

QUARTA PARTE

A ORGANIZAÇÃO

E O INCONSCIENTE

"De onde ele pegou tantos olhos, com os quais ele vos olha, se vós não os abris para ele? Como tem ele tantas mãos para bater em vós, se ele não as toma de vós? Os pés com os quais ele pisa vossas cidades, de onde ele os tem, se não são os vossos? Como tem ele algum poder sobre vós sendo por vós? Como ousaria ele vos atacar, se não estivesse em combinação conosco?"

Etienne de la Boétie.

O indivíduo está ligado à organização hipermoderna não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel, com mais força e de toda maneira de modo diferente que no caso da empresa clássica. É esta relação íntima entre a organização e o inconsciente que nós estudaremos nesta parte, explorando suas influências mútuas.

1 A ESCRAVIDÃO DA DROGA

Tomemos primeiro um texto extraído da entrevista de Pierre, para selecionar temas importantes que interpretaremos a seguir. Escolhemos esta passagem porque apresenta de forma condensada a estrutura mental que queremos estudar, mas os mesmos elementos se encontram em todas entrevistas, de forma mais esparsa, com variantes e diferenças de intensidade.

O DISCURSO DE PIERRE SOBRE ELE E TLTX

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

Quer dizer, seriam necessárias mais de três semanas de férias para entrar num ritmo diferente do ritmo louco que a gente vive. Não dá para parar uma máquina assim de repente... Um ser humano, até

prova contrária, tem sempre um pouco da máquina, quando você vive engatado na quarta marcha durante o dia todo, torna-se difícil mudar. Acostuma-se a isso e isso não cansa mais. Quando paro, se não tenho nada para fazer, não me sinto à vontade. Não consigo mais descansar, isto é, não consigo mais passar um dia deitado, de barriga pro ar na praia. Se eu não tenho alguma coisa para fazer, para me ocupar, algo não vai bem.

... A droga, a gente é escravo dela. A gente a detesta, mas depende dela, e... bom é a mesma coisa com o suplemento de ganho, o que me dão é até bastante. Nunca o bastante, claro, mas enfim... talvez mais do que eu mereça.

... Me dá a impressão de viver dentro de um meio que amo e detesto ao mesmo tempo... às vezes, com a impressão de ter nascido para isso, e depois, como todo mundo, gostaria de sair dessa, mas eu me digo: bem, que outra coisa você queria que eu fizesse?

... O que eu gosto é da novidade, do imprevisto, é da excitação em si... O que eu detesto é quando chega o fim das quatro horas, e não deu tempo de fazer aquilo que tinha vontade. *The change*, isso é impossível, encontrar a dificuldade das coisas; nenhum de nós pode se adaptar a uma vida de funcionário público, só quando ele é esvaaziado de sua substância, o que, às vezes, pode acontecer numa certa idade... São também parte da droga as dificuldades, os novos, as novas... as novidades, as novas técnicas para assimilar, os novos problemas, os novos clientes, as novas pessoas chatas, e resolver tudo isso aí na medida do possível e ainda sair vivo dessa.”

P — “*Você vive isso como uma espécie de ameaça permanente?*”

R — “Ameaça... não, não acho que seja um termo exato, é algo mais complexo. Claro, existe a ameaça: cada vez que tomo uma decisão, posso estar colocando em risco o meu trabalho.”

P — “*Você sente realmente isso?*”

R — “Claro, se um dia eu der uma mancada... é matemático, é a parte americana do meu caráter... Pagam-me pelo que sei fazer, e certa margem de erro, no dia em que eu ultrapassar essa margem, não farei mais meu trabalho, é por aí. É muito simples: Chegará o momento em que, e isto pode acontecer fatalmente um dia, não poderei mais cometer erros. Se isso acontecer, é normal e lógico, digamos que eles correm menos riscos comigo, encostando-me num lugar onde não vou causar tantos prejuízos. Mas tenho, eu acho, uma relativa confiança na honestidade da empresa para comigo, ela não vai me abandonar.”

P — “Mas então, de qualquer forma existe um risco?”

R — “Há o risco de não sentir mais prazer de viver. Não conheço outra empresa onde haja uma atmosfera de vida como na nossa... Digamos que é a minha droga preferida. Eu gosto muito do meu serviço, mas me apaixonei pelos Estados Unidos... O porte da empresa, sua complexidade, seus imensos recursos, uma gigantesca equipe etc...”

“...eu penso no habitat dos peixes... se ele sobe à tona (o peixe), ele *morre*, se se afasta do seu habitat, é devorado por outro peixe. Há um certo número de restrições que são ligadas à noção de *sobrevivência*... a gente vai levando... tentando não quebrar a cara (a propósito da conduta de uma entrevistada de avaliação)... É como a droga, como se você estivesse apaixonado... se tem uma *amante*. Se seu caso... é sua empresa, o trabalho etc... fatalmente sua mulher vai ter ciúmes.”

P — “E o desejo de abandonar?”

R — “Isto acontece com todos nós. Regularmente. Às vezes é o tédio, às vezes é a sobrecarga de trabalho, outras vezes a impotência, às vezes é a grana, pura e simplesmente, outras vezes é só porque somos especialistas e valemos muito dinheiro para os outros, e é difícil resistir à tentação. Mas apesar de tudo, muitos reagem, porque a maioria daqueles que se demitem se dão mal. Não se sabe por que, mas, uma vez fora... uma vez fora do colo materno, fora da matriz, eles não são mais os mesmos, depois terem feito parte dela...”

(1.º §) O tema dominante, na nossa opinião, é a droga. Uma droga tem um status ambíguo. É um corpo estranho que se mistura no seu organismo, a ponto de ter sobre ele efeitos maiores que escapam ao seu controle. É um corpo estranho que se tornou parte integrante do seu organismo e que o controla.

Esta imagem sugere o que em linguagem psicanalítica se designaria pelos conceitos de identificação, de projeção e de introjeção. Pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna uma parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir de os viver inconscientemente sem os assumir. Inversamente, o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele torna o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele. O resultado deste duplo processo é a identificação. Produz-se uma colagem entre o inconsciente individual e o objeto que se tornam indissociáveis, sem que o indivíduo tenha consciência do processo que conduz

à identificação: “faço parte de TLTX, como TLTX faz parte de minha vida.”

A imagem tem também um sentido sociológico: “a gente é escravo da droga”. Como droga = TLTX, isto quer dizer que se é escravo da organização, em outras palavras, que se é alienado por ela. Mas a escravidão tornou-se interna, pois a organização é internalizada, ou mais precisamente, introjetada pelo indivíduo.

O importante aqui é esta articulação entre o condicionamento social externo e a identificação psicológica. Vejamos, o que um outro entrevistado declara:

“Isto é quase como uma droga... a gente é fisgado, a empresa te suga e faz com que teu trabalho se torne um hobby... Uma das forças desta empresa é que você fica realmente impregnado, a gente fica impregnado, condicionado, e a gente percebe isso quando está num grupo com gente de outras empresas, a gente mesmo não tem consciência disso... querem fazer você sentir que participa de uma força e e isso funciona... A gente não domina mais, não somos mais nós mesmos, pertencemos a um grupo, a um mecanismo; entendo esse mecanismo todo e tenho até mesmo certa liberdade de dizer basta e partir...”

