

Marcus Vinicius Soares Siqueira

Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional

2ª Edição

JURUÁ
EDITORA

Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional

**Crítica à Relação Indivíduo-Empresa
nas Organizações Contemporâneas**

2ª Edição





ISBN: 978-85-362-2261-5



Av. Munhoz da Rocha, 143 – Juvevê – Fone: (41) 3352-3900
Fax: (41) 3252-1311 – CEP: 80.030-475 – Curitiba – Paraná – Brasil
e-mail: psicologia@juruu.com.br

Editor: José Ermani de Carvalho Pacheco

Siqueira, Marcus Vinicius Soares.
S618 Gestão de pessoas e discurso organizacional./ Marcus Vinicius
Soares Siqueira./ 2ª edição./ Curitiba: Juruá, 2009.
246p.

1. Administração de pessoal. 2. Relações trabalhistas. I. Título.

CDD 658.3 (22.ed.)
CDU 658.3

000588

Visite nossos sites na internet: www.juruapsicologia.com.br
www.editorialjuruu.com

Marcus Vinicius Soares Siqueira

Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília – UnB; Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV; Mestre em Administração Pública pela EBAPE/FGV; graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília – UnB.

Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional

**Crítica à Relação Indivíduo-Empresa
nas Organizações Contemporâneas**

2ª Edição

Curitiba
Juruá Editora
2009

CONSELHO EDITORIAL

➤ Benno Becker Junior

- Doutorado em Psicologia. – Universidad de Barcelona, U.B., Espanha. • Mestrado em Pedagogia. – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil. • Especialização em Métodos e Técnicas de Ensino. – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil. • Graduação em Psicologia. – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil. • Graduação em Educação Física. – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.

➤ Cristina Maria Carvalho Delou

- Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade. – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUCSP, Brasil. • Mestrado em Educação. – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil. • Especialização em Educação. – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil. • Graduação em Psicologia. – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUCRJ, Brasil. • Graduação em Licenciatura em Psicologia. – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUCRJ, Brasil.

➤ Gabriel José Chittó Gauer

- Graduado em Medicina (1984). • Especialização em Psiquiatria pela PUCRS (1988), com o trabalho de conclusão Psicodinâmica das Relações de Casal. • Doutorado em Medicina e Ciências da Saúde pela PUCRS (1995), com a Tese Atividade Natural Killer em Pacientes com Depressão Maior. • Pós-Doutorado no Departamento de Psicologia da Universidade de Maryland (2001), na área de Construção e Validade de Testes, Escalas e outras Medidas Psicológicas e abordagem Cognitiva dos Transtornos de Ansiedade. • Atualmente é Professor Adjunto do Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia e do Programa de Mestrado em Ciências Criminais da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. • Tem experiência na área de Avaliação e Intervenção em Psicologia e Psiquiatria, Validação e Aplicação de Instrumentos e Psicologia da Saúde, atuando principalmente nos seguintes temas: violência, psicopatia, ansiedade social, depressão, adesão ao tratamento e psiconeuroimunologia.

➤ Gilberto Gaertner

- Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil. • Especialização em Formação em Psicologia Somática Biossintese – Instituto Brasileiro de Biossintese,

IBB*, Brasil. • Especialização em Formação em Integração Estrutural Método Rolf. – Sociedade Brasileira de Integração Estrutural, SBIE, Brasil. • Especialização em Formação em Bioenergia Raízes. – Centro de Estudos do Homem, CEH, Brasil. • Especialização em Psicologia Corporal. – Orgone Psicologia Clínica, OPC, Brasil. • Especialização em Orientação em Terapia Sexual. – Clínica do Sistema Nervoso, CNV, Brasil. • Especialização em Capacitação em Técnicas Corporais. – Clínica do Sistema Nervoso, CNV, Brasil. • Graduação em Psicologia. – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUCPR, Brasil.

➤ Julimar Luiz Pereira

- Mestrado em Educação Física. – Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil. • Especialização em Treinamento Desportivo. – Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil. • Graduação em Licenciatura em Educação Física. – Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.

➤ Salvador Antonio Mireles Sandoval

- Mestrado em Ciência Política – University of Texas at El Paso. • Mestrado e Doutorado em Ciência Política – The University of Michigan. • Atualmente é professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de pós-graduação em Psicologia Social, e professor assistente doutor-ms3 da Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. • Pós-doutorado no Center for the Study of Social Change, New School for Social Research. • Pesquisador convidado no David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University como J.P. Lemann Visiting Scholar. • Graduação em Latin American Studies – University of Texas at El Paso. • Tem experiência nas áreas de Psicologia Política, Psicologia Social Comunitária, Ciências Sociais da Educação, com ênfase nos seguintes temas: psicologia política, participação política em movimentos sociais, processos de conscientização política, educação política, educação popular, comportamento político coletivo e conflitos sociais. • Foi Presidente da Associação Brasileira de Psicologia Social-ABRAPSO. • Foi sociofundador e Presidente da Associação Brasileira de Psicologia Política-ABPP. • Fundador da Revista Psicologia Política sendo um dos primeiros co-editores dessa revista. • Professor visitante, Concordia University, Montreal Canadá em 2008.

Dedico este trabalho a todos aqueles que são comprometidos com os estudos organizacionais críticos.

PREFÁCIO

SOBRE SILÊNCIOS E DISCURSOS ORGANIZACIONAIS

*Conceber uma ausência ideológica
como expressão de uma prática
é concebê-la como significativa.*

BERNARDO, J.
in Marx crítico de Marx

Partimos do pressuposto que as organizações, particularmente as empresas, não são obras concluídas e nem perfeitas; assim, pensamos que elas podem sempre ser compreendidas como naturalmente imperfeitas, mas aperfeiçoáveis.

Ora, para se melhorar alguma coisa é necessário:

- a) aceitar a possibilidade da imperfeição;
- b) olhar o objeto além do que ele se declara;
- c) escavar para compreender o porquê desse objeto e de sua natureza;
- d) acomodar a dor e a inquietação resultantes desse olhar investigador;
- e) organizar a crítica em termos compreensíveis e dirigi-la a quem de direito;

- f) rezar para que a crítica provoque a reflexão necessária ou, em outras palavras, que ela caia em terreno fértil;
- g) e, por fim, que a reflexão resista aos ataques e gere uma ação corretiva e/ou preventiva, melhorando a qualidade do objeto de estudo.

Na verdade, cremos que um estudo crítico é – para além das aparências – um exercício de compreensão, de respeito e de otimismo, pois ele aposta numa mudança para melhor na medida em que denuncia as lacunas e as brechas, os usos indevidos, a ação irresponsável, a manipulação ou negação dos sujeitos, as intenções não-confessadas, as afirmações dúbias e falaciosas, as dores e os anseios não-declarados.

Infelizmente vivemos um mundo em que se busca o consenso fácil, o elogio rápido e o aplauso duradouro sem questionamentos. Uma posição contrária a essa, ou mais reservada em relação ao reconhecimento imediato, não é nem muito comum e nem muito valorizada, especialmente numa área de conhecimentos marcada pelo pragmatismo como a de Administração.

Os estudos organizacionais, em toda a sua diversidade intrínseca, abrigam uma perspectiva crítica que busca pensar não apenas as afirmações como também as não-affirmações e traduzi-las no jogo das oposições do sistema geral em que elas se integram; o silêncio é um ponto expressivo central nesse sistema e permite o acesso à contradição entre o ver e o não-ver, o dizer e o não-dizer, o pensar e o não-pensar. Um silêncio só é significativo no enunciado do próprio sistema de oposições; a ausência de uma fala do poder não quer dizer uma ausência de poder num espaço de poder.

Ora, o mundo social é construído segundo os significados que as coisas, os eventos, os momentos, as relações e as interações assumem tanto para os indivíduos quanto para os grupos. As ideias, as ideologias, o imaginário, as tradições e

os discursos sustentam a base abstrata sob a qual repousa o mundo social, no qual a empresa tem um lugar privilegiado. É, pois, da maior importância, compreender a empresa contemporânea e a sua fala sobre si mesmo, a imagem que ela tem e irradia de si, o imaginário que ela constrói para veicular as suas verdades, as manifestações da sinuosidade e da plasticidade organizacional, a porosidade de suas práticas e a institucionalização de seus discursos.

Tudo isso busca dar um sentido à vida do indivíduo na empresa e à sua simbiose com o projeto organizacional que propõe não apenas um projeto comum, mas o único projeto comum possível para o indivíduo; é na empresa X o único lugar onde ele pode realizar as suas potencialidades, almejar o paraíso, ascender às glórias da fama, resplandecer no brilho do sucesso e do cada vez mais alto. É aqui que será realizado o estranho casamento da autonomia e da dependência infantil, da criatividade e da aversão ao risco/erro, da colaboração que compete, da singularidade na conformidade, na equipe coesa do projeto individualista a dar retorno. É aqui também onde sonhos, medos, angústias e prazeres serão suscitados e os fantasmas serão desarquivados no jogo de transferência psicológica que os indivíduos são capazes de reatualizar inconscientemente.

O grupo é um lugar de fomento de imagens e de sentimentos que agitam os desejos, os medos e as angústias; as empresas exploram vínculos psicológicos e afetivos na sua relação com os indivíduos, especialmente os que dizem respeito à adesão e à lealdade. Diz-se que a lealdade é coisa do passado; em parte isso é verdade, mas apenas na parte da empresa em relação ao indivíduo, pois ela espera cada vez mais dele o seu melhor comprometimento, a sua melhor performance, a sua melhor cumplicidade na guerra contra os concorrentes. Não, a lealdade do indivíduo para com a empresa não foi dispensada; pelo contrário, a ela foi pedida a compreensão caso trair seja necessário à sua sobrevivência.

É nesse jogo de oposição que se revela a ilusão da realidade e a realidade da ilusão. No primeiro caso, o indivíduo desenvolve com a empresa uma relação amorosa e devota ao seu nome, ao seu produto, ao seu projeto. Nessa relação reside o potencial de uma gestão do afetivo, a concretização do poder que se faz amar. Mas nenhuma organização é capaz de amar, de ter sentimentos, de experimentar emoções, esperanças ou remorsos. Essa impossibilidade é da sua natureza artificial e jurídica. Mas os indivíduos experimentam esses sentimentos e atribuem à empresa uma reciprocidade ilusória e impossível.

Daí, a realidade da ilusão é inevitável: o indivíduo percebe que endeusou indevidamente um ente que não tem vida e nem sentimentos, esperou uma resposta improvável ao seu amor; ou melhor, que ele amou sem um objeto de amor. Na verdade, o tempo inteiro era ele só, o sujeito carente de amor, reconhecimento, aplausos, glórias... tudo tinha um prazo de validade, mas o indivíduo não se deu conta e esperou que as palavras belas do discurso fossem mais que palavras belas e datadas.

Marcus Vinicius S. Siqueira mergulhou nesse universo crítico, sofreu ao decifrar algumas de suas mensagens, esperneou no meio das suas inquietações e de seus desencantos, leu e releu uma bibliografia primorosa e difícil, mas agarrou-se à uma grande certeza: o seu trabalho era necessário. Dele emergiu uma tese de doutorado, defendida com muito sucesso, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em setembro de 2004.

Como um pesquisador jovem e altamente inquieto, o Marcus concluiu o seu curso de doutorado em três anos e meio. Presenteia-nos agora com esse trabalho crítico, resultante da adaptação de sua tese, de excelente qualidade e envergadura, que se destina a provocar a reflexão sobre o papel da gestão de pessoas e o sentido da vida organizacional. Para isso, ele traça, com muita competência, uma grande tela teóri-

ca, escudada em reputados nomes na área, sob a qual ele vai deitar a pesquisa realizada sobre os grandes temas do discurso organizacional no Brasil, durante o exuberante período de 1990 a 2002.

É com muita honra que assino o prefácio deste primeiro livro do Marcus, ao qual certamente se juntarão outros no futuro; honra que se iguala apenas ao fato de tê-lo tido como meu orientando e de tê-lo agora como meu colega professor e pesquisador universitário. A vida acadêmica favorece alguns tipos de reconhecimento e nenhum deles é, no meu entender e no meu sentir, maior que o de presenciar o crescimento e a autonomia intelectual de um aluno. Sinto alegria e orgulho de ter participado da vida acadêmica do Marcus, a quem desejo apenas que ele um dia sinta-se também orgulhoso de seus alunos. Não existe tributo melhor a um professor.

Maria Ester de Freitas

EAESP/FGV
ester.freitas@fgv.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
------------------	----

Parte I

Sociedade, Organizações e o Indivíduo

Breve contextualização socio-organizacional	25
O papel do trabalho e das organizações na sociedade atual	37
Considerações preliminares acerca do trabalho.....	39
A reestruturação do processo produtivo e o indivíduo	47

Parte II

Imaginário Organizacional Moderno e Relações de Poder nas Organizações

Relações de poder nas organizações atuais	59
Considerações e reflexões acerca do poder	61
Refletindo sobre as dimensões das fontes de poder.....	75
Servidão, fascinação, sedução e relações de poder nas orga- nizações	81
Organizações e controle.....	89
Aspectos do imaginário organizacional.....	95

Parte III

Tópicos Especiais da Análise do Discurso

Análise do discurso	111
Considerações iniciais da análise do discurso em gestão de pessoas.....	117
O superexecutivo de sucesso nas organizações.....	125
O discurso do comprometimento organizacional.....	155
Em busca de modismos gerenciais.....	173
“Ganhe” com a participação	185
Saúde nas empresas.....	195
O discurso das melhores empresas para se trabalhar	211
 CONCLUSÃO	 221
 REFERÊNCIAS	 231
 ÍNDICE ALFABÉTICO	 239

INTRODUÇÃO

As organizações podem ser analisadas a partir de uma dimensão crítica que deixe um pouco de lado a busca incessante da performance e compreenda, com mais profundidade, a sua relação com seus empregados. Acredita-se que compreender o discurso organizacional em gestão de pessoas, ou melhor, as suas várias categorias, é conhecer um pouco mais sobre as organizações atuais, e, especialmente, sobre as empresas, que ocupam lugar de destaque no contexto contemporâneo, na construção social da realidade, no desenvolvimento socioeconômico e na definição do atual sistema político mundial.

As empresas colaboram com o desenvolvimento econômico global e também estão permeadas, implícita ou explicitamente, por dimensões que afetam substancialmente a vida das pessoas, as quais se relacionam, direta ou indiretamente, com elas. Ao mesmo tempo, as empresas estão presentes na vida dos indivíduos de tal maneira que é nelas que o indivíduo sonha, cria projetos, procura se destacar, se relaciona com inúmeras pessoas, vive tristezas, angústias e alegrias.

a natureza da empresa

Da mesma forma, é inegável e indiscutível a natureza racional e competitiva da empresa, que no contexto da racionalidade de mercado, está constantemente empenhada em aumentar a produtividade e ser altamente competitiva no ambiente em que está inserida: ela busca de modo contínuo, a eficiência e a eficácia, e o foco em resultados é um valor que está constantemente internalizado em seus funcionários. Não basta apenas ser produtivo, é necessário estar sempre atento quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, a fim de que a empresa esteja sempre crescendo e alcançando os retornos desejados.

o discurso organizacional

Neste sentido, o principal objetivo deste livro, fruto da minha tese, é o de analisar o discurso organizacional em gestão de pessoas, nas organizações na sociedade atual. Busca-se, antes de tudo, compreender em que consiste esse discurso a partir de uma perspectiva crítica. Procura-se entender, igualmente, como a subjetividade do indivíduo é manipulada e seduzida em um processo de mútuo entendimento, em que um dos dois ou mais atores envolvidos no jogo prevalecerá sobre o(s) outro(s). Há sempre um seduzido que se permite participar do jogo, que está disposto a servir voluntariamente na perspectiva de ter seus desejos atendidos e seus sonhos transformados em realidade.

Desse modo, fenômenos organizacionais serão analisados sem a perspectiva de este trabalho ser utilizado como fonte de retornos para a empresa, como a maioria dos estudos em administração. Nosso objetivo é desnudar o que é dito pelas organizações, conhecendo um pouco mais das relações de poder e de desejos nas organizações na sociedade contemporânea.

Vale salientar que não se pretende fazer, neste estudo, uma crítica ao sistema capitalista, já arraigado e relativamente aceito pela sociedade contemporânea, mas sim compreender a maneira como a empresa consegue concentrar, oti-

mizar e usufruir dos esforços de seus funcionários para alcançar seus objetivos.

Na verdade, a empresa faz uso de inúmeros discursos e de sua própria cultura para que seus interesses sejam alcançados. De modo que compreender criticamente esses discursos organizacionais auxiliará no entendimento das relações de trabalho e de poder existentes nas empresas na sociedade atual.

Este é o objetivo maior nesse estudo – o de esmiuçar o discurso organizacional a partir da definição de algumas categorias conceituais que sistematizarão a análise desse processo. E, o nosso foco, essencialmente, é o discurso em gestão de pessoas: a relação da empresa com seus funcionários, especialmente em termos da subjetividade. É necessário compreender o discurso organizacional não apenas enquanto fator constitutivo da realidade social, mas como prática ideológica, que contribui na construção das identidades e das relações sociais entre os sujeitos.

Trata-se de apreender o que há por trás do discurso organizacional vinculado à área de gestão de pessoas: o que existe em termos de controle do indivíduo e como a organização faz uso da cultura organizacional e do discurso como forma de conquista da adesão do indivíduo na implementação de sua missão, na busca de seus objetivos.

Em termos metodológicos, a natureza empírica do trabalho utiliza determinados aspectos do paradigma interpretativo, recorrendo à interdisciplinaridade e contando especialmente com a contribuição da psicologia, da psicanálise e da sociologia para o alcance dos objetivos propostos. Trata-se, também, de pesquisa exploratória e descritiva, que visa compreender as características de determinados fenômenos organizacionais. Considerando o paradigma interpretativo, que tem como orientação essencial a “*preocupação em compreender como indivíduos criam e impõem ordem no mundo*” (BURRELL; MORGAN, 1994, p. 270), e no qual nosso estu-

do se fundamenta, empreendemos esforços para compreender a realidade social no nível da experiência subjetiva. O paradigma

ênfatiza que o mundo social não é mais do que a construção subjetiva do ser humano, que por meio do uso da linguagem comum e das interações da vida do dia-a-dia pode criar e sustentar o mundo social de significados intersubjetivamente compartilhados (BURRELL; MORGAN, 1994, p. 260).

Temos, então, na linguagem e na interação entre os indivíduos, a construção de determinada realidade social, que por sua vez é socialmente negociada. De modo que o enfoque na subjetividade pode auxiliar na compreensão dos fenômenos organizacionais e sociais que fazem parte do presente estudo.

Quanto à articulação teórica entre os diversos autores, buscamos compreender as relações de trabalho e de poder nas organizações, suas principais políticas de gestão de pessoas e o imaginário organizacional moderno, tendo como base, os seguintes pressupostos:

- † as empresas exercem papel fundamental no desenvolvimento do indivíduo e da sociedade;
- † as empresas estão permeadas por jogos de poder e de desejo nas relações de trabalho, em um ambiente caracterizado por relações assimétricas de poder;
- † as empresas consideram os recursos humanos como um de seus principais ativos, buscando constantemente a adesão do indivíduo para com seus valores e objetivos organizacionais;
- † as empresas fazem uso da gestão do afetivo que se soma às outras formas de controle organizacional;

† o discurso em gestão de pessoas das empresas está permeado de intenções pouco claras, levando à falta de compreensão crítica das práticas por elas utilizadas.

A empresa faz uso do discurso de que se os empregados estiverem dispostos a fazer renúncias em prol de seus objetivos, ela vai atendê-los em suas necessidades e desejos pessoais, especialmente em termos de poder e cargos.

O presente estudo, quando da análise desses discursos organizacionais, permite também, a verificação e análise dos mecanismos que são utilizados e qual o impacto para o indivíduo desse discurso. Analisam-se dimensões críticas e intencionalmente esquecidas pelo mundo dos negócios, recorrendo a uma abordagem que se recusa a tratar o ser humano como um mero ativo à disposição da empresa. E quando falamos em dimensões críticas, estamos nos propondo em estudar o sofrimento ocasionado a partir das relações de trabalho nas organizações contemporâneas, a sedução e a fascinação existentes na relação líder-liderado, a exclusividade que a empresa pretende ter na vida de seus empregados e a parceria formada entre empregado e empregador nas relações de trabalho nas empresas, com o objetivo do atendimento dos desejos almejados por ambas as partes.

Definimos em nossa análise algumas categorias conceituais do discurso: o superexecutivo de sucesso nas organizações, o discurso do comprometimento organizacional, os modismos gerenciais, o discurso da participação nas organizações, o discurso da saúde nas empresas e o discurso das melhores empresas para se trabalhar. Essas categorias permitirão compreender melhor o discurso organizacional, sendo que elas se complementam, e de certa forma, estão interligadas por uma mesma intenção, por um interesse comum.

O livro está estruturado do seguinte modo: na primeira parte analisamos o contexto sócio-organizacional em que o

Categorias de análise

estudo está inserido. Empreendemos esforços na revisão de conceitos como globalização, transformações sociais e tecnológicas, assim como analisamos aspectos tais como as mudanças em termos da reestruturação do trabalho e das novas formas de controle social.

Em um segundo momento, nós fazemos uma articulação das ideias de teóricos importantes para a compreensão da relação indivíduo-empresa e da subjetividade.

A próxima parte é dedicada à análise propriamente dita do discurso organizacional, em que, introduzimos os conceitos de análise do discurso; estudamos, ali, em suma, o significado do discurso, o discurso enquanto fator de construção social da realidade. Os discursos organizacionais em gestão de pessoas são analisados identificando-se, neles, não apenas o que é dito, mas também o que existe de oculto, visando compreender essa relação indivíduo-empresa.

Como conclusão, levantamos as principais contribuições do estudo, tendo sempre em vista o incentivo de novos estudos na área.

Parte I

SOCIEDADE, ORGANIZAÇÕES E O INDIVÍDUO

**BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO
SOCIO-ORGANIZACIONAL**

As rápidas transformações econômicas, sociais e culturais e o intenso desenvolvimento tecnológico caracterizam a sociedade ocidental no século XX. Ainda, neste contexto, as grandes empresas passam a exercer poder cada vez maior e influenciam os mais diversos governos, norteados os rumos da economia e da vida social.

Com a maior presença das empresas na vida social, técnicos, teóricos e pesquisadores têm pensado de maneira mais sistemática, desde o início do século passado, o desenvolvimento de técnicas e procedimentos gerenciais que possam suprir as necessidades de crescimento das organizações. Assim, durante todo o século surgiram teorias e diferentes modelos para se analisar os diversos fenômenos organizacionais, buscando-se, também, desenvolver mecanismos para o aumento do consumo e dos retornos advindos desse crescimento. Não é em vão que surgem a todo o momento modismos gerenciais com a pretensão de técnicas inovadoras, mas que trazem, não raramente, o mesmo conteúdo de outras teorias, sob nova carapaça.

Já no que diz respeito à nova realidade social, surgem, aí, continuamente, novos tipos de relações de trabalho e de estilos de vida. A sociedade atual parece assumir características voltadas ao desenvolvimento tecnológico e tudo o que ele acarreta, como as redes de informação e a biotecnologia. O indivíduo é obrigado a se inserir nessa realidade criada pelo progresso, adaptando-se de modo a alcançar o atendimento de seus desejos.

Compreender as atuais empresas e como elas se relacionam com a sociedade e com seus empregados exige do

pesquisador um esforço inicial no entendimento do contexto sócio-histórico em que a empresa está inserida e como ela passa a exercer papel de maior influência na sociedade contemporânea. Da mesma forma, é importante entender, em primeiro lugar, o cenário ocupado pelas grandes corporações e por consequência, o quanto a cultura organizacional é instrumentalizada para dotar a empresa do incremento contínuo de seus retornos. E, em segundo lugar, é fundamental entender a empresa como o ambiente em que o indivíduo exerce papel de grande relevância nas conquistas empresariais. Este será considerado cada vez mais, “o principal ativo da empresa”, “seu principal patrimônio”, “seu mais importante recurso”. Considerando-se que as empresas são formadas por processos, estrutura, tecnologia e pessoas, este último será objeto de preocupação da empresa, tendo em vista o aumento constante da produtividade e da rentabilidade.

De fato, os recursos humanos se tornaram uma das grandes preocupações das organizações nas últimas décadas, especialmente em processos de mudança organizacional. O envolvimento do indivíduo é considerado fundamental para o sucesso dos mais variados modelos de gestão. Da mesma forma, a organização investe no desenvolvimento da criatividade de seus funcionários, para que eles estejam aptos a inovar em suas atividades e nos diversos processos de trabalho nos quais venham a se envolver. A empresa, então, incentivará o trabalho em equipe, valorizará a formação de grupos que possam resolver problemas organizacionais no sentido de aumentar a produtividade; o treinamento permeará todo esse processo tornando-se função de alto investimento, por meio da qual se busca a interiorização dos valores da empresa, assim como o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Salienta-se ainda que, nas últimas décadas do século XX, o mundo começa a viver um novo momento em termos empresariais e de gestão, no qual a automação se reproduz nas fábricas e o cliente passa a ser colocado no centro das aten-

ções, buscando-se, igualmente, maior rigor na fabricação dos produtos: o referencial passa a ser o defeito-zero. Nessa busca do “pleno atendimento” do cliente, a empresa passa a querer encantar, ou melhor, fascinar o cliente, de modo a ter a sua confiança e a sua lealdade aos produtos e serviços por ela desenvolvidos. Todo esse processo é permeado por um ambiente altamente competitivo. As empresas estarão cada vez mais atentas tanto à manutenção e fidelidade de seus clientes, quanto à melhor qualidade de seus produtos e serviços.

Além disso, pode-se dizer que o poder das multinacionais é cada vez maior e presente na sociedade moderna, visto que elas imperam em diversos países, controlando a economia e inúmeras decisões políticas, direta ou indiretamente. Muitas vezes, essas empresas contribuem significativamente para campanhas políticas e apoiam candidatos a cargos eletivos, pleiteando um retorno no futuro.

Por outro lado, as empresas possibilitam o crescimento e o desenvolvimento da economia mundial. Mesmo com todas as suas desigualdades, elas empregam e possibilitam o pagamento, mais ou menos justo, de uma parcela significativa da população mundial. É necessário, pois, compreender o papel positivo e fundamental das empresas na sociedade moderna, sua contribuição para o desenvolvimento, a modernização tecnológica por elas incentivada e a melhoria da qualidade de vida em regiões em que grandes empresas estão presentes. É claro que, da mesma forma, podemos estar atentos aos impactos negativos decorrentes desse processo de totalitarismo empresarial, gerador de injustiças sociais e responsável, também, pela depredação do meio ambiente. Se de um lado é necessário valorizar o que há de positivo em termos de modernização, de outro é fundamental compreender todo esse contexto, denunciar e tentar modificar a partir da conscientização dos mais diversos setores sociais que fazem parte dessa realidade que, da mesma forma que foi por nós construída, poderá ser modificada.

Não podemos deixar de ressaltar que uma das principais transformações observadas na sociedade contemporânea e que causa forte impacto por todo o mundo, inclusive nas empresas, é o desenvolvimento tecnológico, contribuindo com o avanço de inúmeras tecnologias gerenciais. Trata-se da "terceira onda", descrita por Alvin Toffler (1980). Após a primeira onda, a revolução agrícola e após a segunda, a revolução industrial, o mundo, para Toffler, encontra-se no contexto da revolução tecnológica, na qual as informações, os dados e a tecnologia, especialmente a informática, exercem um poderio e uma influência na vida das empresas e das pessoas jamais vistos.

As transformações informacionais também são tema de estudo de Castells (2001) que escreve sobre o quanto essa revolução tecnológica tem auxiliado no desenvolvimento do capitalismo e na integração do mundo em redes, redefinindo a maneira como as pessoas se relacionam na sociedade atual. O paradigma da tecnologia da informação é baseado na flexibilidade e na mudança, na inovação e na integração de tecnologias específicas em um sistema. O mundo, assim, influenciado pela tecnologia informacional, ganha novo perfil, que evolui a cada instante, traduzindo-se em novas maneiras das pessoas e organizações se relacionarem.

No que é específico às organizações, Toffler (1980, p. 264) argumenta que a organização do futuro deixa de lado todos os mecanicismos da clássica burocracia industrial e desenvolve novos modelos de gestão, apresentando algumas características da organização do futuro: as configurações são muitas vezes temporárias, ou ao menos alguns de seus elementos; as empresas desenvolvem um perfil de rápida adaptação às diversas oportunidades e ameaças externas. Além disso, as empresas desenvolvem a habilidade de se reorganizar de acordo com as necessidades e exigências do mercado, assim como buscam funcionários devidamente treinados para enfrentarem as diversas mudanças a que são submetidos.

Também a flexibilidade organizacional em fins do século XX, torna-se termo chave, sendo compreendida por Stiglitz (2003, p. 306) como uma espécie de "*senha para dizer salários mais baixos e menor segurança no emprego*". Assim, o indivíduo, por sua vez, torna-se cada vez mais descartável para as empresas, que admitem e demitem sem a mínima preocupação com o que essa demissão pode acarretar para o empregado e para sua família.

Esta questão do desemprego é analisada de modo aprofundada por Stiglitz em sua obra **Os exuberantes anos 90!** A década de 1990 é vista como sendo de grande *boom*, mas ao mesmo tempo de colapsos que atingiram diversos países nos mais variados cantos do mundo e levaram os EUA à recessão em 2001. Os EUA foram nesse período a grande inspiração para outros países, que acreditaram, ou quase, em suas orientações em termos econômicos e financeiros.

Salienta-se, entretanto, que nos últimos anos da década de 1990 grandes empresas tornaram-se foco dos mais variados escândalos, especialmente em níveis contábil e financeiro. Empresas como a Enron e a Andersen se tornaram exemplos claros de como era fácil lesar acionistas, o governo e o cidadão. Esse é apenas um dos fatores que levou ao colapso, no final da década de 1990, várias economias, como a da Argentina, do México, da Rússia, dos tigres asiáticos e do Brasil (STIGLITZ, 2003).

Estamos nos anos 90, os anos da reprodução da fraude empresarial. Grandes empresas fraudaram seus balanços, ocultando prejuízos e possibilitando o enriquecimento dos grandes executivos, antes admirados no mundo inteiro.

A fraude empresarial, a falta de uma política de regulação e a recessão em vários países são alguns dos elementos que levaram o mundo ao colapso logo após o *boom* de

quase toda a década de 1990. Com isso, o desemprego cresceu em todo o mundo, especialmente em países que cultivavam a rigidez em termos de déficits fiscais e de controle da inflação. Os sindicatos, por sua vez, se tornaram menos influentes, assim como, os direitos dos cidadãos foram esvaziados e o indivíduo se tornou cada vez mais dependente da empresa em que trabalha, especialmente em vista da possibilidade de perda do emprego e da dificuldade de encontrar outro, principalmente depois dos seus quarenta anos de idade.

Assim, num cenário angustiante, o indivíduo também é invadido por ansiedades e angústias plenamente justificáveis, especialmente quando vê a possibilidade de ser demitido:

com a lealdade da companhia aos funcionários reduzida e a produtividade aumentada, de modo a tornar a demissão de trabalhadores mais lucrativa, não surpreende que a ansiedade dos trabalhadores tenha aumentado (STIGLITZ, 2003, p. 203).

A ameaça do desemprego influencia a maneira como a organização vai se relacionar com seus empregados, especialmente em termos de controle do indivíduo, fazendo com que ele se adapte às suas condições, pois, caso não haja interesse da sua parte, existirão inúmeras outras pessoas dispostas a entrar no seu lugar.

E além do desemprego, a globalização se desenvolve, fortalecendo as grandes empresas que se tornam corporações altamente poderosas e se comparando com as nações. Aí um dos principais e mais discutidos aspectos da globalização. Mas, antes de tudo, é necessário analisar o que significa este termo globalização e o que traz de impacto para a sociedade contemporânea.

A globalização é definida por Stiglitz (2002, p. 36), como

a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e (em menor escala) de pessoas através das fronteiras.

A globalização, especialmente depois de algumas reuniões das três principais instituições globalizadas do planeta: Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional e Organização Mundial do Comércio – e apesar dos protestos agressivos contra a globalização, até certo ponto justificados, torna-se realidade cada vez mais presente.

Acreditamos que a globalização não pode ser compreendida como sendo algo meramente negativo, a ponto de se considerar a fonte de todos os males da humanidade. É necessário, a nosso ver, levantar as diversas considerações a seu respeito, os pontos positivos e negativos, o que o desenvolvimento da globalização traz para a sociedade e investigar como as empresas, em especial as de grande porte, se situam nesse contexto. Não se pode abdicar do fato de aumentar a globalização, a disponibilidade de informações que chegam em tempo real às mais diferentes culturas pelo mundo. Ainda um aspecto positivo da globalização, mas que pode vir a ser nefasto, é a expansão de grandes empresas em regiões muito pobres, uma vez que o indivíduo, apesar de ganhar um salário humilhante e a empresa ter resultados extraordinários, tem a chance de ter algum progresso em sua vida ou, ao menos, a expectativa de alcançá-lo.

Esses fatores são exemplos de como a globalização, desde que reavaliada e redirecionada para a busca de um mínimo de justiça social, pode significar algo positivo para a sociedade moderna.

Uma das principais críticas que se faz à globalização refere-se, entretanto, às promessas decorrentes dela, especial-

mente em termos de justiça social e de desenvolvimento das nações pobres. A globalização, por meio de suas instituições, exige a liberação do mercado, mas o resultado dessa ação acaba sendo uma política que é implementada pelos países mais pobres e ignorada pelos mais ricos e desenvolvidos.

E nesse cenário de globalização que se inicia nos anos 90, o Estado está cada vez menos presente, diminuindo o atendimento a necessidades fundamentais dos indivíduos. Da mesma forma, a distribuição de renda se mostra mais desigual, levando a uma maior diferenciação entre classes sociais e entre países industrializados e desenvolvidos e países pobres ou em desenvolvimento.

Agora, se o Estado tem diminuído o seu papel na sociedade contemporânea, as instituições econômicas e as grandes empresas aumentaram seu grau de influência. De acordo com Toffler (1980, p. 319),

nesta matriz, o poder que outrora pertencia exclusivamente ao Estado-nação, quando era a única força importante a operar na cena mundial, está, pelo menos em termos relativos, acentuadamente reduzido [...] as transnacionais já têm crescido tanto que assumiram algumas das características do próprio Estado-nação.

E considerando que a dinâmica capitalista move a economia global, é necessário analisar a presença das grandes empresas nesse processo e como elas vêm substituindo o papel do Estado-nação em todas as partes do mundo, assumindo um poder não legitimado pela sociedade. O sistema capitalista, de acordo com Gaulejac e Leonetti (1994, p. 47), *“é um sistema que destrói constantemente aquilo que produz, para que surja a necessidade de produzir uma outra coisa”*.

E, na economia informacional, a lucratividade vai definir os padrões de produtividade esperados e os investimentos no desenvolvimento tecnológico, para que a empresa pos-

sa desenvolver sua competitividade no mercado, especialmente no contexto de globalização (CASTELLS, 2001).

Dessa forma, as grandes empresas vão se caracterizar pela busca de maior eficiência em suas linhas de produção, fragmentando e dispersando as etapas do processo de produção. Ao mesmo tempo, reformulam-se as estratégias utilizadas pelas empresas nos seus processos de produção e, hoje, por exemplo, vemos o motor de um automóvel, com peças que são fabricadas em vários países e apenas montado em um determinado local. Também, as relações de trabalho se modificam de acordo com as necessidades da empresa em um determinado momento e do país em que ela se encontra. Os salários pagos tornam-se, obviamente, diferenciados, assim como os programas de incentivo e a formalização do comportamento dos empregados. No todo, considerando o cenário de falta de empregos, de recessão mundial e de poucas garantias de estabilidade no emprego, as empresas ganham do contexto socioeconômico mundial, de certa forma e em sentido metafórico, carta branca nas suas relações com seus empregados.

De acordo com Dupas (1999, p. 56), *“a globalização e a inovação tecnológica reduzem a capacidade de manobra dos Estados e dos sindicatos”*. Dessa forma, as grandes corporações aumentam seu poder de barganha nas negociações com empregados e com os sindicatos.

Outro importante fator de incremento do poder das grandes empresas refere-se ao fato de poucas delas dominarem a maioria das principais cadeias de produção; isto fica cada vez mais evidente quando observamos a onda de fusões, aquisições e *joint ventures* por que passa o mercado. Dupas (1999, p. 40) cita várias empresas que passaram por esses processos, tais como a Glaxo-Wellcome, a Astra-Zeneca, a IBM-Toshiba, a Siemens-Motorola, entre tantas outras. Ainda, para ilustrar o poderio econômico e financeiro dessas grandes empresas, o autor nos revela que as dez maiores

corporações globais, tais como a General Motors, General Electric, Wal-Mart, Ford e a Toyota venderam 1,2 trilhões de dólares em 1998, ou seja, um valor que representa cerca de 70% do PIB conjunto do Brasil, Venezuela, Colômbia, Argentina, México, Chile, Peru e Uruguai.

Nesta globalização da economia, o mercado de trabalho torna-se também global. Ele é construído para que as empresas escolham em que local vão trabalhar em função das características da mão-de-obra que desejam. Ainda, elas poderão trazer pessoas das mais variadas partes do mundo para trabalhar em sua unidade local.

E por meio de novas técnicas de organização do trabalho as grandes empresas pretendem crescer progressivamente e aumentar seu grau de influência nas diversas instâncias sociais, o que até o momento, apenas contribuiu, dentro do processo de globalização, para o crescimento da exclusão social e uma complexa concentração de poder e riqueza nos países mais ricos.

O PAPEL DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE ATUAL

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES ACERCA DO TRABALHO

O trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade contemporânea, tornando-se o centro da vida dos indivíduos, estando sempre submetido ao capital. A dominação do trabalho pelo capital pode ser verificada, por exemplo, nas eclosões de greves desde o final do século XIX nos Estados Unidos, que mostram o quanto a força dominante está disposta a usar da violência, inclusive do aparato estatal para manter seu poderio.

Igualmente, vale observar, o nível de trabalho vem sofrendo impactos, como o desemprego em massa, com as transformações sociais das últimas décadas. Nesse sentido, quais são as respostas do capital, especialmente em momentos de crise, que vão influir intensamente nas relações de trabalho nas organizações? Ora, uma das principais características do capital está relacionada à sua própria finalidade, que é a de

expandir constantemente o valor de troca, ao qual todos os demais – desde as mais variadas atividades de produção, materiais e culturais, devem estar estritamente subordinados (MÉSZAROS *apud* ANTUNES, 2002, p. 21).

E tendo em vista o sucesso da ampliação do capital, o trabalho se torna parte central de toda essa dinâmica, instau-

rando-se, ao mesmo tempo, uma divisão de trabalho que permita o crescimento dos valores de troca.

