. A ambigüidade vivenciada por parte dos dirigentes entre as posições de proprietários e gestores, sendo um dos aspectos geradores da crise, levou os gerentes e encarregados a apontarem uma série de explicações

para compreender o processo, como a falta de planejamento e controle, o excesso do quadro de pessoal e os desvios ou roubos, entre outros.

Assim, emergiram três reações diferenciadas, mas ligadas entre si: uma, em que os gerentes e encarregados continuavam acreditando na possibilidade de sair da crise; outra, em que se acomodaram; e ainda, aquela em que negavam a situação e buscavam explicações para o fato. Embora as reações diferenciadas pudessem provocar alguns conflitos, a ligação que eles mantinham com a organização, levou-os a pensar em alternativas, como se fossem proprietários, lutando para superar dificuldades como se fossem deles próprios. Foi essa a forma que alguns gerentes e encarregados encontraram para se sentirem pertencentes ao grupo de diretores que tem o poder, e assim se projetarem na empresa, tanto interna como externamente, manifestando a sua liderança.

Essa foi a forma também, de se manterem unidos aos diretores, por um lado, para solucionar questões e, por outro, causado pelo medo de perderem o emprego e necessitarem sair em busca de novos desafios. Os dois aspectos emergem com mais clareza na medida em que não nos foi possível detectar um líder que reunisse todas as condições apontadas por Lapierre (1995). Eles ficaram entre o desejo e a acomodação, sempre na expectativa de que os dirigentes trouxessem uma proposta para solucionar os problemas.

Os gerentes e encarregados, por considerar a organização parte deles, ficaram paralizados, incapazes de buscar novas alternativas. A crise tomou conta de seu próprio ser e as alternativas apresentadas pelos dirigentes, mesmo contra a sua vontade, eram aceitas e o processo simbiótico era mantido. Era preferível manter a segurança e o poder que o emprego propiciava do que buscar uma postura mais crítica e construtiva. Concretizava-se então o que Pagés e outros (1987) chamavam a atenção na dominação da organização, que ocorria no nível inconsciente e levava à dissolução da instância crítica do indivíduo. O histórico profissional desses trabalhadores, cujo desenvolvimento profissional se deu na

própria empresa, contribuiu de forma significativa para a manutenção desse estado.

Essa forma de sentir e agir, provavelmente expandiu-se para todos os níveis, gerando um clima de incerteza, de desânimo e de dificuldade em visualizar um futuro promissor. Os empregados, de forma geral, conformaram-se com as regras da organização e vivenciar o processo sem grandes expectativas de vida. Parece que ocorreu a introjeção, pois os sujeitos absorveram as questões externas, perdendo, assim, suas particularidades.

O sentimento de onipotência, originária da fase anterior da organização, na qual tudo era possível, confundiu-se com o medo do fracasso e o grupo passou a vivenciar uma situação caótica. Tudo parecia não dar certo, a cada tentativa, uma nova frustração. Então, surgiu um sentimento de culpa, devido à dificuldade de atender às exigências da organização.

A instância crítica desapareceu e um outro sentimento emergiu. A organização/mãe surgiu com necessidades de cuidados e isso fez com que os sujeitos se sentissem mais próximos, com mais possibilidades de protegê-la. No entanto, foi um processo difícil de vencer, pois as condições da organização pareciam tornar-se mais complexas a cada dia.

Na verdade, a crise provocou um enfraquecimento geral que repercute no poder, na liderança e nos modos de pensamento e de linguagem. A fragilidade provocou uma sensação de “estar perdido”, como relata Félix:

> E em função, vamos dizer, das próprias dificuldades, apesar da gente ter uma série de informações, ter bastante acesso, a gente não consegue, da mesma forma que eles, enxergar o fim do túnel, porque é aquela história que a gente sempre brinca aqui, pode ser que às vezes, a gente consiga enxergar o fim do túnel, mas nós não sabemos se é o final do túnel ou se é o trem que tem uma luz ...

É interessante notar que, apesar da crise, que provoca a fusão do indivíduo com à organização, os gerentes e encarregados encontram alternativas para solucionar as questões familiares, abrindo novos horizontes para os filhos.

Aqui cabem algumas observações sobre aspectos que podem explicar tal situação. Uma, refere-se à possibilidade do indivíduo viver duas situações que se ignoram mutuamente, como se fosse uma ruptura da unidade psíquica - processo de clivagem -; outra, trata-se a questão da recusa e da negação. Essas possibilidades são saídas possíveis para enfrentar situações paradoxais.

No entanto, essas questões requerem um maior aprofundamento, por isso permanecem como indicativos para outros trabalhos.

Retomando Enriquez (2000), apesar das dificuldades que o indivíduo encontra, devido às numerosas armadilhas das estruturas estratégicas, o ser humano renasce sempre em busca de vida. E, por meio desse movimento, a organização também deverá atingir um novo lugar, uma nova forma de sentir, de ver e lutar pela continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERENSTEIN, Isidoro. **Familia e doença mental.** São Paulo: Escuta, 1988.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Ed. SENAC, 1996.

BLEGER, José. **Temas em Psicologia: entrevistas e grupos.** Trad. Rita Maria M. de Moraes. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

BORDIEU, Pierre. Compreender. In: BORDIEU, P. e outros. **A miséria do mundo.** 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. Por um novo conceito de saúde. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** Vol. 14, nº 54, abril, maio, junho 1986.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992.

_____ e JAYET, C. Psicopatologia do trabalho, organização real do trabalho em uma indústria de processos: metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, C. e outros. **Psicodinâmica do trabalho.** Trad. Maria Irene Stocco Betiol e outros. São Paulo: Atlas, 1994.

EIGUER, Alberto. **Um divã para a família.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

ENRIQUEZ, Eugène. O vínculo grupal. In: LÉVY, André e outros. **Psicossociologia: análise social e intervenção.** Trad. Marília Novaes da Mata Machado e outros. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

_____. Da formação e da intervenção psicossociológicas. In: LÉVY, André e outros. **Psicossociologia: análise social e intervenção.** Trad. Marília Novaes da Mata Machado e outros. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C.; FREITAS, Maria Éster (org.). **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FLEURY, A .; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Plano Cruzado.** São Paulo, 13 jun. 2002. Caderno Brasil. p. A-12.

FREUD, S. (1930). **O mal estar na civilização.** Trad. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. XXI.

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

FUSTIER, F. A .; AUBERTEL, F. A transmissão do psíquica familiar pelo sofrimento. In: EIGUER, A . (org.) **A transmissão do psiquismo entre gerações.** São Paulo: UNIMARCO, 1998.

GAULEJAC, Vicent. Psicossociologia e sociologia clínica. In: ARAÚJO, José Newton G. e CARRETEIRO, Teresa C. (org.). **Cenários sociais e abordagem clínica.** São Paulo: Escuta, Belo Horizonte: Fumec, 2001.

HASHIMOTO, Francisco. **Sol nascente no Brasil: cultura e mentalidade.** São Paulo: Arte & Cultura, 1995.

_____. **Ventos de outono: uma fenomenologia da maturidade.** São Paulo: Arte & Ciência, 1998.

HENRY, M. Philosophie el phénoménologie du corps. Aput DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** São Paulo: FGV, 1999.

KUSNETZOFF, Juan Carlos. **Introdução à Psicopatologia Psicanalítica.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança.** São Paulo: Atlas, 1995.

PAGÈS, Max e outros. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

ROUDINESCO, E. e PLON, M. **Dicionário de Psicanálise.** Trad. Vera Ribeiro e Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego – diagnóstico e alternativas.** São Paulo: Contexto, 1999.