Esta passagem descreve claramente este processo: de um lado, o condicionamento, a técnica, a vontade da empresa, e de outro, seus efeitos, a “impregnação” da droga, a ação sobre o inconsciente do indivíduo, a perda de controle, a alienação psicológica. E o resultado é que o indivíduo torna-se uma engrenagem, ele investe tudo na empresa e a faz funcionar. A alienação psicológica estende a alienação econômico-política, sendo ao mesmo tempo efeito e condição de sucesso desta última.

A organização-droga é, ao mesmo tempo, amada e detestada: “Um ambiente que amo e detesto ao mesmo tempo.” O indivíduo é profundamente ambivalente para com ela. Para aquele que a investe dessa maneira, a organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele torna-se dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade. A transação entre o indivíduo e a organização funciona através desse par ambivalente: prazer e angústia.

Referimo-nos a um tipo de *prazer específico*. É um prazer agressivo, o prazer que se sente ao se identificar com o poder de TLTX, em dominar os outros, em dominar seu trabalho, em vencer a si mesmo sem cessar, a ponto de chegar a gostar da dificuldade em si. É um prazer que possui um enorme componente de sadismo e masoquismo. Nessa forma de prazer, o objeto de satisfação se dilui, os alvos e objetivos deixam de existir para

dar lugar somente a "velas" provisórias. Desaparecem as condições para um relaxamento para sentir o organismo: "o que eu gosto é da excitação em si". O impulso agressivo se investe como objeto, tornando-se impossível de se saciar e se transformar, podendo apenas se repetir, num círculo sem fim, ou melhor dizendo, servindo perfeitamente e somente às finalidades da organização.

O prazer existe também a partir da fusão amorosa com a organização. Pierre diz claramente no seu discurso, cujos termos fortes não devem ser subestimados: "eu me apaixonei pelo meu trabalho nos Estados Unidos... o porte da empresa, sua complexidade, seus imensos recursos, uma gigantesca equipe..." Ele nos mostra que a mola propulsora desse amor é a adoração de uma imagem de poder e ao mesmo tempo, de sua identificação com ela. Ele se refere aliás, em outros trechos da entrevista, a uma amante, e um outro entrevistado fala de um "casamento por amor" com TLTX. Todo contexto mostra que não se trata de estereótipos, mas sim, reveladores de um investimento maciço que invade e transforma a vida profissional e a vida privada do indivíduo. Vários entrevistados explicam que entrar para TLTX, assim como se casar ou entrar para uma seita, é escolher ou adquirir uma personalidade, uma maneira de ser, pois TLTX transforma as atitudes, a personalidade.

Note-se que é a própria organização que se torna, por excelência, o objeto de investimento amoroso, e não mais os chefes como na organização capitalista clássica. É uma entidade anônima que é investida, assim como suas regras, suas políticas, seus princípios, e não mais uma pessoa. Isto garante uma reprodução mais segura da organização, com menor sujeição aos acasos conjunturais das relações interpessoais, e ao mesmo tempo, uma sujeição mais rigorosa do indivíduo. Pode-se, com mais facilidade, contramaneipular um pai, um patrão, um educador e aproveitar-se de sua contratransferência, de suas fraquezas, do que contramaneipular uma organização imensa, impessoal, de poder onipresente e difuso, do qual só se encontram intérpretes e cujo mestre ausente está num castelo vazio; o mestre é o próprio castelo, na sua arquitetura petrificada.

Houve uma modificação quanto ao objeto de investimento amoroso, assim como na natureza da transação amorosa. Passa-se de uma relação de identificação com o pai para uma relação dual com a mãe. A causa da conformidade não é mais a obediência, tampouco o medo da castração se se desobedecer às ordens e às proibições do pai-chefe. A causa será o amor, a perseguição do ideal para a obtenção do amor da mãe-organização e a angústia da perda do seu amor.

Quanto a *angústia*, ela figura em contraposição ao prazer.

O texto de Pierre deixa bem indicado, pela própria força das expressões que ele usa num contexto aparentemente banal, verdadeira angústia de morte inconsciente: "O peixe que se afasta do seu habitat morre... a sobrevivência, eu não terei mais prazer em viver, não quebrar a cara... resolver tudo isso à medida que acontece e sair vivo." A angústia de

morte está presente em cada instante, embora reprimida, é evocada em cada dificuldade no trabalho e em cada decisão. As dificuldades objetivas rebatem no fundo dessa angústia permanente.

É interessante neste aspecto observar o mal-entendido com o entrevistador sobre o sentido da palavra *ameaça*. O entrevistador tomava a palavra na sua acepção psicológica (*threat* em inglês), no sentido de um sentimento de ameaça proveniente de uma instância inconsciente. Pierre responde que é mais complexo. Claro, "a cada decisão ele arrisca seu trabalho", mas se ele perder seu trabalho, encontrará outro. Entretanto, se isto acontecesse... ele não teria mais prazer em viver. A ameaça aparentemente conjurada penetra, de repente, nos abismos insondáveis. Pierre nos explica aqui duas coisas essenciais. Por um lado, a ameaça objetiva, externa, subsiste sempre: ele pode, efetivamente, ser transferido em qualquer momento, para um cargo menos interessante. Mas a ameaça deixa de ser simplesmente externa; ela é substituída e ampliada pela angústia psicológica que dela suscita; o risco não é mais o de perder o emprego, mas o de faltar razão para viver, de perder sua identidade. Por outro lado, a organização consegue conservar seu papel ameaçador, eliminando de sua ação a ameaça propriamente econômica, isto é, o risco da perda do emprego. Para isto, basta que ela ameace de empurrar o indivíduo para um cargo menos interessante, tirar-lhe seus favores, a possibilidade de identificação com ela. Em resumo, que ela ameace de lhe retirar o prazer que ela lhe oferece sob outro aspecto. Prazer e angústia têm uma mesma origem, que reside no poder que tem a organização de levar o indivíduo a se identificar com ela. Dir-se-ia que a organização une uma máquina de prazer a uma máquina de angústia.

A teoria da máquina sobressai, explicitamente, na entrevista de Pierre: "Um ser humano tem sempre um pouco de máquina...", "é normal e lógico que me coloquem em um lugar onde não vou causar tantos prejuízos." Ele aplica o termo máquina a si próprio. Pierre ilustra muito bem o processo da coificação, a transformação do homem da organização em coisa. Essas expressões têm, ao mesmo tempo, uma função ideológica, pois elas lhe permitem explicar sua condição e consequentemente, aceitá-la. Achando "normal" ser tratado como objeto, útil ou inútil, conforme as circunstâncias, denuncia objetivamente a organização capitalista e interioriza profundamente sua ideologia.

Pierre designa dois campos para fixar a angústia reprimida: de um lado, a vida pessoal e privada, as relações com a família, o lazer, as relações consigo mesmo; por outro lado, o fim de carreira. É a "angústia dos 45 anos", a de se tornar um "envelope vazio", um homem inútil de mola quebrada, que não tem mais prazer em viver. Esta angústia do futuro está presente em todos os nossos entrevistados, num número bem superior ao que se justificaria objetivamente.