E o indivíduo, subordinado pelo capital e pelo sistema produtivo, é visto cada vez mais como um ativo, um patrimônio que como qualquer outro deveria se adaptar às constantes mudanças estabelecidas pelo capital, como a flexibilização organizacional, e à multifuncionalidade na execução de suas tarefas. E esse sistema, em sua dimensão totalizante, exerce controle profundo na vida do indivíduo, e de maneira mais específica, no indivíduo que trabalhe em grandes empresas. O homem, assim, deixa-se coisificar, tornando-se um fator de produção, ou, como reza no atual discurso organizacional, que veremos adiante, o homem torna-se o maior ativo ou patrimônio das empresas. Estas criam e utilizam contínuos mecanismos de controle que possam atendê-las em seus objetivos, mecanismos que sirvam para a manipulação do indivíduo e de sua subjetividade:

a manipulação da classe laboriosa pela classe dominante, com a criação de sucessivos meios de controle econômico e ideológico, é um fato irrefutável e certamente implica um esforço na manipulação da subjetividade dos trabalhadores. Tal processo de produção da subjetividade sempre envolveu – historicamente falando – alguma forma de expropriação, atando o conceito de dominação ao de expropriação (HELOANI, 2003, p. 174).

Assim mesmo, o homem luta para se manter inserido nesse sistema de exploração e tem no fator do desemprego seu grande inimigo. Como se sabe, o emprego, nos dias de hoje, está cada vez mais raro. Em seu lugar surgem as contratações temporárias e os serviços sem contrato de longo prazo, sem que o contratante se preocupe com a carreira, com a segurança e com a estabilidade no trabalho do contratado. O número de empregados nas empresas e em especial, nas de

grande porte, diminui continuamente, especialmente em processos de reestruturação organizacional, rotina nas empresas da sociedade moderna, de modo que as relações de trabalho começam a ficar cada vez mais complexas. De um lado, as empresas anseiam pelo comprometimento e pela lealdade de seus funcionários, mais especificamente, de seus talentos; de outro, elas se preocupam muito pouco com a estabilidade e segurança, de modo geral, para seus empregados. Trata-se, portanto, de uma via de mão única, e a empresa espera que, até o dia da demissão ou aposentadoria de seu funcionário, ele se dedique de corpo e alma a suas atividades.

Logo, cabe ao indivíduo manter a sua empregabilidade no mercado, desenvolvendo-se e inserindo-se num ambiente de competitividade e de atualizações constantes. Ele é levado a se atualizar continuamente, mas, por outro lado, tudo muda tão rápido que é difícil para ele acompanhar todas as mudanças, sem que haja um considerável nível de angústia, ansiedade e de sofrimento. Da mesma forma, o desemprego torna-se um fantasma cada vez mais frequente na vida do trabalhador, que vive em constante ansiedade face à incerteza do dia de amanhã. Ele teme tanto a falta de trabalho quanto a falta de um palco para alcançar reconhecimento e transformar em realidade todos os seus projetos.

Parte das empresas, com o aumento da competitividade e com a diferenciação dos contratos nas leis trabalhistas, desejam desenvolver cada vez mais, modelos de gestão que tenham como objetivo maior a flexibilidade para a redução de custos, passando-se, obrigatoriamente, pela reavaliação do número de funcionários, principalmente dos gerentes de nível intermediário. São estes, na verdade, os que mais têm a perder com o enxugamento dos quadros das empresas e o aumento do desemprego, eles se sentem mais comprometidos que os outros com a empresa, têm atribuições que permitem que possam ser reconhecidos e admirados. Do ponto de vista deles, essas conquistas individuais, uma vez que o trabalho não é visto

apenas como um fator de subsistência, conferem um sentido para as suas vidas. Eles interiorizam a ideologia da empresa, sentem-se inseridos em um grupo que forma, ao menos em tese, uma comunidade que vê a empresa como “fiel protetora”.

Outra vez, de parte da empresa, com a flexibilização organizacional, os novos modismos organizacionais e o cenário socioeconômico, é despedida parcela significativa de sua gerência média. Assim sendo, muitos desses profissionais de gerência não terão idênticas oportunidades no mercado de trabalho do qual foram demitidos e dificilmente terão os mesmos salários que recebiam da empresa que os demitiu.

Os executivos acabam tendo muito mais a perder do que os funcionários de chão de fábrica, isto é, do núcleo operacional. Aqueles alcançaram um nível social elevado e a perda do emprego pode representar, para eles, também a perda do sentido da vida, pois veem o fim do padrão de vida a que estavam acostumados e do reconhecimento que tinham dentro e fora da empresa.

O fenômeno da diminuição do número de empregados nas empresas é analisado por Rifkin (1995), que enfatiza o fato de vivermos em uma sociedade da informação, na qual o número de trabalhadores cai vertiginosamente e o desenvolvimento tecnológico desloca cada vez mais os trabalhadores da indústria para outros setores da economia. Com o auxílio da automação, opta-se por um sistema de produção mais enxuto, que, de acordo com Rifkin (1995, p. 103), consiste na combinação de “*novas técnicas gerenciais com máquinas cada vez mais sofisticadas para produzir mais com menos recursos e menos mão-de-obra*”. Dessa forma, as empresas procuram funcionários que ocupem cargos temporários e terceirizam boa parte de suas tarefas; algumas delas, ainda, reestruturam os horários de trabalho de seus funcionários de modo que eles possam se adequar às mudanças e instabilidades do mercado.

Quanto à essência do trabalho, pode-se dizer que o homem constrói e transforma a sua realidade pelo trabalho, que, por ter uma finalidade determinada, acaba sendo um dos principais elementos de união entre as pessoas. Morin (2001, p. 17) diz que trabalho é uma atividade intrínseca ao desenvolvimento da sociedade e “*coloca as pessoas em relação umas com as outras, o que contribui para o desenvolvimento de sua identidade*”. Assim, as vidas das pessoas são construídas em torno do trabalho e ele pode assumir papel exclusivo para o ser humano, tanto que, como nos diz Enriquez (1997), a ideia de que o trabalho enobrece o homem está cada dia mais presente em nosso consciente e em nosso inconsciente, excluindo, muitas vezes, dimensões importantes da vida do homem, como o lazer e o prazer, ou relegando-as ao segundo plano.

O trabalho pode ser visto, eventualmente, como solução para o preenchimento tanto da carência do indivíduo quanto de seu elevado nível de angústia, passando a dar sentido para sua vida. O indivíduo começa, então, a desenvolver afetividade em relação ao trabalho, podendo, no caso, amar ou odiar a organização, em que está inserido. Para Enriquez (1997, p. 10),

a empresa é uma realidade viva onde os sujeitos vivem seus desejos de afiliação, objetivando realizar um certo número de seus projetos, se apegam a seus trabalhos de modo exclusivo [...] a empresa se apresenta como um lugar onde o imaginário, os fantasmas, os desejos exprimem seus poderes.

De modo que é na empresa que o indivíduo sonha e busca concretizar seus sonhos. Ele tende a fazer da organização e de tudo que ela pode oferecer, imaginariamente ou de modo concreto, sua razão de viver, isto é, o núcleo central de sua vida. Tanto isso é verdade que se pode observar o quanto o executivo é exigido e se exige em termos de horas trabalhadas

com o objetivo de alcançar o reconhecimento. A família, assim, é colocada em segundo plano, e as 12 horas em que ele se dedica, direta ou indiretamente ao trabalho exercem um domínio quase que completo em sua vida. Igualmente, a sua rede social será composta basicamente pelos relacionamentos vinculados ao trabalho.

A organização, por sua vez, espera do indivíduo o auxílio na concretização do que foi sonhado por ela. Ela espera que ele seja espelho de seus desejos, e que eles juntos possam reproduzir toda a grandeza que ela imagina possuir. Entretanto, apesar da empresa se mostrar como algo de grande valor, algo grandioso e produto de atos heroicos, ela é, na verdade, uma instituição frágil, com contradições e incoerências explícitas e algumas não tão explícitas assim. Agora, para diminuir essas contradições e minimizar os conflitos, as organizações vão, de acordo com Enriquez (1997), estabelecer objetivos divididos entre seus empregados e antecipar as necessidades dos consumidores para que ela possa, no mínimo, manter o poder que (ela) já detém.

Por fim, podemos compreender em que se transformou o trabalho na sociedade contemporânea e quais as consequências dessa transformação para o indivíduo. Enriquez (1997) levanta algumas questões de extrema relevância para se entender esse processo de mudança.

O primeiro ponto abordado pelo autor refere-se ao desenvolvimento da estrutura taylorista, que com a tecnologia vem assumindo papel de forte influência na sociedade contemporânea. O homem se defronta cada vez mais com a padronização dos processos de trabalho e com a sofisticação dos instrumentos tecnológicos, tornando o seu trabalho, muitas vezes, desprovido de sentido.

O segundo ponto abordado pelo autor refere-se à transformação da empresa em local não-cultural e antipedagógico, em que o indivíduo é constantemente contratado e

formado pela empresa, no sentido de auxiliar apenas na compreensão do que diz respeito ao trabalho que realiza, sem a preocupação, por parte da empresa, em estimular a reflexão crítica. Além disso, a empresa fornece saberes que possam ser essenciais para seu próprio desenvolvimento, em termos de produtividade e de rentabilidade, e principalmente, ela trabalha no sentido de desenvolver a identificação dos funcionários com seus valores, isto é, com a cultura da organização. Em suma, a organização desenvolve estratégias que possam levá-la a controlar cada vez mais o indivíduo e assim alcançar os resultados por ela pretendidos.

A REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO E O INDIVÍDUO

De acordo com Castells (2001, p. 31), “*a revolução da tecnologia da informação foi essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista*”, sistema este que define a realidade social em função de seus próprios interesses, estabelecendo, inclusive, estilos de como as pessoas devem viver. Neste sentido, o capitalismo faz uso da nova tecnologia da informação para moldar essa realidade social, reorientando as relações de trabalho nas organizações.

As empresas desenvolvem continuamente novas técnicas de gestão que se fundamentam em uma estrutura organizacional flexível, mais adequadas, pois, ao ambiente externo. Antunes (2002, p. 52) levanta algumas técnicas gerenciais utilizadas pelas empresas modernas, as quais abordaremos posteriormente. São elas: equipes de trabalho, envolvimento dos empregados em termos de participação – ao menos no discurso – no processo decisório e a multifuncionalidade do empregado, que deve estar adequado para exercer diferentes funções na organização.

Vale notar que o processo de reestruturação da produção e do trabalho soma-se aos mais variados processos de privatização de setores estatais e à desregulamentação dos direitos do trabalhador no intento de desenvolver o capital. Objetivando enfrentar a elevada competitividade do mercado,

as empresas, em parceria com o Estado, reestruturam as relações de trabalho, levando à destruição parcial ou total de vínculos que uniam a força de trabalho. De acordo com Antunes (2002, p. 34),

há em escala mundial, uma ação destrutiva contra a força humana de trabalho, que tem enormes contingentes precarizados ou mesmo à margem do processo produtivo, elevando a intensidade dos níveis de desemprego estrutural.

Ainda em relação ao problema do emprego, Castells (2001, p. 250) fala de alguns aspectos básicos nas sociedades informacionais, tais como o declínio estável do emprego industrial tradicional, a crescente diversificação das atividades do setor de serviços como fonte de emprego, a elevação do emprego para administradores e profissionais especializados, a valorização das atividades que exigem maior qualificação do indivíduo e o aumento dos serviços sociais, especialmente os relacionados à saúde.

No novo desenho do capitalismo, enfrentar crises passa a ser o principal objetivo das empresas, e, para alcançar esse objetivo, elas demitem em massa, modificam constantemente as estruturas e processos de trabalho, prolongam as jornadas de trabalho, modificam a coordenação das tarefas, enfim, desenvolvem políticas que possam aumentar as suas taxas de produtividade e de lucratividade. Trata-se de uma reestruturação das relações de trabalho que, somada à flexibilização organizacional, leva à substituição parcial dos padrões taylorista e fordista de produção.

Nesse contexto, as empresas pós-fordistas começam a fazer cada vez mais uso da manipulação da subjetividade do trabalhador, redirecionando as relações de trabalho e de dominação nas organizações. Essa manipulação da subjetivi-

dade e a definição de processos que venham a alcançar o comprometimento do indivíduo, inclusive por meio da utilização de suas instâncias psíquicas, foram muito utilizadas pelas empresas, especialmente na década de 1990.

No final da década de 1990 e início do século XXI, a empresa continua utilizando dessa “gestão do afetivo”, além da ameaça do desemprego. Como diz Heloani (2003, p. 106), existe, nestas empresas, o desenvolvimento da

iniciativa, da capacidade cognitiva, do raciocínio lógico e do potencial de criação para que seus funcionários possam dar respostas imediatas a situações-problema.

E, a busca da produtividade continua com toda força. De acordo com Heloani (2000, p. 93),

a adesão do trabalhador aos programas de produtividade se transformou em questão de importância vital, e foram criadas, para obtê-la, novas formas de gestão da produção.

Na base desse processo, o indivíduo depara-se com novas técnicas e ferramentas de gestão, consolidadas em modelos, que trazem em seu escopo não apenas o controle sobre o corpo do indivíduo, mas de seu intelecto e de seu psiquismo. O indivíduo é estimulado a ser polivalente e a cooperar com os outros membros de seu grupo de trabalho, de modo a inovar e a aumentar constantemente a produtividade, e de modo a alcançar os resultados esperados.

Assim, as empresas contarão com o auxílio da gestão de pessoas e com suas políticas e práticas voltadas para os indivíduos, no sentido de gerar o impacto desejado.

Como já dissemos, as grandes empresas exercem papel de crescente relevância na sociedade moderna, substituindo em vários aspectos as funções e o poder dos Estados. Considerado o principal “ativo” da organização, o empregado é coisificado;

todo mundo (patrão, consultor, especialista, sindicalista ou o pesquisador) concorda em se considerar que a riqueza da empresa se constitui, antes de qualquer coisa, por seu capital humano (LINHART, 1994, p. 37).

Nesse sentido, é possível identificar (LIMA, 1996) determinados elementos amplamente utilizados em termos de recursos humanos, tais como a adoção de uma política de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros; adoção de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões por meio de um sistema sutil de “autonomia controlada”; a competição entre colegas, habilmente combinada com a cooperação dentro de atividades de pequenos grupos; utilização de modelos heroicos para favorecer a assimilação da promessa de uma recompensa imaginária a uma recompensa real; tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho, dentre outras.

As políticas de gestão de pessoas visam, antes de tudo, recrutar, manter, desenvolver e treinar recursos humanos que sejam grandes talentos e de grande importância para a organização. Neste sentido, a organização fará uso de vários instrumentos para alcançar este objetivo, especialmente da humanização das relações de trabalho.

As mudanças nas políticas de pessoal dão-se na medida em que a organização enfrenta alguma dificuldade econômica, encontrando medidas que possam auxiliá-la a sair

destas dificuldades, especialmente se ela percebe o ser humano como o principal “ativo” da organização. A empresa pode assumir, também, no que tange a essas modificações de pessoal uma posição preventiva, definindo políticas inovadoras, ao menos no discurso, no campo de gestão de pessoas.

O discurso de valorização da gestão de recursos humanos é cada vez mais valorizado, devido ao fato de se considerar os recursos humanos como o que há de mais importante para a empresa. Segundo Schuler e Jackson (1997, p. 255), “a chave de sucesso das companhias nos dias de hoje e no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”.

As empresas buscam “utilizar” o máximo de seus empregados; fica claro, nesta perspectiva, a percepção utilitarista que se tem do indivíduo na organização. Ainda de acordo com os autores citados logo acima, “as empresas também adquirem vantagem competitiva através da utilização sensata e inovadora dos recursos humanos” (1997, p. 257). As políticas de recursos humanos visam, constantemente, a partir da atual lógica de produtividade e de alto desempenho, o desenvolvimento da criatividade de seus membros, tendo em vista a inovação de seus produtos e serviços e ao mesmo tempo, o comprometimento com o alcance dos objetivos pretendidos pela organização.

Tendo em vista essa dimensão funcionalista das relações de trabalho na organização, confrontando-a com um enfoque crítico, Pagès (1987, p. 99) considera as políticas de recursos humanos como sendo processos de mediação pluri-dimensionais, que visam gerenciar as vantagens concedidas ao pessoal, assegurando o controle da conformidade às regras e aos princípios e encarnam a preocupação com as pessoas, visando ocultar os objetivos de lucro e de dominação e praticam uma gestão de afetos. As políticas de recursos humanos são práticas ideológicas, ou seja, não podemos considerar as

práticas de recursos humanos eminentemente em termos operacionais, medidas prescritivas para aumentar a produtividade e a rentabilidade da organização; é necessário entendê-las como sendo, sobretudo, a reprodução de ideologia enraizada na lógica de mercado.

Com efeito, todas essas políticas voltadas para os recursos humanos, na tentativa de manipulação de subjetividades, ocorrem em um ambiente de flexibilização organizacional em que o trabalhador seria polivalente, participativo e multifuncional e adaptado tanto às inovações tecnológicas quanto às novas formas de controle existentes nas organizações modernas. No trabalho informacional, procuram-se indivíduos que sejam cooperativos e que saibam trabalhar em equipe. Mais do que isso, que saibam se relacionar não apenas entre si, mas também com a empresa e com o desenvolvimento tecnológico envolvido no processo produtivo. Ressalta-se, entretanto, que essas novas formas de organização e de gestão não levam objetivamente ao aumento dos benefícios do trabalho, apenas tendem a intensificá-lo ainda mais. Espera-se sempre o aumento dos retornos que possam advir da força de trabalho, mesmo que os caminhos utilizados para essa finalidade sejam de base fordista/taylorista, ou de teor pós-fordista. É justamente nesse cenário de flexibilização organizacional, de flexibilização da mão-de-obra, com seus vários subgrupos, como os trabalhadores permanentes e os temporários, que a empresa *“pode responder de maneira eficaz à demanda do mercado, maximizando seus ganhos”* (CHANLAT, 1996, p. 15).

A estratégia de flexibilização é, segundo Chanlat (1996, p. 16), diretamente responsável

pelo aumento do pessoal temporário externo, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos e, pelo aumento da precariedade e da exclusão.

Assim, de acordo com a instabilidade do mercado e devido, dentre outros fatores, ao aumento da competitividade da empresa, as relações de trabalho passam por um momento difícil e necessitam de reavaliação.

Em termos gerais, pode-se dizer que a empresa valoriza a flexibilidade organizacional na medida em que ela se depara com um aumento significativo de competitividade, exigindo mudanças em termos de sua produção, para que venha a responder às novas demandas do mercado (HELOANI, 2003).

Assim as empresas mudam rapidamente, criam e destroem estruturas, mudam geograficamente suas instalações, de acordo com o que for mais interessante para elas, especialmente em um momento em que a globalização quebra determinadas barreiras políticas e comerciais.

Como se observa, as empresas trabalham continuamente no desenvolvimento de seus modelos organizacionais de modo a responder às transformações do mercado e atender às necessidades de seus clientes rapidamente, modificando inclusive seus produtos. Neste sentido, a flexibilização tem papel fundamental, contribuindo, também, consequentemente, para que as burocracias verticais se tornem cada vez mais horizontalizadas.

Pensando-se na flexibilização organizacional, ou seja, no modelo de produção pós-fordista, as empresas, nele, desenvolvem não apenas técnicas e procedimentos internos que possam aumentar seus resultados e sua rentabilidade. Elas trabalham, também, e de modo crescente, com o desenvolvimento de redes entre as empresas, sejam elas relacionadas ao

modelo de redes multifuncionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte ou o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o

controle de uma grande empresa (CASTELLS, 2001, p. 181)

Ou a outro modelo bastante difundido nos dias de hoje, o das alianças corporativas estratégicas, que se desenvolvem de maneira cada vez mais frequente.

Com a flexibilidade, e a consequente tendência à terceirização e à horizontalização da estrutura organizacional, o trabalho começa a ficar ainda mais fragmentado e com a descentralização produtiva, tanto como os sindicatos os trabalhadores perdem força.

No contexto de flexibilização, recorre-se ao *downsizing*, a trabalhos terceirizados, a subcontratados e a empregados com regime *part-time* de trabalho, à qualidade total e a tantas outras ferramentas que possam aumentar a rentabilidade da organização e que acabam também, por outro lado, por levar ao desemprego e à desregulamentação do trabalho. Antunes (2002, p. 78) cita exemplos de empresas que creditam seu sucesso e crescimento a alguns princípios fundamentais como

*a transferência da responsabilidade para o próprio trabalhador, individualmente; como os trabalhadores detêm conhecimentos, estes devem ser incorporados ao processo produtivo e ao ambiente da empresa; os trabalhadores tornam-se muito mais produtivos quando fazem parte do **team work**.*

Temos, portanto, nesses princípios básicos – a flexibilidade, o controle da qualidade e o trabalho em equipe – os fundamentos de todo o redirecionamento organizacional dado pelas empresas.

Antunes (2000) coloca ainda que a flexibilidade vai além da linha produtiva, ela perpassa todo o corpo funcional

que tem seus direitos trabalhistas flexibilizados de acordo com as necessidades da empresa. Funcionários são demitidos e os que ficam estão sujeitos a um aumento da carga horária de trabalho, com exceção daqueles que trabalharão em serviços de meio turno e que ganharão bem menos do que anteriormente. Além disso, de acordo com o pós-fordismo, o trabalhador necessita ser polivalente, deve operar não apenas uma máquina, mas várias. Seu trabalho pode ter sido enriquecido, mas com certeza, aumentou consideravelmente em número de horas.

O universo do trabalho se modifica também na sociedade informacional, a partir do momento em que o indivíduo deixa de ter a mesma segurança de quando esperava trabalhar em uma empresa durante toda a vida. De acordo com Sennett (2000, p. 21),

no trabalho, a carreira tradicional, que avança passo a passo pelos corredores de uma ou duas instituições, está fenecendo; e também a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho.

O trabalho além de estar fragmentado, é terceirizado e reduzido para diminuir os custos de produção. Ele é definido por períodos específicos, em que o indivíduo apenas interessa para a empresa no sentido de cumprir nela alguma atividade específica e depois é “liberado” sem que exista nenhum vínculo. A empresa, então, desenvolve-se a partir de duas dimensões de trabalhadores, um grupo temporário que é contratado para tarefas e projetos específicos e um grupo de funcionários permanentes que desenvolve laços com a empresa: a organização trabalha constantemente para que esses laços se unam cada vez mais.

E, da mesma maneira em que só existe o dominador caso exista o dominado, isto é, a permissão em se deixar

dominar, temos uma parceria entre empregado e empregador no sentido de se firmar um vínculo mais forte e permanente entre aquele e a empresa. O empregado deseja o reconhecimento que ele obtém da empresa, a participação nos lucros na medida em que ele consegue alcançar suas metas. Enfim, por um conjunto de fatores, o indivíduo se une à empresa nesse desejo de fortalecer os vínculos, inclusive afetivos, mesmo que no final das contas, a empresa sempre será o lado mais forte. As empresas começam a utilizar, de maneira cada vez mais frequente, o discurso de que “*necessitamos defender nossa empresa porque nossa vida depende dela*”. Assim foi feito pela Toyota, com o seguinte lema: “*Proteger nossa empresa para defender a vida!...*” (CORIAT *apud* ANTUNES, 2000, p. 33), ou com a IBM, com o seu hino:

*Com o Sr. Watson (presidente) / a maiores alturas
subiremos / e manteremos nossa IBM / respeitada aos
olhos de todos.* (SENNETT, 2000, p. 146).

Ou ainda com a declaração de princípios do Bradesco, que tem entre os seus pontos, a necessidade de “*colocar os interesses públicos, os do Banco e demais organizações Bradesco acima dos meus próprios interesses*” (SEGNINI, 1996, p. 105). É a empresa vista como uma mãe protetora, a quem o indivíduo deve obediência e dedicação.

Parte II

IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL MODERNO E RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

**RELAÇÕES DE PODER
NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

CONSIDERAÇÕES E REFLEXÕES ACERCA DO PODER

Existem alguns nomes que se tornam, crescentemente, referência obrigatória nos estudos organizacionais, do imaginário organizacional moderno e da sociologia clínica: Eugène Enriquez é um desses nomes, merecedor de constantes homenagens pela sua contribuição de destaque na análise de diversos fenômenos organizacionais, da dinâmica da organização, da face oculta das organizações, do controle que as diversas estruturas organizacionais exercem sobre o indivíduo, da relação do inconsciente e principalmente, das relações de poder, dominação e de desejos que se produzem cotidianamente nas organizações.

Assim, a compreensão do pensamento de Enriquez é fundamental para este estudo. Acreditamos que o melhor entendimento das relações de poder nas organizações, por meio do pensamento de Enriquez auxiliará na interpretação dos fenômenos organizacionais e dos diversos discursos organizacionais, contribuindo, também, para a análise da cultura organizacional.

Sabe-se que as empresas lançam mão dos mais diversos mecanismos, tais como regras, normas e estrutura de cargos para alcançar um incremento da produtividade e da produção. Muitas vezes, até mesmo a ética é utilizada como instrumento de manutenção e desenvolvimento do poder: as organizações se vinculam constantemente a trabalhos sociais, assistenciais e culturais para desenvolver a imagem de empresa ética e de socialmente responsável.

De acordo com Enriquez (1997), as empresas são o lugar privilegiado de jogos de poder e de desejo, pelo fato delas não serem apenas organizações, mas uma das principais instituições sociais a partir da qual o indivíduo estrutura a sua vida.

A empresa é uma realidade viva onde os sujeitos humanos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar um certo número de seus projetos e se apegam a seus trabalhos de maneira exclusiva (ENRIQUEZ, 1997, p. 10).

A empresa torna-se, assim, para o indivíduo o lugar “perfeito” para alcançar seus objetivos, mesmo que ele venha a descaracterizar sua identidade e perder a orientação da condução de sua própria vida. A empresa dá sentido à sua vida. Também, Le Goff (1995, p. 43) afirma que

a empresa não é mais o local onde se ganha a vida, onde se forja uma identidade social, ela é antes de tudo o local onde o indivíduo pode se realizar plenamente.

O discurso organizacional moderno abre a possibilidade de realização profissional e do atendimento dos desejos dos indivíduos. Por trás dele está submetido o que uma empresa que se vê como toda-poderosa, como onipotente, acredita que tenha condições de fazer.

É, de fato, no trabalho que o indivíduo pode projetar seus sonhos, buscar a concretização destes, se sentir útil e se livrar de angústias que o afligem em sua vida cotidiana, angústias, estas que fazem parte da natureza do indivíduo. O indivíduo tem, ainda, necessidade e desejo de reconhecimento, isto é, deseja ser reconhecido como alguém bem sucedido e merecedor de louvores. Ao longo da sua vida, ele vai estar, sempre buscando o reconhecimento, aceitação por seus pares e o desenvolvimento do sentimento de ser útil, de estar fazendo algo de importante. Aos poucos, a possibilidade de ser bem suce-

dido passa a ser o foco de sua vida. O fato de ser importante e protótipo do conquistador a ser admirado passa a mover o indivíduo em direção dos objetivos da organização, cuja vida em comunidade faz com que,

os homens coloquem em risco seu amor próprio, sua própria identidade, seu desejo de criação [...] e quantos mortos físicos ou psíquicos nas empresas para um pequeno número de indivíduos triunfantes (ENRIQUEZ, 1997, p. 11).

Além disso, a empresa torna-se um meio para se superar conflitos internos e angústias: “as empresas tiram parte de seu poder do fato de trazerem respostas às contradições psicológicas individuais”, permitindo que o indivíduo diminua suas angústias e sofrimentos; elas “oferecem uma solução global aos problemas da existência” (PAGÈS, 1987, p. 39). É fazendo parte da organização e da comunidade que o indivíduo acredita poder encontrar um local para minimizar seus conflitos internos. Em suma, a empresa é uma família pronta a acolher o indivíduo, desde que este aceite todos os seus códigos e valores.

Há, também, nas organizações, um jogo constante entre dominador e dominado que vai além da mera imposição. Os jogos do poder nelas são, de fato, complexos, pois envolvem controles sutis como a gestão do afetivo, a internalização de valores da empresa e o desejo do indivíduo em vencer, mesmo que o preço a ser pago, para isso, seja demasiadamente elevado. O indivíduo que é objeto de dominação tem, também, as suas armas, que podem, em determinados momentos, equilibrar suas forças com as do dominador: ele pode abdicar do empenho em alcançar os objetivos almejados pela organização, da aplicação de seu conhecimento para a resolução de problemas, ou pode criar grupos que farão resistência às decisões organizacionais, de acordo com os interesses de determinado grupo. Por outro lado, a diminuição dessa resis-

tência vai existir a partir de contrapartidas econômicas, que possam suprir suas necessidades mais básicas: sejam elas o reconhecimento, o prestígio, o sucesso ou outro interesse.

A organização pode ser visualizada como uma arena em que os jogos se explicitam constantemente, mas que vai sempre manter uma face oculta nessa relação, de modo a nenhuma das duas partes ter sempre consciência dos interesses e desejos da outra parte. Neste sentido, a análise dos discursos organizacionais torna-se, cada dia mais, um meio válido para se compreender esses jogos de poder e de desejo nas organizações.

A capacidade das organizações em determinar como o indivíduo deve se comportar, dentro e fora de seus ambientes, tende a transformá-las em instituições centrais em nossas vidas e na própria construção social da realidade. A realidade do indivíduo passa a ser cada dia mais a realidade vivenciada pela empresa, em sua relação com atores externos, com clientes e concorrentes.

Em termos gerais, o indivíduo deveria se inserir no que propõe a cultura organizacional, e por outro lado, a empresa buscará a formalização do seu comportamento como forma de se diminuir a sua variabilidade e dessa maneira inviabilizar qualquer possibilidade da ação da maneira contrária ao que ela deseja. Esta capacidade da empresa de cooptação dos sujeitos pode ser colocada em prática por meio de técnicas como a manipulação e a sedução, que estudaremos posteriormente, ou simplesmente por meio da ordem clara e objetiva: *"ou faz ou vai para a rua – escolha"*. Agora, esse processo de dominação só pode existir com a cooperação intensa do indivíduo, por meio da autopersuasão. De acordo com Pagès (1987), os indivíduos participam do processo de dominação, devido ao fato de participarem direta ou indiretamente da ideologia da empresa, compartilhando-a posteriormente. Esta ideologia compartilhada, e reforçada pelo

contexto mais amplo, fortalece o processo de dominação dos trabalhadores por parte das empresas.

Ao indivíduo cabe internalizar os valores e metas da empresa, vinculando-se cada vez mais à sua cultura. A dominação se tornará cada vez mais extensa, tomando conta do inconsciente do indivíduo, tornando-se fonte de prazer e de sofrimento para ele, segundo Pagès (1987). Ainda, o indivíduo perceberá cada vez mais a organização como fazendo parte essencial de sua existência, se envolverá emocionalmente com ela, lutará pelo seu sucesso, que é o seu próprio sucesso, mesmo que isso não se materialize e permaneça apenas em termos institucionais. Ele batalhará para o sucesso da empresa, como se dele dependesse o seu próprio. O indivíduo, ao mesmo tempo em que deseja se desligar de todo a dominação do mundo organizacional, não pretende se desligar da empresa, e de tudo o que ela pode proporcionar-lhe, mesmo que o custo seja não apenas do seu trabalho intensivo, mas também da manipulação de sua individualidade e de suas potencialidades que são exaustivamente canalizadas para a implementação dos objetivos organizacionais.

O indivíduo será levado, enfim, a desenvolver uma atitude de super-herói, de uma pessoa bem acima da média, um trabalhador polivalente, atualizado e imbuído do "espírito" da organização. O sucesso é palavra de ordem e obter o triunfo passa a ser necessidade do indivíduo, que deverá se dedicar inteiramente ao sucesso. Os indivíduos poderão se inserir e ser competitivos nessa lógica. Perdendo o jogo, estarão sujeitos ao limbo.

A marginalização do indivíduo também ocorre quando ele não consegue mais alcançar as metas impostas pela empresa, quando ele não é mais um herói ou, ao menos, não aparenta sê-lo. A lista de excluídos aumenta no momento em que os sujeitos não fazem mais do sucesso pessoal o centro de suas vidas. Para Enriquez (1994a, p. 53), são marginalizados

todos os sujeitos que não são obcecados pelo sucesso social, pelo jogo de aparências, que não têm o gosto pelo efêmero ou por uma cultura de adesão maciça a uma organização ou a uma instituição fanatizada, que desejam uma vida regida por uma ética e que buscam um ideal sem cair, por isso, na doença da idealidade.

Como se vê, no mundo empresarial contemporâneo negam-se a autonomia e a liberdade individual; tudo, ali, deve ser instrumentalizado em função da produção e do aumento da produtividade e da eficácia organizacional. E, o indivíduo, para estar mais inserido nos objetivos da empresa, deverá estar inserido na lógica do sucesso pessoal enquanto requisito para a manutenção de seu bom relacionamento com a empresa. E neste contexto, a compreensão do poder auxilia sobremaneira a nossa análise.

Pode-se dizer que o poder está ligado com a pulsão de morte, com a repetição e com a impossibilidade de criação de algo realmente novo. O instinto de morte, diferentemente do instinto de vida, que busca conservar e desenvolver a vida, é definido por Enriquez (1991, p. 12) como se manifestando *"na compulsão de repetição, impossibilidade de criar um eu dinâmico, a redução das tensões, o desejo de estabilidade e as tendências repressivas"*.

E o poder, tal como é analisado por Enriquez (1991), é uma relação assimétrica, mas que não pode existir sem consentimento. Já a pulsão de vida, de modo distinto, vai construir os grupos sociais, vai integrar as pessoas e fazê-las desenvolver sua criatividade e sua relação com as demais, de determinada unidade social. No caso empresarial, a pulsão da vida poderá ser canalizada para os objetivos da organização, para o desenvolvimento da coesão grupal.

A experiência primeira que nós vivemos com relação ao poder e que está na base de todas as relações humanas, inclusive das organizações, refere-se à relação da criança com o

pai, período da vida de suma importância para a construção da identidade, dos limites da vida e o que pode ou não ser eventualmente transgredido. A criança aprende, por meio do exercício de poder de seu pai, o que é bom ou ruim, e quais as consequências de cada um de seus atos. Desenvolve-se, dessa maneira, uma das principais instâncias psíquicas do indivíduo – o superego.

O poder do pai é sagrado e qualquer transgressão feita será castigada, devendo ser imediatamente reprimida. O consentimento surge como um dever, sendo realizado pela interiorização e assimilação das regras do jogo, definidas pela autoridade maior. A transgressão surge, paradoxalmente, como um meio valioso de desenvolvimento do instinto da vida, ao contrário do instinto de morte: *"a transgressão, a revolta, é o signo do instinto da vida, da libido, da criação de um mundo novo"* (ENRIQUEZ, 1991, p. 14). Busca-se, por meio do instinto da vida e com a transgressão, um mundo novo, construído por uma base criativa e que faça com que o indivíduo tenha liberdade de pensamento, de palavra e de ação.

Por outro lado, nas organizações, vivenciamos a definição e a construção diária dos limites que nos são impostos, bem como os controles que são realizados em toda a organização. Limites, normas e padrões de conduta são rigorosamente construídos de modo a dotar a organização de meios, de mecanismos de determinação da uniformidade e previsibilidade de comportamento que ela deseja para seus membros, procurando sempre a adequação do indivíduo ao cargo e o alcance dos objetivos organizacionais. Surge daí, o império da ordem e da hierarquia, e que pode muitas vezes representar numa completa anulação e alienação do indivíduo, inclusive com o seu aval, consciente ou inconsciente. Pois é objetivo da organização, a formalização máxima, isto é, a tentativa constante de lutar contra a surpresa, daí a necessidade de uma estrutura organizacional e de se definir formalmente como as pessoas devem se relacionar em seu interior.

Devemos questionar, entretanto, não a existência de controles ou de estrutura organizacional, mas sim, o modo como a empresa utiliza desses mecanismos, que, em determinadas situações, acabam por prender a criatividade e a singularidade do indivíduo. Le Goff (1995) argumenta que as áreas de comunicação e de recursos humanos tornam-se fortes agentes para o desenvolvimento do processo de homogeneização dos indivíduos, os quais deveriam ser dinâmicos, competentes e inovadores. Mas,

tudo que se revela espontâneo, não previsto, do âmbito das paixões, do movimento social é então sentido como problema, impedindo o trabalho bem feito, as responsabilidades e a distribuição de poder (ENRIQUEZ, 1997, p. 23).

Assim, formalização do comportamento e a padronização do trabalho fortalecem-se enquanto mecanismos de coordenação dos trabalhos a serem realizados, sendo que o poder é exercido não apenas diretamente, mas por um conjunto de regras, princípios e convicções que vão definir e construir a realidade do indivíduo na organização, e até mesmo em sua vida particular, como já foi dito, que está cada vez menos indissociada da vida profissional. De acordo com Pagès (1987, p. 51),

é por meio indireto da elaboração de um sistema de regras dinâmicas que a centralidade da organização é mantida e dessa forma o poder da direção central. Esta define assim as modalidades de funcionamento do conjunto e é em referência a seus princípios de base que as decisões são tomadas.

E além da cúpula estratégica, a tecnoestrutura com seus especialistas e peritos exercem poder continuado na empresa, definindo padronizações de trabalho que o indivíduo

seguirá, sem que haja diálogo entre quem planeja o trabalho e quem o executa. De acordo com Pagès (1987, p. 71), nas organizações que contam com um desenvolvido trabalho de formalização do comportamento e de uma valorização das assessorias,

o sistema hierárquico não assegura mais suas funções tradicionais: ele não passa de um intérprete da regra. Ele é, aliás, substituído pela rede de staffs que controla a normalidade da regra para impedir qualquer desvio.

O poder atua nas mais diversas frentes e nos mais variados modos, reconduzindo o indivíduo, por meio das regras, aos caminhos definidos pela empresa para que ele os percorra.

É necessário, portanto, que o indivíduo esteja pronto a se colocar criticamente frente a qualquer controle excessivo, transgredindo-o e buscando alternativas ao que lhe é imposto. Na transgressão do que é proibido o indivíduo terá condições de criar, sair da ordem e da constância para adentrar nos caminhos do risco e da inovação. Entretanto, como argumenta Enriquez (1991), a transgressão do proibido não deve ser apenas um “*ir contra*”. É necessário pensar, discutir e agir para se construir algo novo que se ponha no lugar.