Projeção, introjeção, identificação, ambivalência, prazer agressivo, fusão amorosa com a mãe, ideal do Ego, angústia da retirada do amor

constituem-se em elementos dos processos psicológicos inconscientes. Tentaremos agora descrever sua gênese e seu funcionamento, reportando-nos a um nível mais teórico. Procederemos em três etapas: examinaremos, primeiro, os processos intrapsicológicos, depois os processos sociais que os influenciam e finalmente, guardada a devida distância, observaremos o binômio organização-inconsciente individual, no seu conjunto. Uma tal gênese não deve ser tomada no sentido estritamente cronológico, mas sim como reconstrução hipotética e esquemática que permitirá melhor compreensão com as relações entre os diversos processos.

2 O SISTEMA PSICOLÓGICO INCONSCIENTE

PRIMEIRO MOMENTO: *Fraqueza do indivíduo*

Angústia de destruição e impulsos agressivos

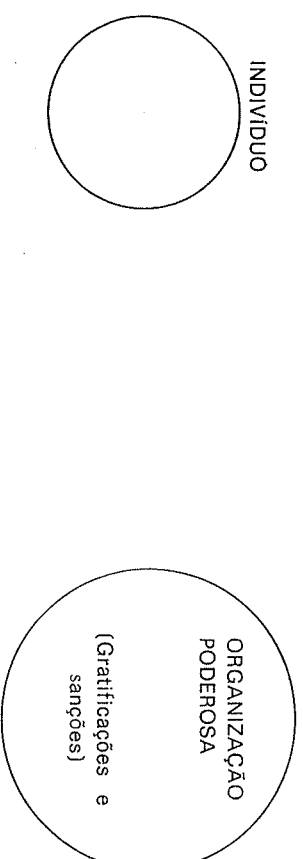
No esquema hipotético, podemos tomar como ponto de partida a imagem de um indivíduo isolado diante de uma grande e poderosa organização, fonte de satisfações e de sanções múltiplas (dinheiro, trabalho, status...). O indivíduo se encontra isolado, devido à política da organização que é inteiramente baseada na individualização dos problemas e no impedimento de reações coletivas.

Nessa situação, nosso indivíduo hipotético tem muita probabilidade de sentir a organização como extremamente ameaçadora. Mesmo as satisfações que ela pode lhe oferecer e retirar e às quais ele não pode se opor, constituem uma ameaça para sua integridade. Nesta situação:

- o indivíduo possui o sentimento de sua fraqueza (imagem do seu Ego pequeno e fraco);
- ele experimenta fortes angústias de destruição e fortes impulsos agressivos contra o objeto ameaçador;
- vive uma situação de dependência infantil que lembra a dependência em relação aos pais, particularmente, à mãe.

Vários desenhos apresentados durante o seminário "Eu e a Organização"¹ apresentavam essa característica e os comentários sobre desenhos denotavam a fraqueza e o isolamento do indivíduo em face da organização. A situação do indivíduo diante da organização lembra o bebê, o recém-nascido perante a mãe, e nós pensamos nas hipóteses de Melanie Klein sobre o estado de terror e agressão inconscientes do recém-nascido em

ESQUEMA I



- sentimentos de fraqueza e de inferioridade
- angústia de destruição e impulsos agressivos.

relação à mãe na fase esquizoparanóide (os seis primeiros meses).² Nossa hipótese é que as relações inconscientes do indivíduo com a organização hipermoderna (as transferências) são do tipo arcaico e de ordem sobretudo maternal que paternal. Mas o poder da organização em relação ao do indivíduo é bem maior que o dos pais e, sobretudo, o indivíduo se encontra bem mais desmunido de meios para influenciar a organização que seus pais.

O esquema I é uma reconstrução teórica, a situação psicológica assim descrita é insustentável por ser intolerável.

SEGUNDO MOMENTO: *Projeção e identificação com o agressor.*

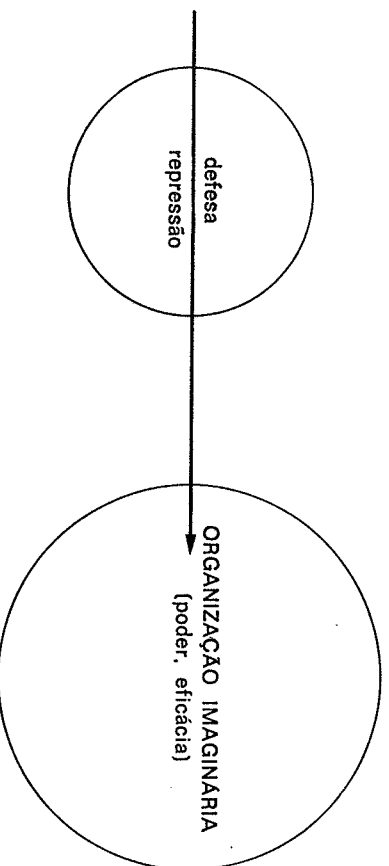
O indivíduo defende-se contra sua angústia e sua agressividade, desenvolvendo um desejo agressivo de onipotência e, projetando esse seu desejo na organização, com a qual se identifica. O indivíduo constrói uma imagem do Ego grandioso, seu ideal do Ego, que encobre a imagem do Ego pequeno e fraco e que se identifica com a organização. No plano da transferência é uma operação de fusão com a mãe agressiva, de identificação ao agressor, que o defende contra a agressão da mãe e, ao mesmo tempo, contra sua própria agressividade. Constrói-se, assim, uma *organização imaginária* que engloba as características da organização real com as quais o indivíduo se identifica.

2. W. R. Bion, um discípulo de Melanie Klein, foi o primeiro a formular a hipótese de que o grupo funcionava inconscientemente principalmente como objeto maternal (BION, W. R. *Experiences in groups*, Londres, Tavistock, 1961; trad. francês HEBERT, E. L. *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965).

O resultado da projeção e da identificação é que:³

- a angústia é reprimida e constitui uma ameaça permanente para o equilíbrio psíquico:

ESQUEMA II



- imagem do Ego pequeno e fraco
- angústia de destruição e impulsos agressivos contra a organização

— a agressividade dirigida para a organização é canalizada por um lado, para o exterior (aos clientes, aos concorrentes, ao Estado, à família...), por outro lado, para o próprio sujeito: ele deve eliminar a imagem do Ego fraco, deve vencer-se, por-se à prova continuamente, deve merecer a imagem que ele faz de si mesmo, é constantemente culpado (a agressividade constantemente mantida é apenas parcialmente deslocada para o exterior e reforça a culpa). O indivíduo desenvolve formas de prazer do tipo sadomasoquista.

TERCEIRO MOMENTO: *Introjeção*

A organização imaginária invade (a droga) o indivíduo e torna-se uma parte dele. Ela adquire uma vida própria, relativamente independente da organização real, e daí para frente é através dela que o indivíduo se relaciona com a organização real:

- a organização imaginária invade a psiquê;
- os limites com a vida pessoal e privada são frágeis;

3. O conceito de identificação projetiva, presente nas obras de Freud, foi desenvolvido por Melanie Klein e sua escola (Bion, Jacques, Menzies). Jacques o aplicou aos fenômenos organizacionais (JACOUES, E. *Social system as a defense against persecutory and depressive anxiety*. In: *New direction in psychoanalysis*. London, Tavistock, trad. francês. In: *Psychologie sociale, textes fondamentaux*. 1965. Paris, Dunod, 1965).

- esta última torna-se o lugar privilegiado para viver a angústia e a agressividade reprimidas.

O sistema psicológico, acima descrito, é conflitante. Está baseado numa oposição permanente entre a procura de um prazer agressivo e uma angústia de morte reprimida. É um sistema fechado onde o prazer leva à angústia e vice-versa. O objeto de prazer é um ideal inacessível, a procura do prazer é carregada de angústia, quanto mais se acredita alcançá-lo, por exemplo subindo na carreira, mais a angústia é reforçada, pois se percebe que não se está satisfeito nem mesmo se se "atingir" seu objetivo (o que corresponde à raridade crescente de cargos, existindo assim sempre uma dupla leitura-sociológica e psicológica dos fenômenos). Inversamente, a angústia leva ao prazer agressivo, que o defende contra ela; assim, o indivíduo que se sente ameaçado pela iminência da promoção (caso freqüente) não terá outra saída senão a de aceitar e de buscar uma promoção posterior: "somos condenados a vencer".

ESQUEMA III



Os esquemas I, II, III se referem unicamente às transações entre o indivíduo e a organização. Eles fazem abstração: das características próprias do indivíduo, as quais têm, evidentemente, um papel importante na relação indivíduo-organização; do sistema de defesa desenvolvido pelo indivíduo no decorrer de sua vida infantil, o qual (sistema de defesa) é um indicador de sua maior ou menor vulnerabilidade em relação à ação da organização e o qual o inclina a uma determinada direção.

3 PODER DA ORGANIZAÇÃO, REGRESSÃO MATERNA E IDEAL DO EGO

SUPEREGO E IDEAL DO EGO

Gostaríamos de aprofundar as relações entre três termos que introduzimos no decorrer deste capítulo: o poder da organização, a regressão numa relação de dependência à mãe e o ideal do Ego.

No começo de sua história a criança tem uma relação dual com a mãe. Esta relação é quebrada pelo pai que, ao impor a lei de proibição do incesto, interdita o acesso à mãe e introduz o desejo na criança, que sairá então em busca da mãe perdida. O sentido da lei é que ao renunciar à minha mãe posso desejar outras mulheres. Na relação dual que precede a instauração da lei, a criança pode desejar apenas o desejo da mãe, isto é, que ela satisfaça os desejos de onipotência desta e não desperte para o mundo do desejo.

Para a psicanálise, a resolução do complexo de Édipo passa pela interiorização da lei e aceitação de uma existência limitada, submissa ao tempo e à morte.⁴ A interiorização da lei suporia: a aceitação dos limites, ao mesmo tempo que a superação destes e uma assimilação da lei pelo indivíduo que a apropria ao aceitar a necessidade de uma lei que ele vai interpretar a seu modo, e que lhe vai permitir adquirir uma identidade específica e construir sua existência e suas relações de modo pessoal.

Na realidade, a interiorização é sempre imperfeita. A lei é apenas parcialmente interiorizada (assimilada) e introjetada, quer dizer que ela vai se constituir, em instância inconsciente ameaçadora (o Superego).

O Superego representa, no inconsciente individual, a repressão social relacionada à transgressão das proibições, das quais o pai é o instrumento. Corresponde, portanto, a uma identificação com a instância parental, especificamente paternal. Mas, segundo Freud, esta identificação não deve ser compreendida como uma identificação com pessoas:

"O Superego da criança não se forma à imagem dos pais, mas à imagem do Superego destes. Ele é preenchido pelos mesmos conteúdos, torna-se o representante da tradição, de todos os juízos de valor que subsistem através das gerações."⁵

O IDEAL DO EGO

"Instância da personalidade que resulta da convergência do narcisismo (idealização do Ego) e das identificações aos pais, aos seus

substitutos e aos ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o ideal do Ego se constitui em um modelo ao qual o sujeito procura se moldar."⁶

Assim, embora Freud não tenha sido sempre muito claro sobre esse ponto, existe uma diferença entre o *ideal do Ego*, herdeiro do narcisismo primário e, o Superego, herdeiro do complexo de Édipo. O primeiro se constitui, ao menos na origem, em uma tentativa de recuperação da onipotência perdida. O segundo, na perspectiva freudiana, é oriundo do complexo de castração. O Superego separa a criança de sua mãe, o ideal do Ego o leva à fusão. *O ideal do Ego tem exigências ilimitadas de perfeição e de poder*, enquanto que o Superego alivia estas exigências instituindo a barreira do incesto e transformando a impotência intrínseca da criança em obediência a uma proibição. Isso vai lhe permitir não apenas salvar as aparências, mas também retirar uma satisfação narcisista de sua própria obediência.⁷

Em *Psicologia coletiva e análise do Ego*,⁸ Freud dá um status autónomo e caracteres específicos ao *ideal do Ego*.

No estado amoroso, o objeto amado é submetido a uma idealização:

"O objeto é tratado como o próprio Ego do sujeito e uma determinada parte da libido narcisista é transferida para o objeto. Em algumas formas de escolha amorosa, é até mesmo evidente que o objeto sirva para substituir um ideal que o Ego queria encarnar na sua própria pessoa, sem chegar a realizá-lo. Amamos o objeto pelas perfeições que se deseja no seu próprio Ego e procura-se através disso satisfazer seu próprio narcisismo". Freud diz que em todo estado amoroso "encontra-se uma tendência à humilhação, à limitação do narcisismo e, que o objeto absorve, devora, por assim dizer, o Ego, que se apaga diante da pessoa amada."⁹

Simultaneamente a esse abandono do Ego

"cessam as funções devolutas ao que o Ego considera como ideal, com o qual gostaria de fundir sua personalidade. A crítica se cala, tudo o que faz o objeto é bom e irrepreensível... o objeto tomou o lugar daquilo que era o ideal do Ego".¹⁰

Poder-se-ia acrescentar nesse caminho, que o ideal do Ego tende a restaurar a ilusão, enquanto o Superego é o instrumento da realidade. De fato, na nossa opinião, as coisas são mais complexas, pois o Superego, instância inconsciente, tende a submeter o indivíduo de maneira irracio-

6. LAPLANCHE, J. & PONTALI, J. B. Vocabulaire de la psychanalyse. PUF, 1967.

7. V. Chasseguet-Smirgel, Essai sur l'ideal du moi, PUF, 1973.

8. In, Essais de psychanalyse, Paris, Payot.

9. Sublinhado pelos autores.

10. Idem.

nal à tradição e reproduz dessa maneira todos os medos inconscientes que esta veicula e todo um imaginário social enganoso por ela incorporado, assim como um conjunto de mitos, medos e preconceitos. Se é verdade que o Superego faz com que o indivíduo saia da pequena infância e da relação dual com a mãe, que ele o introduz na sociedade, não é por isso, entretanto, que ele libera o indivíduo da ilusão. Uma formulação mais exata, portanto, consistiria em distinguir dois tipos de identificações inconscientes. Uma paternal, cujo agente é o Superego, outra maternal, que passa pelo ideal do Ego. Distinguiremos também duas formas de ameaças inconscientes sobre as quais recaem as identificações, no primeiro caso a ameaça da castração pela figura paternal, no segundo a ameaça de retirada do amor da mãe.