De seu turno, as organizações vivem uma contradição, por um lado, controlam o indivíduo, definindo seu comportamento, e por outro, as organizações, ditas modernas, fazem uso do discurso de inovação e do desenvolvimento criativo de seus membros. A criatividade também, por um lado, é cerceada pelo poder disciplinador da organização, e, por outro, é incentivada pelo discurso organizacional, contribuindo para o *status* da empresa moderna. Logo, anseia-se por inovação, mas desde que ela ocorra dentro dos limites impostos pela cultura da empresa, de modo que, no limite, a imaginação ceda espaço para o poder.

Resta ao indivíduo trilhar um caminho alternativo no interior desse complexo cenário, no sentido de encontrar sua transformação criativa e seu desenvolvimento pessoal. A transgressão faz parte desse intento. Porém, ao indivíduo cabe saber transgredir no momento certo e de acordo com estratégias habilidosamente definidas para que não ocorra uma ruptura definitiva com o poder estabelecido. Há, também, a possibilidade de reformá-lo, ao menos em determinados aspectos que possam ser significativos para o próprio indivíduo e para as pessoas que o cercam na organização.

Mas, é importante ter em vista, que as organizações vão sempre privilegiar os "normais" frente aos "desviantes", aos "transgressores", com exceção dos períodos em que a organização está sendo criada, em que ela precisa da criatividade, da inovação e de território em que possa agir. De acordo com Enriquez (1997), as organizações preferem os sedentos pelo poder, e os que sejam mais facilmente conduzidos pela cultura organizacional, do que aqueles que desenvolvem um pensamento próprio, daqueles que transgridem as regras impostas.

Assim, o indivíduo pode sair do processo de exclusividade em que as empresas buscam colocá-lo, especialmente em momentos em que haja cerceamento de sua liberdade individual. Quase sempre o poder e o instinto de morte imperam e o outro é negado. A vida do sujeito é transformada de acordo com os desejos da organização em que ele presta serviços. Enriquez (1991) afirma, nesse sentido, que a exploração do homem se torna mais sutil, ficando restrita a mecanismos psíquicos, ao controle pelo amor. Por outro lado, é necessário que as organizações desenvolvam-se a partir do diálogo, da construção das relações sociais a partir da livre escolha e da negociação, sempre com argumentos sendo expostos quando da tomada das decisões.

Dissertando sobre os elementos essenciais do poder, Enriquez (1991) o descreve como manifestando-se em uma

relação assimétrica e pela força. Segundo o autor, o poder é sagrado e deseja ser legítimo, existindo, entretanto, apenas com a existência do consentimento, normalmente se dando pela interiorização das regras e pelo medo de possíveis represálias.

O poder é, ao mesmo tempo, o criador de um mundo ordenado que tem a compulsão pela repetição, caracterizando-se ainda pelo rapto, pela exploração do indivíduo, caracterizando-se por um caráter extremamente repressor e destrutivo, sendo esse poder, totalitário, como tendo a tendência a durar interminavelmente, visto que os donos do poder não permitem, em hipótese alguma, que ele se acabe.

O rapto pode ser considerado, na sociedade moderna, como sendo um trabalho que humilha o indivíduo, que o faz perder a dignidade, a identidade. É a exploração de uma classe que é dominada por uma elite detentora do poder econômico e político. O escravo e o servo estavam em outros tempos nas mãos dos detentores do poder. O indivíduo era obrigado a obedecer todas as ordens dadas, sob o risco de castigos físicos ou mesmo da morte.

Nos tempos atuais, as grandes empresas, guardadas as devidas proporções, exercem o papel de proprietários de vidas humanas, especialmente no que tange a seus empregados. À medida que o rapto vai se adequando à sociedade moderna, a exploração do homem se faz mais sutil, desenvolvendo-se por meio da manipulação dos consumidores e dos cidadãos (ENRIQUEZ, 1991).

E ele dura, de certo modo, graças a seu aspecto repressivo e violento que faz com que as pessoas estejam submetidas à vontade dos seus donos, isto é, dos donos do poder. Estes o exercem, muitas vezes, por meio do trabalho que, como já se disse, passa a ser meio pelo qual as pessoas se unem e desenvolvem uma realidade social comum. O poder vai estar constantemente presente nas relações de trabalho, definindo as posições em que cada agente estará submetido.

Não obstante, muitas vezes, o poder se aproxima do amor: “*o poder utiliza-se da máscara do amor (admiravelmente) para permitir à morte de triunfar*” (ENRIQUEZ, 1991, p. 73). Observando bem, a utilização do amor pelo detentor do poder abre nova perspectiva de domínio e de representação na sociedade, de maneira geral, e nas organizações de modo mais específico. As relações de trabalho vão estar sempre permeadas pelos jogos de amor, em que o mais habilidoso em fascinar, seduzir e manipular os indivíduos pode provocar tanto paixões quanto comoções, de modo a atender a seus desejos e alcançar seus objetivos. A empresa não quer buscar apenas o corpo e a mente dos seus empregados, ela quer também corações: “*É necessário ganhar os corações, fazer da empresa uma comunidade entusiasta e fraterna*” (LE GOFF, 1995, p. 57).

Ainda, o amor se mescla a outro sentimento, a fé, tornam-se, então, indissociáveis no que se refere às relações de poder nas empresas modernas: não apenas amamos a empresa, mas acreditamos que ela pode modificar nossas vidas, auxiliar no alcance de novos objetivos. Assim, somos fiéis a ela, acreditamos na sua força e na sua importância para a sociedade. O discurso vigente é o de que ela é “*poderosa, infalível, única, detentora da previsão do futuro*” (PAGÈS, 1987, p. 85). De modo que o indivíduo se persuade a colaborar intensamente e integralmente com a empresa, submetendo-se a suas regras e leis – mesmo que estas contrariem suas crenças e valores pessoais – para garantir o seu lugar, invariavelmente invejado e disputado por outros.

Por outro lado, apesar do seu aspecto nocivo, o poder é fundamental na formação, manutenção e desenvolvimento dos grupos, das sociedades humanas. São necessárias, tanto a presença da diferenciação do dominador, do responsável pela definição das regras, quanto das pessoas que deverão aceitar – ou brigar com – o dominador, mas que, muitas vezes, permitem dominar-se e aceitar os papéis que são impostos pelo grupo vencedor. As regras e os códigos de conduta acabam

por exercer papel fundamental na constituição das sociedades humanas, e como coloca Le Goff (1995), as regras, assim como os projetos e os princípios da empresa são considerados decisivos para a mobilização de seus recursos humanos.

Contudo, para transformarmos o *status quo*, precisamos entender essas relações de poder, modificá-las regularmente no sentido de melhorar as relações sociais, redefinindo novos modos de vida, provenientes, muitas vezes, de atos de transgressão. E o desvendamento do discurso tem um papel fundamental nesse processo, visto que o saber pode ser utilizado como forma de dominação das mais eficazes.

É o discurso, sempre ideológico, que, de acordo com Enriquez (1991, p. 86) vai substituir o reino da força física, sendo a ciência “*uma prática social de produção, de segurança e de ordem*”. O saber estará inerentemente ligado ao poder, assegurando a ele uma permanência maior nas relações que se produzem na sociedade. Ainda segundo o autor, “*quem tem o saber, tem ou terá o poder*”.

Assim, o detentor do saber é aquele que dará as ordens e fará com que outras pessoas executem o trabalho. Enquanto ele pensa, analisa e planeja o trabalho, resta ao subordinado a tarefa de implementar aquilo que foi ordenado pelo superior, de acordo, inclusive, com determinadas normas de conduta e regras e procedimentos pré-definidos.

É nesse sentido que as organizações são constituídas basicamente de dois elementos fundamentais: a coordenação e a divisão da tarefa. O trabalho é dividido de acordo com os interesses da produção, enquanto que mecanismos de coordenação aliados à formalização do comportamento são utilizados como forma de exercer o poder nas organizações e ter os objetivos organizacionais alcançados. E o saber – fonte de dominação, o conhecimento, está na base de todo esse processo, e como diria Enriquez (1991, p. 86), “[...] *de dominação pela natureza, nós passamos insensivelmente à dominação pelos homens. Pelo discurso, pelo saber*”.

REFLETINDO SOBRE AS DIMENSÕES DAS FONTES DE PODER

Pode-se dizer, em primeiro lugar, que o poder é especialmente alimentado com a posse da sanção, isto é, da força, mesmo que não ocorra o uso desta. Enriquez (1991) nos lembra que o poder se funda não apenas na força, mas também no consentimento, seja ele autêntico ou provocado.

O poder pretende ser legítimo, seja essa legitimidade vinda do conhecimento que um técnico possui de um determinado domínio, seja pela idade de uma pessoa mais velha. É na legitimidade que o poder consegue a conquista da adesão e a mantém por um bom tempo. É também por meio da legitimidade que podemos buscar um “*mundo sem conflitos, um modelo de ordem*”.

Ora, a empresa valoriza o apego à ordem, à hierarquia e acredita ter legitimidade para se envolver nos problemas pessoais do indivíduo, que podem, eventualmente, pôr em perigo a estabilidade que ela deseja manter. De acordo com Le Goff (1995, p. 46),

há trinta anos, o assalariado que tinha um problema pessoal conversava com sua família, com seu médico [...] hoje, o assalariado pode confiar seus problemas à empresa.

De fato, as empresas se preocupam em interferir nos sonhos e no imaginário de seus empregados, assim como nas relações familiares, fazendo com que o indivíduo esteja mais

envolvido com a cultura e objetivos da organização. Dito de outro modo, a empresa deseja ser parceira do indivíduo, pois, ao assumir esse papel, ela aumenta seu poder na relação que mantém com seus membros, existindo nesse processo, a autopersuasão, o que permite a submissão do indivíduo à empresa. Enriquez (1991, p. 25) afirma que *“o poder que procura sua legitimação sempre repousa no consentimento”*, que provém seja do amor, do medo ou pela interiorização. Esta interiorização pode ser analisada a partir da interiorização dos valores que ganham legitimidade e outorgam legitimidade a determinado detentor do poder.

Uma importante fonte de poder é a identificação. De acordo com Enriquez (1991, p. 27), a identificação, na experiência cotidiana, pode ser vista como

o sinal de uma forte atração [...], como: identificação do aluno ao mestre, do sujeito ao rei, de um membro da empresa à ela própria.

A identificação pode ter como base o medo, que se torna mais um processo de aniquilamento do indivíduo que mantém relação com o alvo da identificação, do que de identificação, propriamente dita, pois não leva o indivíduo a definir sua própria identidade.

Ao lado da problemática da identificação, temos o amor-fusão, fenômeno cada vez mais presente nas organizações modernas. O amor-fusão é a perda da autonomia, da individualidade, é total abandono ao objeto amado. Trata-se de processo negativo, mas que vai de encontro ao crescimento do indivíduo e de sua busca por liberdade e identidade.

No caso do amor à organização, o indivíduo passa a ter medo de perder as suas próprias referências de identificação quando esta lhe faltar, tamanha é a entrega do indivíduo a ela, a qual se torna a principal referência em sua vida, o sentido principal de sua existência. Aliás, a devoção completa à

organização inclui também o sacrifício: *“trabalhar sem cessar para o bem de todos, em detrimento de sua saúde e de sua vida familiar”* (LE GOFF, 1995, p. 89). Assim, o indivíduo integra todos os projetos da empresa. Inclusive, seus relacionamentos dentro da empresa são como que os de uma comunidade familiar, unida e disposta a tudo para proteger seus membros. Há, nessa relação amorosa não apenas o comprometimento organizacional, mas a cumplicidade e o amor do indivíduo tanto à empresa quanto a seus dirigentes. *“Confiança nas relações de trabalho aparece como uma necessidade para o bom funcionamento da empresa”* (LE GOFF, 1995, p. 97).

O indivíduo, preso no imaginário da organização, enfrenta, regularmente, decepções que podem levá-lo à revolta e à depressão. Sente, por vezes, que dificilmente, ainda mais se tiver idade mais avançada, poderá se inserir no mercado de trabalho. E, não raras vezes, existe ainda forte sentimento de perda da relação familiar, deixada em segundo plano, por causa da busca incessante do sucesso profissional.

Se desligado da empresa, sua vida transforma-se completamente, uma vez que estava voltada completamente ao trabalho. A empresa, por sua vez, exime-se de qualquer culpa na demissão do indivíduo, colocando a culpa no mercado. O que se tem, pois, é uma desumanização das relações sociais. Como bem nos coloca Le Goff (1995, p. 125), quanto essa omissão da organização, *“Não é nossa culpa, e sim do mercado, se isso não acontecer, a empresa fecha”*.

Morgan (1996), assim como Enriquez (1991), vê a competência técnica como uma das principais e mais claras fontes de poder nas organizações. Trata-se do poder legal. Este poder, o do tecnocrata, é que vai definir as tarefas e planejar como as atividades serão executadas. E como as relações de poder se baseiam nas relações impessoais também não se obedece à pessoa que ocupa o cargo, mas ao cargo, ou

seja, o cargo é que merece respeito e que vai legitimar o poder exercido. Trata-se do poder do cargo.

De acordo com Enriquez (1991, p. 35), o poder é racional, o poder é também limitado: por meio da especialização o indivíduo vai identificando seus limites de atuação no trabalho; além disso, o poder é impessoal e funcional. Finalmente, o poder conferido ao indivíduo numa determinada posição hierárquica é sempre limitado por variáveis, tais como a detenção ou não de um maior número de interferência nas etapas do processo decisório, o maior acesso à informação, o lugar na rede de comunicação na organização. O indivíduo terá mais poder na organização à medida que tenha maior controle das diversas etapas do processo racional de tomada de decisão, como por exemplo, a definição dos critérios utilizados e no levantamento das alternativas a serem analisadas.

O poder do indivíduo está relacionado ainda ao grupo em que está inserida a relação de ambos, dele e do grupo, com os objetivos organizacionais. Para Enriquez, (1991, p. 38),

o poder de um indivíduo extrai sua legitimidade de sua capacidade de propor objetivos ao grupo, de sua capacidade de adaptação às necessidades variáveis de seu grupo, de sua influência na rapidez da progressão de sua equipe, da autenticidade de suas comunicações facilitando a coesão entre os membros da organização.

Em resumo, temos nos autores analisados a descrição de algumas fontes de poder: a autoridade formal, o controle sobre recursos escassos, o processo decisório, o conhecimento, a organização informal e a informação, a habilidade em se lidar com a incerteza, o uso da estrutura organizacional, as regras e os regulamentos, a posse dos meios de sanção, a competência do líder, a legitimidade, a identificação e o amor-fusão.

Descritas algumas fontes de poder, cabe concluir, então, que a empresa é um dos espaços em que o poder se liga ao amor e à morte. Este amor se torna, cada vez mais, um instrumento eficaz no alcance dos objetivos organizacionais e na submissão das pessoas à ordem estabelecida pela ideologia dominante, isto é, pela lógica de mercado. Por meio do amor, almeja-se colonizar os inconscientes das pessoas. A organização, em determinados momentos, faz uso desse controle, transformando-o em algo ameaçador ao qual o sujeito deve se submeter. Neste sentido, Motta (1992, p. 11) coloca que,

a organização é amada e odiada a um só tempo. Ela é objeto de identificação e amor, fonte de prazer e de energia. O indivíduo torna-se dependente. Ele precisa da organização, não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de sua identidade. Prazer e angústia, ou melhor, prazer vivido antecipadamente e angústia definem as relações entre indivíduo e organização.

É possível identificar, no controle pelo amor, tanto a fascinação quanto a sedução, que acabam por criar ambiente altamente propício para o domínio do outro. Pois, quando o indivíduo está hipnotizado por alguma figura, ele se torna presa mais fácil da manipulação, isto é, dos alvos dos desejos das empresas. A partir da relação hipnótica que se forma, o indivíduo se abandona totalmente ao objeto de fascinação.

Nada existe além dele e tudo deve ser feito para ele, levando a uma servidão que pode chegar a extremos, dependendo da vontade do hipnotizador. O responsável pela fascinação diz que o sujeito pode concretizar seus sonhos, basta que se submeta ao – e se pareça com – o dominador. De acordo com Enriquez (1991, p. 249),

assim na fascinação o que está em jogo é a possibilidade dos homens em se perderem em um ser portador de

uma religião, de um mito ou de uma ideologia e de se encontrar. Pela fusão amorosa com o ser que fascina, o indivíduo deixa sua dimensão corporal, seu eu se dilata. Nessa exaltação do eu, o indivíduo sai de si mesmo.

Quanto à sedução, pode-se dizer, a partir de Enriquez (1991), que ela reside na aparência: um sorriso, palavras escolhidas com precaução, e frases habilmente escolhidas. E é justamente sobre esses pontos, além da servidão, que trabalharemos no próximo capítulo.

SERVIDÃO, FASCINAÇÃO, SEDUÇÃO E RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

É praticamente impossível falar em servidão sem nos referirmos a Etienne de la Boétie, especialmente seu texto sobre a servidão voluntária, que trata da atitude servil perante a tirania. Quais as razões que levam um indivíduo a querer servir em determinada organização, a servir a gerentes, a normas e a regras? De la Boétie, mostra-se, em seu texto, indignado diante do fato dos homens não reagirem ao jugo de um tirano. Segundo o autor, isso se dá porque a fascinação está presente. Ora, o que leva o indivíduo a se humilhar ao tirano?

A partir da institucionalização da relação de submissão nas organizações, o indivíduo se vê impregnado dos ideais da organização em que trabalha, absorvendo suas normas, valores, convicções e padrões de conduta. Seu ideal de ego é preenchido pela organização e ele se envolve cada vez mais, com a organização, servindo a ela e a seus representantes de níveis hierárquicos mais elevados. Por seu turno, a empresa, na sociedade contemporânea, busca na mediação a possibilidade de antecipar conflitos e fazer com que as contradições inerentes à vida organizacional sejam transformadas de acordo com seus desejos. Para Pagès (1987, p. 34), a empresa moderna, como a empresa

do segredo e da manipulação, tem uma extraordinária capacidade de pressentir os conflitos potenciais e de tomar providências antecipadas.

Dessa forma, o processo de mediação contribui para que o indivíduo se submeta aos desejos da empresa.

Segundo La Boétie (1999, p. 77)

é o povo que se sujeita e se degola; que, podendo escolher entre ser súdito ou ser livre, rejeita a liberdade e aceita o jugo, que consente seu mal, ou melhor, persegue-o.

O autor condena a perda da liberdade e afirma que ela é contrária à natureza do homem, que nasce livre e com a vontade de lutar para manter sua liberdade.

No contexto organizacional, diríamos que se o indivíduo não aceitar as regras do jogo e quiser mais liberdade ele tem a opção de deixar a empresa. Por outro lado, no entanto, corre risco do desemprego e das perdas narcísicas, o que ao fim pode significar, da mesma maneira, a sua morte simbólica. Baseando-se em De la Boétie, Souki (1999, p. 42) afirma que

da servidão à liberdade não há nenhuma transição no real – nem espaço, nem tempo a ser percorrido, nada de esforços, nada de ação: simplesmente a inversão do desejo. Assim que os homens deixam de querer o tirano, ele é derrotado; assim que a liberdade é desejada, eles a possuem.

No contexto das empresas, o mais impressionante é que esse processo de submissão, ocorre de maneira voluntária; pode-se lutar contra, ir ao encontro da liberdade de pensar e de agir, mas o desejo de servir fala mais alto e tudo permanece como está. Derramar-se sangue, suor e lágrimas para que o tirano chegue a seus objetivos. La Boétie (1999, p. 102) argumenta que

não é preciso que façam o que ordena, mas também que pensem o que quer e, amiúde, para satisfazê-lo,

que também antecipem seus próprios desejos. Não basta obedecê-lo, é preciso que se arrebatem, se atormentem, se matem dedicando-se aos negócios dele.

Vale lembrar que, nas relações cotidianas de trabalho das organizações, há duas modalidades de controle pelo amor: a fascinação e a sedução. Por meio desses dois mecanismos, as organizações conseguem impor de maneira sutil a sua cultura e dominar o inconsciente do indivíduo deixando pouca margem tanto para o pensamento quanto para a postura/ação crítica dentro e fora da empresa. Quanto à fascinação, ela está bem próxima da relação hipnótica e confere ao hipnotizador um domínio quase que completo do indivíduo. Há, segundo Enriquez (1991), um conjunto de consequências que caracterizam essa relação: a submissão do indivíduo, o deixar de lado tudo aquilo que não diz respeito ao objeto amado, a ausência de crítica, a alienação e a submissão voluntária. Em suma, a relação hipnótica consiste em abandono amoroso.

O fascínio por determinado objeto pode ser conquistado, de acordo com Enriquez (1991), por meio de ritos de grandes comemorações, de grandes festas triunfais. Busca-se, por meio do discurso adequado, os meios para a obtenção dos objetivos do hipnotizador. Os hipnotizadores lançam mão do discurso de que cada pessoa que os siga pode se tornar um herói, um ser imortal, tornar-se uma pessoa acima das outras, objeto de reconhecimento e de admiração.

O indivíduo, de sua parte, vai atrás seja do reconhecimento, intrinsecamente ligado ao narcisismo, seja da admiração, do ser referência para as outras pessoas. Enfim o indivíduo é convidado pelo hipnotizador a fazer parte do clube dos raros e a organização, de acordo com Freitas (2000, p. 11), constrói para o indivíduo a ilusão mesma do clube dos raros. Segundo a autora, “*ela propõe a fantasia do ser um, traduzida no eu faço parte da organização e ela faz parte de mim, o sucesso dela é o meu sucesso e vice-versa*”.

Portanto, o narcisismo individual se confunde com o organizacional: de um lado, está o indivíduo desejoso de fazer parte de um grupo poderoso e que pode dar sentido a sua vida; e de outro, a organização surge como sendo o local de satisfação do desejo. O indivíduo acredita que, seguindo todas as orientações do hipnotizador, poderá se tornar um herói, um semideus, e desta maneira estará disposto a se perder no objeto de fascínio, aguardando o cumprimento da promessa contida no discurso do hipnotizador. Espera fundir-se ao objeto amado, fugindo de si mesmo em direção ao outro, ao do hipnotizador, o líder carismático que, com seu perfil megalomaniaco e paranoico, vai envolver o indivíduo, inclusive, com sua permissão:

trata-se de uma verdadeira gestão psíquica do sujeito, na qual todos os caminhos, em última instância, o levam à frustração. Como Narciso, ele está condenado a um amor impossível. Ele se desdobrará para satisfazer às elevadas expectativas da empresa, que criou um perfil perfeito e impossível de ser atingido (FREITAS, 2000, p. 114).

Ao lado da fascinação, a sedução é uma outra modalidade do controle pelo amor. Mas, diferentemente daquela, a sedução sai um pouco da vertente do sagrado. Nela, também, não existe nada fantástico, ou fora do comum:

a sedução reside na aparência: um sorriso insinuante, palavras escolhidas com precaução, frases agradavelmente balanceadas, uma certa banalização dos problemas permitem ao discurso ser suficientemente agradável (ENRIQUEZ, 1991, p. 252).

Em termos gerais, o sedutor busca, por meio de estratégias bem definidas, ser o detentor dos desejos das outras pessoas. Freitas (2000, p. 149) compreende a sedução como o convite a uma fantasia de rara beleza, como

um processo, uma relação dual, fugitiva em sua promessa de charme e intensidade das emoções prazerosas que podem ocorrer nesse encontro sugerido com a magia e o encantamento a ser desfrutado.

O sedutor espera o comprometimento do indivíduo para a realização de algo que ele deseje. E o seduzido, quando entra no jogo, apenas vai atender às necessidades e desejos do sedutor, tendo como provável destino, o autoabandono. O sedutor deseja o amor do seduzido, o controle de sua vontade, alienando-o e cerceando sua liberdade de pensamento e de ação. Vale dizer, entretanto, que a sedução é um processo em que as duas partes estão ativas no jogo (FREITAS, 2000).

A sedução é a vontade de se largar nos braços do amado, daquele que poderá nos preencher e que depois de um jogo de sedução, “*nos aprisiona numa ausência de nós mesmos*” (FREITAS, 2000, p. 151). Ainda, segundo esta autora,

se fomos identificados pelo que nos priva de identidade, o que na realidade está sendo buscado na sedução é o retorno a si através do outro.

Com efeito, a sedução é arma cada vez mais utilizada nas organizações na sociedade atual. Os dirigentes desejam, na gestão do afetivo, controlar cada vez mais intensamente os empregados e fazê-los comprometer-se com os objetivos da organização, identificando-se com a cultura organizacional e com o que ela representa para eles e para o atendimento de seus desejos.

O comprometimento do indivíduo pela empresa é buscado a partir da criação do sentimento de pertencer a uma comunidade: ele, o indivíduo, deve se sentir parte do todo, da comunidade-empresa:

o importante é que cada um possa se ver como uma parte daquilo que lhe pertence e se identificar ainda

mais fortemente à comunidade-empresa (LE GOFF, 1985, p. 49).

A sedução torna-se, dessa maneira mecanismo eficaz de poder que sutilmente atrai o indivíduo para um processo que muitas vezes o leva à entrega completa ao trabalho:

os dirigentes sabem que para tornar a organização dinâmica (e não eliminada pelo mercado), é necessário tornar mais fácil a identificação de seus membros ao projeto que eles propõem a fim de que eles consagrem sua força e seu talento à seu sucesso (ENRIQUEZ, 1991, p. 265).

Ainda, a “adesão total à organização provoca uma tensão nervosa, um desgaste mental enorme, na medida em que cada um deve mostrar constantemente seu poder e a sua força” (ENRIQUEZ, 1997, p. 51). Cabe ainda dizer que, segundo este autor, na busca da adesão dos subalternos, os dirigentes jogam com o indivíduo, com seu sentimento de responsabilidade: ele participará das decisões da organização, auxiliará na melhoria das tarefas realizadas. Principalmente, os superiores fazem com que o subalterno acredite que é possível se realizar na organização, isto é, é possível ser feliz na empresa.

A empresa seduz aquele que se deixa seduzir e tenta fazer com que o indivíduo esteja sempre envolvido em um processo de melhoria contínua, inovando e fazendo com que a organização esteja sempre satisfeita com ele. A empresa alimenta continuamente os desejos do indivíduo, inclusive, o de fazer parte de um projeto grandioso, de uma empresa grandiosa, o que é algo extremamente sedutor para o indivíduo, que deseja encontrar a si mesmo, no outro (FREITAS, 2000).

E cuidadosamente, a empresa vai trabalhando, em conjunto com o seduzido, na viabilização de um projeto que

venha a alcançar o ideal que ela busca para si mesma, em que o indivíduo é convidado a participar e se sente, quando isso ocorre, feliz e gratificado, pela honra concedida a ele.

Por fim, vale refletir um pouco mais sobre o poder da fascinação, instrumento de poder, que permite criar, em determinado grupo de pessoas, sentimento de perda de identidade extremamente forte. De acordo com Enriquez (1997), é possível identificar um aspecto do amor – a fascinação – em que ocorre a perda de identidade, que leva ao abandono e ao êxtase, e essa fascinação, utilizando-se da máscara do amor, permite a manutenção do poder e da pulsão de morte. O indivíduo perde toda sua capacidade de criação e de construção da realidade. Pagès (1987, p. 73) nos coloca que o indivíduo

se imagina construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até no seu interior.

E o líder tem papel fundamental nesse cenário. Uma das principais características do líder é a de inspirar o indivíduo a levar adiante os projetos da empresa, comprometendo-se com ela e encaixando o seu imaginário no imaginário da empresa. Essa inspiração para com a missão e a visão de futuro da organização pode atingir em determinado grau, o processo de fascinação, em que o indivíduo estará hipnotizado pelo líder, pela pessoa e pelo que representa esse líder, inclusive enquanto referência do modo de conduta e de modelo de ação, não somente quanto à vida profissional, mas também no que se refere à vida pessoal.

E o líder desempenha papel fundamental no processo de “apego” do indivíduo à empresa. Como já dissemos, um dos principais tipos de controle existentes nas grandes empresas é o controle pelo amor. As grandes empresas fazem uso, de acordo com Enriquez (1997), da gestão do afetivo, para alcançar seus propósitos, com o menor número possível de

conflitos. Existe, então, um processo de enamoramento e de fascinação por algo novo, ou pelo menos que tenha uma roupagem nova em cima do velho conservadorismo, como os regimes fascistas. Os cegos de amor veem com os olhos dos líderes que mostram o caminho a ser seguido.

Como é sabido, o fascínio está diretamente relacionado com o mito de Narciso que se apaixona pela sua própria imagem na água, e se lança em direção à imagem de modo hipnótico, afogando-se em sua própria paixão e fascínio por si mesmo. É necessário resgatar o homem desse afogamento e tentar elucidar o emaranhado de processos presentes em seu inconsciente. Pois o fascínio pode ser um instrumento tão forte nas mãos da organização a ponto de fazer com que os indivíduos vejam a empresa como se fosse uma igreja, uma fonte de fé e de identidade para suas vidas vazias e muitas vezes sem sentido. Os homens enxergam na empresa uma oportunidade para se dedicarem a algo em que acreditam, mesmo que seja uma crença frágil e baseada em fatores superficiais como o dinheiro e o reconhecimento. Sua dedicação é uma adesão ideológica, a adesão a um conjunto de valores e de crenças que buscam criar um nível profundo de comprometimento com a organização – um verdadeiro devoto.

Pagès (1987, p. 75) nos apresenta algumas citações que mostram com clareza esse comprometimento com a empresa, *“entrar para a TLTX é como entrar para uma religião”, “para trabalhar em TLTX é preciso ter fé”*. E essa fé faz com que o indivíduo assuma a organização como sendo um objeto que possa preenchê-lo completamente: ele se dispõe a se entregar à empresa.

ORGANIZAÇÕES E CONTROLE

As organizações estão mais engajadas na sofisticação do controle de seus recursos humanos. Assim, o controle baseado na coerção começa a dar lugar ao controle enquanto gestão do afetivo.

O imaginário e o psiquismo do indivíduo são mais trabalhados e utilizados para o aumento da produtividade, da eficiência e para o desenvolvimento dos processos utilizados para gerar crescentes retornos às empresas. Estas devem se empenhar de modo contínuo para garantir o emprego de todos os mecanismos existentes na manutenção e desenvolvimento do processo produtivo, mesmo que necessitem lançar mão dos mais variados mecanismos de controle. De acordo com Enriquez (1997), a empresa constrói estruturas organizacionais – estruturas de poder que vão determinar o conteúdo de cada cargo, as normas de conduta, os papéis que cada um deve ocupar. As estruturas organizacionais são mecanismos que auxiliarão nesse processo, fazendo com que

os indivíduos se tornem essencialmente os representantes da organização e se devotem a sua grandeza e se atrelem a sua tarefa (ENRIQUEZ, 1997, p. 19).

As organizações, na perspectiva de alcançar o crescimento constante, veem na regulação um caminho adequado para equilíbrio social, estabilidade e concretização de seus desejos. Assim, vão criar e fazer uso de qualquer modalidade de controle que possa aumentar suas chances de desenvolvi-

mento em um mercado altamente volátil e competitivo. Para elas, o indivíduo, ao mesmo tempo em que deve ser flexível para se ajustar às transformações socioeconômicas e políticas, precisa permanecer atento à uniformidade e formalização de comportamento que a empresa exigirá dele. Espera-se que ele responda positivamente aos estímulos dados pela empresa para que *funcione* da maneira mais produtiva e eficaz possível. Esse tipo de comportamento esperado do indivíduo exigirá dele uma dedicação sem fim à empresa e à sua cultura. Ele se vê, então, obrigado a ocultar angústias e ansiedades geradas por um ambiente de extrema competitividade, de cobrança da organização para com seus funcionários.

O indivíduo é submetido a inúmeros processos eminentemente contraditórios, fazendo com que ele seja ao mesmo tempo cooperativo e agressivo; se dedique à vida organizacional em equipe, mas tenha excelentes resultados individuais; ame profundamente a organização, mas esteja pronto a ser excluído desta sua *família* quando for necessário. O indivíduo, então, começa a viver tentando equilibrar o que não é passível de equilíbrio. É o que Freitas (2000) assinala quando discorre sobre o estranho casamento que se forma nessas contradições do ambiente empresarial. Empresas consideradas como sendo boas para se trabalhar são responsáveis por gerar sofrimentos, muitas vezes irreversíveis para o indivíduo.

E de acordo com Enriquez (1997), na tentativa de fazer uso das angústias individuais, e na busca de certo nível de estabilidade e de previsibilidade do comportamento do indivíduo, as organizações lançam mão de três modos de controle: sobre o corpo, sobre o pensamento e sobre o psiquismo. No que se refere ao controle sobre o corpo, as organizações vão definir o modo como determinado trabalho será feito, o seu ritmo ansiando naturalmente, pelo melhor rendimento do trabalhador.

Quanto ao controle sobre o pensamento, pode-se dizer que ele está relacionado a dois elementos fundamentais:

um relacionado à definição de uma ideologia da racionalidade, que diz respeito à ciência de gestão, e outro relacionado à ideologia específica da empresa, que deverá fazer com que cada um esteja comprometido com esta, dando o melhor de si mesmo, por meio da obediência às regras e normas da organização. O indivíduo estará envolvido integralmente com a organização, sentindo-se participante dos sucessos e fracassos da empresa. Vale lembrar que a organização, mesmo sendo portadora do discurso da inovação, tende a temer o pensamento realmente criativo, que traga mudanças radicais ou faça com que o indivíduo não queira mais se submeter às regras da organização.

Por último, no que se refere ao controle sobre o psiquismo, pode-se dizer que a empresa espera invariavelmente a interiorização psíquica das suas regras, normas e valores. Por esse mecanismo de controle, a organização, seus líderes e gerentes vão tentar desenvolver meios pelos quais o indivíduo, por meio da servidão voluntária, apresente grande admiração tanto pela organização quanto por seus líderes, respeitando-os e mantendo a disciplina, e, conseqüentemente, as relações de dominação desejadas pelas organizações.

Pode-se dizer, ainda, que o poder está presente em todas as instâncias da vida, seja dentro das empresas, seja fora delas. O poder se origina, de acordo com Enriquez (1991) e Morgan (1995), a partir de fontes básicas, como a posse dos meios de sanção, a habilidade de lidar com a incerteza e o controle do processo de tomada de decisão. Um dos principais instrumentos de controle dos indivíduos nas organizações refere-se à posse de meios eficazes para se conseguir um nível eficaz de comprometimento e de produtividade por parte de seus empregados. A avaliação, por exemplo, é um instrumento capaz de informar à cúpula estratégica se um determinado trabalho está de acordo com o que é esperado. Assim, os indivíduos que atendem às expectativas da empresa, e mais ainda os que as superam, recebem sinais de que poderão vir a ocupar posições elevadas, o que significaria, para eles, mais

status e, principalmente, maior reconhecimento social. Por outro lado, os indivíduos que não conseguem alcançar as metas esperadas pela empresa acabam menosprezados e são considerados perdedores, com futuro incerto.

Como já se argumentou, controla-se o corpo, o pensamento e o psiquismo. Controlando todas as dimensões do indivíduo, o dominador tentará condicionar ao máximo a obediência do dominado, procurará, de todas as maneiras, controlar o indivíduo pela força, pelo medo da demissão, pela coerção ou pelo amor. O poder de mando do dominador e o conhecimento que ele possui podem levá-lo a induzir comportamentos e mudar atitudes do indivíduo no ambiente de trabalho. A estratégia utilizada nessa relação de poder variará em função da necessidade que se apresenta. Enriquez (1991) elenca outra forma de controle, definindo uma forma de controle cada vez mais usual nas organizações modernas, o amor. Por meio do amor-fusão, a empresa domina o indivíduo fazendo uso do que há de mais íntimo nele. Seduzido e fascinado por ela, ele entrega sua alma para a organização e para a cultura desta.

Freitas (2000), por sua vez, observa que o controle das organizações está mais sutil, sendo que o indivíduo participa mais do processo decisório, definindo mais as suas metas, que sempre serão elevadas. Para que esse tipo de controle, exercido de acordo com uma nova estrutura organizacional, muito mais flexível e baseada em equipes de trabalho, tenha sucesso, é fundamental que o indivíduo interiorize o discurso organizacional e tudo o que a organização deseja dele. Assim, seu comportamento se torna mais previsível. Da mesma forma, o controle resultar tanto as relações de trabalho quanto a vida fora da organização: a cultura organizacional veio a ser um poderoso mecanismo de controle nas organizações, assim como as promessas por carreiras bem sucedidas acabaram controlando as decisões e o comportamento dos indivíduos.

O discurso da organização pode e estará permeado por mecanismos de controle, direcionando os sujeitos de

modo que respondam positivamente aos anseios da organização e alcancem os resultados esperados. Assim, a empresa exorta o indivíduo a ser um herói, a ser “*seu projeto, a considerar-se um capital que deve dar retorno*” (FREITAS, 2000, p. 63). O controle ainda está presente na comunidade em que o indivíduo está inserido, de forma que

as organizações vão invadindo a esfera do privado, da vida extra-profissional de seus membros, sendo a família de cada um o segundo elemento cooptado (FREITAS, 2000, p. 69).

O indivíduo permite que a organização esteja intensamente presente em sua vida, inclusive no que se refere às relações familiares, que se tornam alvo de cooptação da empresa. A família, muitas vezes, estará disposta a vários sacrifícios por causa de prêmios, bônus. Como assinala Freitas (2000, p. 69), em sua análise da aliança realizada entre a organização e a família,

a contrapartida vai sempre valer a pena, e a carga extra de trabalho e stress será aliviada pela perspectiva de uma vida paradisíaca por alguns dias.

Então, retornando a um dos temas analisados anteriormente, a família do indivíduo sofrerá com a ausência e com o trabalho excessivo de um de seus membros, mas por outro lado, paradoxalmente, legitimará esse processo, na perspectiva de alcançar algum benefício extra para seus outros membros.

Enfim, o controle exerce um papel fundamental no processo de manutenção da organização estável e uniforme. O indivíduo, apesar de aceitar, muitas vezes, esse controle elaborado, via discurso, o faz de modo a manter com a empresa certa parceria, mesmo que seja a parte mais frágil dessa relação.

**ASPECTOS DO IMAGINÁRIO
ORGANIZACIONAL**

Um fator bastante presente no imaginário das organizações refere-se ao tempo, e como as empresas lutam para otimizá-lo e fazer dele algo no sentido de se aumentar constantemente a produtividade dos seus funcionários. É necessário ser produtivo, fazer com que cada hora trabalhada e vivida fora da empresa tenha sentido, uma razão de ser, estando conectada tanto com as ambições do indivíduo, quanto, principalmente, com as ambições e projetos da empresa.

Pretende-se fazer com que cada indivíduo se dedique intensamente à organização, construindo um novo imaginário à luz de seus valores, normas e convicções, presentes no imaginário organizacional. Surge não apenas o envolvimento, mas o encantamento com as ofertas das organizações, com o que elas podem satisfazer em termos de necessidades do indivíduo, sobretudo, a necessidade e o desejo de reconhecimento.