CAPITALISMO HIPERMODERNO E REGRESSÃO MATERNA

Essas duas estruturas psicológicas (entendidas aqui como tipos puros dominantes que, evidentemente, nunca se apresentam dissociadas) correspondem a duas formas de relações sociais: no primeiro caso, a submissão à tradição, conjunto rígido que se reproduz tal qual; no segundo caso, a perseguição de um ideal de perfeição, cujo modelo é a sociedade ou a organização; além da adesão a princípios, a uma lógica abstrata, cujo conteúdo concreto deve ser constantemente redefinido. No primeiro caso, a atitude dominante é a obediência, a execução das ordens, o respeito às proibições (que remetem ao proibido) cujas causas são a recompensa e a punição (que remetem simbolicamente à identificação ao pai e a angústia de castração). Recompensa, punição, ordens, interditos, obediência e tradição, fazem parte de um mesmo sistema sócio-psicológico, cujo resultado é a reprodução de atos concretos ritualizados pelo indivíduo. Neste caso, sistema econômico correspondente seria a economia pré-capitalista, rural e artesanal, ou a do capitalismo nascente na medida em que este não é ainda separado de suas vinculações feudais. No segundo caso, a atitude dominante é a adesão, o ato de evitar o desvio, cujas causas são a gratificação e o desprezo (que simbolicamente remetem à oferta de amor e à retirada do amor da mãe). No caso, o sistema econômico correspondente seria o capitalismo e a organização hipermodernos, cujo resultado não é a repetição de atos definidos, mas a perpetuação de uma lógica abstrata, em expansão ilimitada, em perpétua transformação.¹¹

A partir dessas observações teóricas, podemos destacar, resumidamente, algumas hipóteses:

1. A economia feudal pré-capitalista corresponde a um sistema psicológico dominado pelo Superego e à identificação ao pai, repre-

sentado pelo chefe. O chefe é o mediador da Empresa, sendo esta constituída por um conjunto de tradições, que se reproduz através das ordens e proibições do chefe. As relações interpessoais com o chefe, fundamentadas na obediência (cujo suporte inconsciente é a angústia de castração), e as relações ideológicas de fidelidade à tradição, que se reforçam mutuamente, são o instrumento da produção econômica (uma repetição ritualizada de gestos tradicionais) e relações de produção (a exploração pessoal pelo chefe).

2. O capitalismo nascente é um sistema híbrido. Por um lado, assintótico ao surgimento do embrião de uma organização social, no sentido de uma lógica abstrata suscetível de cálculo, desenvolvimento, modificações e não apenas de uma tradição. Esta organização funciona como o ideal do Ego coletivo e favorece a aparição de um sistema psicológico coletivo dominado pelo ideal do Ego e a identificação à mãe. Mas os poderes materiais e psicológicos dos chefes estão longe de terem desaparecido. A vida cotidiana, na família, no trabalho, continua regida pela arbitrariedade dos chefes, por suas boas ou más vontades, suas ordens e suas proibições. Os chefes são o ambiente de cada um, o intermediário imposto através do qual o indivíduo se relaciona com os objetos sociais distantes e pouco conhecidos e aos quais ele se identifica ainda que imperfeitamente (o progresso, a ciência, a riqueza, a empresa). É identificando-se a eles, ao pai, ao educador, ao padrão, que se conhece e se assimila o ideal e que se aproxima da mãe. O pai deve ser sempre o intermediário, o "guarda" da relação imaginária do indivíduo com a mãe. Correlativamente, a relação com o chefe serve de contrapeso à relação com a organização social nascente. Os princípios têm suas exceções, o chefe poderá autorizar as revogações, segundo as relações de dependência que terão ou não com ele. As relações funcionais são ainda muito temperadas por relações de clientela. No plano econômico, a iniciativa parte do alto, dos sábios, dos empresários, os inventores do novo código social; as tarefas comuns continuam repetitivas, mas perderam seu caráter de ritual e sua legitimidade ideológica, o que faz com que a arbitrariedade dos chefes apareça e torne sensível a exploração. Cria-se um divórcio entre a ideologia, que interessa sobretudo à elite, com a qual a massa se identifica muito pouco, e a realidade do trabalho, ao qual as relações se passam apenas pela identificação aos chefes. Uma falha aparece assim no sistema e o coloca em desequilíbrio.
3. No capitalismo e na organização hipermoderna, os últimos vestígios do poder dos chefes, da identificação ao pai, da estrutura mental dominada pelo Superego tendem a desaparecer, na mesma ocasião em que o último contrapeso ao novo sistema sócio-mental passa a ser dominado no plano sociológico, pelo poder da organização, e no plano psicológico, pelo ideal do Ego e a

11. Estas hipóteses levam à passagem da punição à vigilância, da penalização à normalização a respeito do sistema judiciário. FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir, Petrópolis, Vozes, 1977.

identificação à mãe. No plano econômico, a lógica abstrata da organização desenvolve-se sem entraves e com todo o rigor, reduzindo e integrando sem esforço os últimos arcaísmos das tradições locais, nacionais e corporativas das fidelidades e das clientelas pessoais.

CAPTAÇÃO DO IDEAL DO EGO PELA ORGANIZAÇÃO

A substituição do ideal do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização tem suas múltiplas consequências. A mais direta é a introjeção pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização. Esta pode, portanto, através desse processo, canalizar ao máximo a energia dos indivíduos em seu benefício, sem que para tanto tenha de empregar um sistema de restrições funcionando na base da força e da repressão.

De sua parte, o indivíduo submetendo-se totalmente (corpo e alma, como diríamos em outros tempos) trabalha para a organização como se esta fosse dele próprio. Ele acredita que a organização faz parte dele, da mesma forma que ele faz parte da organização, o que o liga ao futuro dela.

O indivíduo se encontra, portanto, sob a dominação da organização, ao nível inconsciente, e essa dominação será cada vez mais forte na medida em que há a dissolução da instância crítica do indivíduo.

A dominação da organização sobre o inconsciente tem diferentes aspectos, destacando-se a canalização da agressividade e das angústias e a "orquestração" do prazer. Nós estamos aqui considerando apenas o mecanismo posto em prática pela organização no exercício de sua dominação pela captação do ideal do Ego dos indivíduos que nela trabalham.

"Acredito em TLTX, talvez seja idealista, mas temos necessidade disso na vida cotidiana."

Este processo se realiza, particularmente, devido a existência de regras cujo respeito e coerência garantem ao indivíduo segurança e poder. Oferecendo um sistema de crenças, um ideal de vida, concretizado por regras e procedimentos, a organização não faz senão responder a uma necessidade profundamente enraizada no indivíduo.

A partir disso, o indivíduo vai procurar conformar-se ao modelo de personalidade suscitado pela organização; uma personalidade individualista e agressiva todavia adaptável, possuindo um ideal de perfeição, exigências morais e resistente ao *stress* e à angústia. O ideal coletivo substitui o ideal do Ego de cada um. As exigências da empresa tornam-se uma restrição inconsciente.

Aquele que se conforma dentro disso encontra aí uma fonte de satisfação e de valorização narcisista muito importante, satisfações que justificam a aceitação das pressões exercidas especialmente pela carga de trabalho. Quanto maior a satisfação, maior o nível de aceitação desta carga e, quanto mais poderosa for a organização, maior satisfação ela trará aos que se identificam com ela.

"Temos tendência a dizer: somos os mais fortes, os melhores, os mais espertos, e acho que isso é uma política deliberada da casa."

"Em Tóquio, Nova York, Paris, a gente é TLTXimiano antes de ser japonês, americano ou francês."