Neste sentido, pode-se dizer que o real não existe sem o imaginário, que o fecunda e faz nascer de acordo com os sonhos e os projetos. E é justamente esse sonho que está na base da definição de imaginário, que pode ser compreendido como *"o espaço da representação, das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir a si mesmo e o mundo"* (FREITAS, 2000, p. 54).

Assim, o mundo de cada um é construído a partir do imaginário e o indivíduo decide a partir dele o que considera como sendo o seu ideal; trata-se de uma projeção que acaba por substituir o narcisismo que o indivíduo perdeu na infância. Daí a importância do imaginário para a nossa própria

existência e para qualquer mudança que se pretenda estabelecer em nossas vidas e na sociedade.

É no simbólico, no imaginário, que se constitui a sociedade e suas instituições. De acordo com Castoriadis (2000, p. 152), que acredita que tudo no mundo social-histórico está indissociavelmente ligado ao simbólico,

o simbolismo se crava no natural e se crava no histórico (ao que já estava lá); participa, enfim, do racional. Tudo isto faz com que surjam encadeamentos de significantes relações entre significantes e significados, conexões e consequências, que não eram visadas nem previstas.

O simbolismo pressupõe, então, a capacidade imaginária. Ainda segundo o autor, “o imaginário deve utilizar o simbólico não somente para exprimir-se, o que é óbvio, mas para existir, para passar do virtual a qualquer coisa a mais” (CASTORIADIS, 2000, p. 154).

Da mesma forma, o imaginário reúne-se com o funcional para formar a sociedade, o real. Freitas (2000, p. 54) a partir de Castoriadis, afirma que

tudo no social e histórico está indissoluvelmente ligado ao simbólico, que por sua vez está ligado ao imaginário, sem nele se esgotar [...] Nenhuma sociedade pode sobreviver se não for capaz de satisfazer essas necessidades reais que o econômico-funcional deve suprir. Mas, sem o imaginário e o simbólico, a sociedade não teria podido reunir-se e continuar a existir como tal.

É no imaginário, essa realidade subjetiva fundamental na construção do mundo, que encontramos lembranças e ideias capazes de criar um significado para a realidade vivenciada. De acordo com Lapierre (1989, p. 7),

o imaginário serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa” e “diz respeito ao conjunto de representações que o sujeito faz ou dá à realidade subjetiva interna e à realidade externa.

Em Enriquez (1997, p. 83), o imaginário

se apresenta como aquilo que permite a construção libidinal, o investimento nos objetos ou no eu narcisista. Sem o imaginário, o desejo continua proibido ou não pode se reconhecer como desejo nem achar as vias que permitem tentar se realizar.

O imaginário exerce, então, papel fundamental na tentativa das empresas conquistarem seus objetivos. De acordo com Enriquez (1997), a organização não existe sem o imaginário que é produzido e auxilia no estabelecimento dos sistemas culturais e simbólicos. E pode optar por dois tipos de imaginário – o imaginário enganador, do logro e o imaginário motor. Na primeira feição do imaginário, a organização vai se colocar como toda poderosa, uma mãe que se propõe a proteger o indivíduo e suprir as suas necessidades e vai tentar

prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade (ENRIQUEZ, 1997, p. 35).

Já, no imaginário motor, a organização possibilita e permite aos indivíduos desenvolverem-se criativamente, sem que haja a utilização de aspectos repressivos. O indivíduo começa a ter a perspectiva de inovar, de criar algo totalmente

novo, e de, criativamente, buscar mudanças que possam ser benéficas para a organização, para os indivíduos nela inseridos e para o desenvolvimento das relações sociais.

É, como se pode notar, no imaginário que o indivíduo joga com seus desejos e sua identidade, e a empresa com seus sonhos de grandeza pretende que o indivíduo troque seu imaginário pelo do dela. E essa atitude exigirá alto grau de renúncia do indivíduo. Temos, nesse sentido, a presença do que se pode chamar de imaginário organizacional, expressão utilizada para

designar as fantasias compartilhadas por uma equipe de administração ou por um conjunto de empregados de uma organização, a fim de demonstrar a influência desse imaginário sobre a identidade da empresa (LAPIERRE, 1989, p. 9).

As empresas prometem, não raras vezes, aquilo que elas não podem cumprir. Elas criam um imaginário de transformação do mundo e do indivíduo. De acordo com Enriquez (1991, p. 100), as empresas prometem um mundo triunfal, fundado na ordem e num triunfo que só pode ser alcançado na base de muito sacrifício; sacrificando-se, o resultado e o sucesso virão!

as empresas as mais delirantes [...] indicam que o paraíso está sobre essa terra, que o real é aquilo que nós queremos imaginar e colocar em obra, que a exigência do sacrifício será paga cem vezes mais tarde.

O sucesso torna-se, assim, a principal referência na vida dos indivíduos, sendo além de armadilha, uma pressão constante que pode levar a inúmeros efeitos negativos, tais como a angústia, a depressão e a ansiedade. Surgem então alguns paradoxos do sucesso, como os apresentados por

O'Neil (1993, p. 23): tem-se a ilusão de que o sucesso é absoluto e definitivo, sendo que os vencedores sempre querem mais e mais; liga-se o sucesso ao dinheiro e a novas riquezas, vale-se mais pelo que se tem que pelo que se é; o sucesso tanto pode levar ao reconhecimento e admiração quanto ao isolamento e à alienação; o sucesso faz com que o indivíduo esteja disposto a inúmeras renúncias como à vida familiar, ao lazer e aos amigos:

um sem-número de locais de trabalho são lares substitutos para homens e mulheres que se afastam da família ou dos amigos com os quais não têm como competir (O'NEIL, 1999, p. 84).

Se, de um lado, a empresa oferece a possibilidade da carreira, de altos salários, de humanismo e de satisfação dos desejos dos seus empregados, de outro, segundo Motta (1992) ela exige a submissão e o controle do indivíduo. E, a submissão torna-se, muitas vezes, um preço demasiado alto a se pagar em troca da satisfação do desejo de reconhecimento. A empresa exige que o indivíduo se sacrifique por ela, que a tome como uma instituição sagrada, merecedora de dedicação extrema – é o laico como sagrado. O indivíduo é chamado para cumprir um dos papéis principais, o papel do super-homem organizacional. Para que os indivíduos se comprometam com ela, a empresa utiliza um discurso bem simples, às vezes dito, outras não. Na verdade, ela torna tanto o comprometimento organizacional quanto a excelência e a qualidade total objetos de cultos,

sinais de uma fantasia de domínio total, de uma vontade infantil de onipotência, em que se desenvolvem as técnicas mais aberrantes (ENRIQUEZ, 1994a, p. 45).

Segundo Enriquez, o discurso das empresas é o seguinte:

se você se identifica a mim, se você renuncia a seus desejos pessoais e se você não tem outro desejo que aquele da organização, se você abandonar seus próprios ideais e se você trocar seu ideal de ego pelo da organização, então eu vos reconhecerei, eu vos recompensarei e darei satisfação a seu ideal de ego, ou seja, a seu fantasma de todo-poderoso ou ao menos a seus desejos de poder. (ENRIQUEZ, 1997, p. 75).

Lembrando-se sempre que o que pode ser conquistado nunca estará no mesmo patamar do que foi renunciado. Além do mais, a empresa supervaloriza a si mesma e o trabalho que realiza, sendo necessário, portanto:

vencedores que querem ir até o fim, que gostam de tomar iniciativa e gostam do risco, que estejam prontos a se exaurir pelo triunfo da equipe, do seu serviço, da sua organização (ENRIQUEZ, 1994b, p. 28).

Essa é, de certo modo, a lógica que define os relacionamentos sociais e os comportamentos dos indivíduos na sociedade moderna: a adesão integral e o culto à empresa.

O indivíduo se insere na lógica dominante, e sua realidade existe a partir do que foi sonhado e imaginado pelo chefe burocrata. Assim, seus desejos se vinculam à manutenção da estrutura de poder das organizações, em que a repetição e a aversão à mudança imperam. Como se sabe, as organizações não querem mudanças, a não ser aquelas que podem gerar aumento de produtividade, de eficiência, de eficácia e de rentabilidade, em suma, dos retornos que ela poderá obter no ambiente em que atua. Na medida em que as empresas vão conseguindo alcançar esses objetivos, mais elas ficam impregnadas do sentimento de invulnerabilidade e de poder. Assim, o indivíduo nunca poderá questionar o poder dominante; e nem mesmo ser criativo – mesmo com o discurso da

criatividade, não é possível encontrar criatividade de fato num ambiente em que repetição é norma e se teme a mudança.

De modo geral, as organizações têm medo do sonho, do que o homem pode criar livremente. É difícil para a organização conceber a liberdade e, no caso, as estruturas organizacionais e os sistemas educacionais são exemplos práticos de mecanismos que podem ser utilizados pela organização para que ela possa permanecer na repetição e no instinto de morte.

Ora, elas necessitam que os indivíduos se identifiquem a elas e se dediquem à sua construção. É necessário que o indivíduo conceda sua vida para a organização, transformando-a em religião.

Aos poucos, o indivíduo se reconhece na cultura da organização e, a partir daí, também é reconhecido como sendo membro efetivo do fiel grupo organizacional. Ele se identifica com a organização de maneira completa e inequívoca, passando ela a representar fonte rica de identidade para ele. Na cultura organizacional, neste conjunto de significados vivenciados pelos indivíduos na organização, as relações de indivíduos e grupos se estreitam com a organização, desenvolvendo laços que incluem, entre outros, laços imaginários. O imaginário do indivíduo está à disposição da organização para ser reconstruído de acordo com os interesses do grupo, da “família” em que ele está inserido. E, na busca de símbolos que possam representar o seu sucesso e a sua diferença aos demais colaboradores, o indivíduo assimila a cultura da organização, mostrando-se continuamente obediente a ela.

A cultura organizacional tem, dessa forma, papel extremamente relevante.

É através da cultura organizacional que se definem e repassam o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que é realização profissional e pessoal, quais

os símbolos a serem cultuados e perseguidos (FREITAS, 2000, p. 66).

Constrói-se um imaginário comum, repleto de símbolos, habilmente manipulado pelas organizações, especialmente pelas grandes empresas o qual, na maioria das vezes, é plenamente conhecido pelo indivíduo. Mesmo assim ele é convidado e seduzido a participar do banquete, encontrando um local, enfim, ao qual possa se identificar, um grupo para se inserir e para compartilhar seus sonhos, estes de acordo, é claro, com a cultura organizacional. E,

quanto mais as referências culturais, familiares e religiosas se quebram, tanto mais os indivíduos e os grupos se mostram receptivos a acatar mensagens e líderes que lhes ofereçam uma resposta que traduza um pouco mais de certeza e de significado para suas vidas (FREITAS, 2000, p. 55).

Assim, o indivíduo se torna um parceiro da organização na busca pelo poder, da imagem, do sucesso, do controle social, de tudo aquilo que, simbolicamente, possa vir ao encontro de seu ideal de ego. O indivíduo passa a amar a organização em que trabalha, desenvolve com ela uma relação de afeto que permanece muitas vezes até o momento em que se aposenta ou é aposentado por ela. E, por mais que lhe desagrade determinados traços da cultura organizacional em que está inserido, ele ama a empresa e lhe dá constantes provas de amor. Tem lugar, aí, um jogo com a subjetividade, com o inconsciente do indivíduo, que se torna cada vez mais presente. Nesta espécie de cooptação do inconsciente individual pela empresa, inúmeros mecanismos psicológicos entram em jogo, tais como a identificação. De acordo com Freitas (2000b, p. 66), é

nas grandes e modernas empresas que esses processos são mais visíveis e mais facilmente identificáveis,

porque elas são mais zelosas de sua cultura, numa tentativa de homogeneizar a maneira de pensar, sentir e agir.

Logo, a empresa toma a forma de imagem a ser idolatrada, e o indivíduo é estimulado a acreditar que a empresa é virtuosa e merece todos os seus esforços. Ao mesmo tempo em que o econômico se torna o aspecto mais importante da vida humana, o indivíduo se deixa levar pelo imaginário organizacional moderno e pela consequente invasão deste em sua vida privada.

E se a crise de identidade é uma das características do mundo contemporâneo, a empresa se utiliza desta crise para conquistar o indivíduo. De acordo com Freitas (2000), com a falta de referências, como as culturais, mais o indivíduo necessita de alguém que possa ajudá-lo a achar o caminho, que lhe possibilite ter uma razão para viver. Percebe-se, nos dias de hoje, uma redefinição das identidades pessoais e o fortalecimento de identidades coletivas, o que leva, de acordo com Enriquez (1994, p. 30), à recusa do

fato de que somos o produto de identificações múltiplas, de que podemos ter marcos identificatórios mutáveis ao longo de nossa vida.

Ainda segundo o autor,

o ato de formular e de assumir uma identidade coletiva maciça e dominante, constitui o primeiro passo para a renúncia definitiva à identidade real.

E, presentes no imaginário organizacional, o culto da excelência e a comunidade organizacional exercem papel importante no desenvolvimento da cultura da empresa, transformando o indivíduo num agente de aumento de produtividade e de rentabilidade para as organizações. As organizações

desenvolvem equipes que possam jogar unidas, e de forma coesa (mas também competitiva, ela incentiva tal atitude) no sentido de alcançar os objetivos organizacionais; pregam também, o discurso da cooperação e da necessidade de agir em conjunto, fraternalmente para o sucesso de todos. E é cada vez mais comum, nas grandes empresas, observar a

difusão do sentimento de afiliação do empregado à empresa, fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa, procurando o consenso e a coesão dos esforços (MOTTA, 1992, p. 47).

No que concerne ao culto da excelência, a organização prega que é possível que todos os empregados se tornem heróis, e elas fazem uso da imagem dos poucos exemplos de executivos bem sucedidos e de líderes carismáticos para mostrar que é possível se chegar lá. A dificuldade, como bem nos lembra Enriquez (1997, p. 128), é devida ao fato de que *“é impossível que todo mundo seja vencedor. Em todas as batalhas, existem os vencedores e os vencidos”*.

Enfim, o indivíduo subordina-se e submete-se a todo um processo de dominação presente nas organizações, tomando a organização como o seu mundo e único lugar de realização pessoal. Ele transforma, assim, a organização em seu ideal de ego e em que todos aqueles desejos por ela prometidos, especialmente de reconhecimento e o poder, poderão se concretizar. Esta, por sua vez, lança mão de discursos para conquistar o indivíduo e impedi-lo de expressar-se livremente: sabe-se que a palavra livre tem o poder de auxiliar em propostas de mudança, de conscientização do indivíduo e no desenvolvimento do senso crítico.

Além disso, há também um conjunto especial de desejos relacionados ao sucesso e à busca da perfeição que estão presentes no imaginário organizacional e nas relações

de poder das organizações modernas. Já vimos que o sujeito anseia por ser amado e é levado a ver que é possível suprir tais desejos na organização em que trabalha. Agora, ao lado do desejo de ser amado, há também, por parte do sujeito, de acordo com Lapierre (1989), o medo do fracasso, de desapontar a grande mãe empresa que acreditou nele, isto é, que o fez acreditar que o sucesso da organização dependeria dele. Este autor aborda ainda algumas emoções conflituosas que exercem grande poder nas relações de trabalho das organizações, como o medo da perda do *status* e o desejo de estar acima dos outros, em nível excepcional.

Um dos principais problemas dessa nova relação empresa-indivíduo refere-se

à redução considerável da capacidade crítica do sujeito e, conseqüentemente, de suas possibilidades concretas de opor uma resistência a essas políticas.

Sem o desenvolvimento de maior senso crítico, o indivíduo se coloca numa posição de crescente alienação em relação a sua própria vida. Ainda de acordo com Lima,

a alienação está fortemente presente nessas empresas, apesar de todo o esforço desenvolvido de enriquecer o conteúdo do trabalho e de mobilizar os trabalhadores (1996, p. 126).

As relações de trabalho começam a se basear na alienação do indivíduo. Este é inserido num ambiente ilusório e nem imagina que, no final do jogo, a empresa dificilmente vai cumprir o que lhe prometeu. Apesar disso, as pessoas buscam uma realidade, que não existe, a qual a empresa estará incumbida de forjar.

Parte III

**TÓPICOS ESPECIAIS
DA ANÁLISE DO DISCURSO**

ANÁLISE DO DISCURSO

A análise do discurso organizacional realizada neste estudo não pretende se deter em uma análise formal da língua, mas à análise mais interpretativa e explicativa, em que se quer compreender o que é dito e o que não foi dito, a partir de uma perspectiva crítica, em determinado discurso. É necessário, nesse caso, compreender também as condições sociais em que se dá determinado discurso, sendo necessário relacionar a linguagem ao que está presente no exterior.

Além disso, é fundamental perceber como as pessoas e empresas fazem uso de estratégias comunicativas, sendo possível, então, perceber suas principais crenças e interesses. É justamente pela compreensão da articulação dessas formas de poder que esperamos contribuir para maior enriquecimento interpretativo do campo que este estudo abrange.

No que se refere à linguagem, ela só pode ser compreendida, dentro do nosso contexto de trabalho, como prática social e política, como elemento de interação social. Nesse sentido, estamos falando em discurso. E de acordo com Orlandi (1999, p. 15),

na análise de discurso, procura-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história.

Temos na análise do discurso, a compreensão de como um objeto simbólico produz sentidos para os sujeitos. A linguagem realiza a mediação do indivíduo com a realidade social; nesse sentido ela não é, e nem deve ser, encarada

como neutra, mas como habilidade humana que tem papel fundamental na construção social da realidade.

Quando se fala em discurso, considera-se a dimensão ideológica que lhe é inerente. É no discurso que se articulam a ideologia e a linguagem. Pode-se perceber a ideologia não apenas em determinado conteúdo, mas também na forma ou maneira como ele é enunciado. No discurso, a primeira característica que nos vem à mente refere-se à sua proximidade com o termo ideologia, que se mescla com a linguagem. É necessário se analisar as relações do social com a linguagem, a fim de se compreender o processo ideológico existente na palavra. De acordo com Brandão (1998, p. 11),

a linguagem não pode ser encarada como uma entidade abstrata, mas como o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente, em que o ideológico, para se objetivar, precisa de uma materialidade.

É necessário entender, ainda, o contexto sócio-histórico em que o texto está inserido e o que existe de explícito e de oculto no texto. Nesse sentido, podemos entender esse campo de estudo como estando além da linguística, não sendo apenas uma mera extensão da mesma.

Brandão ressalta (1998, p. 18) que

a linguagem passa a ser um fenômeno que deve ser estudado não só em relação ao seu sistema interno, enquanto formação linguística a exigir de seus usuários uma competência específica, mas também enquanto formação ideológica.

A partir da análise do discurso, podemos, então, compreender que a linguagem não é transparente e que é necessário entendê-la como algo simbólico. As palavras contêm um alto grau de contornos ideológicos e de sentidos que

não estamos acostumados a perceber de maneira rápida e contínua.

E não é apenas com a ideologia que o discurso tem forte relação, mas também com a própria construção da realidade. Discurso não é somente transmissão de informação. Ele é bem mais que isso; ele responde também pela própria construção social. Ele contribui além dessa construção, na busca da significação do mundo.

Dessa forma, o discurso assume papel político extremamente relevante e que pode ser analisado de acordo com as contribuições que ele dá tanto à manutenção das relações de poder e de dominação quanto às transformações dessas relações. O discurso é analisado, então, como algo que vem contribuindo seja na construção das identidades sociais, seja na dos sistemas de crenças e das relações sociais. Assim, o discurso é muito mais do que a transmissão de informações, vários processos também estão presentes, como a argumentação e a construção da realidade.

A linguagem pode ser analisada a partir de uma postura crítica, podendo ser considerada como prática social, isto é, como parte integrante e fundamental das sociedades humanas. Ela pode, então, ser analisada e compreendida a partir da dimensão socioideológica e não apenas em função do componente linguístico.

Além disso, o discurso está relacionado com o sentido, com a percepção, com o significado que uma mensagem pode ter e que, eventualmente pode não estar explicitada. Assim, por meio da análise do discurso, trata-se de verificar o que há por trás da transparência da linguagem.

Como já foi dito, todo discurso possui uma dimensão ideológica. É no discurso que se articulam a ideologia e a linguagem. Pode-se perceber a ideologia não apenas em determinado conteúdo, mas também na forma ou maneira como ele é enunciado. No discurso, a primeira característica

que nos vem à mente refere-se à sua proximidade com o termo ideologia, que se mescla à linguagem. É necessário, então, analisar as relações do social com a linguagem a fim de se compreender o processo ideológico existente na palavra.

O discurso exerce uma grande influência nas relações sociais; ele contribui tanto para a reprodução quanto para a transformação das sociedades. Nesse sentido, existe uma preocupação nossa em se proceder à análise das relações de poder no discurso e analisar como estas relações de poder definem as práticas discursivas.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS DA ANÁLISE DO DISCURSO EM GESTÃO DE PESSOAS

As organizações podem ser analisadas a partir de uma dimensão crítica que deixe um pouco de lado a busca incessante da performance e procure entender, com mais profundidade a sua relação com seus empregados. Acredita-se que compreender esse discurso, ou melhor, as suas várias categorias, é entender um pouco mais sobre as organizações modernas, e, especialmente, sobre as empresas. Pois é na linguagem que a ideologia se manifesta e é também por meio do discurso que se formam conhecimentos e crenças, se constroem identidades sociais e relações entre pessoas (FAIRCLOUGH, 2001).

Como se pode notar, o nosso objetivo não se encaixa no universo gerencial. Ao contrário, a partir dele procuramos refletir criticamente sobre os problemas organizacionais. Como argumenta Freitas (2000, p. 42), sabemos que,

é possível desenvolver um conjunto de estudos sobre a vida organizacional sem cair na velha tentação de produzir uma receita de como ganhar mais dinheiro ou arrancar mais produtividade.

Nesse sentido, a primeira categoria conceitual do discurso analisada é a do superexecutivo de sucesso. Essa categoria conceitual enquadra basicamente dois critérios fundamentais: o sucesso, e tudo aquilo que os indivíduos estão dispostos a fazer para alcançá-lo, e o perfil do super-homem: toda organização deseja ter em seus quadros executivos que sejam verdadeiros super-homens, isto é, eternos conquistadores de territórios/mercados.

Ser um super-homem exige do executivo um desempenho acima do razoável e um exemplo de vida dentro e fora da organização. A empresa não espera nada menos que isso. E ele estará disposto, induzido ou não, manipulado ou não, a entrar no jogo e desenvolver uma parceria a mais permanente possível, com a empresa, uma parceria, pautada em relações de poder, em jogos de desejo, em teatralizações no ambiente de trabalho; enfim, em tudo aquilo que possa “mexer” com o indivíduo e convidá-lo a entrar no jogo, e, obviamente, ansiar por sucesso. O sucesso, assim, passa a ser o grande referencial para o indivíduo, seu grande desejo, seu grande projeto, sempre incentivado pela empresa, que, de sua parte, pretende fazer do funcionário um herói disposto a se dedicar em sangue, suor e lágrimas a ela. Na sua ânsia por sucesso, o indivíduo vai se submeter ao poder e à ordem estabelecida, consentindo com ela em várias dimensões seja pela interiorização das normas, seja por medo.

A segunda categoria conceitual do discurso a ser analisada é a do comprometimento organizacional. É de fato, um lugar-comum a ideia de se “vestir a camisa” da empresa, mas é cada vez mais requerido o comprometimento com os objetivos organizacionais e cada vez maior a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional. Talvez seja nessa categoria conceitual em discurso que se tem mais claramente os discursos da sedução, da fascinação e da servidão voluntária. E a demissão é outro fator de “chantagem” na empresa – ou o indivíduo se compromete, ou está fora.

As organizações, fazendo uso de múltiplos mecanismos tais como a gestão do afetivo, enfatizam de maneira continuada a necessidade em se ter empregados talentosos, leais e comprometidos com os objetivos e com o crescimento da empresa. Igualmente, o discurso da comunidade se confunde com o do comprometimento, pois procuram-se indivíduos que estejam comprometidos com a organização e que sejam capazes de fazer parte de um “clube”, de uma comunidade, a qual

fortalece os laços afetivos entre os indivíduos que a compõem. Para tanto, as grandes empresas fazem uso de mecanismos como a fascinação, a sedução e a servidão voluntária: o indivíduo acredita que, participando da comunidade formada pelos membros da empresa, especialmente dos detentores do poder, do sucesso, ele poderá ser enfim reconhecido e alcançar o seu ideal de ego.

Da mesma forma que outras categorias de análise, o comprometimento e a formação da comunidade na empresa é trabalhado de maneira não somente explícita, mas com mecanismos ocultos no discurso, que cada vez mais ideológico, faz com que o indivíduo desenvolva a percepção da empresa, não apenas como um local de trabalho, em que ele é remunerado para alguma atividade, mas como uma instituição sagrada merecedora de sua dedicação, seu empenho e qualquer outra renúncia que, porventura, seja necessária.

A terceira categoria conceitual do discurso diz respeito aos modismos gerenciais que se reproduzem cotidianamente no ambiente organizacional. Os inúmeros modelos de gestão que surgem e se modificam, dia após dia, no ambiente organizacional, só podem ser implementados se os indivíduos se adaptam ou “são afastados” à nova maneira de se trabalhar. A empresa desenvolve um discurso que insira os indivíduos no novo modelo de gestão proposta.

Na verdade, ela fará uso de quaisquer modismos que possam levá-la a resultados significativos, desde a universidade corporativa até os treinamentos heterodoxos no meio da selva: todo modismo que lhe dê alguma espécie de ganho, de aumento da produtividade e de desenvolvimento da competitividade deverá ser implementado. E na ânsia por fórmulas mais ou menos fantásticas, surgem inúmeros gurus, amplamente referenciados e divulgados pela mídia, não somente a especializada em negócios, que se concentram cada vez mais no indivíduo, transformando-se em propagadores da autoaju-

da aplicada no ambiente de trabalho, de modelos de gestão que nada trazem de novo, mas que exigem sempre mais do indivíduo e também da empresa.

A quarta categoria conceitual do discurso refere-se à participação dos funcionários, tanto nos processos decisórios quanto nos lucros da empresa. Tratam-se de temas que apesar de frequentes ainda antes da década de 1990, produzem impactos até os dias de hoje, especialmente em termos da administração participativa. Só que, embora muito se tenha dito sobre a participação do empregado nas decisões e lucratividade das empresas, deve-se examinar com cuidado se essa participação é uma realidade ou apenas um instrumento utilizado pela empresa para seduzir seus empregados. Diferentemente das categorias anteriores, que tem um foco maior em executivos, aqui, trabalhamos, de modo mais incisivo, também, com os empregados de "chão de fábrica".

A participação pode ocorrer, por exemplo, por meio do compartilhamento do processo decisório e de outros processos, tais como os círculos de qualidade, os quais apesar de já estarem em desuso nos dias de hoje, ainda eram bastante utilizados no início da década passada. Da mesma forma, a remuneração surge como um mecanismo motivacional que arregimenta forças para o cumprimento dos objetivos organizacionais e para a busca continuada dos retornos, especialmente o financeiro. Assim, o indivíduo tem no salário e em benefícios indiretos, matérias-primas de pacotes de incentivos que fazem com que se dedique cada dia mais às demandas da organização. Fica claro, pois, o quanto a parceria empregado-empregador tornar-se uma constante nas empresas contemporâneas.

A quinta categoria conceitual do discurso se refere à preocupação da organização com o indivíduo e sua saúde física e psíquica: está cada vez mais em voga o discurso de que as organizações se preocupam com a saúde dos seus funcionários, desde problemas de depressão até obesidade.

Não é difícil perceber, no entanto, que ao mesmo tempo em que é necessário compreender o que existe por trás desse discurso, faz-se necessário encontrar elementos que mostrem como são ambíguos alguns discursos, pois, no mesmo momento em que se preocupam com a saúde dos indivíduos, as empresas também abordam os custos financeiros ocasionados pelos inúmeros problemas de saúde de seus empregados. Do mesmo modo, ao lado da preocupação com a saúde do indivíduo, a empresa ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquelas relacionadas ao ambiente de trabalho. Ignoram, por exemplo, o imaginário organizacional moderno e os ambientes internos e externos em que as pessoas trabalham, que, cada vez mais as levam a chegar ao seu limite físico e, sobretudo, psíquico.

Por fim, a sexta categoria conceitual do discurso diz respeito às listas das melhores empresas onde se trabalhar. Como se sabe, algumas revistas de negócios dedicam publicações anuais para a consolidação de pesquisas relacionadas a esse tópico. Alguns critérios são definidos para posterior avaliação dos empregados das empresas pesquisadas. Também, busca-se conhecer, a partir do referencial da performance, empresas em que possa ser bom trabalhar. Para estar presente nos primeiros lugares dessas pesquisas, supõe-se que, na empresa, as pessoas são felizes, e que a empresa apoia seus recursos humanos, ou melhor, é dito atualmente, seu capital humano. De modo que é necessário que compreendamos o que existe de oculto nesses critérios, o que é aceito como sendo fundamental para que uma empresa seja considerada um lugar bom de se trabalhar.

**O SUPEREXECUTIVO DE SUCESSO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Uns dos principais fatores de motivação do executivo nas organizações modernas é o sucesso e o reconhecimento desse sucesso por parte de outras pessoas. Para alcançá-lo, não importa o esforço despendido, nem o número de papéis a que se é obrigado representar na empresa. No curto prazo, tudo acaba valendo a pena: o indivíduo busca o paraíso perdido, a concretização do desejo de fama e reconhecimento, um espaço para viver seus sonhos e projetos. A empresa, por sua vez, vai

propiciar-lhe uma identidade social privilegiada, um lugar de que ele se orgulhe de pertencer, a conquista dos símbolos de status, um projeto que dê sentido à sua vida de mortal, a emoção de ser parte de um clube de raros (FREITAS, 2000, p. 110).

Ou seja, a empresa oferece a possibilidade que ele seja percebido pela sociedade como um homem bem-sucedido, que ele se torne uma pessoa admirada. É necessário, contudo, que ele tenha aderido aos valores da organização e esteja comprometido com seus objetivos, aceitando todas as demandas organizacionais. Como afirma O'Neil (1993, p. 20), quanto a muitas pessoas bem-sucedidas,

seus corpos (das pessoas bem sucedidas) podem voltar para casa todas as noites, mas psicologicamente e espiritualmente, elas permanecem aprisionadas pelos papéis que tanto se esforçaram por construir para si mesmas.

Como se nota, o indivíduo está disposto a se dedicar e se sacrificar cada vez mais à organização, assim como para alcançar seus próprios objetivos. Neste sentido, cada uma das partes, indivíduo e empresa, em diferentes momentos, tentará seduzir a outra, aprofundando os jogos de poder e de desejo. A empresa, por seu turno, exigirá do indivíduo um perfil e um comportamento de super-herói, de uma pessoa, por assim dizer, acima do normal, que possa preencher as demandas da empresa. E, de sua parte, o indivíduo irá se embrenhando no mundo da empresa, em seus valores, suas normas de conduta e sua ética, que ele deve seguir dentro e fora dela.

É necessário que entendamos, portanto, o discurso dominante e como, e por que, o empregado deixa-se envolver num imaginário de sucesso, colocando a empresa e, conseqüentemente, o trabalho, como a dimensão mais importante de sua vida. Importa compreender, também, o que é dito e o que não é dito, na perspectiva crítica, no discurso organizacional moderno, sobretudo, o que se refere às dimensões do sucesso, de como ele está presente nas relações indivíduo-empresa e a busca desse executivo ideal, de uma pessoa que possa ser o protótipo de um herói, pronto a fazer com que a empresa brilhe, e como está presente no discurso, brilhe com ela.

O'Neil (1993, p. 23-26) aponta alguns aspectos do sucesso mítico, isto é, do sucesso como mito, a saber:

- † a ilusão de que o sucesso é absoluto e definitivo, ou seja, de que uma vez alcançado, ele permanecerá eterno;
- † o dinheiro e o poder aquisitivo são fundamentais para o sentido do sucesso, sendo que o homem passa a valer de acordo com sua conta bancária;
- † o anseio por novas riquezas, motivado especialmente em virtude de que não basta ter, mas é

necessário ter mais que os outros, mantém acesa a competitividade contínua;

- † a reação ódio-amor diante do sucesso, pode levar ao isolamento as pessoas sem sucesso financeiro;
- † a ilusão de que o sucesso o libertará do tédio, do trabalho rotineiro ou de excessivo controle por parte da organização.

É comum ouvirmos nas empresas ou lermos em livros e em revistas especializadas em negócios a respeito da dificuldade de se encontrar um executivo ideal, aquele que poderá ser destinado ao sucesso. Os requisitos são os mais variados possíveis e, muitas vezes, paradoxais. As empresas querem, antes de tudo, pessoas dispostas a se dedicar integralmente a elas, indivíduos que desejem loucamente o sucesso e façam disso a sua missão de vida. O sucesso deve ser colocado em primeiro lugar.

As organizações, por sua vez, utilizam-se desse desejo para conseguir, em parceria com seus empregados, o que precisam do indivíduo. Assim, conforme escreve Pagès (1987, p. 137), a empresa, não pede, *“de início, ao indivíduo, para trabalhar por dinheiro, ela lhe propõe um objetivo mais nobre, lhe pede para vencer, para ser o melhor”*.

E no que se refere ao excesso de trabalho e à exclusividade de dedicação à empresa,

ninguém lhe diz que é obrigado a trabalhar. É dito apenas que para progredir é preciso trabalhar muito. A partir desta mudança de foco, a exploração pela empresa torna-se um objetivo para o indivíduo: basta transformar a obrigação em valor pela via do sucesso.

Nesse contexto, o indivíduo, maravilhado pela promessa do sucesso, via trabalho árduo e amor à organização,

deverá se dedicar de tal forma à empresa, tornando-se quase um modelo ideal de funcionário desejado por ela.

De fato, o indivíduo, extremamente desejoso de alcançar o sucesso, não é capaz, muitas vezes, de refletir e analisar o quanto perde ao entrar nesses jogos de poder e de desejos. De acordo com Enriquez (1997, p. 11),

os homens arriscam em perder sua estima, sua própria identidade, seu desejo de criação. Em uma palavra, sua vida. Quanto de mortos físicos e psíquicos na empresa para um pequeno número de indivíduos triunfantes.

A empresa exige do indivíduo qualidade total, e tal demanda de excelência faz com que ele tenha de mudar constantemente suas qualificações, habilidades e comportamentos, de acordo com as exigências do mercado e dos inúmeros modismos gerenciais do momento (FREITAS, 2000).

As empresas querem transformar seus funcionários em super-homens, e o discurso da ordem e da disciplina auxilia nesta tarefa. O indivíduo deve estar disposto a dedicar horas de trabalho intenso à empresa, comprometer-se com seus valores e metas, e principalmente, estar disposto a entrar no jogo dos constantes aumentos dos padrões de desempenho por ela, mantendo tal padrão por tempo indeterminado. A empresa é percebida, não raras vezes, como mais do que o local do “ganha pão”, trata-se de um local de dedicação quase que absoluta, uma religião na qual é preciso acreditar, se dedicar e investir forças.

Esse é o segredo do sucesso: a dedicação, o comprometimento com tudo aquilo que em momento algum vai ser uma garantia de estabilidade para ele; trabalhar excessivamente é o que é valorizado e exigido dos empregados para que façam parte de uma empresa. O ritmo de trabalho é frenético, sendo necessário ter ansiedade e agitação no sangue. Além disso, a ânsia por sucesso torna-se uma característica

que passa a dominar cada vez mais o indivíduo, sendo amplamente valorizada na sociedade moderna. Assim, sua vida passa a ser a organização em que trabalha, ou o negócio que conduz. No caso do executivo, não satisfeito com a auto-exigência, ele exige dedicação também das outras pessoas da organização, insistindo que “vistam a camisa” e se empenhem nos trabalhos em equipe – dois lugares-comuns das relações de trabalho nas empresas na sociedade contemporânea.

Invariavelmente, o funcionário dedicado torna o trabalho e a empresa os grandes referenciais de sua vida, sua grande fonte de identificação e onde é possível desenvolver sua identidade, a qual, por consequência, vai também estar ligada à cultura da empresa em que ele trabalha. De acordo com Freitas (2000, p. 63),

a carreira e o status profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, autoimagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal.

O sucesso que interessa ao indivíduo refere-se à dimensão profissional e os benefícios decorrentes do status obtidos que vão desde o carro com motorista à participação das principais decisões da empresa. O principal para o indivíduo é vencer, sua necessidade primordial – é preciso vencer para ser reconhecido e admirado. E a carreira se relaciona intimamente com esse desejo, que mais tarde se torna uma prisão da qual o indivíduo não mais consegue sair. Ele já internalizou um dos principais valores das empresas – o sucesso. Ele não consegue mais canalizar suas energias para qualquer outra coisa que não se direcione para o alcance do sucesso que ele se propôs alcançar. Na busca do sucesso, é também possível identificar um processo que se baseia na glorificação deste e faz com que cada indivíduo veja no outro não apenas um parceiro no alcance dos objetivos organizacio-

nais, mas também, e principalmente, um competidor que pode lhe tirar a qualquer momento, por exemplo, a promoção que tanto almejava.

Retornamos novamente na questão do excesso de trabalho, em que o indivíduo é levado e deixa-se levar por jornadas de 12, 14 e até 16 horas. No nosso entender, esse tipo de atitude não se justifica apenas pelo ambiente competitivo, mas também pelo fato do indivíduo querer se submeter a esse processo, na expectativa de galgar cargos mais elevados na organização. E, em especial, o executivo pretende estar no centro das atenções e desenvolver sua carreira. Ele busca reconhecimento, ele tem desejo de reconhecimento, de aplausos constantes (FREITAS, 2000).

E, não apenas isso, o indivíduo pretende desenvolver crescente influência na vida de outras pessoas, por meio de relações assimétricas, que caracterizam as relações de poder. Na busca da admiração, o indivíduo deseja ser símbolo de veneração, respeito e amor. O discurso usual refere-se especialmente à necessidade de se trabalhar intensamente, ao fato do ambiente profissional estar cada vez mais competitivo. Esse discurso é bem mais valorizado que o do desejo de reconhecimento, do qual se depreende que o trabalho árduo é objeto de admiração, principalmente quando ele leva ao sucesso.

Há também o executivo que se orgulha em mostrar o quanto é ocupado, algo amplamente valorizado na sociedade atual. Valoriza-se o sujeito que vive na rotina e na repetição típicas da pulsão da morte, cuja vida está não apenas em função do trabalho, mas também em função do relógio.

A esse respeito, Freitas afirma que o tempo é cada dia mais medido e pesado: *“não podemos mais perder um minuto, em alguns casos é a perda de um segundo considerada fatal”* (FREITAS, 2002, p. 4). O tempo deve ser utilizado e vivenciado rapidamente, com velocidade, *“aproveitando-se”*

tudo da vida. Um aproveitamento da vida que nega, muitas vezes, o prazer, o usufruto profundo e pleno de momentos que passam e não os vemos, pois estamos eminentemente preocupados em pular, incessantemente, de desejo em desejo. No campo empresarial, utiliza-se o tempo da maneira mais produtiva possível. Executivos de grandes empresas têm, não raras vezes, comportamento singular:

ar agitado, serram os dentes, apertam dez vezes o botão do elevador, cortam a palavra dos outros para concluir o raciocínio, sentem-se culpados por descansar 5 minutos, leem vendo televisão e comendo, se barbeiam dirigindo; enfim, buscam executar várias coisas ao mesmo tempo para não perder tempo (FREITAS, 2002, p. 08).

Outro elemento que nos chama a atenção no discurso empresarial é a hipervalorização do esporte, sempre citado como prioridade, seja este a caminhada, o *jogging*, a academia de ginástica, o tênis, ou qualquer outro. O executivo herói é também um esportista, um indivíduo que é vencedor também no esporte, que cuida da saúde e é feliz, envolvido dia e noite, com o trabalho. Observa-se, inclusive, o quanto o esporte vem sendo utilizado por executivos, inclusive na busca do aumento de suas relações pessoais e no desenvolvimento de suas habilidades competitivas.

A estrutura estratégica de grandes empresas, como bem acertadamente nos diz Enriquez (2000, p. 29), valoriza e exige, em seus quadros indivíduos que sejam ganhadores, esportistas, verdadeiros guerreiros que estejam dispostos a tudo pela vitória. O *“matador cool”*, termo utilizado pelo autor, não elimina *“um adversário ou um concorrente com paixão, é preciso fazê-lo, ao contrário, com doçura”*. Assim, para ser esse *“matador”*, o indivíduo deve valorizar o corpo, ser um esportista, ou seja, ele não apenas trabalha o seu cor-

po e o controla, mas busca também a vitória, continuamente e incessantemente. De acordo com Enriquez (2000, p. 29),

a empresa estratégica tem, com efeito, por fundamento uma equação simples: energia física = energia psíquica = aptidão para o sucesso individual = aptidão para a utilização social.

Assim, são importantes não apenas o controle do pensamento e da psique, mas também o controle do corpo, cujo funcionamento é essencial para o bom funcionamento do sistema. Escreve Enriquez (2000, p. 30) que

*um dirigente frágil, com problemas, que não se sente bem na própria pele, que é incapaz de se superar fisicamente e de controlar seu corpo [de controlá-lo totalmente], não pode ser mais que um **looser** [um perdedor] do qual a empresa deve se livrar o mais rápido possível.*

O executivo acaba tendo que incorporar o perfil do esportista e estar sempre preparado para combater e vencer. A competição torna-se termo chave para o sucesso, sendo uma estratégia cada vez mais utilizada pelas organizações para o seu próprio crescimento e ganhos.

Não é difícil encontrar em livros e revistas especializadas em negócios, a metáfora do esportista, em que se abordam a procura da performance plena, do melhor desempenho, por parte dos executivos, associando-se corpo, mente e espírito. Tratam-se de dimensões controladas pela empresa no sentido de se aumentar o desempenho de seus funcionários e os resultados obtidos, esperando-se manter o executivo pronto para lidar com o número excessivo de horas trabalhadas, tornando-o, assim, um atleta corporativo.

O atleta corporativo é visto como sendo diferente do *workaholic*, o que questionamos. A diferença entre os dois é vista em função da presença ou não do vício no trabalho, mas acreditamos que, se existir alguma diferença, ela é muito sutil. E as empresas, inclusive as grandes, tais como IBM, General Motors e Merrill Lynch, estão treinando seus executivos em equilibrar estresse com recuperação, no intento que esse atleta corporativo seja um vencedor, e não um estressado. O atleta corporativo aprende a recarregar as baterias, tornando-se mais produtivo e gerando mais resultados. Com este objetivo, as empresas desenvolvem ações para se alcançar essa meta, como refeitórios com comida saudável e academia de ginástica na empresa. É realmente necessário ser um atleta para aguentar a jornada de trabalho. A concepção é de que trabalhar só oito horas por dia e não se colocar o trabalho em primeiro lugar não leva ninguém para a frente, sendo que nem mesmo quem enfrentou problemas de saúde ou familiares por causa do vício mostra, muitas vezes, arrependimento.

Pensamos então: qual é a qualidade de vida que falamos nos dias de hoje? Se empresa significa muito trabalho, qualidade de vida poderia ser considerada como ter uma alimentação saudável no restaurante da empresa? Ou mesmo, uma academia de ginástica superequipada na empresa?

Voltando às temáticas do tempo e da rotina tratadas anteriormente, vemos, não poucas vezes, que os executivos dizem não terem tempo para dormir, ou que nem mesmo precisam dormir, que suas agendas estão sempre ocupadíssimas e que não conseguem ficar parados. E o mais interessante é que tendem a ver a falta de tempo como algo positivo.

A agenda cheia é admirada e valorizada na atual sociedade. Assim, como já foi dito, o perfil valorizado é aquele do funcionário que dedica a vida à empresa. Essa é a motivação que as empresas querem de seus empregados: pessoas que aceitem abrir mão de sua própria vida, de seus próprios sonhos tendo em vista a missão da empresa em que elas

trabalham. É colocado para o indivíduo, que se ele não se dedicar, se não houver a abertura para o sacrifício e a renúncia, ele não vencerá. E o indivíduo vai se inserir nessa dinâmica de trabalho, especialmente pelo fato do trabalho ser mais valorizado na sociedade atual, e o indivíduo encontra nele a possibilidade, talvez única, de transformar seus sonhos em realidade. Perder o emprego representa não apenas perda financeira, mas também perda de vários aspectos de sua vida, como a possibilidade de se realizar ou de ser reconhecido, admirado e amado pelas outras pessoas. E a empresa sabe fazer uso dessas necessidades para conseguir com que o indivíduo esteja engajado em seus objetivos e em sua cultura organizacional.

Não menos importante, uma temática que deve ser abordada refere-se ao controle pelo amor, um mecanismo eficaz para que a empresa consiga, ao menos em tese, o comprometimento do indivíduo. Ela busca no líder o sedutor de quem necessita para ser o catalisador do processo de "gestão do afetivo" na organização. De sua parte, a empresa também seduzirá o indivíduo, às vezes, lançando mão de artifícios bastante fúteis. A empresa sedutora entrega rosas, chocolates e outros pequenos presentes com o objetivo das pessoas se sentirem queridas por ela e fazendo parte de uma comunidade, de uma verdadeira família. Pois o indivíduo deixa-se seduzir e é seduzido não apenas por elevados salários e pelo poder, mas também por presentes e mimos que têm forte valor simbólico para ele e, muitas vezes, representam baixo custo para a empresa.

Freitas (1991), em seu estudo sobre os elementos da cultura organizacional, trata de tal prática, quando analisa os ritos, rituais e cerimônias no contexto organizacional. A autora cita alguns exemplos que vão de encontro ao que aparece nos artigos analisados anteriormente.

É o caso da convenção da Mary Kay Cosmetics, que

distribui prêmios milionários, como Buicks e Cadillacs cor-de-rosa, diamantes e casacos de pele para as campeãs de vendas. Durante a solenidade, que tem duração de 13 horas, as líderes de equipes e futuras diretoras promovem uma programação que 'educa, motiva, inspira e diverte' (FREITAS, 1991, p. 23).

Trata-se, segundo Freitas, da celebração pública de resultados positivos, no contexto dos "ritos de reforço"; um segundo exemplo é a entrega de uma placa de homenagem, em determinada empresa, realizada em um ambiente tão teatralizado em que o vencedor,

depois de ser cumprimentado por todos, volta ao seu escritório, onde, muito provavelmente, colocará o seu 'troféu' na parede ou na mesa (FREITAS, 1991, p. 22).

Outro exemplo é o "funcionário do mês" ter a sua foto emoldurada pela empresa e ser colocada na frente de todos.

Como se nota, a empresa faz uso de determinados mecanismos no intento de seduzir seus empregados; sedução essa que também está presente na perspectiva que o indivíduo tem do trabalho por ele realizado. O trabalho é visto como fonte de prazer, percepção que é incentivada pelos líderes das mais diversas organizações. Propõe-se que o trabalho seja visto como um *hobby*. Tenta-se descaracterizar o trabalho em vários aspectos fundamentais, especialmente em sua forte carga de sofrimento e de angústia inerente ao próprio trabalho e à vida na empresa.

Retomando o tópico do excesso de trabalho e de suas consequências para o executivo, devemos nos referir também ao problema da vida privada que acaba sendo colocada em segundo plano, inclusive no que diz respeito às relações familiares. Vejamos, nesse sentido, que o discurso do sucesso pode significar na carreira do executivo o fracasso deste como

pai ou como marido. Em outras palavras, o preço a ser pago na busca do sucesso profissional e do reconhecimento acaba sendo muito caro para boa parte dos executivos. E eles sabem que se não houver uma preferência pela empresa frente à família, eles não conseguirão vencer. De acordo com Pagès (1987, p. 137), *“se ele não vence é porque dedica muito tempo à sua família”*.

E, no universo altamente competitivo e repleto de inúmeros modismos e modelos de gestão que se exige cada vez mais tempo, esforço e dedicação dos indivíduos, e no qual eles tendem a se entregar à empresa. A dificuldade em equilibrar vida profissional e vida familiar leva, em detrimento da família, quase sempre, o indivíduo a optar pelo trabalho, mesmo que isso fragilize as suas relações familiares. E, pode-se dizer, que não existe, para inúmeros executivos, arrependimento quanto a problemas familiares ocasionados pelo trabalho excessivo, desde que eles tenham alcançado a posição almejada. Dessa forma, não resistimos em, popularmente, dizer que *“não se faz uma omelete sem quebrar os ovos”*.

Pode-se dizer que para se ter sucesso profissional é necessário trabalhar muito, mesmo que a família acabe em segundo plano, que é o que normalmente ocorre. Esse sacrifício da família pela empresa foi abordado por Pagès (1987) que demonstra o quanto a fé na empresa e a adesão a seus valores podem levar o indivíduo a sacrificar sua vida familiar. Aliás, a empresa está presente também na vida da família do executivo, havendo, cada vez mais, programas de integração de empregados e familiares dentro da empresa, no sentido destes partilharem as atividades que o indivíduo realiza. Inclusive, para gozar de mais tempo ao lado dos seus, executivos acabam envolvendo seus filhos no dia-a-dia do trabalho, fazendo com que compreendam a ausência do pai, devido a contingências relacionadas a seu trabalho.

Mas, é bom que a criança e o jovem assumam determinados hábitos do mundo do trabalho e da empresa?

É bom que entrando em contato com a ideologia de mercado e com o trabalho realizado nas empresas, a criança, depois de ter visitado os pais na empresa algumas vezes, utilize-se de determinadas linguagens do campo da gestão dentro de sua casa e em sua vida?

Neste sentido, as relações de poder presentes no mundo do trabalho começam a ser reproduzidas na vida familiar, levando para dentro de casa a ideologia dominante e a definição de como as coisas devem ser feitas, de modo específico, nas empresas e de maneira geral, na sociedade. A vida familiar começa, assim, a ser conduzida a partir de determinadas regras e normas internalizadas pelo indivíduo na organização em que ele trabalha, reproduzindo-se, em casa, a cultura organizacional por ele interiorizada. As relações familiares começam a assumir um perfil mais “artificial”, e guiado por metodologias e mecanismos gerenciais utilizados na empresa. Então, a vida dentro de casa assume cada vez mais os contornos da vida profissional e os membros da família passam a se desenvolver dentro desse contexto. Em resumo, a criança passa a ser cliente, colega de trabalho, fornecedor, superior e subordinado.

O ponto é que a empresa acaba ocupando espaço tão intenso na vida do indivíduo, que ele começa a achar natural todas as renúncias feitas para o bem da empresa. Toda sua vida pessoal acaba sendo prejudicada, assim como suas relações sociais acabam restritas àquelas estabelecidas dentro da organização, interagindo-se, então, nas relações extratrabalho com colegas, clientes e fornecedores. Outras vezes, os executivos procuram também – e são incentivados a – desenvolver redes de relações pessoais – *networking*, – ampliando o seu círculo de amizades dentro e fora da empresa em que trabalham, incluindo executivos de outras empresas.

O círculo de amigos do indivíduo passa a ser movido, em parte, pelo interesse, e em que o outro possa ajudá-lo a alcançar os seus objetivos e desejos. Formam-se algumas

vezes verdadeiras confrarias que têm como missão auxiliar no processo de inter-relação pessoal entre seus membros, inclusive em termos de informações. As relações pessoais, que deveriam ter um perfil mais natural e menos estratégico, tornam-se uma função do *marketing* pessoal. Atividades cotidianas são reformuladas para alcançar o melhor nível possível de incremento das relações: o executivo participa de congressos e feiras, procura conversar, quando tiver interesse, com a pessoa a seu lado nos voos e participa de associações ou clubes. Todas essas práticas podem aumentar o círculo de relacionamentos do executivo e torná-lo mais conhecido, o que pode ser de bastante serventia, inclusive, num período pós-demissão.

E na busca da excelência, as empresas se preocupam em desenvolver seus funcionários, para que eles a reproduzam. Assim, o executivo deveria se dedicar inteiramente à empresa e à sua carreira, definindo estratégias para o alcance do sucesso que ele deseja obter. Nesse caminho, ele se depara com um quadro familiar e emocional cada vez mais complicado. Do âmbito familiar, nós já analisamos os malefícios ocasionados por essa busca frenética pelo sucesso. Já, do âmbito emocional, o indivíduo sofre com o *stress* e com o elevado nível de ansiedade a que é submetido, levando-o, muitas vezes, à desestruturação emocional, a doenças físicas e até à morte. O fato é que o indivíduo é colocado à prova a todo momento, e isso pode minar suas resistências. E inúmeras vezes o indivíduo não se dá conta de como está vivendo, naturalizando uma vida degradada.

Numa espécie de contrapartida da empresa ao valorizar o funcionário que se exaure no trabalho, esta, por meio de políticas voltadas para seus recursos humanos, tende a valorizar, de acordo com Lima (1996, p. 20),

tanto as exigências materiais [através de salários mais elevados, por exemplo] quanto as de ordem

psicológica [encorajando, por exemplo, a tomada de iniciativa]. Elas conciliam as recompensas econômicas e as recompensas simbólicas, os aspectos formais e os informais da organização.

Tendo em vista as recompensas econômicas, simbólicas ou qualquer outra e levando-se em consideração a ligação afetiva que também está presente na relação empresa-funcionário, lembramo-nos do já mencionado processo segundo o qual o indivíduo estaria disposto a aceitar determinado nível de sofrimento ou desprazer tendo em vista os benefícios que lhe são prometidos. De acordo com Pagès (1987, p. 27), “*o processo de mediação se coloca como a aliança das restrições [coerções] da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo*”.

Obviamente, a definição das políticas desses privilégios se dá de acordo com o espírito da empresa, do sistema econômico, do mercado, mas ao fim, sempre com o objetivo de diminuir as contradições existentes nas relações de trabalho nas organizações.

As empresas tentam diminuir as contradições, elas adotam dispositivos que visam antecipar os conflitos, na busca da diminuição do grau de insatisfação dos empregados.

Mas, é importante lembrar que para usufruir das recompensas que a organização estaria disposta a conceder, o indivíduo deveria estar, quem sabe, disposto a mudar de cidade ou de país, a permitir a interferência da empresa na sua vida particular. É o caso do alto executivo recém-separado da mulher que não pôde se candidatar a um cargo mais elevado porque estava solteiro, requisito indispensável para a empresa.

O fato é que a empresa pode interferir não apenas nas atividades rotineiras do indivíduo, mas também na maneira como ele deve conduzir sua vida, se deve se casar ou não, se pode, por exemplo, revelar uma orientação homossexual ou

não. Tudo depende dos interesses da empresa, que deve, de acordo com o discurso organizacional, vir sempre em primeiro lugar. O mais intrigante é que o indivíduo se coloca em papel submisso frente a essas exigências. A sua fome por *status* e por uma carreira bem sucedida, muitas vezes, é tão grande que faz com que ele se submeta aos mais variados absurdos.

O indivíduo se insere cada vez mais na cultura da organização, e vislumbra, por meio de promessas, que é possível chegar ao sucesso. Aos poucos, o sucesso e a sua carreira tornam-se a missão de sua vida: suas atividades são coordenadas e pensadas estrategicamente, suas amizades são definidas sob determinados critérios que estejam de acordo com o que possa levá-lo a atingir o degrau mais alto de sua carreira.

De acordo com Pagès, o importante em sua vida é vencer, é obter vantagens sobre outras pessoas, ser objeto de admiração. Considerando que o trabalho exerce hoje papel extremamente importante em nossas vidas e que é por meio dele que as pessoas buscam destaque na sociedade, o executivo, ou o empregado de maneira geral, preenchem, trabalhando, o vazio que tornou as suas vidas: daí a necessidade de vencer, de ser reconhecido como exemplo de vida, não importando o que tenha sido renunciado e feito para se alcançar tal objetivo. De acordo com Pagès (1987, p. 135),

a partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal do indivíduo, o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único.

E um dos problemas que surgem é o indivíduo precisar estar sempre atualizado, e adaptando-se aos diversos modelos e modismos de gestão existentes. Sua vida começa a girar em torno dessas atualizações, capacitações e treinamentos. Entretanto, não conseguimos nos atualizar infinitamente. Chega um momento em que estaremos saturados e que não

teremos mais condições de competir, até o ponto em que seremos trocados por outros competidores, talvez mais jovens e com mais energia para seguir em frente.

Essa questão foi também analisada por Freitas (2000, p. 63), que afirma que na busca por sucesso e excelência, requisitos impostos pela empresa, pela sociedade e pelo próprio indivíduo, este, quando fracassa, torna-se um “morto-vivo, sem identidade, sem autoimagem, um ser que não se reconhece a si mesmo”. Ainda segundo a autora,

a carreira e o status profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, autoimagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal.

Como podemos notar, a sua identidade se confunde com a da empresa, e o fracasso em sua atividade profissional é o fracasso de sua própria vida pessoal. E como é impossível ser perfeito, ou seja, como é impossível ser como desejam as empresas, o profissional, quase sempre, se seguir por esse caminho, estará fadado ao fracasso.

De qualquer modo, o indivíduo é sempre incentivado a ser um herói, um verdadeiro super-homem organizacional. De acordo com Enriquez (1997, p. 118),

demandam-se a cada indivíduo se tornar um lutador, um herói, uma pessoa capaz de se adaptar a todas as circunstâncias e demandam-se a populações inteiras, de ter como única palavra de ordem, o sucesso econômico e pessoal.

E para ser um herói é necessário dedicação, muito trabalho para se chegar ao sucesso.

Assim alguns fatores podem ser levantados como determinantes para o sucesso do executivo, tais como: dedicação ao trabalho, experiência, arrojo, competência, visão de longo prazo, criatividade, capacidade de negociação, obtenção de resultados e liderança. E no que tange às principais características de um superexecutivo, temos: espírito empreendedor, agilidade nas decisões, autoconfiança, senso de estratégia, capacidade de delegar a autonomia. Além disso, o executivo deve compreender o ambiente em que vive, deve ser orientado para resultados, e estar preocupado com o desenvolvimento de suas equipes, deve ser flexível e com capacidade de iniciativa. E, principalmente, o executivo teria que ser um sedutor, sabendo compreender os desejos e necessidades das pessoas que estão a sua volta, sejam eles clientes, fornecedores ou empregados. Com efeito, não é fácil encontrar esse executivo, protótipo de herói, esse indivíduo que busca o sucesso, mas que está mais preocupado com a empresa do que consigo mesmo.

Outro perfil de executivo em voga atualmente é aquele que domina a dramaturgia corporativa, que sabe envolver e "motivar" os funcionários de acordo com as vontades da empresa. O executivo teria de lançar mão do emocional do funcionário, sendo carismático e transpirar energia para seus subordinados, fazendo com que eles estejam envolvidos com as expectativas da empresa. Em convenções da empresa, ele se torna um animador de auditório: *"Estão felizes em estar aqui?"*, ou, *"Aham que essa convenção vai ser um sucesso?"* – perguntaria ele para seus funcionários. Ele utiliza seu carisma para fazer com que as pessoas estejam engajadas nos objetivos da empresa. Por meio da fascinação, ele fomenta nas pessoas o culto ao herói. De modo que a empresa se desenvolve, também, por meio da admiração por ela, que o executivo-chefe passa aos outros funcionários. Assim a organização passa a ser palco para o desenvolvimento da teatralidade nas relações de trabalho e muitos de seus partici-

pantes não têm consciência de que participam efetivamente de uma tragicomédia.

Da mesma forma, este tipo de líder deseja se cercar de pessoas leais, mesmo que se mostrem eventualmente incompetentes, necessitando, na verdade, ter súditos que se disponham a servir voluntariamente. Para ele, o ser humano é um dos principais atores desse espetáculo. Os indivíduos são trabalhados, inclusive por meio da gestão do afetivo, para se comportarem de acordo com o que a organização espera deles, impondo-lhes novos desafios, a todo momento, e fazendo com que os executivos se sintam constantemente devedores e inseguros, objetivando sempre o aumento do rendimento. Trata-se, em resumo, de técnicas e procedimentos para se tornar uma celebridade do mundo dos negócios.

É necessário que o executivo tenha aquelas características já citadas, tais como: coragem, competitividade e determinação; sendo chamado, inclusive, a fazer a diferença na empresa, o que também vai ao encontro do discurso da cooperação e do trabalho em equipe. Trabalha-se muito para alcançar o sucesso, e o executivo tenderá a definir estratégias que possam levá-lo ao estrelato. As horas no trabalho devem ser aumentadas significativamente, *"fazendo o máximo o mais rápido possível"*.

Outra das principais características que as empresas apreciam em seus gerentes é a habilidade de liderança, ou seja, o executivo ideal é aquele capaz de seduzir eficazmente seus subalternos e liderar a formação da comunidade de empregados envolvidos com os valores e objetivos da organização. Da mesma forma, o líder é visto, algumas vezes, como alguém contestador: – *"eles questionam continuamente as normas e os pressupostos, visando acabar com as restrições desnecessárias e irreais impostas às pessoas e às organizações que lideram"*.

Há algo de estranho aqui, tendo-se em vista o fato de o líder não poder ser, de modo algum, um contestador, um

transgressor das regras impostas pela empresa, já que a organização busca constantemente manter e reproduzir seus valores. Como já dissemos, a organização, baseando-se na pulsão de morte, vai sempre viver a contradição de querer a manutenção e a repetição e ao mesmo tempo se embrenhar no alcance da inovação e da criatividade. O líder trabalha na manutenção da cultura organizacional, inspirando ou seduzindo as pessoas para que elas estejam engajadas de corpo, pensamento e psiquismo no alcance dos objetivos organizacionais. E o líder pode ser um modelo de poder, que se encarna na sua figura, seja embasado na perversão, seja na megalomania, ou na paranoia. A sedução e a fascinação tornam-se então, mecanismos úteis, fazendo com que os subordinados obedeçam seus superiores, sem questionamento.

As empresas também esperam que seus executivos sejam competitivos e, ao mesmo tempo, cooperativos e éticos, demandas em princípio contraditórias, e que pressupõe do executivo um equilíbrio acima do normal, para manter sua honestidade, sua saúde, sua eficiência, seus resultados e sua carreira. Pagès (1987, p. 80) coloca que

valores tradicionais, como a noção do sacrifício, o respeito do indivíduo, a integridade, são misturados com elementos contraditórios, como o espírito de competição, a eficácia e o individualismo.

As empresas acreditam deveras enormemente nos benefícios da competitividade, e o discurso dominante é o de que só competindo seriamente o executivo vai ser um profissional melhor, capaz de trazer mais resultados para a empresa e para si próprio.

E numa época em que a juventude está em alta cotação, as empresas, também, desejam se manter sempre jovens, conquistando novos e seguros espaços. Nesse contexto, elas buscam indivíduos jovens que substituam os empregados da

geração anterior. Elas acreditam que a agilidade e a força de trabalho devem vir antes da experiência. E devido às transformações gerenciais nas empresas modernas, tais como a reengenharia, a dinâmica organizacional sofreu uma mudança em termos de substituição de altos escalões da empresa por pessoas mais jovens, como a Pepsi e a Black & Decker, em que a idade média dos diretores é de 36 anos. A escolha destes jovens está relacionada à audácia, à agilidade, à impetuosidade e à agressividade, qualidades típicas da juventude. O discurso é o de que as empresas passaram a buscar sangue novo, de gente com capacidade para o trabalho árduo e, mais importante, ideias novas. Os jovens são vistos como sendo os mais capazes de se adequar às constantes mudanças ambientais, mostrando-se mais aptos em lidar com a incerteza que as pessoas mais experientes, muitas vezes, temerosas do risco. Principalmente, o jovem tem energia suficiente para realizar sozinho o trabalho que antes era feito por várias pessoas.

Abordando, ainda, a questão da juventude no mundo dos negócios, vale notar que as empresas vêm implantando, como critério de admissão e permanência de seus quadros, idades limite, para admitir e manter o pessoal, sendo que as entrevistas escasseiam conforme avança a idade do executivo. De modo geral, começam a optar por um executivo de perfil mais agressivo e com força e flexibilidade no trabalho, cuja idade limite é, aproximadamente, os 40 anos.

Acredita-se que o executivo mais velho não tem o perfil do executivo dos tempos atuais. O problema é que na procura por executivos mais jovens que venham a substituir os mais velhos, as empresas acabam perdendo a experiência e a sabedoria dos mais velhos. Assim, nos inúmeros cortes efetuados por grandes empresas, jovens executivos vêm tomando o lugar dos mais antigos. Todavia, em muitos dos cortes de pessoal efetuados, o preparo e conhecimento prático, individuais, foram esquecidos. É um dos problemas desta busca de eterna juventude.

Outro problema referente à relação da empresa com seus empregados é o do aumento dos índices de demissão de executivos da linha intermediária e da cúpula estratégica. É sabido que as empresas desejam superexecutivos comprometidos com a organização, pessoas que possam aumentar seus retornos no mercado. E os executivos, por sua vez, na ânsia de alcançar seus objetivos e ser reconhecidos “entram no jogo”, dispostos a tudo, ou quase tudo, para a efetivação dos mesmos. Chega o momento, entretanto, em que o executivo é expulso. Quando acredita estar se saindo bem, acaba sendo demitido, aposenta-se ou é aposentado. Sua saída da empresa lhe causa não apenas problemas financeiros, mas também emocionais, chegando inclusive ao suicídio. A partir da década de 1990, o indivíduo começa a ser visto como um ativo, e mesmo que tenha se dedicado intensamente à empresa, poderá ser demitido a qualquer momento. “*A cultura do descartável ou da obsolescência atingiu todos os níveis: saberes, idades, carreiras, competências, grupos etc.*” (FREITAS, 1999, p. 06). Assim, não é de se espantar que, segundo Freitas,

muitas demissões foram feitas por e-mail, por telefone, no meio das férias, no final do expediente quando o indivíduo já estava no estacionamento e por atos covardes semelhantes.

Nesse contexto, o indivíduo que não é desejado pela empresa é rapidamente descartado, aquele que fica é estimulado e obrigado a servi-la, cada vez mais inserido no contexto do “matador cool” (da eliminação do adversário com doçura).

Então, a prática das demissões, inserida no modismo do enxugamento, tornou-se uma constante da empresa nos últimos anos. O número de cortes foi, e continua sendo, significativo. Segundo Caldas (2000, p. 19),

a onda de cortes de pessoal que temos presenciado no mundo ocidental desde a década de 1980 já provocou a

perda de emprego em uma proporção de indivíduos só igualada pela grande depressão dos anos 1930.

E esse processo de enxugamento é realizado de maneira direta, ou indireta, como aposentadorias prematuras. O Brasil não ficou fora dessa onda de cortes, com uma difusão profunda em grandes empresas no início da década de 1990, tais como a Alcatel, Brastemp e a Andrade Gutierrez, gerando também um grande temor na sociedade em termos de perda de emprego.

Agora, o que leva uma empresa a implementar um processo de enxugamento, demitindo em massa empregados que em sua maioria estiveram sempre comprometidos com ela? Segundo Caldas estão em jogo determinados objetivos almejados pela empresa, como: a redução de despesas, especialmente de custos de pessoal, o que, ao fim, nem sempre ocorre, porque a empresa é obrigada a recontratar novos funcionários e “consultores” e a busca do aumento de lucro, sendo que “*a maior parte das evidências sugere que dificilmente enxugamentos de pessoal são seguidos de aumentos de lucro*” (CALDAS, 2000, p. 83).

Apesar de seus objetivos, segundo relata Caldas, não terem sido alcançados de maneira satisfatória, as empresas se valem, assim mesmo, da demissão mesmo que ela traga inúmeros efeitos negativos para a organização e para o indivíduo. Caldas cita alguns efeitos dos enxugamentos na organização, dentre os quais podemos citar a queda de participação em programas de envolvimento de pessoal, a redução do trabalho em equipe, a deterioração do clima organizacional, a perda da experiência, a perda da memória organizacional, as crises de comunicação, a perda de controle interno, a queda na qualidade de produtos e serviços, o foco excessivo no curto prazo, o aumento do índice de doenças entre os funcionários, a deterioração das relações trabalhistas e o prejuízo à imagem institucional da empresa.

E, no que se refere aos efeitos sentidos no indivíduo, o autor enumera e analisa vários deles, como os de aspecto emocional e comporta-mental, tais como a insegurança e o medo, a diminuição da autoestima, o estresse e a ansiedade, o absenteísmo, a perda da criatividade, a queda do desempenho, a sobrecarga de trabalho, a queda da motivação e da satisfação, a resistência a projetos e iniciativas da empresa e o cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal. Em suma, os efeitos negativos aos funcionários são negativos, também, à organização, dificultando processos de mudança que exijam a participação dos empregados, assim como a criação de um clima organizacional, que seja no mínimo, ameno. De modo que

diversas empresas estão começando a entender que a única forma realmente humana de reduzir o quadro de pessoal é não fazer enxugamento nenhum (CALDAS, 2000, p. 147).

Só que, obviamente, as empresas não têm essa atitude por humanismo ou caridade, mas por questões estratégicas e em benefício próprio.

É justamente com base nessa questão complexa que é a demissão que continuamos, a seguir, na análise de alguns elementos do discurso organizacional, permitindo uma visão mais aprofundada do tema.

Depois de se tornar um superexecutivo, admirado, sempre no centro das decisões, o indivíduo poderá, também, vivenciar o sofrimento ocasionado pela perda dessa posição. Então, ele estará longe do mundo que criou e que moldou para si. A ruptura com o mundo do superexecutivo, que pode se dar, seja pela aposentadoria, seja pela demissão, o levará à perda do poder de decisão, de símbolos de *status* tal como do carro com motorista, ou do reconhecimento de seus pares. O poder como lembra Enriquez (1991), é totalitário e seu pos-

suidor se nega de todas as formas a abrir mão dele, pretendendo sempre a manutenção e a estabilidade. O superexecutivo, no caso, assume vínculos estreitos com a empresa, em que a afetividade para com sua posição hierárquica ocupará papel central, até o final de sua vida. Executivos demitidos continuam a se referir a suas ex-empresas como “a minha companhia”. De certa maneira, os demitidos não aceitam ser mandados embora de sua própria “casa”, isto é, de um local a que dedicaram parte considerável de suas vidas, em suas jornadas frequentes de 12 horas de trabalho. Resistindo em não aceitar sua condição de demitido, o indivíduo pode começar a desenvolver doenças graves, cujos sintomas seriam a depressão, a insônia, a taquicardia, a impotência sexual; isso sem falar nos vários problemas emocionais e de relacionamento, como a perda de sua identidade.

E quanto maior a perda da identidade pessoal para a empresa, pior é para o indivíduo se reestruturar emocionalmente; colocando-se em situação estressante, que pode levá-lo ao desespero, especialmente em virtude do sentimento de ter fracassado. Fracasso por não ter conseguido, mesmo com dedicação exclusiva à empresa, manter o seu próprio trabalho. E transformar-se num superexecutivo é difícil, mas perder sua posição é ainda muito mais complicado. Ou seja, perde-se não apenas o carro com motorista, mas também os sonhos, os projetos e a expectativa de contribuir para o crescimento de algo que o sujeito julga ser importante. É necessário, então, que o indivíduo se insira em uma nova ordem a que ele não estava acostumado até então. E, assim, como no caso de relação afetiva que acaba, o indivíduo resiste e o sofrimento apenas aumenta.

O indivíduo se depara com o que nunca imaginou – a demissão. Sempre objeto de sensibilizações, internalização de valores e de engajamento às metas organizacionais, considerados pelo discurso organizacional moderno como sendo o que de mais importante existe para a empresa, o indivíduo perde o referencial que ele tinha não apenas no que se refere

ao lado profissional, mas também perde a segurança que ele tinha no fato de uma empresa ser uma espécie de comunidade, de uma família de que fazia parte, por quem jamais seria abandonado.

A reconstrução da autoestima é fundamental para um superexecutivo demitido e, no caso, ele deverá recorrer ao auxílio médico ou psicológico. Já dissemos que a empresa, por meio da constante reprodução de sua ideologia, faz com que a identidade do indivíduo se confunda cada vez mais com a identidade da organização. O mundo do sujeito se torna o mundo da organização. Seus objetivos se entrelaçam com os da organização e sua vida começa a depender cada vez mais da empresa em que trabalha. As organizações são amplamente competentes ao realizarem tal procedimento, mas não estão dispostas, em sua maioria, em criar algum mecanismo que não faça uso, de modo tão incisivo, da gestão do afetivo. Não estão interessadas, de modo geral, em fazer com que o indivíduo desempenhe eficientemente suas atividades, auxilie no alcance dos objetivos organizacionais, sem que se vincule psicicamente e profundamente à empresa e à sua cultura organizacional. É necessário, portanto, reavaliar a utilização da sedução, da manipulação e de outros instrumentos que objetivem o aumento da fascinação do indivíduo por seus líderes e pela empresa.

Cabe ao indivíduo definir os limites de atuação da empresa na sua vida, definir também os padrões de conduta que considere adequados, e equilibrá-los com as normas e regras da organização para que sua vida seja a mais harmônica possível. É necessário que o indivíduo esteja constantemente preparado para agir e responder de maneira habilidosa e centrada às dificuldades relacionadas à demissão.

As organizações só querem o superexecutivo, o super-homem organizacional, até o momento em que este interessa a ela, quando não mais existe o retorno esperado por parte dele, ele é demitido sumariamente. É claro que tudo é

um palco em que as relações de poder são exercidas e que não existe o “coitadinho”: o indivíduo só pode ser dominado, se ele se deixar dominar. É um jogo em que ele quis entrar, mas pode ter se envolvido de tal forma que não mais consegue sair sem sequelas, seja pela intromissão exagerada da empresa em sua vida pessoal, seja pelo temor da demissão, ou por qualquer outra razão.

Além do mais, o executivo, no caso da demissão, tende a sofrer mais impacto do que um funcionário do nível hierárquico mais baixo, uma vez que recebe um conjunto de benefícios e símbolos de *status* que tornam mais penosa a perda do emprego. Ele sempre foi mimado, atendido pela empresa, orientado pela empresa, surgindo, então, um forte sentimento de traição e de revolta.

E com a crise de empregos, o indivíduo terá muitas dificuldades em alcançar a posição que ele tinha, e não será difícil ele se tornar um empregado do núcleo operacional de uma pequena empresa.

Repitamos: o indivíduo não perde apenas o emprego, mas a empresa, algo em que ele acreditava e se identificava. Freitas (2000) analisa alguns pontos essenciais em termos da relação indivíduo-empresa, que acabam atingindo mais ao executivo do que ao operário. Fatores tais como a identificação e o vínculo que se formam entre as duas partes acabam tendo forte impacto no momento da demissão de um executivo, também por conta dos discursos que foram internalizados pelo indivíduo.

Perde-se a referência, o sucesso, o reconhecimento e tudo aquilo com que sonhava e que acreditava seria, um dia, realidade: o castelo de cartas se desfaz.

Outro aspecto que deve ser abordado refere-se à tendência de muitos executivos em basear a sua carreira não em sua empresa, mas na organização que oferece melhores salários, melhores condições de trabalho, maior possibilidade

de realização de seus projetos e incremento de seu desenvolvimento profissional. Isto é, o executivo irá, antes de tudo, desenvolver um compromisso com sua vida profissional e com sua própria carreira.

De fato, em um ambiente repleto de reestruturações e de empresas que passam por reengenharia, a lealdade é compreendida constantemente como sendo algo atrasado, ou ainda, como nos coloca Freitas (1999, p. 06), *old-fashioned*. De acordo com a autora,

uma espécie de pacto silencioso foi assinado: não espere a minha lealdade, o que temos em conjunto é um acordo de convivência temporária, posso trocá-la por quem me der mais a qualquer momento.

Salienta-se, entretanto, que, de acordo com o contexto socioeconômico atual, é muito difícil que essas mudanças constantes se implementem, principalmente se ele tiver mais que 35 anos. Nesse sentido, durante o período que ele estiver na empresa, que pode ser longo, satisfeito ou não, ele deve manter certo nível de lealdade ou ao menos a empresa deve perceber essa lealdade, esse compromisso com ela. Caso contrário, ele pode ser o próximo nome da lista negra. Neste contexto, o indivíduo passa a ser considerado, como já analisamos anteriormente, um recurso à disposição da organização, podendo ser demitido por *e-mail* ou por telefone, sem nenhum dilema.

Assim, eles são esquecidos, menosprezados, considerados como obsoletos, estagnados, sofrem descaso das empresas quanto a seus currículos. Enfim, o indivíduo começa a ter de refletir sobre tudo aquilo em que acreditava, questionar o ideal de comunidade que é criado na empresa, o ideal do comprometimento organizacional, reproduzido diariamente na empresa e, por fim, o orgulho em dedicar praticamente sua vida inteira a uma empresa que agora o está demitindo.

O DISCURSO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Falar em comprometimento organizacional é tarefa difícil na sociedade contemporânea, especialmente a partir da década de 1990. Se antes havia a preocupação em manter o funcionário na organização, desde que ele fosse leal e estivesse plenamente comprometido com ela, passou a existir a preocupação mais restrita da organização em manter, prioritariamente, os principais talentos, isto é, aqueles que propiciem a ela, efetivamente, um maior retorno e desempenho. O fato é que as empresas e seus empregados vivenciaram uma transformação drástica e repentina, a partir da década de 1990, causada, em parte, por tecnologias gerenciais como a reengenharia.