Ama-se a organização pela perfeição que se almeja para o próprio Ego. As qualidades da organização tornam-se as qualidades do indivíduo. Mesmo se o indivíduo for consciente de estar preso num processo, os fundamentos deste permanecem inconscientes, o que explica o motivo pelo qual ele não pode escapar disso. Ele trata a organização como seu próprio Ego, e uma parte de sua libido narcisista é transferida para a organização por identificação:

- existe, por um lado, introjeção, na medida em que o indivíduo passa inconscientemente de "fora" para "dentro" qualidades inerentes à organização: "Aqueles que saem perdem alguma coisa."
- por outro lado, as particularidades individuais desaparecem. A identificação à organização induz à identificação com outros membros. Não há necessidade de laços funcionais ou de relações afetivas individuais para que se estabeleçam laços entre indivíduos: esses laços existem, desde o primeiro instante através da relação comum inconsciente com a organização. As reações e os sentimentos dos indivíduos são marcados por um traço em comum através da referência ao objeto idealizado.

A potência da organização possibilita a crença numa onipotência individual, a de um Ego em expansão incessante que não encontra limites e experimentam satisfações narcisistas muito importantes: há a construção de um ideal do Ego à imagem da finalidade capitalista. Mas se as satisfações são reais, as exigências desse ideal também o são: a organização exige que o indivíduo dê o melhor de si, que se dedique inteiramente ao sucesso, que se sacrifique. Ele é "condenado a vencer". Isto não é evidentemente uma lei formal, mas um mandamento que encontra seu fundamento na onipotência do inconsciente de cada um. É uma exigência absoluta que, como todo absoluto, é inaceessível.

Também o medo de fracassar, de falhar e de perder o amor do objeto amado está sempre presente. Estes medos coexistem com a culpabilidade. Esta não se origina do fato de ter realizado um ato contrário à sua consciência ou às exigências do Superego, mas do de não estar à altura das exigências da organização e do ideal que se procura atingir. O indivíduo

não sente medo de ser punido, caso não vença, pois vencer é uma necessidade vital para ele. Ocupando o lugar do ideal do Ego dos indivíduos, a organização não está apenas canalizando o máximo de suas energias em seu benefício, como está também tornando-os dóceis.

DISSOLUÇÃO DA INSTÂNCIA CRÍTICA

Outra consequência da captação pela organização do ideal do Ego de seus membros é a tendência da perda por parte destes de todo o espírito crítico: a organização é perfeita, tudo o que ela faz é bom e irrepreensível. Em caso de conflito entre ele e a organização, o indivíduo tenderá a retornar a agressão contra si próprio, a se deprimir, a se sentir culpado, ao invés de acusar e atacar a organização.

Em contrapartida, aquele que não realiza a fusão completa entre o seu Ego e o ideal oferecido pela organização não gozará de nenhuma satisfação narcísica.

Reativando um antigo desejo profundamente enraizado em cada indivíduo, o da união entre o Ego e o ideal de onipotência e de perfeição, a organização favorece uma regressão coletiva ao narcisismo primário e provoca o desaparecimento do Superego. Este não desempenha mais o seu papel, enquanto instância crítica, de ser o guardião da moral do indivíduo, tal qual foi forjado no decorrer dos anos a partir de sua educação, seu meio e sua cultura. Em compensação, o indivíduo se encontra com uma consciência extrema para se tornar conforme às exigências da organização, ao desejo da mãe. O Id toma posse do aparelho psíquico, juntamente com o Ego ideal que procura realizar a fusão com a mãe onipotente e a restauração introjetiva do primeiro objeto do amor perdido. A organização constitui-se para os membros o substituto desse objeto perdido, a partir daí a sua lei não precisa mais ser imposta de fora, pois está interiorizada: o "você deve" dá lugar ao "é preciso". Enquanto o "você deve" distingue e separa as posições do sujeito da enunciação e o do enunciado, o "é preciso" os confunde. Aquele que enuncia (impõe) e o que é enunciado (é imposto) supõem ocupar o mesmo lugar. Há anulação das diferenças e, no fim dessa guerra de posições onde a guerra parece ausente, cada um torna-se seu próprio censor.

Existe uma correlação entre a anulação das diferenças e a instauração de uma teoria igualitária: as mulheres podem vencer como os homens, os jovens como os velhos, os filhos de operários como os filhos de burgueses. Nenhuma diferenciação de sexo, de idade ou de status, a princípio todos devem ter as mesmas chances para manter a ilusão de que todos podem vencer: não deve haver privilegiados, cada um deve identificar-se à organização no mesmo nível. Nada deve impedir o indivíduo de realizar seu

desejo de curar as feridas narcísicas através da identificação à mãe onipotente.

A figura paterna tende a ser excluída da organização assim como o Superego. Tudo se passa como se a organização em si constituísse a realidade alucinatória de uma tomada de posse da mãe, através da fraternidade, tal qual na fusão primária do bebê com sua mãe.

Observamos, em nosso estudo, que a ausência dos "homens decisores" e de figuras de autoridade não significava de modo algum a falta de poder, ao contrário significava reforço deste. O que surpreende é que a autoridade hierárquica não está mais encarnada nas pessoas, o poder não se apóia mais sobre uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas se reflete no conjunto da estrutura da organização. Existe uma abstração das relações de poder, uma despersonalização da autoridade. Este processo de abstração no nível sociológico é concomitante a um processo de regressão no nível psicológico: na maioria das organizações as relações de poder eram vividas de modo Edípiano dentro de uma estrutura ternária, cujos pólos seriam a organização-mãe, o chefe-pai e o empregado-criança. Nesse contexto, o Superego desempenha seu papel de instância crítica, orientando seu papel para ser, ao mesmo tempo, repressor e protetor, aquele que impedirá o acesso da criança à mãe, isto é, permitindo a cada um de relativizar seus desejos de onipotência no seu confronto com uma autoridade encarnada e real que lhe impõe limites.

Nas organizações hipermodernas como TLTX, a regressão existe à medida que se passa para um nível pré-edípiano: o empregado se encontra em uma relação dual com a organização. Esta substitui o ideal do Ego do indivíduo que a introjeta. As figuras paternas são excluídas, o que provoca, no nível dos sentimentos, uma grande dependência e uma insatisfação constante de nunca poder responder às exigências da organização-mãe.

A FRAQUEZA DO EGO

Sem dúvida, o ponto mais importante no processo que examinamos é que se trata de uma ação direta da organização sobre os impulsos e as angústias primárias do indivíduo, tirando-lhe condições para uma elaboração no nível do Ego. A organização propõe ao indivíduo um sistema de defesas inconsciente contra seus impulsos e suas angústias e este o utiliza como tal. O fato de a elaboração no nível do Ego ser menor significa não só que o indivíduo está inconsciente do processo, mas sobretudo que não tem possibilidade de viver suas fantasias, de testar o grau de realidade e irre realidade delas, nas suas trocas com um objeto real e de exercer uma influência sobre esse objeto. Seria uma situação equivalente à da

criança, por exemplo, ao menos parcialmente, em relação aos seus pais, ou então à do subordinado, em relação aos seus chefes em uma organização tradicional. As trocas psíquicas com a organização permanecem imaginárias. A imagem inconsciente que ele criou é rígida, pois a organização que ele teme e deseja não é um objeto real, mas uma formação psíquica que traz respostas às suas necessidades de segurança psicológica. *A construção da organização imaginária e a impotência do indivíduo em influenciar a organização real se misturam circularmente e porque: o indivíduo não pode influenciar a organização que ele investe projetivamente e identifica a ela; é porque ele se identifica a ela, que seu Ego é fraco, ele se defende contra seus impulsos, especialmente agressivos, e não os testa mais em suas trocas reais com a organização.*