A reengenharia de acordo com Hammer (1994) pode ser entendida como a reestruturação radical de processos empresariais na busca de um melhor desempenho. Todo esse replanejamento drástico leva, por consequência, a que se repense, também, o número de empregados de que a organização realmente necessita. Por isso, é que a demissão em massa surge como um dos principais fatores organizacionais presentes nas empresas nos últimos anos.

Quanto ao indivíduo que fica, ou seja, que resiste à reengenharia, ele é instado, de tanto ver colegas de mais de vinte anos de empresa serem demitidos por telefone, a mudar de postura. Como argumenta Freitas (1999, p. 6),

o profissional sério, consciencioso, leal e de longo prazo foi trocado ou estimulado a ser o jogador, o estrategista, o cara que contabiliza os ganhos do dia e que tem compromisso em primeiro, em segundo e em

terceiro lugar apenas consigo e com o seu caminho de sucesso.

Paradoxalmente, o indivíduo se depara, de um lado, com a demissão em massa, isto é, com a possibilidade do desemprego; e de outro, deseja que suas necessidades, sonhos e projetos sejam satisfeitos e alcançados. A organização, por sua vez, quer seduzir e manipular o indivíduo, tornando-o cada vez mais comprometido com a empresa, com os valores, convicções e cultura desta. Assim, a ideia do comprometimento organizacional surge como possibilidade de ganho para a empresa, que terá um indivíduo cada vez mais envolvido em termos multidimensionais com ela; e para o indivíduo, talvez haja um "pseudoganho", ou ao menos, promessas de sucesso e de realização.

As empresas almejam, portanto, que seus funcionários – os que restaram – assumam um maior compromisso com a organização e com seus valores, concedendo inúmeros benefícios para que eles alcancem seus objetivos. Nas grandes empresas, sobretudo, a ideia do comprometimento organizacional ocupa posição de grande importância, caminhando lado a lado com a busca frenética da satisfação do cliente externo e com o aumento constante de produtividade. O ponto é que depois da redução dos níveis organizacionais, de novas arquiteturas organizacionais e do trauma deixado naqueles que não mais acreditam na empresa como uma provedora fiel, é necessário apagar minimamente a "má impressão" deixada pelas transformações; é necessário reconquistar o indivíduo, fazer com que ele esteja mais identificado com a cultura organizacional e possa se engajar, como um matador *cool*, aos projetos da empresa.

De um lado, o indivíduo será objeto de atenção por parte da empresa, que trabalhará os aspectos motivacionais e a satisfação de necessidades. Ao menos no nível do discurso, a empresa estará disposta a desenvolver novos procedimentos

que levem em consideração a qualidade de vida no trabalho e o alcance do sucesso.

De outro lado, a empresa exigirá o comprometimento do indivíduo, de maneira integral, em suas propostas. Ameaçado pelo desemprego, o indivíduo se comprometerá com a empresa. Outras vezes, ele, simplesmente deixará se envolver pelas promessas da empresa, "comprando" o seu projeto. Outras vezes, ainda, o indivíduo se comprometerá apenas aparentemente, de maneira teatral, pois seu compromisso é, apenas, com seu sucesso; "escaldado" com as demissões em massa, as quais assistiu temeroso, o indivíduo se lança em um projeto individualizado. E neste seu caminho para o sucesso, não importam quantas cabeças serão pisadas ou quanto de "comprometimento" deverá ser gerado em prol da organização; o que importará, mais do que tudo, é o retorno pessoal.

A empresa, por sua vez, será obrigada, apesar de gostar e de manter, dentro de determinados limites, a competitividade na organização, a buscar mecanismos que possam fazer com que as pessoas trabalhem em equipe, cooperem com a empresa e gerem retornos significativos para ela.

O comprometimento pode ser reduzido à sua dimensão organizacional e compreendido, simplesmente, como engajamento, como adesão a um projeto, como um envolvimento forte com a organização em que o indivíduo está inserido. Bastos (1994, p. 28) nos apresenta algumas dimensões do termo, a partir de estudos organizacionais.

De acordo com este autor, o comprometimento está relacionado ao desejo de permanecer como membro da organização, ao orgulho de pertencer a ela, à identificação com objetivos e valores da organização e ao próprio engajamento que faz com que o indivíduo se empenhe em favor da empresa. Na perspectiva atitudinal ou afetiva, apresentada por Bastos (1994, p. 43), a partir dos estudos de Mowday, o termo comprometimento

seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

Numa segunda vertente, a análise do comprometimento organizacional pode ser feita a partir da instrumentalidade. Tal vertente define o comprometimento como “a tendência a se manter nela engajado – uma linha consciente de atividade – devido aos custos associados à sua saída”. A principal diferença entre as duas versões do conceito refere-se às razões que levam os indivíduos a permanecerem na organização: ou porque eles desejam – comprometimento afetivo ou porque eles necessitam – comprometimento instrumental.

Além dos componentes afetivos e instrumentais, o comprometimento conta ainda com o componente normativo, que pode ser compreendido a partir dos trabalhos realizados por Allen e Meyer, e abordados por Barbosa e Faria (2000, p. 08). Para estes autores é possível que

o indivíduo se comprometa quando internaliza as normas e padrões adotados pela organização, pois, haverá então a congruência entre valores pessoais e organizacionais, entre desejos inconscientes e imaginários dos sujeitos e aqueles representados na e pela organização.

Em suma, o comprometimento está relacionado com apego à empresa, como a disposição integral em trabalhar pela empresa, em auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. Está ligado ao desejo e à responsabilidade pela consecução plena dos objetivos a serem atingidos, à aplicação de esforços a fim de ser bem sucedido nessa empreitada.

A ideia é de que a organização tem como um de seus principais desejos o de contar com indivíduos que estejam

comprometidos com ela, com seus objetivos e planos, e estejam envolvidos positivamente com as atividades realizadas por ela.

E hoje, as empresas estão mais preocupadas com seus recursos humanos, principalmente com a conservação dos empregados bem-sucedidos. As pessoas tornaram-se os principais ativos das empresas, que pretendem fazer com que as pessoas brilhem no desenvolvimento de seus trabalhos, envolvendo as equipes na elaboração das estratégias da organização. Devem, também, visar o comprometimento organizacional, que somado à educação corporativa e à gestão de competências conferem ao “ativo humano” papel de importância na busca da empresa por seus objetivos organizacionais. Percebe-se que as empresas estão enfatizando cada vez mais os seus recursos humanos, muito embora não notemos nenhuma preocupação efetiva delas para com o ser humano, uma vez que o que importa é o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos. Existe, sim, a necessidade de se investir no recrutamento, na seleção e no treinamento dos empregados, para moldar executivos dos anos 90, do século XX.

E na continuidade desse processo, uma das principais funções da área de gestão de pessoas é a de auxiliar na criação do ambiente de envolvimento do empregado para com os objetivos da organização – criar o comprometimento organizacional. Assim, o treinamento tem papel fundamental, pois, por meio de cursos, “vivências participativas” ou tudo aquilo que estiver na moda, o indivíduo mergulha no universo da empresa.

A lógica do comprometimento organizacional pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária de seus funcionários. No caso da sedução, o sedutor emprega os mais diversos mecanismos para alcançar o engajamento do indivíduo, participando, muitas vezes, da vida de seus funcionários. O discurso da felicidade também é utilizado pela empresa, cabendo ao líder o papel de cuidar da felicidade de seus

funcionários, na expectativa de que eles lhe sejam constantemente agradecidos.

Por sua vez, o indivíduo acredita que participando da comunidade formada pelos membros da empresa, especialmente da dos detentores de poder, ele será reconhecido e alcançará o seu ideal de ego. O que ocorre é que o indivíduo não acredita apenas no sucesso e no reconhecimento por parte da empresa, ele acredita que ela, instituição sagrada do capitalismo, merece sua dedicação, seu empenho e qualquer renúncia da sua parte.

De sua parte, na busca do comprometimento organizacional, a empresa lança mão de um conjunto de incentivos para que o indivíduo se motive e esteja envolvido com os objetivos organizacionais. Além disso, as empresas lançam mão da estratégia de considerar o indivíduo como sendo um sócio no negócio. Novamente, surge o discurso do prazer e da necessidade de ser feliz no trabalho, mesmo que se tenha a necessidade de se dedicar, sob todas as dimensões da subjetividade individual, à empresa.

Como se vê, o comprometimento organizacional, em muitos casos, pressupõe a formação de laços afetivos na e com a organização. A ideia é formar uma comunidade que possa desenvolver mecanismos de adesão do indivíduo aos valores e objetivos da organização. O indivíduo está disposto a dar a alma pela empresa, como é o caso da Microsoft, empresa conhecida por ter empregados que trabalham “felizes” mais de setenta horas semanais, não se importando com a remuneração, visto que muitos dos empregados já seriam ricos. Resta analisar as estratégias utilizadas pela empresa para alcançar o comprometimento organizacional destes funcionários, que devem ser extremamente eficazes.

Também o líder carismático exerce papel importante para o comprometimento organizacional e engajamento do indivíduo aos objetivos organizacionais. Sedutor, o líder

carismático consegue que as pessoas façam o que ele quer porque elas assim desejam. O indivíduo é seduzido e se deixa seduzir de tal modo que eles façam tudo para não decepcionar a empresa. Esse líder é admirado e consegue mais facilmente o compromisso do indivíduo para com o que a organização deseja que este faça, influenciando ainda, direta ou indiretamente, na vida pessoal dos colaboradores. Da mesma forma, o líder carismático também utiliza da teatralização para ter maior influência sobre seus subordinados, como o de comer, eventualmente, no restaurante dos operários, ou auxiliando em operar um trator, ou mesmo, colocar tijolos em uma parede. Ora, tratam-se de atitudes que auxiliam na busca do comprometimento organizacional. E além de todas essas práticas, a formação de grupos de trabalho, e principalmente, de uma comunidade em uma organização possibilita maior proximidade afetiva do indivíduo com a empresa, criando vínculos menos temporários, pelo menos de sua parte, com a organização.

E visando criar uma comunidade na empresa, algumas organizações tentam modificar estilos gerenciais, como abolir o cartão de ponto – surgindo o discurso da confiança no indivíduo, que sendo sensibilizado pelo discurso de que ele é sócio no negócio, auxilia a empresa no seu próprio controle.

Também é comum o discurso de que: “*em nossa empresa os funcionários são uma grande família*”. Trata-se, aqui, da atitude gerencial que visa o envolvimento integral do empregado, que busca alcançar seu coração e sua mente. O gerente é incentivado a desenvolver a gestão de pessoas ao lado dos subordinados, conseguindo assim, uma melhoria nas relações de trabalho e no envolvimento dos indivíduos com os objetivos da empresa.

As empresas e, mais ainda as de grande porte, querem ter em seus quadros pessoas leais à organização, à sua missão; estão atrás de indivíduos que se envolvam com seus objetivos e com seus valores, pois, no fim das contas, é o que pode garantir um diferencial competitivo no mercado: de

acordo com o discurso organizacional, o grande fator competitivo é o empregado. As empresas então, desejam comportamento uniforme, mesmo que muitas digam o contrário, no sentido de sempre poder prever atitudes, e eliminar os possíveis transgressores da cultura dominante. O ideal, portanto, é desenvolver lealdade, valores e normas de conduta, a ponto do indivíduo, do seu imaginário ser substituído pelo da empresa. Em suma, espera-se uma comunidade de iguais, mas sem muito espaço para a liberdade de pensamento. E, o controle do indivíduo se dá, paradoxalmente, por meio da concessão de benefícios que visam incentivar o indivíduo a manter-se comprometido com os objetivos da empresa.

Sobre os benefícios é importante dizer que se o funcionário é visto por grandes empresas como sendo um dos seus principais “ativos”, vale a pena conceder a ele benefícios para que se empolgue no comprometimento organizacional e na formação de uma equipe motivada e conectada com os objetivos que ela pretenda alcançar. Por isso, as empresas vêm investindo maciçamente na ampliação de benefícios para o empregado, tais como, alimentação, transporte, lazer, fundo de previdência privada, treinamento etc. Da mesma forma, é necessário mostrar, promover tudo o que a organização oferece a seus funcionários. Não basta conceder, é fundamental promover a oferta realizada.

Como se sabe, a criação de novos e melhores programas de comprometimento organizacional está cada vez mais na pauta das organizações modernas, pois esse tipo de comprometimento é importantíssimo para o sucesso dos planos de qualidade total. Assim, em grande parte das empresas, é a área de gestão de pessoas a responsável pela implementação desses programas. A produtividade é sempre vista em ligação para com a motivação e o engajamento do indivíduo. Trata-se da primazia do fator produtividade, portanto, qualquer ferramenta que leve à melhoria da performance do indivíduo será amplamente valorizada pelas organizações.

Visando criar uma espécie de comunidade na empresa, o que pode ser fundamental para o alcance do comprometimento organizacional, esta desenvolve vários mecanismos. Um deles é a reunião periódica do chefe com seus funcionários, muitas vezes informais, no intuito de motivá-los a partir do convívio, criando, inclusive, o sentimento de a empresa estar valorizando o indivíduo. E, eventualmente, nessas reuniões informais reside a expectativa de que o funcionário proponha soluções de melhoria que levem a empresa ao aumento de produtividade.

Outro artifício que pode levar ao maior comprometimento do funcionário é o das narrativas de sucesso pessoal de grandes executivos a seus empregados. Pode ser uma forma de inspirá-los, levando-os a aderir aos valores e objetivos da empresa: quanto mais histórias de sucesso pessoal circularem pela organização – a partir do topo – mais as pessoas da organização enxergam o que fazer nas situações semelhantes. Compreende-se, então, que as empresas buscam nas sagas, às vezes sem sucesso ou de modo equivocado, meios de inspiração para o indivíduo se envolver com a organização e se engajar em suas propostas, visando seu próprio sucesso pessoal. Especialmente em processos de mudanças, em que sempre existem resistências a elas porque podem gerar demissões, é necessário fazer com que o indivíduo esteja comprometido com essa mudança e sinta orgulho em participar desse processo, daí a utilidade das histórias de sucesso, cujo intuito é “*inspirar pessoas a compartilhar da obra da organização*”. As organizações pretendem ainda dar reconhecimento público a alguns de seus empregados de sucesso, motivando-os e incentivando-os a continuarem cada vez mais envolvidos com a empresa, e, com isso, podem também alcançar os outros funcionários, a partir da ideia implícita de que “*se dedicando à empresa, você também será reconhecido por ela*”.

Ora, uma das primeiras decisões de grandes empresas em um processo de mudança organizacional é o de analisar

sua relação com os funcionários e buscar alternativas que possam aumentar seus retornos. Trata-se de envolver o funcionário e motivá-lo de forma que esteja comprometido com os valores e objetivos da organização. Espera-se do indivíduo o engajamento em tudo que seja importante para a organização, inclusive no corte de custos, participação que pode comprometer seus próprios ganhos.

Ainda sobre o tópico mudança, um importante aspecto a ser analisado refere-se à mudança cultural, considerada como fundamental em qualquer processo de transformação organizacional, com o objetivo de modificar a mentalidade e a atitude de seus empregados. A ideia básica é que você não pode renovar um negócio sem mudar o comportamento das pessoas, que não se pode alcançar uma melhoria radical no desempenho de uma empresa sem revitalizar seus funcionários. Sendo que, nessa revitalização, a autodisciplina é incentivada como fonte de comprometimento do indivíduo com a organização.

Pode-se dizer ainda que o comprometimento organizacional tem algumas características fundamentais, tais como os interesses dos indivíduos, que devem estar congruentes com os interesses da empresa; os indivíduos devem sentir-se como amados e queridos em seu ambiente de trabalho; o empregado deve se sentir parte integrante da empresa; deve existir confiança entre empregado e empregador; o empregado tem satisfação em seu trabalho; existência de incentivos para entrar na empresa e barreiras criadas para a sua saída. No que tange a esses incentivos, vários aspectos podem ser considerados no que se refere à busca do comprometimento organizacional, assim como recompensas inerentes à própria tarefa realizada, e recompensas financeiras e sociais.

Como temos ressaltado neste trabalho, visando o comprometimento organizacional e retornos mais substanciais, as empresas se fazem cada vez mais presentes nas vidas dos indivíduos, inclusive exercendo papéis que, antes, eram de

outras instituições. No limite, as empresas contemporâneas desejam manter laços filiais com seus empregados. De acordo com Enriquez (1997), a empresa é uma realidade viva onde os sujeitos humanos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar um certo número de seus projetos, sendo que, na empresa está presente o jogo com a identidade dos indivíduos. A afiliação é um dos principais fatores motivadores do indivíduo na organização. O fato do indivíduo se sentir inserido na cultura organizacional e ter um local para brilhar e levar adiante seus projetos pode trazer o aumento do comprometimento organizacional. Ainda segundo o autor, as pessoas, de maneira geral, apesar de se ressentirem pelo trabalho acreditam que ele pode dar sentido às suas vidas.

Dessa maneira, a empresa se apresenta para o indivíduo como um local em que ele poderá realizar seus sonhos e diminuir suas tensões e angústias, sobretudo nos dias de hoje, de forte crise de identidade. Porém, mesmo tentando passar ao indivíduo uma imagem de força e de proteção, a empresa, como bem lembra Enriquez (1997), não tem uma unidade tão evidente e segura. Segundo o autor, a empresa constrói uma estrutura de poder que visa assegurar sua imagem para si mesma e para os outros, como para empregados e clientes. Para tanto, a empresa necessita formalizar comportamentos e padronizar tarefas a serem executadas, ou seja, desenvolver diferentes formas de controle.

Finalmente, cabe abordarmos os trabalhos de doutrinação nas organizações, que iniciam já na socialização organizacional daqueles indivíduos que estão entrando na empresa, especialmente os *trainees*. Elas formam um grupo especial de funcionários, que estão totalmente inseridos na cultura organizacional. Uma das principais vantagens para as empresas em se ter *trainees* está no fato delas mesmas formarem seus futuros executivos, desde o início imersos na cultura organizacional, agindo de acordo com os códigos de ética e de conduta desta.

Como se sabe, os programas de *trainees* são bastante difundidos atualmente e o número de interessados em ingressar nas grandes empresas como *trainees* está crescendo a cada ano. As empresas desejam indivíduos ágeis e que estejam prontos a assimilar a cultura da empresa em que estão se inserindo, nada mais do que as empresas desejam. De sua parte, os futuros executivos buscam segurança em uma carreira mais estruturada e que possa levá-los a ter seus desejos atendidos, mesmo que isso signifique a doação total de sangue, suor e lágrimas para a empresa, que nem sempre será recompensada: a demissão pode acontecer mesmo depois de 20, 30, ou mais anos de trabalho.

De qualquer modo, ser *trainee* é enfrentar um rito de passagem que pressupõe aprender a trabalhar em equipe, especialmente ao lado de outros colegas *trainees*, devendo o grupo, ou melhor, a equipe, estar voltada constantemente para a vitória, para o sucesso, pois competitividade e agressividade são elementos fundamentais de um ritual que imita a realidade, em que poucos sobreviverão e chegarão ao topo. É necessário, portanto, cooperar e competir ao mesmo tempo – são essas algumas das contradições com as quais os indivíduos são obrigados a conviver.

O fato é que o jovem executivo, especialmente depois do *boom* da reengenharia, tornou-se mais agressivo, cedeu a novas formas de controle, tais como celulares e *notebooks* da empresa, devendo ele estar conectado e à disposição da empresa, inclusive nos finais de semana. Ele se deparou com a flexibilização organizacional e conseqüentemente, com mais trabalho e menos segurança no emprego. Por outro lado, passou a estar mais preocupado consigo mesmo, com a implementação de seus projetos, com o alcance do sucesso e da admiração por seus pares e sociedade. É o jovem que se veste de acordo com um padrão das marcas caras e exclusivas; exclusividade que ele pretende ter para com o sucesso. O sucesso pertence a ele. Assim, está disposto a tudo para che-

gar ao topo, mesmo que tenha de perder a ética para defender os interesses da empresa.

Outras vezes, o jovem é incentivado a se inserir na prática de responsabilidade social da empresa, trabalhando em equipe e desenvolvendo sua liderança, por exemplo, em alguma ação de assistência social. Utilizando a mesma análise realizada por Freitas (2000, p. 63) para o estudo dos indivíduos na organização, no contexto do imaginário organizacional moderno, podemos caracterizar o jovem executivo como aquele cuja

carreira e status profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, autoimagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal.

Este, em suma, é o jovem executivo, aquele que luta pelo sucesso, continuamente estimulado pela empresa.

Mas se há empresas que pretendem desenvolver a lealdade do indivíduo e a permanência deste em seus quadros, fazendo com que esteja mais afinado aos valores e objetivos da organização, existe, por outro lado, a tendência de outras empresas preferirem em seus quadros indivíduos com passagens por várias outras organizações. Permanece, então, a dúvida referente ao desenvolvimento da carreira do indivíduo e quanto ao nível de influência que a organização teria sobre ela. Temos aí duas políticas distintas: incentiva-se o indivíduo a ser responsável por sua carreira, e aí a organização tende a investir um pouco menos nas tentativas de alcançar o maior comprometimento do indivíduo; ou, apoia-se, por meio de programas especiais, o desenvolvimento da carreira do indivíduo na própria empresa, aumentando o vínculo deste com ela. Assim, para alguns, o executivo deve ser leal apenas com ele mesmo, para outros, o que importa é a lealdade à empresa, sendo que o desenvolvimento de sua carreira deverá ficar a

cargo da organização na qual ele está inserido. Mas, não podemos ignorar o fato da tendência do indivíduo negociar com várias empresas, a mudança de emprego torna-se prática cada vez mais comum, deixando-se um pouco de lado, então, a lealdade ao emprego.

Da parte das empresas, já foi dito que um dos principais mecanismos para “conquistar” o coração do funcionário é o treinamento e a doutrinação, estratégias de ação capazes de alcançar o funcionário e até mesmo, por extensão, seus familiares, aprofundando os laços que unem o empregado à organização. Para algumas empresas, a necessidade de se encontrar e manter bons funcionários se tornou total. De modo que as grandes empresas disputam, literalmente, nomes que possam compor seus quadros, embora o desafio não esteja apenas em encontrar essas pessoas, e sim, em evitar que saiam rapidamente da empresa. De acordo com O'Malley (2000), para se conseguir sucesso na organização, é necessário capturar talentos, desenvolvê-los e usá-los para alcançar os objetivos organizacionais. E esses talentos são, muitas vezes, formados na própria organização, doutrinando o indivíduo de acordo com o credo da empresa.

De fato, quando a escola está diretamente a serviço de uma determinada empresa, ela acaba sendo um instrumento de doutrinação de crianças ou jovens em prol da empresa. Veja-se o caso do Bradesco. O banco mantém uma fundação, que, entre outras coisas, busca formar o jovem de acordo com sua cultura, seus valores e principalmente, seus interesses. De acordo com Segnini (1996, p. 97),

a moralização da criança para o trabalho se dá concomitantemente ao processo de assimilação de valores da classe dominante [ou ainda,] a instituição procura estabelecer uma rede de controle sobre o educador, impossibilitando desvios que possam comprometer a formação do educando para o trabalho.

A autora faz ver, também o quanto é proibido discussões na formação política dos alunos, o quanto o aluno começa desde cedo a estar em contato com o ideário da empresa, assimilando seus valores e muitas vezes se aniquilando enquanto ser humano crítico e cidadão. A educação se torna, pois, um investimento, objetivando a formação de “*trabalhadores docilizados, não questionadores da realidade por eles vivenciadas, produtivos e de baixo custo*”.

A universidade corporativa é outro exemplo de doutrinação e assimilação por parte dos funcionários dos valores e crenças da empresa. Tal tipo de universidade é, também, instrumento à disposição da organização para criar uma nova mentalidade entre seus membros, uma nova relação deles com a cultura da organização. A universidade corporativa

emerge num contexto organizacional atual como um instrumento de controle social a serviço da gestão pela capacitação [...] além de explorar estratégias de controle do pensamento por meio da inculcação de uma ideologia da empresa, percebe-se um esforço de controle da psique que apoia a gestão do afetivo (LEAL, 2003, p. 164).

É a educação a serviço da empresa, do controle do indivíduo e de seu maior comprometimento com a organização.

**EM BUSCA DE
MODISMOS GERENCIAIS**

Pensar em administração é refletir, também, nos inúmeros modismos que vêm invadindo as empresas, universidades e a mídia especializada em negócios. Os modismos surgiram nas últimas décadas, fruto da nova indústria do conhecimento que faz com que gurus, editoras e consultorias ganhem rios de dinheiro à custa do desespero das empresas e dos indivíduos ligados a elas, estes precisando sobreviver e se desenvolver em um mercado altamente competitivo.

Assim, inúmeros modelos de gestão têm consistido em, tais como os *downsizing* e treinamentos alternativos, verdadeiras epidemias nas mais variadas empresas, especialmente nas de grande porte, reproduzem todas essas técnicas de modo contínuo. Segundo Wood (1999, p. 87),

em ambientes competitivos e turbulentos, em que a incerteza sobre o futuro é grande, as empresas tendem a imitar umas às outras. Elas não adotam novas técnicas administrativas por causa de uma avaliação racional da situação e dos benefícios potenciais, mas porque seus concorrentes estão adotando alternativas similares.

Wood (1999, p. 88) nos coloca ainda que

organizações que adotam inovações são vistas como adaptando-se aos novos tempos. Organizações que não adotam inovações são vistas como inertes, passivas, ignorando as mudanças e isolando-se do ambiente [...] O resultado é proliferação de receitas e pacotes de curta duração.

Wood arrola um conjunto de modismos gerenciais que contaminaram o mundo empresarial nas últimas duas décadas, entre as quais, planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional, sinergia, círculos de controle de qualidade, unidades estratégicas de negócios, cultura organizacional, *just in time*, espírito empreendedor, *downsizing*, ISO 9000, reengenharia e *learning organizational*. Embora, para o autor, em algum momento elas proporcionaram certos resultados, foram, na verdade, supervalorizadas.

Um dos principais efeitos dos “modismos” foi a demissão em massa, presente de modo considerável nas grandes empresas do mundo inteiro, de modo que, atualmente, procuram-se novos modismos que possam contrabalançar os efeitos ocasionados tanto pela demissão em massa quanto pela busca constante e irrestrita por maior desempenho e melhores resultados. Neste sentido, as empresas lançam mão de qualquer prática para conquistar novamente o indivíduo, fazer com que por meio de cerimônias e celebrações em conjunto, eles possam desenvolver um sentimento de equipe, direcionando-os em termos do alcance dos objetivos da organização. A ideia, então, é que os inimigos sejam, no caso, os competidores do mercado.

De qualquer forma, continua-se com um ambiente repleto de pessoas ansiosas e angustiadas com a rapidez das mudanças no mercado, propício para o consumo voraz de tudo aquilo que prometa melhor desempenho, maior produtividade, maior competitividade e principalmente, sucesso e liderança no mercado. O sucesso torna-se obsessão e faz com que os indivíduos sejam valorizados de acordo com o número de horas trabalhadas. A doação à empresa deve ser quase total.

Nesse contexto, os gurus da administração prometem resolver todos os problemas e fazer com que a empresa seja eternamente bem sucedida. De acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998, XXVI),

os gurus da administração são artistas da persuasão, os curandeiros de nossa era, que brincam com as ansiedades dos profissionais de negócios a fim de lhes vender poções mágicas.

No que se refere a soluções simples que são apresentadas com frequência na literatura dos gurus de negócios, Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 36) afirmam que

muitas vezes os gurus oferecem a ilusão de que, apesar de todas as complexidades do mundo, as respostas são bastante simples, desde que se sigam os seus conselhos [...]. Para encontrar a verdade, não é preciso ter um cérebro gigantesco nem uma varinha mágica.

Como foi dito, com vistas à melhoria constante da gestão organizacional, as empresas recorrem a todos os mecanismos possíveis, entre eles, os modismos gerenciais, consumidos com voracidade por toda empresa líder de mercado ou que seja, aparentemente, inovadora. E estes modismos penetram, inclusive, na área de gestão de pessoas. De acordo com Freitas (1999, p. 7), esta área

[...] talvez esteja sendo mais criativa que a de marketing no processo de desenvolvimento de seus novos produtos, como a utilização de ‘treinamentos exóticos e esotéricos’, como por exemplo: imersão na selva, gritos primais de Tarzã, descer corredeiras, fazer esportes radicais [...].

Utiliza-se, também, a espiritualidade, que serve para otimizar os mais variados processos na organização, ou fazer com que os empregados possam criar uma aura de sagrado na empresa, preocupada tanto com o social quanto com o desenvolvimento espiritual dos funcionários. Há, ainda, de acordo com Freitas (1991, p. 21), desde almoços semanais, isto é,

almoços de negócios, até fazer com que um indivíduo recém-contratado e com excelente formação realize trabalhos “humilhantes” tendo em vista o seu curriculum, no caso citado por Freitas, fazer com que um recém-saído do MIT seja aguardado com uma vassoura para que limpe o chão. Pretende-se, assim, guiar o comportamento do indivíduo, exibir e fornecer experiências a serem lembradas pelos empregados, aproximar as pessoas da cultura organizacional e, entre outras coisas, liberar o lado criativo desta cultura (FREITAS, 1991, p. 23).

As consultorias são as grandes fomentadoras dos modismos gerenciais, especialmente em situações de reestruturação organizacional, buscando a modernização e a desburocratização dos processos de trabalho, feitos inclusive com a participação dos funcionários, gerando, não raro, a diminuição de pessoal nas organizações que implementam os novos modelos de gestão. E ao lado da busca da melhor forma de se organizar um trabalho e de se alcançar o incremento da qualidade dos produtos e dos serviços prestados, estão também a satisfação do cliente e sua fidelidade como os principais objetivos das organizações. E, para alcançá-los, lança-se mão, muitas vezes, das técnicas as mais heterodoxas, como os casos das empresas que param seus trabalhos por alguns momentos para fazer exercícios físicos, mais exatamente, ginástica aeróbica. Quanto à dimensão emocional do indivíduo, uma técnica utilizada por algumas empresas, é o de se ter painéis com a inscrição “COMO ESTOU ME SENTINDO HOJE”, em que o empregado deve colocar seu nome com as cores relacionadas a seu estado emocional.

Assim, para envolver o funcionário no processo de mudança, as empresas fazem uso de outras práticas atualmente muito utilizadas, tais como os treinamentos vivenciais com psicólogos em hotéis, e é claro, nos finais de semana. Ainda dentro desse modelo, há lugar para reuniões de fim de semana, o que nos dá a impressão de que o funcionário tem de participar mais intensamente do espírito da empresa e esta

participação está diretamente relacionada a mais trabalho. E os novos programas de fundo psicológico se destacam, cuja intenção, entre outras coisas, é preparar lideranças para uma administração dita mais participativa, e que conheça melhor os seus liderados.

Juntamente com os modismos vindos do Japão, outros modelos de gestão vêm ganhando força e um dos principais daqueles existentes já no começo dos anos 90 refere-se à redução de níveis gerenciais. Trata-se do *downsizing* que virou moda em toda parte, levando as empresas, não raras vezes, a enxugar sua estrutura sem critério algum. Tendo como justificativa a necessidade de acabar com alguns dos vários níveis de direção, com os mecanismos de controle burocrático e com a centralização do processo decisório, as empresas tentam acabar com suas gerências médias, no sentido de tornar a estrutura mais leve e ágil, gerando, entretanto, impactos negativos, não apenas para os indivíduos, mas também para a empresa. Corre-se o risco de mudar por mudar.

Na busca do aumento da produtividade dos empregados, as organizações utilizam qualquer ferramenta que possa levá-las a alcançar seus objetivos. Assim, ela incentiva peças de teatro e *shows* musicais dos próprios funcionários, trabalhando contra o comodismo e a burocracia. Outro modelo de gestão que talvez possa ser também considerado um modismo é o da formação de equipes de trabalho para a substituição dos chefes imediatos. O controle é feito por resultados que devem ser razoavelmente difíceis de serem alcançados – é o preço que se paga. E a empresa consegue, por meio de um novo modelo gerencial, que as pessoas se dediquem mais a seus trabalhos, colocando sempre a remuneração, assim como em Taylor, o grande fator motivacional. A ideia é que com as equipes de trabalho, compostas por indivíduos multifuncionais, se possa aumentar a produtividade e o retorno da empresa, detendo-se, ainda, algumas outras consequências positivas, de acordo com o que é dito no discurso, como por exemplo, a

motivação dos empregados, que, de fato, poderão participar mais de todo o processo, normalmente trabalhando mais, de modo mais intenso e com mais disposição. E, sem dúvida, trabalhar mais ele irá, pois as organizações exigem o cumprimento de metas elevadas. Surge ainda uma dúvida: quais são os efeitos da demissão dos supervisores e dos gerentes que funcionavam como elos entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica da organização?

Somando-se ao *team work*, um outro modelo gerencial é a denominada energização, ferramenta utilizada que objetiva, ao mesmo tempo, o comprometimento organizacional e o aumento da produtividade nas organizações, como a formação de grupos de teatro, fora do horário de trabalho e sem remuneração, e que tem como objetivo a energização e o envolvimento do indivíduo, fazendo parte do processo, enquanto técnica de sedução dos empregados para as ideias de consultores como Tom Peters. Esses *shows* visam, ainda, a maior integração dos funcionários, buscando sempre criar um ambiente mais propício para juntar forças e, assim, atingir as metas, “custe o que custar”.

Da mesma forma, visando o aumento de produtividade e, também, uma relação mais “amigável” da empresa com seus funcionários, algumas organizações fazem uso de determinados artifícios tais como deixar que o executivo termine seu expediente da semana na sexta-feira pela manhã. É claro que para que isso ocorra, o indivíduo deverá cumprir com os seus objetivos. A lógica é que o indivíduo seja mais produtivo, tendo em vista o entusiasmo gerado em função das horas “ganhas” da sexta-feira. O que pode estar oculto, ou nem tanto assim, nesse discurso é o fato de todo esse processo ser, na verdade, uma estratégia de *marketing*, visto que a empresa tem na coordenação por resultados o ponto central de suas atividades, e que o indivíduo pode ter que trabalhar 14 horas nos outros dias para alcançar as metas estipuladas pela empresa.

O poder vestir uma roupa mais descontraída na sexta-feira, o *casual day*, também é uma das maneiras de se chegar indiretamente aos resultados esperados pela empresa, considerando que ela acredita na força desses instrumentos para realizar suas metas. Em suma, empresas oferecem, na expectativa do melhor desempenho de seu “patrimônio humano”, várias formas alternativas de se relacionar com seus funcionários, tais como, ainda, a possibilidade do empregado sair mais tarde na sexta-feira, ou como o oferecimento de cafés da manhã a todos os empregados às sextas-feiras. Ao mesmo tempo, ao lado do que parece ser um ato de bondade da empresa – lobo vestindo pele de cordeiro – o discurso é o de que depois de trabalhar 12 horas por dia, contando o tempo gasto em transporte, a empresa libera às 16h às sextas-feiras. É o que a empresa chama de qualidade de vida no trabalho.

Um mecanismo utilizado por algumas empresas, inclusive pelas de grande porte, é o fim do cartão de ponto, visando o aumento da produtividade, pois, ao mesmo tempo em que estimula positivamente o indivíduo, gera um clima de envolvimento e confiança entre empresa e empregado. O que ocorre, porém, é que o controle no fim das contas, nunca deixa de existir. Ele sempre estará presente de uma forma ou de outra, como a gestão do afetivo.

Na adequação dos funcionários aos objetivos da empresa, organizações vêm desenvolvendo, crescentemente, programas de flexibilização da jornada de trabalho, buscando ainda mais a redução de custos para a empresa. O número de horas trabalhadas varia de acordo com a necessidade de produção de cada período. Isso dentro de limites mínimos e máximos estabelecidos pelas empresas. A empresa ganha, dessa forma, maior domínio sobre o trabalhador e tem como pressuposto, que se ele não fizer isso ou aquilo, ela não poderá proteger o seu emprego, ou seja, estando-se frente a uma nova forma de coação do empregado pela empresa: “*Ou você se adapta, ou eu lhe demito*”. A empresa lucra também por

não precisar se desfazer de funcionários especializados, não perdendo, assim, todo o investimento realizado em treinamento e, principalmente, diminuindo seus gastos em hora extra dos funcionários, durante os picos de produção. Porém, essa prática acaba sendo bem mais interessante para a empresa do que para o trabalhador, pois com ela, ignora-se a variável da demissão. Isto é, ela preserva funcionários especializados, *“nos quais a empresa já investiu muito em termos de educação e treinamento”*. O indivíduo, mais uma vez, precisa se adequar às necessidades da empresa e de seu discurso de flexibilização, o que muitas vezes é sinônimo de demissão.

Continuando com nossa análise dos diversos modismos gerenciais em termos de relações da empresa com seus empregados, vejamos algumas medidas heterodoxas, que elas vêm tomando no que se refere ao treinamento de pessoal. O método, TEAL, por exemplo, expõe o participante a situações-limite (andar na corda bamba, subir em árvores altas), trabalhando intensamente com a emoção. A expectativa é a de que as pessoas repitam a mesma postura de superação no seu ambiente de trabalho.

De modo geral, esses programas prometem mudar os corações e mentes dos executivos, aumentando seu desempenho e sua produtividade nas empresas. Esta, por sua vez, acredita ter legitimidade para trabalhar com o lado psíquico do indivíduo, modificando atitudes e comportamentos e, nesse sentido, seu modo de ser. Pois esse tipo de treinamento acaba envolvendo determinadas dimensões do indivíduo sobre as quais a empresa não deveria ter influência, tal é o impacto emocional no indivíduo, que, não raras vezes, termina as provas aos “prantos”. E é cada vez maior o número de empresas que fazem uso de novas metodologias de treinamento para que seus executivos sejam mais autoconfiantes, tenham maior capacidade de liderança e saibam trabalhar melhor em equipe. Enfim, subir em árvores, andar em uma corda suspensa ou sobre brasas; tudo aquilo que venha a mexer com o emocional

das pessoas pode ser utilizado por esses treinamentos, que visam, como sempre, aumentar os retornos que os indivíduos possam dar à organização. E outras formas de treinamento: a prática do *rafting*, participação em ensaios de escola de samba, simulação do funcionamento de uma bolsa de valores, aulas com equilibristas e encenações com ajuda de atores profissionais. O fato é que programas de treinamento alternativos são cada dia mais demandados pelas empresas.

Para as empresas, a palavra de ordem é a inovação. Ou seja, é necessário estar sempre inovando, buscando, desesperadamente, não perder e como tornar-se imortal. De acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 103),

a maioria das organizações de negócios tem dificuldade de reconhecer o fracasso e de aprender com ele. Essa tendenciosidade pelo sucesso pode ter um efeito prejudicial sobre a capacidade de aprendizado da maioria das organizações.