Outro aspecto do fenômeno é o *empobrecimento do sentimento de identidade*. A identidade do indivíduo está ligada à sua atividade e às suas trocas com o meio do qual depende material e psicologicamente (os pais e as autoridades ulteriores).¹² A possibilidade para a criança, e mais tarde para o adulto, de exercer uma influência sobre a autoridade, de testar limites desta, é essencial para permitir-lhe diferenciar-se do outro, para separar o que é fantasia do que é realidade em suas percepções. A construção da identidade é um processo de *assimilação* como diz Perls,¹³ através do qual o indivíduo toma *uma parte* da identidade do outro e rejeita outras, através de um jogo de projeções e introjeções sucessivas no decorrer das trocas com outro, o que vai permitir-lhe melhorar e diferenciar a percepção, "confrontar as fantasias em contato com a realidade". A identidade individual não é um bloco puro, inalterável, que vem do nada, ela é feita de partes tiradas de outras e ela se constrói no decorrer das trocas sociais, especialmente com a autoridade. E é a combinação original dessas partes que é específica, e sobretudo é a atividade do indivíduo que se constrói no decorrer das trocas. Num processo de projeção e de introjeção maciço, tal como o que descovemos, a identidade individual não se constrói, ela é captada, de uma só vez, e fixada no objeto social que lhe serve de suporte projetivo; é como uma viagem sem passagem de volta. Empobrecimento do sentimento de identidade, uniformização dos indivíduos e massificação são consequências desse processo.

Outro aspecto que nós já sugerimos é a *ambigüidade da imagem do Ego* (não confundir com o Ego enquanto instância ativa que rege a troca com o meio). O indivíduo oscila entre duas imagens extremas do Ego: uma imagem grandiosa, magnífica, de um Ego onipotente e a imagem do Ego pequeno, terrificado, impotente, que está em segundo plano e que ressurge de tempos em tempos, por exemplo quando ele evoca seu futuro, seu lazer, sua vida privada. Ele não pode construir uma imagem estável

e intermediária entre os extremos, ou seja, a imagem de um Ego que dispõe de uma força real, embora limitada.

4 GÊNESE SOCIAL DAS ESTRUTURAS INCONSCIENTES

Os processos de projeção e de identificação são provocados pela organização que, por um lado, organiza a fraqueza e o isolamento do indivíduo diante dela, mantendo e reforçando sua angústia e, por outro lado, instaura um sistema de defesas contra a angústia que ela provoca. Eis, na nossa opinião, os elementos essenciais desta gênese que tentaremos agrupar, sem, portanto, detalhá-los, para podermos compreender o conjunto.

A IMAGEM E O CULTO DO PODER NA ORGANIZAÇÃO

A organização, na sua realidade econômica e política, propõe aos indivíduos uma imagem de força e de poder: o porte da organização, seu caráter mundial, sua eficácia, seus objetivos de conquista (lucro e expansão), constituem uma imagem agressiva de onipotência (o caráter mundial é importante neste caso), que favorece à projeção de sonhos individuais de onipotência, ao mesmo tempo que mantém a angústia que os alimenta. Neste nível, é o poder real da organização que age por si próprio, sem que para isso seja necessário apelar para o desejo consciente dos dirigentes de influenciar os indivíduos. Isto não quer dizer, entretanto, mesmo em se tratando deste nível, que a organização esteja neutra, agindo passivamente sobre o indivíduo, pois não é apenas a possibilidade do poder, mas o desejo real de dominação mundial que age sobre o indivíduo ao mesmo tempo como uma ameaça e um estímulo excitante.

Esta imagem de onipotência é consolidada ideologicamente pela organização. Isto é, ela propõe, conscientemente, a imagem de seu poder que é consolidada como um valor e um modelo para os indivíduos. Ela mantém o *culto de TLTX*, de seu sucesso, de seu poder e de sua expansão.

A MÁQUINA DO PRAZER

As múltiplas satisfações que ela oferece aos indivíduos são outro elemento da gênese: salário, trabalho, carreira, viagens, contatos, e nós acreditamos que também a possibilidade de escapar às contradições de

12. BETTELHEIM, B. *La fortresse vide*. Paris Gallimard, 1969. Mostrou a importância que tinha para a formação da identidade: a possibilidade para o bebê de ser reconhecido em seu desejo de atividade e sua capacidade de influenciar a mãe.

13. PERLS, F. *Ego, Hunger and Aggression*. New York, Random, 1969. p. 107-33.

casta, de classe, da família. A organização apresenta-se assim como uma *imensa máquina de dar prazer* ao indivíduo e adquire dessa maneira um imenso poder sobre ele, ou seja, o poder de "exercitá-lo" (dar prazer) com a condição de que ele satisfaça suas exigências, e o poder de retirá-lo, se isso não a satisfaz. Ela é pois simultaneamente tentadora (sedutora, para re-tomar a imagem da amante) e ameaçadora (à medida que se torna maior fonte de prazer).

Os prazeres propostos pela organização são do tipo sadomasoquista. É o prazer de identificar-se com o poder da organização, de dominar os outros e de vencer continuamente a si próprio. São prazeres que excluem a paz e a calma. É o tipo de prazer totalmente voltado para a excitação. É como um orgasmo indefinidamente adiado.¹⁴

Além disso, as condições precisam em que a organização oferece o prazer ao indivíduo não fazem mais que reforçar seu poder, pois o prazer:

- é dirigido ao indivíduo isolado;
- é reforçado por um modelo de personalidade, um ideal de sucesso e de conquista;
- é acompanhado por um sistema muito forte de sanções que proíbem o prazer de outra forma.

Vejamos estes pontos.

O ISOLAMENTO DO INDIVÍDUO

A medida que os prazeres são oferecidos ao indivíduo, eles reforçam seu isolamento: é o sucesso individual no trabalho e na carreira, e é o salário como sinal de mérito individual. Tudo contribui para encorajar o indivíduo a tirar seu prazer, não da satisfação dos outros (seus colegas, seus clientes, mesmo seus chefes), mas da satisfação da organização. Seus chefes diretos são apenas instrumentos que lhe comunicam o testemunho da satisfação ou da insatisfação da organização e de conformidade aos princípios dela. Ele deve, portanto, esforçar-se para satisfazer uma entidade abstrata diante da qual *ele está só*. A satisfação de indivíduos concretos (seus colegas, seus subordinados, seus clientes, seus chefes) entrará apenas e eventualmente como um elemento entre outros da satisfação da organização e sempre será apreciada segundo os princípios desta. Em última análise, o indivíduo aprende a obter seu prazer dominando os

outros, a serviço da organização, e dominando a si próprio, num prazer solitário, obtido ao vencer as dificuldades, a novidade de sua tarefa, encontrando o mito do herói solitário. O isolamento do indivíduo não tem portanto somente um aspecto sociológico (evitar a formação de coletividades opostas à organização), ele prolonga-se psicologicamente num monólogo do tipo masturbatório do indivíduo com a organização imaginária.

O prazer da realização em grupo, da produção em equipe, do reconhecimento pelos outros, do auxílio mútuo e da solidariedade, não podem ser completamente eliminados, pois são inseparáveis de uma produção coletiva, são apenas desvalorizados e subordinados ao primeiro tipo de prazer.