O fracasso está ligado com a morte. Nessa ânsia de encontrar a fórmula da imortalidade, os gurus se concentram cada vez mais no indivíduo, transformando-se em propagadores da autoajuda aplicada ao ambiente de trabalho. A ideia é sempre diminuir a ansiedade e a insegurança presentes no dia a dia das organizações, mas, ao mesmo tempo, desenvolvendo a liderança, o amor-próprio e o trabalho em equipe, na espera de elevado retorno para as empresas.

Com efeito, os gurus da felicidade estão cada dia mais atuantes, preocupados em lançar modismos que energizem e motivem o indivíduo. Por meio de palestras, atividades “esportivas”, tais como caminhar em pedras com fogo ou subir em árvores, as fórmulas dos gurus estão mais presentes, ganhando adeptos e trazendo rendimentos para os mercadores de felicidade. *“Acorde o gigante que há dentro de você!”* e *“Você pode!”* são frases de efeito cada vez mais utilizadas nas

empresas, trazidas pelos gurus de autoajuda. Sem dúvida, eles trabalham com as crenças e com a fé das pessoas, fazendo-as acreditar, por exemplo, que podem romper limites. Não é à toa, portanto, que os programas de autoajuda estejam na moda, sobretudo depois de 1995. As grandes empresas adoram novidades, que prometem realizar um gerenciamento da alma com mensagens baseadas no senso comum e com extrema facilidade de comunicação.

Esses gurus estão transformando conhecimentos popularizados e conhecidos em grandes estratégias do comportamento humano. Uma das principais críticas feitas aos gurus e a seus processos é a de que este tipo de trabalho levaria a um não desenvolvimento do senso crítico do indivíduo no mundo do trabalho.

Porém, em um cenário de forte competitividade, as empresas desejam qualquer mecanismo que possa levá-las a conseguir o incremento de seus retornos. Assim, o treinamento heterodoxo ganha mais adeptos e tem na emoção uma importante arma para alcançar os objetivos da organização.

**"GANHE"
COM A PARTICIPAÇÃO**

A participação pode ser considerada um dos principais elementos de análise das relações de trabalho nas organizações e uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas para alcançar seus objetivos de produção ou financeiros. De acordo com Melo (1985, p. 162),

as formas gerenciais ditas de gestão participativa são principalmente técnicas desenvolvidas pela empresa para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais, ou não institucionalizados, de regulação de conflito.

É possível encontrar, no contexto organizacional, diversos modos de desenvolvimento de modelos participativos, como, por exemplo, os Círculos de Controle de Qualidade. Melo (1985, p. 161) levanta duas instituições de participação nas organizações: a financeira, tais como a oferta de prêmios, e a participação da vida da empresa, caso da possibilidade de participação nas decisões.

No Brasil, a gestão participativa sofreu

pequenas adaptações, através da aplicação de alguns princípios [não técnicas] de racionalização, da introdução de versões locais dos novos modelos de organização e da criação de alguns esquemas ditos participativos (FLEURY, 1985, p. 64).

Fleury critica a implementação dos sistemas, ditos participativos nas empresas brasileiras, nas quais muitas

vezes não se alternam as estruturas de poder e eles criam apenas uma aura de modernização na empresa, obtida, inclusive, por meio do discurso de sofisticação da gestão.

Com efeito, a participação no processo de tomada de decisão é tema recorrente no discurso das organizações, especialmente nas duas últimas décadas. A empresa que pretenda se inserir no rol das organizações modernas de sofisticado desenvolvimento gerencial não poderia deixar de democratizar, ao menos no nível do discurso, seu processo decisório. Por outro lado, embora se tenha em vista a participação do indivíduo na empresa nos mais variados momentos e formas, dificilmente ele se envolve em algo efetivamente relevante. Normalmente as decisões em que ele participa são de teor eminentemente operacional e diretamente relacionado à sua própria atividade. Ou seja, as principais decisões da organização ficam a cargo de poucas pessoas, mesmo que elas necessitem ser legitimadas por um maior número de pessoas na organização.

Segundo Pagès (1987, p. 93), a participação é um conceito que está relacionado, entre outras coisas, com a flexibilidade organizacional, em que o controle ideológico com aspecto flexível vai admitir a diversidade e dar certa autonomia ao funcionário. Agora, tal autonomia vai até o ponto em que não haja nenhuma mudança representativa no funcionamento da empresa. A autonomia é vigiada e a empresa não está disposta a abrir mão dos processos de tomada de decisão mais estratégicos. Ela está disposta a ter algumas vozes contrárias, desde que elas não coloquem em risco a estrutura de poder da organização. Trata-se de criar uma verdadeira ilusão de liberdade.

De fato, muito se tem falado a respeito da participação do empregado no dia-a-dia das empresas. Porém, de nossa parte, questionamos se essa participação é realidade ou apenas arma utilizada pela empresa para seduzir seus empregados. Como dissemos, a participação pode ocorrer tanto do ponto de vista do processo decisório quanto, por exemplo, nos

círculos de qualidade – o objetivo da empresa é, no fim das contas, encontrar ideias, que possam auxiliar na melhoria do fluxo de trabalho ou na otimização dos processos de trabalho.

E a tendência geral, desde a década de 1980, é a de que as estruturas organizacionais se descentralizem de modo a possibilitar, dentre outras coisas, o envolvimento do indivíduo com os objetivos da organização. Buscam-se, assim, novos mecanismos de controle e uma reordenação dos processos de trabalho. Os indivíduos começam a contar com maior possibilidade de participação nas decisões, visando-se que a empresa responda mais rapidamente às demandas do ambiente externo. Incentiva-se, por meio de alguns instrumentos de interligação, que se formem novos comitês e grupos que possam estar de acordo com as necessidades da empresa e que possam envolver o indivíduo em processos decisórios, mesmo que estes venham a beneficiar mais a empresa do que o indivíduo e mesmo que essas práticas sejam, no fundo, ilusórias e estejam presentes apenas no nível do discurso.

Portanto, ao contrário do que diz o senso comum, a participação não pode ser vista como forma de se humanizar as atividades realizadas nas organizações. Na verdade, ela é meio para o que a classe dirigente pretende alcançar, e não meio de emancipação do indivíduo. Mais do que instrumento gerencial para a cooperação, ela promove a diminuição dos conflitos organizacionais, permitindo que a organização possa cumprir seus objetivos com o menor nível possível de resistências. De acordo com Motta (1981, p. 58),

a reorganização da produção e suas racionalidades técnicas são criadas para aumentar constantemente a produtividade, contrapondo-se às aspirações individuais de crescente bem-estar e segurança no emprego.

No caso específico da participação, vemos que ela promove a dominação, paradoxalmente, com o consentimento e com a cumplicidade do indivíduo.

Não obstante, o autor apresenta algumas funções positivas da participação, tais como a melhoria da eficiência, da eficácia e da produtividade, digamos que ela melhora a distribuição de benefícios para aqueles que colaboraram no alcance de resultados; redistribui o poder na organização; aumenta a integração entre os empregados, desenvolvendo o comprometimento do indivíduo com a organização e satisfaz necessidades individuais em termos de iniciativa e autorrealização.

Conforme observaremos adiante, a participação é quase sempre vista como um instrumento valioso para aumentar os retornos das organizações. E mesmo que não haja participação efetiva de seus membros, a empresa pode obter vários dividendos. Porém, devemos ter em mente que a literatura gerencial enfatiza o tempo todo o aspecto funcional da participação encobrindo sempre a ideologia que a sustenta.

O discurso atual é o de que uma das principais demandas das grandes empresas a seus executivos é a implantação de processos participativos, que incentivem o diálogo com seus funcionários, devendo ela implantar mecanismos de participação entre seus funcionários, e o perfil dos executivos contratados deveria ser compatível com esse modelo. Da mesma forma, seria fundamental fazer reuniões periódicas com os funcionários, discutindo das relações de trabalho e formas de produção aos problemas pessoais. Mas, até que ponto a empresa deve interferir nos problemas pessoais de seus funcionários? No meu entender, por mais que a empresa se preocupe com seus empregados, toda e qualquer invasão, direta ou indireta, à privacidade do empregado deveria ser combatida, uma vez que põe em xeque a liberdade individual.

A participação também é buscada por meio de gratificações relacionadas à produtividade, independentemente da posição ocupada pelo indivíduo no organograma. Além disso, a gratificação é concedida a partir do alcance de resultados, isto é, a partir de padrões de desempenho pré-estabelecidos. Em suma, cenouras são colocadas na frente do coelho, e cada

vez que o coelho consegue chegar na cenoura, aumenta-se a distância entre eles, fazendo-se com que o coelho corra ainda mais.

Evidenciam-se, aqui, raízes do pensamento taylorista que, de fato, nunca deixou de estar presente na gestão das organizações, sobretudo no que diz respeito a esta visão de que o fator que mais motiva o empregado é a remuneração. Fruto desse pensamento são os modelos de pagamento dos empregados, tais como a participação em ações, a remuneração por habilidade e a remuneração variável.

Vale dizer que de uns tempos para cá premiam-se quem realmente pode alcançar os resultados desejados pela empresa. Usam-se programas sustentados por duas bases, o desempenho da empresa, medido pelo lucro, e o resultado de cada uma das áreas da empresa. O comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa seria o grande benefício dos programas de participação nos lucros, que vêm se aprimorando continuamente. Com efeito, a utilização de recompensas financeiras aumenta constantemente nos mais variados tipos de empresas. Pretende-se combater a rotatividade e o absenteísmo de funcionários por meio da participação destes nos lucros das empresas. Recompensas são dadas tendo em vista o erro zero, a falta zero, a excelência e a perfeição no trabalho.

Com a remuneração variável, a empresa fica com a possibilidade de manipular seus empregados da maneira que ela julgar necessário, definindo padrões de desempenho e aumentando-os constantemente, a fim de aumentar seus lucros – aumentar a produtividade e alcançar os objetivos podem representar a elevação de seus ganhos na empresa. Trata-se de motivar o indivíduo, incentivando, inclusive, o desenvolvimento do seu potencial criativo. Pode-se dizer, enfim, que a participação talvez não tenha o sentido desejado pelo funcionário, e é processo mais interessante para a empresa do que para o indivíduo, que ganha bem menos do que a empresa.

Em reuniões de equipes multifuncionais para sugerir medidas inovadoras, é comum surgir ideias que levam a economias de até 1 milhão de dólares para a empresa. Naturalmente, fica-se curioso em saber qual foi o ganho do empregado que sugeriu a referida mudança.

Espera-se, por meio do discurso da parceria, a cooperação do indivíduo na melhoria dos processos organizacionais: a ideia é tirar o que for possível do empregado, torná-lo como sugere o título, um aliado da companhia. Espera-se comportar como se fosse o empresário, ou seja, o dono de seu próprio negócio. E, entre as técnicas que as empresas utilizam para alcançar esse objetivo, estão a comunicação e a participação. No que concerne a esta união dos empregados, isto é, o trabalho em equipe, este tem sido visto como a principal força de várias empresas. De modo geral, o discurso organizacional é o de que a união dos funcionários é fundamental quando se enfrentam momentos difíceis. Trata-se de conseguir o sentimento de comunidade na empresa; de envolver os funcionários da empresa em todas as decisões. Este ao menos é, frequentemente, o discurso.

A administração participativa é vista como quebra de paradigmas e um novo modo de se trabalhar – times unidos em prol de um objetivo comum. As empresas fariam uso desse modelo de gestão para aumentar a comunicação com seus empregados, retirando inclusive parte do poder dos sindicatos e abrandando as relações destes com os funcionários. Outra função do modelo é a contribuição dos empregados na melhoria do clima organizacional das empresas. Consegue-se, também, com a participação, o aumento do grau de flexibilidade da organização, a qual responderá, de maneira mais ágil, às mudanças do ambiente externo. Por fim, a participação é relacionada, ainda, com outras práticas tais como o treinamento.

Algumas vezes a administração participativa é buscada para diminuir certo nível de insatisfação do empregado

para com a empresa, podendo ser, inclusive, fator determinante para a diminuição, e mesmo fim das greves na empresa. A participação também pode ser entendida como um “bate-papo” informal, sendo utilizada para aumentar a produtividade ao mesmo tempo em que a empresa, com a implementação de um novo processo de gestão, demite um número considerável de empregados. As empresas buscam, por causa das demissões, ampliar o relacionamento com os seus empregados: “*ela melhora o padrão da alimentação no seu restaurante, por exemplo*”. Além disso, as empresas esperam uma melhoria em sua qualidade e produtividade, excluindo, não raras vezes, os sindicatos.

SAÚDE NAS EMPRESAS

A busca incessante por sucesso pode levar os indivíduos, além do trabalho excessivo, a se desestruturarem psicologicamente, tendo como consequência, muitas vezes, graves problemas de saúde. O estresse, a ansiedade, a droga, o álcool são apenas alguns dos problemas gerados pela relação que o indivíduo mantém com o mundo do trabalho. No intuito de se destacar das outras pessoas e ser uma espécie de herói a ser seguido, mas com a fantasia de herói caindo por terra em pouco tempo, sobram inúmeros problemas para o indivíduo, boa parte deles o acompanhando até o resto da vida e comprometendo não apenas a sua saúde, mas também a maneira como ele se relaciona com as outras pessoas.

A preocupação das empresas com a saúde de seus empregados está presente quase que unicamente no nível do discurso. A saúde nas empresas torna-se elemento do discurso a partir do momento em que o indivíduo sofre com os efeitos das relações de trabalho que se tornam mais angustiantes e cheias de temor, ou perda de poder e do prestígio, ou, principalmente, pela perda do emprego. Além disso, o discurso da saúde nas empresas possui duas vertentes interessantes de serem analisadas: de um lado, pode-se compreender o papel das organizações no que se refere à recuperação do indivíduo ou à prevenção das doenças. Por outro lado, é necessário verificar qual é a participação da empresa como causadora ou preconizadora das doenças de seus empregados, em todos os níveis.

O imaginário organizacional moderno e o ambiente organizacional estão cada vez mais levando o indivíduo a chegar a seu limite, sobretudo no nível emocional. Ou seja, as

peças estão cada vez mais doentes, tanto física, quanto emocionalmente, e o trabalho é fator que influencia profundamente o processo de debilidade. Pode-se dizer que o indivíduo se violenta ao realizar um trabalho não ético ou que possa prejudicar o bem estar social, em virtude das ambições da empresa. Também se violenta quando é obrigado ou se obriga, direta ou indiretamente, a trabalhar de modo incessante ou quando utiliza drogas lícitas e ilícitas, seja para suportar as dificuldades diárias do mundo do trabalho, seja para aumentar seu desempenho no trabalho.

Nesse sentido, cabe levantar alguns temas fundamentais nesse discurso de saúde. O primeiro deles refere-se à questão do assédio moral que está mais presente nas organizações atuais, ou, ao menos, está sendo mais percebido do que anteriormente. Uma das principais pensadoras do tema é Marie-France Hirigoyen, que analisa tanto teórica quanto empiricamente como se dá esse assédio, isto é, essa “*violência perversa no cotidiano*” das relações de trabalho. É o abuso de poder, de manipulação realizada de maneira extremada, de modo a minar as resistências dos indivíduos, humilhando-os e os tornando mais frágeis. A autora (2002, p. 65) define assédio moral como

toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Como se disse, essa agressão sutil e constante vai minando as resistências dos indivíduos, também os deixando na defensiva, acuados. Da mesma forma, o assediado é depreciado, ignorado e ridicularizado, passando não raras vezes, a ser visto como problemático e de relacionamento difícil, sem que as pessoas saibam, muitas vezes, o que realmente está

acontecendo. O ponto é que o indivíduo começa a viver um pesadelo, um estado de terror que se aprofunda cada vez mais, sem que ele saiba como escapar e, ao fim, como a única saída, o pedido de demissão. Do seu lado, o perverso sabe manejar eficientemente o sarcasmo e o desprezo, sendo estes, mecanismos utilizados para desestabilizar o outro.

O assediado não sabe como se contrapor a esse processo de degradação, que só tende a piorar ao longo do tempo. O agressor, de sua parte, abusa do poder que detém na organização, aterrorizando as pessoas, de modo a compensar suas fraquezas e ineficiências.

Em suma, o assediado, reagindo contra o poder abusivo, contra autoritarismo que beira a irracionalidade, recebe, em ataque, uma agressão contínua, que não raras vezes, é aceita passivamente. Sem escrúpulos, o perverso é frio, especialmente quando rebaixa o outro, agindo de forma a torná-lo inseguro e sem confiança em si mesmo. Restam, ao indivíduo, o medo, a dúvida, o estresse e a confusão.

Um outro tema que deve ser por nós analisado refere-se ao conceito de resiliência, ou seja, a “*combinação de fatores que ajudam os seres humanos a enfrentar e superar os problemas e adversidades da vida*” (MORAES apud JOB, 2003, p. 52). Há, sempre, um certo nível de invulnerabilidade, em que o indivíduo, mesmo em situações extremas, consegue se sobrepôr às dificuldades. A resiliência tem como pressupostos a autoestima, o deter um conjunto de habilidades para se sobrepôr aos problemas, o otimismo e a coragem, a facilidade de adaptação e a autoconfiança. No mundo do trabalho, indivíduos que tenham desenvolvido essas características enfrentarão com mais equilíbrio os processos de mudanças organizacionais, dos quais sofrem inúmeros efeitos.

Além disso, salienta-se que as organizações desejam indivíduos que tenham certo grau de proteção contra as adversidades da vida. É, igualmente, fundamental para as empresas,

que o indivíduo tenha elevado quociente emocional e desenvolva estes mecanismos de proteção. Algumas organizações, que dizem se preocupar com seus funcionários, ou seja, com a qualidade de vida no trabalho, buscam, de maneira mais realista, indivíduos que sejam super-homens, inclusive no aspecto emocional, elaborando programas que possam ajudar na retenção daqueles talentos que ela deseja ter em seus quadros, e que representam certo nível de vantagem competitiva. Enfim, é necessário que o indivíduo supere o sofrimento, no contexto de transformações organizacionais vivenciados na década de 1990, por exemplo, e esteja cada vez mais envolvido com tudo aquilo que é modificado na empresa, ou seja, que tenha o comportamento esperado por ela.

Num contexto de acirrada competitividade e transformação do ambiente organizacional, o indivíduo se deixa levar por um processo que o domina, com sua permissão, de maneira incontestável e sem limites. Um ponto a ser analisado nessa temática da saúde refere-se à questão do uso de drogas lícitas ou ilícitas, que se transformou em um dos maiores problemas sociais no mundo de hoje. No que se refere às drogas ilícitas, elas constituem um grave problema para as empresas. Por razões vinculadas direta ou indiretamente ao trabalho, as drogas lícitas ou ilícitas não são encaradas de frente pelas empresas, mesmo que as levem a perdas significativas de produtividade e de dinheiro.

O discurso das empresas, quando elas se deparam com o problema das drogas no ambiente de trabalho, é o do quanto elas perdem em termos de lucratividade, por causa de problemas ocasionados pela presença de usuários de drogas na empresa. O ser humano ou o problema social das drogas não são objetos de tanto interesse quanto os prejuízos sofridos pelo indivíduo quando de sua utilização: perda de produtividade e da qualidade do trabalho realizado, atrasos, ausências, acidentes de trabalho, roubos, agressões físicas. A preocupação fundamental da empresa é com a produtividade e com o

retorno que o empregado deverá gerar para ela; a preocupação com o indivíduo, enquanto ser humano que necessita de ajuda, está em segundo plano. Ao mesmo tempo, a empresa se coloca como sendo a grande benfeitora que poderá tirar o indivíduo do mundo das drogas. Mas, no fundo, sabe-se que empresas investem no tratamento de seus empregados, buscando sempre resgatar o investimento em treinamento e aumentar o retorno propiciado pelo trabalho executado pelo indivíduo.

A empresa se coloca, não poucas vezes, como o elo tanto entre o indivíduo com problemas e seu tratamento, quanto entre ele e sua família, ou seja, exerce, novamente, uma interferência incisiva na vida dos indivíduos. Por outro lado, sua principal justificativa para a invasão da vida do indivíduo está no fato da empresa não poder arcar com os custos de um funcionário cujo desempenho não seja satisfatório. Quando se trata de funcionário com bom desempenho, as empresas tendem a se relacionar com a família do dependente, paga o tratamento inicial, fornece apoio ao indivíduo por meio da área de recursos humanos; enfim, começa a interferir sobremaneira na vida do indivíduo, aumentando os laços que os ligam e mantendo no seu interior a certeza da dívida que ele tem para com ela; dívida esta que um dia deverá ser paga. Ao fim, a empresa se vê como intermediária nesse processo e mantém seu nível de poder, não apenas no que concerne à vida na organização, mas no que se refere à vida extratrabalho do empregado.

Outro aspecto interessante de ser abordado refere-se à identificação do indivíduo como dependente apenas a partir do momento em que é visto pelos colegas e chefes como estando continuamente nervoso, irritado, faltando com regularidade, ou seja, quando é visto sob os efeitos das drogas. Apenas aí ele será destinado ao tratamento. Quando trabalha, 12, 14 horas por dia sem perder a eficiência, o bom humor e a criatividade, participando ativamente de reuniões e apresenta-

ções, o indivíduo é admirado e incentivado para continuar assim, mesmo que por trás seja usuário de drogas lícitas e ilícitas. Ou seja, enquanto estiver dando retorno para a empresa, não importa muito qual o preço pago pelo indivíduo.

Como já foi dito no decorrer deste estudo, o indivíduo está muitas vezes preocupado em ser um superexecutivo, um profissional admirado, criativo e com alta capacidade de realização, não importando como isso possa ser conseguido. Assim, elabora uma espécie de "contrato" com a empresa: *"eu te proporciono retornos significativos e você me dá dinheiro, poder e prestígio"*, mesmo que, para a busca do sucesso profissional, abra mão de tudo, inclusive de sua saúde.

Outro problema de saúde, ao lado das drogas e de suas consequências, está relacionado a problemas do coração, podendo estar relacionado com o trabalho excessivo, e por que não, pela busca incessante do sucesso, podendo o coração responder muito mal a todo esse processo colocando no trabalho, muitas vezes, a sua razão de vida, de modo que ele está disposto a colocar tudo em segundo plano para ter uma carreira bem sucedida, ou para ter *status*, poder ou dinheiro. Ora, o sucesso exige empenho total do indivíduo sem que haja a certeza de que será alcançado – é um tiro no escuro. O estresse pode ser uma das consequências desse estilo de vida dos executivos modernos, em que dedicação total se torna palavra de ordem. A empresa exige cada vez mais do indivíduo, levando-o à constante competição, seja com seus colegas de trabalho, seja com colegas de uma mesma equipe, as quais estarão sempre jogando e competindo. Competitividade esta que tem papel fundamental na vida do indivíduo e acaba por reproduzir em outras atividades cotidianas.

Habitados a ambientes competitivos e à obtenção de resultados, os executivos não resistem à tentação de carregar esse modelo para dentro das quadras esportivas. O executivo usa a atividade como uma fuga para o principal fator de estresse em sua vida: a carga excessiva de pressão, ambição e

cobrança no mundo dos negócios. Para minimizar esse problema, só há uma saída: mudar o estilo de vida e abandonar a competição excessiva. Ressalta-se, porém, que quase nunca o executivo está disposto a colocar sua carreira em risco, e isso é o que se espera, a fim de que se possa diminuir o estresse que ele enfrenta. Também, ele, poderá tentar solucionar os mais diversos problemas, tais como a obesidade e o sedentarismo, mas o estresse passa a ser seu calcanhar-de-aquiles.

Este é mais um dos problemas dos executivos hoje: o estresse. E entre as várias dimensões em que ele pode ser encarado, o que mais chama a atenção é o impacto do estresse na produtividade dos funcionários, a principal preocupação de qualquer empresa. Por isso, grandes empresas desenvolvem programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, faltando-se definir, programas de combate efetivo contra o estresse. Isto é, o valor a ser dado ao combate do estresse não está de acordo com a intensidade e com a frequência em que ele ocorre, sendo que a política de algumas empresas limita-se a uma palestra no horário de almoço.

O fato é que uma pessoa estressada só pode curar-se com a mudança de seu estilo de vida, com a definição de limites de horas trabalhadas e com a dedicação para sair do sedentarismo em que pode se encontrar. Por outro lado, vejam-se as dificuldades com que o indivíduo acaba se deparando, especialmente em virtude das exigências da organização, como, por exemplo, a necessidade de se estar envolvido em um processo de atualização continuada e sem fim. Ao mesmo tempo, é importante atender às expectativas da empresa em termos de produtividade e desempenho, assim como à competitividade com que se depara na organização, sobretudo com os membros de sua área de trabalho e da equipe em que está inserido.

Ao lado dessas questões já analisadas, outro ponto a ser abordado no âmbito das relações de trabalho, tendo em vista a saúde do empregado, diz respeito aos acidentes de tra-

balho, dos quais o Brasil é um campeão. Apenas na década de 1980 morreram mais de 41.000 trabalhadores nas fábricas brasileiras. As empresas enfatizam os custos causados por esses acidentes e o importante ativo que representa o ser humano, ou melhor, o recurso ou patrimônio humano.

O indivíduo é inserido cada vez mais de maneira incisiva em um ambiente (que devido à alta competitividade e à busca desenfreada do lucro) está preocupado em diminuir os custos e conter os gastos que acidentes de trabalho podem gerar. A preocupação com a segurança no trabalho, além do fundamento legal, não é, entretanto, tão disseminada pelas grandes empresas mundo afora, especialmente em países de Terceiro Mundo. Impera sempre a reflexão calculista de custos e benefícios que um investimento em segurança e, consequentemente, em qualidade de vida, pode acarretar para os empregados de uma organização. A busca desenfreada por retornos expressivos pode levar a absurdos, a ponto de alguns empregados terem de comprar seus próprios instrumentos de proteção e de segurança, prática comum em algumas fazendas de países do Terceiro Mundo, que ainda fazem uso de trabalho de semiescravidão.

De todo modo, a segurança no trabalho tornou-se valor a ser internalizado pelo indivíduo nas empresas, incentivando-se, inclusive, que o próprio funcionário levante problemas de segurança nas atividades que ele realiza. A ideia é conscientizar o trabalhador, de forma que esteja constantemente atento para não se acidentar no trabalho e, consequentemente, o que levará a não trazer prejuízos para a empresa que, por sua vez, e ao menos algumas delas, investe em instrumentos e maquinários modernos para a sua linha de produção.

Percebe-se que as empresas se preocupam com a segurança do trabalho por, sobretudo, dois fatores básicos: perdem muito dinheiro com os acidentes de trabalho, envolvendo aí quebra de máquinas, indenizações, queda de produ-

tividade etc. e gastam com muitas pagas ao Estado. Apenas por meio de uma legislação mais rígida, acompanhada de uma fiscalização eficaz, é possível se pensar em uma diminuição de acidentes de trabalho, não podendo se esperar, de modo geral, uma atitude pró-ativa da empresa na resolução de questões dessa natureza. Ou seja, o discurso da preocupação em se ter adequado sistema de segurança de trabalho não se justifica prioritariamente pelo lado humano, mas pela dimensão financeira de custos com que a empresa poderia arcar.

A verdade é que uma legislação trabalhista eficaz, que proteja o indivíduo de modo integral, é mais importante do que a sensibilização dos empresários para com a necessidade em se investir em segurança no trabalho, mesmo que o argumento tenha como base os retornos financeiros ou contenção de gastos relacionados aos acidentes de trabalho.

Pois, veja-se ainda que um dos principais problemas de saúde no trabalho, hoje, é a LER – Lesão por Esforço Repetitivo, responsável pelo afastamento cada vez maior dos empregados de seus trabalhos, tomando uma proporção quase “epidêmica”. Apesar do problema ser grave, as autoridades e as empresas não estão efetivamente preocupadas com a probabilidade do empregado desenvolver a LER; enquanto o funcionário tiver capacidade de trabalho, ele deverá seguir trabalhando, independente dos sintomas da LER. De maneira que há a necessidade de uma lei que propicie ao indivíduo o acesso à orientação médica e à redução da jornada de trabalho. Os empregados precisam de leis que possam protegê-los, especialmente quando trabalham em organizações que não estão dispostas a prevenir possíveis problemas de saúde de seus funcionários.

No que se refere à saúde psíquica dos trabalhadores brasileiros, percebe-se, aliás, que ela não vai muito bem. Algumas empresas pagam pelo tratamento, isto é, pela terapia de funcionários, visto que os problemas psíquicos afetam tanto a produtividade quanto a qualidade. Alguns dos princi-

pais problemas psíquicos de trabalhadores brasileiros são a dificuldade de relacionamento, a depressão, a ansiedade e a angústia, distúrbios e doenças psicossomáticas, alcoolismo, e dependência química, dificuldade de readaptação no trabalho depois de doenças, lesões ou acidentes e tentativas de suicídio.

O ponto é que vários aspectos da vida organizacional levam os indivíduos a desenvolver problemas psicológicos em diversos graus, com consequências negativas tanto para sua vida pessoal quanto para sua vida profissional. E cada vez mais as empresas estão intermediando a relação do empregado com serviços psicológicos, e, da mesma forma, estreitando suas relações com seus empregados e mantendo, assim, controle em suas vidas. Cabe, aqui, refletir sobre a necessidade da organização influir em algo tão pessoal do indivíduo, mas uma prática corrente nas empresas, ainda mais questionável em termos éticos refere-se aos programas de atendimento terapêutico desenvolvidos nas próprias organizações. Será que uma pessoa que procura atendimento psicológico, especialmente dentro das empresas, não pode ser vítima de certo nível de discriminação por parte de seus superiores, impossibilitando, inclusive, possíveis promoções? Pois admitir problemas emocionais e psicológicos pode simbolizar fraquezas e dificuldades em lidar com problemas e desafios, além de não se estar adequado ao perfil do herói que as organizações desejam.

A rotina do dia-a-dia, os trabalhos repetitivos, as contínuas ameaças de demissão, os conflitos constantes, salários baixos, processos de reestruturação organizacional, fusões e aquisições, elevada competitividade entre os membros das equipes são alguns dos motivos que levam ao desgaste das forças emocionais do indivíduo, minando suas resistências e desenvolvendo patologias que podem durar a vida inteira. Outra consequência é o número elevado de aposentadorias por invalidez causado, também, por motivos dessa natureza. De modo geral, a moderna organização do

trabalho e toda a instabilidade por ela gerada contribuem para o agravamento do quadro. O indivíduo passa por mudanças profissionais constantes, dentro e fora da organização, tendo dificuldade para se adaptar a esses processos. O mesmo ocorre com o nível de exigências aplicadas a ele, transformando-o em um herói, o qual muitas vezes ele também quer ser, na expectativa de alcançar reconhecimento e prestígio. Mas, como nem sempre o indivíduo é bem sucedido em seu trabalho, resta a ele a tarefa de resolver todos os problemas emocionais gerados pela expectativa, ansiedade, frustração e angústias vindas do seu desejo. Ainda, a organização busca, no indivíduo, iniciativa, mas ao mesmo tempo lhe controla rigidamente, e formaliza seu comportamento. Ela reproduz o discurso da participação, mas não possibilita a participação em decisões mais estratégicas que ficam concentradas nas mãos de poucos. Enfim, ela exige muito, mas a contrapartida nunca é a mesma por parte dela. E o indivíduo, por falta de opção e por desejo pessoal se insere de maneira aprofundada nesse processo.

O indivíduo na organização se vê constantemente impossibilitado de desenvolver suas potencialidades e transformar seus sonhos em realidade. Assim, sua vida profissional torna-se nada mais do que fonte de renda, não suprimindo seus desejos de realização. Verá, então, na estabilidade e na segurança suas principais fontes motivacionais. Da mesma forma, terá em fatores de satisfação externos tudo aquilo que não alcança na organização. Porém, surge aí outro problema: seu tempo disponível se restringe significativamente na medida em que a organização exerce maior papel em sua vida. Ora, as angústias e os sofrimentos ocasionados por esses e outros processos se tornam uma constante nas empresas e mesmo que elas incentivem o indivíduo a procurar serviços de atendimento psicológico dentro ou fora de seu ambiente de trabalho, ele dificilmente conseguirá resolver sua situação, podendo apenas minimizá-la. De acordo com o pensamento freudiano, o homem troca sua liberdade por um pouco de segurança.

De sua parte, na tentativa de diminuir gastos médicos diretos e indiretos, as empresas têm investido na qualidade de vida do funcionário. As empresas estão percebendo que é mais barato investir na qualidade de vida do que nos gastos médicos e nos custos decorrentes das doenças de seus empregados.

A gestão do afetivo se torna presente na medida em que o funcionário se torna objeto de determinadas práticas da empresa, criando laços afetivos que possam gerar, em algum momento futuro, certo dividendo para a empresa. As necessidades e os desejos dos indivíduos, assim como suas frustrações passadas, são utilizadas pela organização para criar ou aumentar o comprometimento que o indivíduo tem com a organização. O discurso da qualidade de vida no trabalho beneficia o indivíduo, mas beneficia ainda mais a empresa em que ele trabalha. O indivíduo percebe a organização em uma de suas máscaras mais utilizadas – a mãe protetora, toda-poderosa e capaz de nutrir e abrigar o indivíduo. Cabe dizer que o problema levantado não se refere ao fato da empresa ser como um animal carnívoro, como um lobo, mas se apresentar como sendo um carneiro.

Outro grave problema de saúde vivenciado por vários executivos é a depressão, um mal que está cada vez mais perto das empresas e causa grande sofrimento a eles e prejuízos para as organizações. O excesso de trabalho, as cobranças constantes, a necessidade em alcançar as metas estabelecidas pela empresa, a necessidade de ser constantemente reconhecido podem colocar o indivíduo em uma posição delicada, principalmente em momentos críticos como a demissão. A demissão surge, então, como um dos principais motivos para a chegada da depressão em muitos dos casos. O indivíduo não consegue entender o que causou a demissão e uma de suas principais reações é a vergonha para com sua família e seus amigos. Perder algo ao qual um executivo, por exemplo, se dedicou por tantos anos, perder tudo o que o cargo simboliza para ele e para a sua vida, não é tão simples de ser trabalhado, e

pode detonar desequilíbrios emocionais. Além disso, o executivo tem receio de reconhecer que está com depressão por medo do preconceito, de ser considerado como um fraco. Assim, ele dificilmente vai se abrir com outras pessoas e procurar ajuda, pois, estará colocando sua carreira e o seu emprego em risco.

Da mesma forma, com o perigo constante da demissão, sobretudo em cargos executivos, a depressão é continuamente ocultada, na esperança que passe, mas sabemos que, dificilmente, o indivíduo vai se recuperar integralmente da depressão se não tiver auxílio médico especializado. Ainda mais grave do que a depressão é o suicídio, muitas vezes antecedido de crises de depressão. Trata-se de tema difícil de ser abordado no meio empresarial, mas que é cada vez mais frequente em executivos que pertencem a um grupo com um número elevado de suicidas, ainda mais porque resistem a pedir qualquer forma de ajuda antes de uma eventual tentativa de suicídio. Tudo é feito de uma vez. Porém, o executivo tem pudor de falar em terapia ou aceitar que precisa dela em algum momento da vida, pois sabe que será mal visto no meio empresarial. Isto é, a pressão em cima do executivo para que seja competitivo e sempre muito forte impede que se coloque como um ser humano frágil e passível de ajuda em algum momento. O executivo deve estar sempre engajado em desenvolver seu papel de super-herói, mantendo uma imagem inabalável. Neste sentido, procurar ajuda torna-se algo inadmissível para ele, que pensa que pode resolver sozinho todos os seus problemas. Complica o quadro, a demanda das organizações por pessoas fortes e que consigam manter incessantemente, esse nível de controle na vida.

**O DISCURSO DAS
MELHORES EMPRESAS PARA
SE TRABALHAR**

As organizações na sociedade atual se caracterizam pelo desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas, que visam seduzir e internalizar seus valores e crenças nos seus funcionários. Ou seja, desenvolvem-se práticas gerenciais que dão a elas a imagem de que estão efetivamente preocupadas com seus funcionários, a ponto de se transformarem, ao menos no nível do discurso, em locais atrativos, nos melhores lugares para trabalhar.

Algumas revistas especializadas em negócios dedicam publicações anuais para a consolidação de pesquisas relacionadas às melhores empresas para trabalhar. Alguns critérios são definidos para posterior avaliação dos empregados das empresas pesquisadas. A ideia é conhecer, a partir do referencial da performance, empresas que possam ser boas para trabalhar. De modo que estar nos primeiros lugares dessas pesquisas é criar e reproduzir a imagem de que as pessoas são felizes nas empresas, e que elas apoiam seus funcionários.

As empresas se empenham em criar a imagem não apenas de que são socialmente responsáveis, mas que se preocupam, também, com o meio ambiente e com o consumidor. Trata-se do discurso da cidadania corporativa. De acordo com Freitas (2000, p. 56), *“o discurso da cidadania tem sido feito em várias frentes, porém duas delas têm sido particularmente privilegiadas: a cultura e a ecologia”*. As empresas lutam também para ter a imagem de atrair e reter talentos, reforçando o comprometimento organizacional daqueles que ficam e, principalmente, elas trabalham também na base do reforço, fazendo com que o indivíduo se sinta intimidado em sair da empresa, visto que não encontrará, ao menos teoricamente, outra empresa tão “boa em que trabalhar” como a atual.

O indivíduo começa a valorizar cada vez mais os benefícios que a empresa está disposta a lhe conceder, mesmo que a concessão seja muito mais rentável para ela do que para ele; e oculte uma série de mecanismos de dominação do indivíduo pela organização. Assim, a empresa desenvolve uma série de políticas voltadas a seus funcionários, fazendo com que fiquem envolvidos com o imaginário e com a cultura organizacional. Ela tenta, por exemplo, como coloca Lima (1996), evitar as reivindicações coletivas, por meio de políticas de individuação, adota dispositivos visando a antecipação de conflitos e valoriza o consenso para evitá-los e melhor administrar as contradições.

Neste contexto, a mídia, em parceria com grandes empresas, desenvolve modelos que permitem verificar, a partir de determinados parâmetros que têm como referência fundamental a performance do indivíduo na organização, se uma empresa é, ou não é, boa para se trabalhar. É claro que alguns critérios são definidos para se chegar a uma lista de empresas que brilham e magnetizam as mais variadas pessoas. A mídia especializada em negócios, por sua vez, faz uso de inúmeros exemplos e citações que ilustram o quanto os empregados estão felizes em trabalhar em determinadas empresas.

De acordo com a edição de 2000 da revista "*As 100 melhores empresas para você trabalhar*" (EXAME, 2000), os funcionários falam sobre benefícios únicos, respeito, confiança e orgulho, tanto do trabalho que fazem quanto da empresa que trabalham. É nosso objetivo compreender o que as pessoas valorizam nas organizações e como as empresas fazem uso desses desejos e necessidades para aumentar seus retornos e alcançar seus objetivos.

O mundo do trabalho, por sua vez, transforma-se em um ambiente em que as empresas fazem uso de inúmeros mecanismos de dominação, e os indivíduos, no processo de servidão voluntária, deixam-se dominar na esperança de que

seus desejos pessoais possam ser atendidos. Ainda, de acordo com essa publicação as empresas têm plena convicção estratégica de que quanto mais agradarem aos seus colaboradores, mais retorno terão em produtividade – e, conseqüentemente, em lucro.

A ênfase nas pessoas é tão grande que se considera o aumento da rentabilidade da empresa como sendo diretamente vinculado aos benefícios dados pela empresa.

Neste sentido, as empresas buscam o comprometimento organizacional, o apego das pessoas aos valores, à sua missão e aos seus objetivos. Esperam que pessoas se orgulhem em trabalhar nelas, em pertencer àquela família, àquela comunidade; ou seja, as pessoas devem estar plenamente envolvidas com a empresa, e com seus líderes, deixando que eles cuidem de suas vidas profissionais.

É necessário levantarmos os critérios utilizados nas pesquisas das melhores empresas para se trabalhar. São eles:

- † *Salários*: política de remuneração da empresa, incluindo aí não apenas o salário mensal, mas prêmios, bônus e participação nos lucros.
- † *Benefícios*: neste quesito estão os planos de saúde, odontológicos, academia de ginástica no local de trabalho.
- † *Oportunidades de carreira e treinamento*: a empresa deve apoiar o desenvolvimento de seus funcionários, além de oferecer chances reais para o crescimento do indivíduo na organização.
- † *Segurança e confiança na gestão*: aqui encontramos as variáveis: reconhecimento e comprometimento organizacional.

- † *Orgulho do trabalho e da empresa*: os funcionários devem se sentir parte de uma equipe, “vestir a camisa” da empresa.
- † *Clareza e abertura na comunicação interna*: as informações são abertas e democratizadas, além do que os funcionários são incentivados a opinar em diferentes questões na empresa.
- † *Camaradagem no ambiente de trabalho*: a organização aposta num clima de amizade entre os funcionários da empresa, desenvolvendo laços afetivos comuns.
- † *Responsabilidade social*: a empresa tem que se envolver em atividades sociais e incentivar seus funcionários a serem voluntários.

Tendo em vista os critérios relacionados acima, é necessário analisá-los à luz da abordagem crítica que possa compreendê-los como práticas ideológicas, que visam definir códigos de conduta a serem seguidos pelo indivíduo na organização e como processos de mediação, que acabam por exercer papel de grande importância na psique do indivíduo e nas relações de trabalho nas organizações.

É necessário levantar, em primeiro lugar, que a empresa tem como uma das suas principais características a antecipação dos conflitos, prevenindo-se de problemas que possam vir a ter com os seus recursos humanos. Esses processos são realizados, de acordo com Pagès (1987, p. 34), a fim de proporcionar bem estar para seus funcionários. Desta forma, a política de remuneração da empresa, assim como os benefícios concedidos por ela tornam-se estratégias utilizadas para antecipar possíveis conflitos que possam surgir nas empresas. Salários altos, benefícios, assim como o plano de carreira, tornam-se fenômenos de mediação econômica.

O indivíduo vale o que pode produzir, e na medida em que produz mais e gera mais valor pela empresa, esta proporcionará mais remuneração, benefícios e reconhecimento para ele. De acordo com Pagès (1987, p. 107),

a variação do montante dos salários está diretamente ligada às performances dos indivíduos: não se paga em função do cargo que se ocupa, mas, sobretudo, em função do rendimento e do valor.

No que se refere à oportunidade na carreira e ao treinamento, podemos dividir esse item, em dois subitens: o primeiro refere-se às oportunidades que a empresa oferece para o indivíduo se desenvolver nela. Ou seja, a empresa promete recompensá-lo caso ele se esforce e se dedique intensamente a ela. Ela não irá decepcioná-lo e oferecerá cargos elevados, muito reconhecimento e admiração. O indivíduo, de sua parte, sacrifica alguns aspectos de sua vida para que a empresa tenha o sucesso que ela almeja.

Para Pagès (1987, p. 133), “o indivíduo deseja fazer carreira, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor”, aprisionando-se nesta busca incessante de poder e de sucesso. Assim, com sua identidade fragmentada e seu imaginário substituído pelo da empresa, o indivíduo transforma o sucesso como sua única fonte de ser feliz e essa felicidade depende basicamente e prioritariamente do fato de ser um vencedor. A carreira, logo, passa a ser a principal razão de sua existência.

No que se refere ao treinamento, as empresas fazem com que o indivíduo se desenvolva profissionalmente e de maneira constante. Isto é, deve se atualizar constantemente e se colocar na posição em que se não estiver “na crista da onda”, não conseguirá o mesmo nível de competitividade de seus colegas. Freitas (2000) afirma que o executivo vive

constantemente em busca de atualização, sempre com medo de ser superado.

No que se refere à confiança na gerência, o indivíduo espera reconhecimento sem cessar, fator fundamental do comprometimento organizacional. O indivíduo necessita e deseja o reconhecimento; ele acredita que a organização poderá suprir suas necessidades, visto que tem nela o único local em que poderá vivenciar seus sonhos, seus projetos mais secretos. Trata-se da empresa como o pai protetor. É nessa transferência do imaginário do indivíduo pelo imaginário da organização, que se pode esperar o desenvolvimento da lealdade e do compromisso do indivíduo não apenas com os objetivos da empresa, mas também com seus próprios sonhos, que se confundem e se entrelaçam com os da organização. Temos aqui o imaginário do logro. A empresa, se mostrando como fornecedora de certo nível de identificação e de diminuição de suas angústias, possibilita que o indivíduo desenvolva cada vez mais uma maior confiança nela e em seus superiores hierárquicos.

Outro item que é utilizado como critério para a verificação se uma empresa é ou não uma das melhores para trabalhar refere-se ao orgulho em se trabalhar na empresa. O indivíduo é seduzido, é doutrinado para se deixar envolver pela empresa, para “vestir a camisa” da empresa, assimilar seus valores e suas crenças fundamentais. A formalização do comportamento começa a ser amplamente utilizada como ferramenta fundamental para reduzir a variabilidade do comportamento na organização. A empresa utiliza-se de todos os meios para conquistar o amor do indivíduo e se coloca como uma “grande mãe”, não apenas capaz de saciar todas as necessidades e desejos do sujeito, mas também protegê-lo de ameaças que a vida pode trazer. Falamos aqui, novamente, na alegria em compartilhar do dia-a-dia da empresa, de estar comprometido com ela, de ter internalizado seus valores. E um dos caminhos para que ela alcance essa percepção e um sentimento favorável por parte de seu empregado é a sedução,

em que ela vai mostrar o quanto pode ser bom para ele pertencer à essa grande família. O indivíduo é levado a “querer se casar” com a empresa, mesmo que deseje, na realidade, nada mais do que uma “amizade colorida”, pois sabe que pode ser descartado quando for necessário. E apesar de que para a existência da sedução seja necessário, como nos coloca Freitas (2000), não apenas o desejo do seduzir, mas também o desejo de ser seduzido. Com a sedução, o indivíduo vai se envolvendo calmamente com a organização, até o momento do adeus, visto que “o destino da seduzida é o abandono” (FREITAS, 2000, p. 150).

No que se refere aos laços de amizade que se formam na organização, o critério da formação da comunidade no trabalho é tomado como sendo um dos principais indícios de um bom local para trabalhar, sendo alterado, inclusive, o clima organizacional em função do grau de afetividade que surja entre os membros da organização e entre estes e a própria instituição. Por isso, as organizações lutam para serem consideradas a família do empregado, sua principal referência na vida; as empresas vão fazendo uso cada vez mais constante da gestão do afetivo para conquistar e manter o indivíduo inserido na família formada na empresa. De acordo com Freitas,

a imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se complementam de forma prazerosa. Uma aventura a ser compartilhada por todos os colaboradores e companheiros (2000, p. 69).

A empresa oferece prêmios, clubes de finais de semana, academias de ginástica; tudo aquilo que possa integrar socialmente o indivíduo e fazer dele um membro especial da sua grande família.

Considerando que a empresa exerce papel cada vez mais importante nos dias de hoje, ela não pode deixar de se

fazer importante no que se refere à promoção social. Assim, por meio da responsabilidade social, procurará exercer influência na comunidade em que está inserida e desta forma, melhorar sua imagem institucional. Ela se coloca acima do bem e do mal, e veste a camisa daquela que supre necessidades sociais. Agora, de acordo com Freitas,

os investimentos em atividades culturais e sociais não são aleatórios e nem podem ser vistos como fruto de um altruísmo das empresas, tampouco desinteressadas (2000, p. 61).

Ou seja, nada é feito sem que haja algum interesse oculto; e a empresa utiliza-se inclusive da pobreza da sociedade, parcialmente produzida por ela, para ser considerada caridosa e cidadã.

É necessário, diante desse modelo dominante, buscar alternativas que possam minimizar os efeitos causados pela lógica de mercado e pelo imaginário organizacional modernos. É fundamental que os indivíduos compreendam o que há por trás do discurso organizacional, especialmente na prática de gestão de pessoas. Espera-se que o indivíduo compreenda a complexa dinâmica organizacional que o rodeia. É necessário, ainda, reavaliar os critérios do que seja uma empresa boa para trabalhar. Enfim, alertamos da necessidade de uma modificação nas relações de trabalho nas organizações, e em especial, nas grandes empresas, buscando um novo posicionamento crítico do indivíduo, perante todas as questões acima analisadas.

CONCLUSÃO

Buscamos compreender neste estudo, o discurso organizacional das empresas na sociedade contemporânea e as relações existentes entre elas e o indivíduo, analisando também como a subjetividade é manipulada pelas organizações, uma estrutura de poder que transforma o indivíduo, com sua anuência, em “algo” a ser utilizado. Quer dizer, também, que, o indivíduo interioriza elementos da cultura organizacional, que acaba por controlar seu corpo, seu pensamento e seu psiquismo. Porém, trata-se de um controle baseado não na violência física, mas principalmente na gestão do afetivo. É um controle não apenas coercitivo, mas também embasado na gestão do afetivo. Enfim, um controle sutil, envolvente, sem que muitas vezes se deixe perceber, e mesmo quando o indivíduo o perceba, pensa ser o senhor da situação. Contradições presentes no mundo organizacional mostram, entretanto, que as coisas não são bem assim. O indivíduo se mostra, frequentemente, fragilizado e perdido em um mundo sócio-organizacional em constantes transformações, que o considera como sendo um capital, um custo, um patrimônio, um ativo, à disposição da organização para que possa, em qualquer mo-

mento, servir a ela, alcançar resultados elevados e ter um desempenho notável.

A empresa quer o super-homem organizacional, aí o indivíduo acaba não tendo como fugir deste papel, que lhe é imposto. Este super-homem, ávido por sucesso é, inclusive, uma de nossas categorias conceituais do discurso, talvez a principal delas.

Ao longo deste estudo, analisamos o discurso organizacional levando em conta o que é dito e o que não é dito, a partir de um enfoque crítico, e tentando compreender as relações de poder, de dominação e de desejos existentes nesse discurso. Vemos que o discurso não é neutro; a ele cabe um importante papel político no processo de manutenção e reprodução das relações de poder nas organizações, sendo, portanto, carregado de um teor ideológico que, por sua vez, se articula com a linguagem.

Os últimos anos viram grandes transformações dentro e fora das empresas. É um período de *boom* e de colapsos. O desemprego é, também, preocupação crescente e constante. A globalização intensifica as relações sociais ligando as mais diversas culturas, sendo que as grandes empresas têm papel fundamental nesse processo. Há empresas que vivenciam escândalos contábeis, amplo tráfico de influência política, enriquecimento peculiar de grandes executivos e reprodução de fraudes empresariais. Nas empresas, o trabalho se subordina cada vez mais ao capital, sendo que a subjetividade do trabalhador é manipulada pela organização. As empresas visam a adesão do trabalhador, seu engajamento às suas metas e a inserção deste no contexto da flexibilização organizacional, em que temos baixos salários, baixa segurança e um aumento considerável de trabalho. As burocracias verticais pretendem se horizontalizar, tendendo ainda à terceirização, com o intuito de uma produção enxuta e com defeito zero.

Da mesma forma, as políticas de gestão de pessoas se tornam mais ideológicas, retendo os talentos da organização e fazendo uso de seus conhecimentos e habilidades, com vistas ao aumento de competitividade no mercado. No pós-fordismo, o indivíduo é requisitado a ser polivalente, estar pronto para trabalhar em equipes multifuncionais, devendo cooperar, sem deixar de competir, pois existem poucos lugares na cúpula estratégica para muitos candidatos. A gestão do afetivo e a manipulação psicológica caracterizam o controle presente nas organizações, processo catalisado pela formação de parceria entre empregado e empregador, estreitando os vínculos entre ele e a empresa. A empresa é a mãe protetora, aquela que está sempre pronta a nutrir os desejos de seus filhos; e é ela que se torna, a cada dia, fonte de identificação e de objeto de amor para o indivíduo. Ela confere sentido à existência deste, substituindo, inclusive, o imaginário do indivíduo pelo seu próprio, e fazendo com que ele projete seus sonhos no trabalho.

Ao indivíduo cabe internalizar os valores da organização, lutar e acabar suavemente com os inimigos e concorrentes da empresa, que são, por sua vez, transformados em seus próprios inimigos. Ao indivíduo, cabe ainda buscar o sucesso, pois não existe, na organização, lugar algum para fracassados, ou pessoas pouco ambiciosas. As empresas exigem sacrifício e renúncia, mas prometem a glória e o triunfo. Resta a ele se inserir no imaginário da organização, tendo seu comportamento formalizado a partir dos limites e padrões de conduta que lhe são impostos. Ou seja, as organizações buscam a homogeneização, não existindo espaço para o que foge do que é considerado normal; não existe espaço para o transgressor. E como temos dito ao longo deste estudo, existe uma parceria do indivíduo com a empresa em todo esse processo; em outras palavras, o indivíduo não é passivo nessa relação, antes de tudo, ele deseja, seja da forma que for, participar desse jogo, não sabendo, frequentemente, que ele é a

parte mais fraca da relação. O indivíduo se deixa aprisionar no imaginário da organização, fazendo com que ela seja para ele, objeto de amor e de temor.

Esta é uma análise do discurso organizacional em gestão de pessoas, a partir de determinadas categorias fundamentais. A primeira delas é o do superexecutivo de sucesso. Apresentamos e analisamos o quanto o sucesso é objeto de desejo na busca incessante do indivíduo pelo paraíso perdido.

E o sucesso pode ser alcançado – essa, ao menos, é a promessa da empresa. Se o indivíduo se entregar totalmente a esta; é necessário trabalhar muito, ser um super-herói, para ser o melhor e alcançar o reconhecimento e admiração desejados. Neste sentido, pode-se dizer que a empresa é vista como local de dedicação quase absoluta. Os jovens se inserem cada vez mais intensamente no imaginário construído pela empresa, devendo “vestir a camisa” desta, o sucesso é fundamental e tudo o que dele decorre. Existe apenas uma consciência parcial do preço a ser pago pelo sucesso: o indivíduo, além de trabalhar 12, 14 horas por dia, tem de encontrar tempo para ser um esportista e um bom pai de família, o executivo sente orgulho em viver com seu tempo cronometrado e ser muito ocupado; o excesso de trabalho e a agenda cheia são admirados e valorizados no atual contexto social, a produtividade é buscada constantemente, assim como o alto desempenho, sendo que, inclusive, a qualidade de vida pode ser percebida como um caminho para se alcançar esse desempenho; as empresas pregam o discurso da ambição – quanto mais melhor, não é pecado.

A empresa tem no líder um sedutor que se utiliza de todos os artifícios, desde prêmios a “pequenos gestos” de amor: rosas e bombons. O indivíduo pretende ser cada vez melhor, mais atraente para a empresa e para seu trabalho. Da mesma forma, as empresas fazem uso cada vez mais frequente de programas de integração entre seus empregados e familia-

res, trazendo a família do empregado para dentro delas, de modo a tornar as relações familiares cada vez mais sendo influenciadas pelo mundo dos negócios. Também, a empresa incentiva seus funcionários a desenvolverem uma boa rede de relações interpessoais dentro e fora da empresa. Mas, principalmente, a empresa aconselha o indivíduo a estar sempre pronto para competir, para se atualizar, para se adaptar aos diversos modismos organizacionais, ele deve ser um herói, um executivo ideal, com um perfil, um conjunto de características fartamente analisadas no estudo. As empresas tentam fazer com que o indivíduo seja eternamente devedor a ela. O discurso da produtividade é uma constante, assim como o da integridade, que só é seguido quando a empresa tem algum interesse, caso contrário, o incentivo é outro. Estes são alguns dos pontos analisados no decorrer do estudo e que estão no âmbito desta categoria conceitual do discurso.

A segunda categoria do discurso analisada no estudo refere-se ao comprometimento organizacional, por meio do qual o indivíduo é convocado a fazer parte de um grande projeto, de um sonho que ele ajudará a tornar realidade. O comprometimento organizacional é visado ainda mais intensamente, a partir do instante em que determinados modelos de gestão, como a reengenharia, puseram o indivíduo em um estado de tensão, suscitando-lhe o risco de ser demitido. O comprometimento é visto como uma possibilidade de ganho, controlando a afetividade do indivíduo, mesmo que ele só se comprometa de modo teatralizado. Pretende-se, de todas as maneiras, envolver o empregado no processo do trabalho para que a empresa alcance suas metas, e para isso, ela se vale de mecanismos, como a sedução e a fascinação. O indivíduo se torna mais apegado emocionalmente com a empresa, tendo ela, no indivíduo, um aliado para qualquer situação. A empresa desenvolve a lealdade a seus valores e normas de conduta, traçando uma comunidade de iguais. O discurso que impera é o de que “quem tem camisa”, não sai da empresa. Daí que a

empresa espera alcançar o comprometimento interferindo na vida familiar, centrando seus mecanismos de conquista, inclusive, nos familiares do indivíduo. Além do mais, na procura por colaboradores que nelas confiam, as empresas vão sempre preferir os *trainees*, aos quais são ensinados desde cedo os valores da empresa.

A terceira categoria analisada foi a dos modismos gerenciais. Nas nossas análises, sempre tivemos em conta que as constantes modificações e assimilações de modelos e receitas, tais como o enxugamento, acabam por causar impacto para o indivíduo. No âmbito dos modismos, receitas proliferam continuamente no sentido de dar conta das falhas da organização, criando-se uma indústria que vive em função dos modismos: tal indústria possui seus gurus, editoras e consultorias. Pois sempre haverá uma empresa disposta a comprar qualquer modismo na área organizacional, desde que exista a promessa do ganho, do retorno rápido e seguro. Neste contexto, a flexibilização organizacional é valorizada e é buscada como fórmula para o sucesso, assim como o trabalho em equipe e o empregado polivalente. Então faltam modismos desaparecendo e surgindo a todo instante, como os treinamentos alternativos, em que se leva o indivíduo para a selva, para que pule de cipó ou ande sobre brasas – tudo em nome da produtividade, do ganho, do sucesso. Outro modismo é a flexibilização do horário de trabalho, abolindo-se o cartão de ponto. Surgem, entretanto, novos modos de controle e, quase sempre, o indivíduo acaba trabalhando mais do que trabalhava, e sem o pagamento de horas extras. Temos ainda a organização que incentiva o trabalho em equipe, confiando uns nos outros, colaborando com os objetivos da empresa.

A quarta categoria analisada refere-se à participação, mecanismo utilizado para se reforçar o alcance concreto dos objetivos organizacionais. A participação, muito menos do que a distribuição de poder, significa produtividade, diminuição

dos conflitos organizacionais e alcance de resultados, não influenciando, significativamente, as relações de poder nas organizações, estando, inclusive, longe do processo de emancipação do indivíduo.

O discurso trata da participação como oportunidade em se aumentar o diálogo com o indivíduo, aumentando igualmente seu vínculo com a empresa. Nota-se a participação como forma de se envolver emocionalmente o empregado, seduzindo-o e buscando seu comprometimento para com a organização.

A participação ocorre também por meio da distribuição de lucros na empresa, de prêmios por metas alcançadas, o que faz com que o indivíduo se dedique com mais afinco aos objetivos organizacionais. Assim, o discurso da participação envolve a motivação do indivíduo que, participando, estará mais motivado em cumprir suas tarefas cotidianas e alcançar suas metas.

Temos ainda o discurso da “união faz a força”, de que o melhor aliado de uma empresa contra seus concorrentes é seu próprio empregado. É o discurso de que “*somos como um barco, no qual todos os remadores são importantes*”. Busca-se, pela participação, o auxílio do empregado na efetivação das mudanças regularmente realizadas pelas organizações. Da mesma forma, a participação é utilizada para se aumentar a comunicação, fazendo com que os sindicatos tenham seu peso político diminuído. Mas, de modo geral, a participação é vista como mecanismo para se melhorar o clima organizacional, e de se identificar líderes, como forma de se evitar greves, mostrando que o empregado é ouvido. Espera-se, ainda, com ela, melhorar a imagem da empresa, especialmente para seus empregados. A participação é mostrada como sendo uma grande benesse da organização, um prazer concedido ao indivíduo, em que ela não teria nenhuma obrigação para ter tal atitude. O discurso da participação

mostra ainda que, frequentemente, as empresas desejam que seus empregados do núcleo operacional participem de alguma forma das decisões da empresa (mesmo que elas sejam sem grande importância).

A quinta categoria conceitual do discurso por nós analisada é a da saúde. As empresas se mostram sempre muito preocupadas com a saúde de seus empregados, pagando planos de saúde ou adquirindo equipamentos de segurança. O que não é sempre dito é que a grande preocupação da empresa é com a produtividade de seus empregados, e se for necessário enviar um deles para uma clínica de repouso, ela o fará, basta que ele seja de fato importante para o processo produtivo da empresa. Da mesma forma, embora se utilize do discurso da qualidade de vida no trabalho e da preocupação com a saúde do indivíduo, no fim das contas, a empresa vai preferir ignorar, por exemplo, casos de assédio moral ou outros danos causados aos indivíduos no âmbito das relações de trabalho. Pois o sofrimento está inerentemente presente no trabalho, ou seja, prazer e sofrimento vivenciados cotidianamente nas relações de trabalho nas organizações, sendo necessário ao indivíduo encontrar meios para superar problemas e adversidades – temática relacionada à resiliência. As empresas auxiliam, eventualmente, no tratamento de dependências químicas, mas não é dito que muitos desses problemas são causados ou catalisados pela pressão no trabalho, pelo excesso de trabalho, pelas constantes preocupações do indivíduo em ser demitido, pelo incentivo à competitividade sem limites e pelo estímulo para ele ser um vencedor, um matador *cool*. Interessante notar que quando a empresa fala em acidentes de trabalho, pensa, principalmente, nos gastos com segurança que ela terá ou no fato dos investimentos em segurança serem pesados e o retorno não aparecer em curtíssimo prazo. O ponto que não se nota é a preocupação com a vida humana, mas sim com a produtividade, com retornos ou objetivos organizacionais.

Agora, as empresas enfrentam uma série de problemas de saúde de seus empregados, e estes, por sua vez, têm medo de demonstrar fraqueza ou admitir que possuem alguma doença, como a depressão, vista negativamente pela empresa. Nesta situação, o executivo tende a esconder algo que possa *manchar* sua imagem de super-herói. Cabe dizer, em um último momento, que o discurso vigente é o de que as empresas deveriam cuidar de seus empregados e eles deveriam sempre, de acordo com o discurso, confiar na empresa, é o mínimo que eles poderiam dar em troca, como retorno a essa atitude da empresa.

Por último, vimos o discurso das melhores empresas para se trabalhar, o que reforça a ideia da organização tentando melhorar sua imagem e reter talentos para aumentar a sua competitividade no mercado. E a melhor empresa para se trabalhar paga salários elevados e dá vários benefícios, que acabam sendo, também, fenômenos de mediação econômica; elas possibilitam a capacitação contínua do indivíduo, que é obrigado a estar sempre se atualizando, o que pode levar à angústia e ao sofrimento, haja vista não ser possível se estar sempre na *crista da onda*. Da mesma forma, a melhor empresa para se trabalhar é aquela na qual o indivíduo sente orgulho em pertencer, ou seja, em que a gestão do afetivo está o tempo todo presente nas relações de trabalho na organização; o indivíduo é seduzido e se deixa seduzir para fazer parte da grande família-empresa.

Em suma, a visão da ideologia empresarial, constituinte dos discursos que nós analisamos, é a de que o indivíduo é um guerreiro, um esportista, sempre disposto a vencer, a vencer para a empresa, pois disso depende sua própria vitória. Seus sonhos estão cada dia mais vinculados aos da organização, ou melhor, seu imaginário está cada dia mais colado, ou substituído pelo da empresa. Ser vitorioso, alcançar o sucesso são promessas da empresa e o indivíduo acredita que

seguindo uma receita e, ao mesmo tempo sendo criativo e inovando continuamente, ele estará imbuído desta vitória. O sucesso enfim bate à sua porta. É um momento memorável. Todos os seus esforços, enfim, serão recompensados.

O que ele não espera é que, de repente, o sucesso pode não vingar, e a ele não será mais permitido trilhar esse sucesso – seu nome apareceu, depois de vinte anos de empresa, na última leva, na derradeira lista negra. O jogo acabou. As promessas findaram. O desejo, porém, continua e, quanto ao ressentimento, este também nunca acabará. Ele que um dia foi completamente comprometido com a empresa, que se engajou em tudo aquilo que a empresa lhe pedia, ele perdeu tudo, ele perdeu seu principal objeto de identificação, ele perdeu seu território, sua identidade, enfim, sua vida.

O discurso que sempre estimulou a crença da empresa protetora e nutriz se esvaziou, se perdeu no último processo de reengenharia, na última fusão. Ele que se dispôs a trabalhar arduamente, a ter sua subjetividade controlada pela organização, que um dia acreditou estar efetivamente participando de um negócio, que a empresa dizia ser dele também, acabou: é a morte do indivíduo, seja ela metafórica ou não.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001.
- AUBERT, Nicole. A neurose profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 84-105, jan./fev. 1993.
- BARBOSA, Solange; FARIA, José Enrique. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 24, Anpad. 2000.
- BASTOS, Antônio Virgílio. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: Tese. 1994.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BERTERO, Carlos. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BIRMAN, Joel. A servidão na psicanálise. In: FURTADO, Ângela Porto *et al.* **Fascínio e servidão**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. p. 7-20.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1986.

BOÉTIE, Etienne De la. **Discurso da servidão voluntária**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

BRANDÃO, Helena. **Introdução à análise do discurso**. 7. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Aldershot, England: Arena, 1994.

CALDAS, Miguel. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. WOOD, Thomaz Jr. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

_____. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARVALHO, José Carlos de Paula. Imaginário e organização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 31-48, jul/set. 1985.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./mar. 1996.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José; HITOMI, Alberto. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

COHEN, Albert. **Transgressão e controle**. São Paulo: Pioneira, 1966.

CORIAT, Benjamin. Novas tendências do mercado de trabalho. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 49, n. 3, p. 5-28, jul./set. 1998.

CORREA, Henrique. Flexibilidade nos sistemas de produção. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 22-35, maio/jun. 1993.

COSTA, Nelson Barros. A produção do discurso operário. In: MAGALHÃES, Izabel. **As múltiplas faces da linguagem**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996. p. 57-68.

CUNHA, Mônica. O discurso do professor: uma questão de poder de solidariedade. In: MAGALHÃES, Izabel. **As múltiplas faces da linguagem**. Brasília: UnB, 1996. p. 229-238.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. **Gestão com pessoas e subjetividade**, São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

_____. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. DESSORS, Dominique; DESRIAX, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 8, p. 98-104, maio/jun. 1993.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: pobreza, emprego, Estado e o futuro capitalista**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

ENRIQUEZ, Eugène. A interioridade está acabando? In: LEVY, André *et al.* **Psicossociologia**. Petrópolis: Vozes, 1994a. p. 41-55.

_____. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. Imaginário social, recalcamento e repressões nas organizações. **Tempo Brasileiro** (36/37), 1974. p. 53-95.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando Prestes; FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 23-40.

_____. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: LEVY, André *et al.* **Psicossociologia**. Petrópolis: Vozes, 1994b. p. 24-40.

_____. O vínculo grupal. In: LEVY, André *et al.* **Psicossociologia**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 56-69.

- _____. **Les figures du maître**. Paris: Arcantère, 1991.
- _____. **Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise**. Paris: Desclée De Brouwer, 1997.
- EXAME. As 100 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, 2000.
- FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.
- FALCINI, Primo. Organizações como configurações naturais de poder. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 6-15, jan./fev. 1993.
- FISCHER, Rosa Maria. Pondo os pingos nos is sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação e o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN). São Paulo: Atlas, 1985.
- FLEURY, Afonso Carlos. Organização do Trabalho na Indústria: Re-colocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações de trabalho no Brasil**: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação e o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN). São Paulo: Atlas, 1985.
- FREDDO, Antônio Carlos. O discurso da alienação nas organizações. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 24-33, jan./mar. 1994.
- FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando; FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000a. p. 41-74.
- _____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abr./ jun., v. 40, n. 2, 2000b.
- _____. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- _____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 2. ed. São Paulo: FGV, 2000.
- _____. **É o tempo o novo inimigo organizacional?** SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism. Budapest, jul./2002.

- _____. O *day-after* das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. **RAE ligh**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 5-7. jan./mar. 1999.
- FROMM, Erich. **Ter ou ser**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- GAULEJAC, Vincent; LEONETTI, Isabel. **La lutte des places**. Paris: Hommes et Perspectives, 1994.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GRAY, John. **Falso amanhecer**: os equívocos do capitalismo global. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais**: a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência – esqueça o que você sabe sobre como as empresas devem funcionar: quase tudo está errado! Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- _____. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX 1914-1991. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas), São Paulo, 2003.
- LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 4-16, out./dez. 1989.
- LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, J. **Vocabulário da psicanálise**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

LE GOFF, Jean-Pierre. **Le mythe de l'entreprise**. Paris: Édition La Découverte, 1995.

LEAL, Anne Pinheiro. **Universidades corporativas e controle social: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Curitiba, 2003.

LIMA, Maria Elisabeth Antunes. Novas políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3. p. 115-124, maio/jun. 1994.

_____. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. Paris: La Découverte, 1994.

LOWY, Michel. **Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MAGALHÃES, Izabel. A produção do sujeito na interação. In: **As múltiplas faces da linguagem**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. 3. ed. Campinas: Unicamp/Pontes, 1997.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Participação como meio não institucionalizado de relação de conflitos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação e o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN)**. São Paulo: Atlas, 1985.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, jul./set. 2001.

MOTTA, Fernando Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 5, nov./dez. 1992.

_____. **Organização e poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando; FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 75-102.

_____. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____.; VASCONCELOS Isabela; WOOD, Thomaz. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**, São Paulo: Atlas, 1995. p. 119-151.

MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 54-70, jul./set. 1981.

O'MALLEY, Michel. **Creating commitment: how to attack and retain talented employees by building relationships that last**. New York: John Wiley e Sons, 2000.

O'NEIL, John. **O paradoxo do sucesso: um livro de renovação para líderes**. São Paulo: Cultrix, 1993.

ORLANDI, Eni. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 2. ed. Campinas: Pontes, 1999.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAHL, Ray. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade Fin-de-Siècle**. São Paulo: Fundação Editora Unesp, 1997.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHULER, Randall; JACKSON, Susan. Gestão de Recursos Humanos: tomando posição para o século XXI. **Comportamento e Gestão**. v. 3 n. 2, p. 255-274, 1997.

SEGNINI, L. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil**. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

- SOUKI, Nadia. A servidão na estrutura dos grupos. In: FURTADO, Ângela. **Fascinação e servidão**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. p. 41-56.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STIGLITZ, Joseph. **A globalização e seus malefícios: a promessa não cumprida de benefícios globais**. São Paulo: Futura, 2002.
- _____. **Os exuberantes anos 90: uma nova interpretação da década mais próspera da história**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.
- STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação e o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN)**. São Paulo: Atlas, 1985.
- THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- _____. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. 4. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.
- WOOD, Thomaz Jr. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais: gestão empresarial mais leve que o ar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ÍNDICE ALFABÉTICO

A

- Análise do discurso.....111
- Análise do discurso. Tópicos especiais.....109
- Análise do discurso em gestão de pessoas. Considerações iniciais.117
- Aspectos do imaginário organizacional.....95

C

- Competitividade. Organizações e controle.....89
- Competitividade. Saúde nas empresas.....195
- Comprometimento organizacional. Discurso.....155
- Conclusão.....221
- Considerações e reflexões acerca do poder.....61
- Considerações iniciais da análise do discurso em gestão de pessoas...117
- Considerações preliminares acerca do trabalho.....39

- Controle. Organizações e controle.....89

D

- Dimensões das fontes de poder. Reflexão.....75
- Discurso. Considerações iniciais da análise do discurso em gestão de pessoas.....117
- Discurso. Tópicos especiais da análise do discurso.....109
- Discurso das melhores empresas para se trabalhar.....211
- Discurso do comprometimento organizacional.....155
- Discurso organizacional. Análise do discurso.....111
- Discurso organizacional. Relações de poder nas organizações atuais.....59

E

- Em busca de modismos gerenciais.....173
- Empresa. Organizações e controle.....89
- Empresa. Saúde nas empresas.....195
- Empresas. Discurso das melhores empresas para se trabalhar.....211
- Estrutura organizacional. Relações de poder nas organizações atuais.....59
- Executivo. Superexecutivo de sucesso nas organizações.....125

F

- Fascinação. Servidão, fascinação, sedução e relações de poder nas organizações.....81

- Fontes de poder. Refletindo sobre as dimensões das fontes de poder.....75

G

- “Ganhe” com a participação.....185
- Gerenciamento. Em busca de modismos gerenciais.....173
- Gestão. Em busca de modismos gerenciais.....173
- Gestão de pessoas. Considerações iniciais da análise do discurso em gestão de pessoas.....117
- Gestão de pessoas. Discurso das melhores empresas para se trabalhar.....211
- Gestão participativa. “Ganhe” com a participação.....185

H

- Hermenêutica. Relações de poder nas organizações atuais.....59

I

- Imaginário organizacional. Aspectos.....95
- Imaginário organizacional. Objetivos.....95
- Imaginário organizacional. Produtividade.....95
- Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações.....57
- Indivíduo. Sociedade, organizações e o indivíduo.....23

- Indivíduo. Sociedade, organizações e o indivíduo. Breve contextualização sócio-organizacional.....25
- Interpretação. Relações de poder nas organizações atuais.....59
- Introdução.....17

L

- Legitimidade. Refletindo sobre as dimensões das fontes de poder.....75
- Linguagem. Análise do discurso.....111

M

- Melhores empresas. Discurso das melhores empresas para se trabalhar.....211
- Modismo gerencial. Em busca de modismos gerenciais.....173

O

- Organização. Sociedade, organizações e o indivíduo. Breve contextualização sócio-organizacional.....25
- Organizações. Discurso das melhores empresas para se trabalhar.....211
- Organizações. Discurso do comprometimento organizacional.....155
- Organizações. Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações.....57
- Organizações. Papel do trabalho e das organizações na sociedade atual.....37
- Organizações. Relações de poder nas organizações atuais.....59

- Organizações. Servidão, fascinação, sedução e relações de poder nas organizações.....81
- Organizações. Sociedade, organizações e o indivíduo.....23
- Organizações. Superexecutivo de sucesso nas organizações.....125
- Organizações e controle.....89
- Organizações modernas. Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações.....57

P

- Papel do trabalho e das organizações na sociedade atual.....37
- Participação. “Ganhe” com a participação.....185
- Poder. Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações.....57
- Poder. Refletindo sobre as dimensões das fontes de poder.....75
- Poder. Relações de poder nas organizações atuais.....59
- Poder. Servidão, fascinação, sedução e relações de poder nas organizações.....81
- Processo produtivo. Reestruturação do processo produtivo e o indivíduo.....47
- Produção. Reestruturação do processo produtivo e o indivíduo.....47
- Produtividade. Discurso do comprometimento organizacional.....155
- Produtividade. Organizações e controle.....89

R

- Reestruturação do processo produtivo e o indivíduo.....47

• Reengenharia. Discurso do comprometimento organizacional.....	155
• Referências.	231
• Refletindo sobre as dimensões das fontes de poder.	75
• Reflexão. Em busca de modismos gerenciais.	173
• Reflexões e considerações acerca do poder.	61
• Relação de trabalho. "Ganhe" com a participação.....	185
• Relações de poder. Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações.	57
• Relações de poder. Servidão, fascinação, sedução e relações de poder nas organizações.	81
• Relações de poder nas organizações atuais.....	59
• Responsabilidade social. Discurso das melhores empresas para se trabalhar.	211

S

• Saúde nas empresas.	195
• Sedução. Servidão, fascinação, sedução e relações de poder nas organizações.....	81
• Servidão, fascinação, sedução e relações de poder nas organizações.	81
• Simbolismo. Aspectos do imaginário organizacional.....	95
• Sociedade. Papel do trabalho e das organizações na sociedade atual.	37
• Sociedade organizacional. Sociedade, organizações e o indivíduo. Breve contextualização sócio-organizacional.....	25
• Sociedade, organizações e o indivíduo.	23
• Sociedade, organizações e o indivíduo. Breve contextualização sócio-organizacional.....	25

• Sucesso. Superexecutivo de sucesso nas organizações.....	125
• Superexecutivo de sucesso nas organizações.....	125

T

• Tópicos especiais da análise do discurso.	109
• Trabalhador. Desestruturação. Saúde nas empresas.	195
• Trabalho. Discurso das melhores empresas para se trabalhar.....	211
• Trabalho. Papel do trabalho e das organizações na sociedade atual.	37



Esta obra foi impressa em oficinas próprias,
utilizando moderno sistema de impressão.
Ela é fruto do trabalho das seguintes pessoas:

Professores revisores:

Adão Lenartovicz
Dagoberto Grohs Drechsel

Editoração:

Elisabeth Padilha
Emanuelle Milek

Índices:

Emilio Sabatovski
Iara P. Fontoura
Tania Saiki

Impressão:

Dorival Carvalho
Marcelo Schwb
Willian A. Rodrigues

Acabamento:

Afonso P. T. Neto
Anderson A. Marques
Bibiane A. Rodrigues
Carlos A. P. Teixeira
Emerson L. dos Santos
Estela R. Oliveira
Francielen F. de Oliveira
Luana S. Oliveira
Lucia H. Rodrigues
Luciana de Melo
Luzia Gomes Pereira
Maria José V. Rocha
Maurício Micalichechen
Nádia Sabatovski
Ralden C. da Luz
Sueli de Oliveira
Terezinha F. Oliveira

“Os preconceitos têm mais raízes que os princípios.”

Maquiavel