Além disso, a organização ocupa-se diretamente de evitar a formação de ações coletivas suscetíveis de ter em seu meio uma política autônoma: não só os sindicatos, mas também grupos funcionais, nacionais etc.

UM MODELO DE PERSONALIDADE BASEADO NO SUCESSO E NA CONQUISTA

Este sistema de organização dos impulsos individuais (econômico no sentido psicanalítico do termo) é consolidado ideologicamente por um modelo de personalidade cuja difusão é harmonizada pela organização: modelo de sucesso no trabalho e na carreira, de ambição, de afirmação agressiva de si, de auto-superação (luta contra si mesmo e dominação de si mesmo), modelo do "animal selvagem individualista" (entretanto, submisso às regras). É um modelo agressivo e anárquico, este do indivíduo que pode fazer "aquilo que lhe agrada" (na condição de perseguir os objetivos e de obedecer aos princípios da organização). Ele favorece o desenvolvimento de um sistema de defesas agressivo contra a angústia, ao mesmo tempo que canaliza a agressividade em direções não perigosas ou úteis para a organização (os clientes, os subordinados, os colegas, a família). Afinal isto é a própria imagem que a organização oferece dela. Adotá-la já é identificar-se com a organização.

A MÁQUINA DE ANGÚSTIA

Comporta dois elementos básicos, a comunicação das exigências muito altas (carga de trabalho, rendimento, lucro etc.), que implicam o risco do fracasso e, sobretudo, a organização do sistema de controle, visando ao respeito das exigências.

O sistema de controle é extremamente elaborado: formalização de controles (planos, regras, princípios escritos e mantidos atualizados),

14. PACÉS, M. O poder é um orgasmo indefinidamente adiado. "Nota sobre o poder", Laboratoire de Changement Social, documento mimeografiado. A procura do poder, no caso a ambição, correponde no plano sexual à masturbação ou aos jogos sexuais pré-coito, isto é, com atividades centradas na evocação de fantasias, excluindo uma descarga com o objeto real.

freqüência, duplo controle pela hierarquia e pelos *staffs*, multiplicação e especialização dos *staffs*.

O controle é particularmente severo no nível psicológico e ideológico: seleção e formação ideológica do quadro dirigente durante os estígios, purgos periódicos dos dirigentes desviacionistas, controle da palavra (é preciso ser prudente com aquilo que se diz). A personalidade dos TLTXinianos e sua ideologia são pontos nevralgicos. A vigilância ideológica, vigiar para que os TLTXinianos tenham uma personalidade conforme, é até mais importante que a consecução dos resultados econômicos, sobretudo para os quadros dirigentes, pois é nela em que se baseia a organização. O que TLTX mais teme é a análise e a crítica dos princípios que fundamentam a organização (porquanto ela encoraja, no sentido contrário, toda crítica funcional, desde que não questione seus princípios).

O sistema de controle se estende ainda por um sistema de sanções: não-promoção, mutação, "desvios". Formularemos três observações acerca disto:

- a) O acoplamento de grandes incitações ao prazer e de exigências elevadas é um elemento essencial. É o que nós chamávamos de política de mediação da organização, o que Marcuse chama de "tolerância repressiva". Mas a interpretação vai muito além da idéia segundo a qual a organização oferece gratificações elevadas para impor suas exigências. De fato, a organização apresenta-se ao indivíduo ao mesmo tempo extremamente gratificante e ameaçadora. Diante da ameaça objetiva e dos sentimentos de angústia e agressividade que ela provoca no indivíduo, o acoplamento dos dois elementos só deixa para ele como saída a identificação à organização e a aceitação das gratificações, assim como do modelo de personalidade que os acompanham.

- b) Quanto menos aplicado o sistema de sanções, mais ameaçador ele se torna. Trata-se aqui da função dos controles múltiplos e onipresentes. Eles criam uma atmosfera de ameaça permanente, conservando a angústia e a culpa. É necessário lembrar aqui a distinção, usual em psicologia, entre o medo e a angústia. O medo tem um objeto preciso, é limitado no tempo e no espaço. A angústia é difusa, está sempre presente e pode se fixar a todo momento em objetos diversos. A organização tradicional gera o medo, diante da desobediência às ordens precisas, faz saber que quem a obedece está obrigado da ameaça. Como temos observado freqüentemente, as organizações mais arcaicas e mais opressivas são também aquelas que dão ao indivíduo zonas de liberdade relativamente invioláveis, por exemplo, o militar é livre fora de seu serviço, ele se define por obrigações precisas. Enquanto a organização hipermoderna, ela é a mãe da angústia. Sempre se é culpado, nunca se aplicam integralmente os regulamentos, menos

ainda a política, que aliás não se conhece, pois é elaborada em segredo e sujeita a mudanças. A ameaça pode vir de qualquer lugar, seja após uma mudança da política ou de quadros dirigentes de qualquer área da organização (e, apesar disso, ela nunca aparece como inconstante e, portanto, intolerável, pois sempre será explicada e racionalizada de imediato e sempre obedecerá aos princípios do conjunto da organização). Não é devido a um erro preciso que se torna culpado, a culpa é onipresente e consubstancial à vida na organização.

- c) *o princípio da sanção consiste em retirar o prazer que a própria organização oferece.* A organização não faz "mal" aos indivíduos: salvo exceções, não reduz seu salário, não o despede, contenta-se em lhe retirar o prazer que lhe dispensa: ela o confina na vida morta dos "encostados".

Isto prova o poder da organização ao mesmo tempo que o reforça. Não é necessário ser má para o indivíduo, pois a organização já possui tal dominação psicológica sobre ele que o maior mal que ela pode lhe fazer é retirar-lhe seus favores: a desgraça, como é no Partido Comunista e na Igreja Católica, é o pior castigo, é o que arruína o indivíduo e do qual ele não se restabelece. Em 1984, de George Orwell, os velhos executivos do partido comprometido com a oposição, depois de terem passado pelas confissões nas mãos da polícia do Estado, acabam seus dias sem fazer nada, no café Marronniers. Eles foram reintegrados no partido e ocupam sinécursas. Eles deixam de ser perigosos, para serem o exemplo vivo da insignificância e da futilidade daqueles que ousaram revoltar-se contra a organização.

Esse sistema de sanções apresenta, além disso, a vantagem para a organização de ser mais difícil de opor-se a ele. O "mal" causado ao indivíduo é invisível, este não é levado à revolta por uma agressão direta, ele próprio torna-se o colaborador da empresa na punição que ela lhe inflige. Em última análise, uma vez pronunciada a sentença, o próprio indivíduo é encarregado da aplicação da pena.

5 O BINÔMIO ORGANIZAÇÃO — INCONSCIENTE INDIVIDUAL

Distancieimo-nos um pouco e vejamos no seu conjunto as estruturas psicológicas inconscientes e os processos sociais que as influenciam.

Podemos resumir os elementos da organização que influenciam a formação da personalidade individual:

- uma imagem social de onipotência;
- o culto da força da organização;
- o isolamento do indivíduo;
- um modelo de personalidade baseado na dominação dos outros e de si próprio;

e finalmente os dois mais importantes:

- uma máquina de prazer, isto é, a oferta, sob múltiplas formas, do prazer de dominar e de dominar-se; e
- uma máquina de angústia, que funciona na base de exigências muito fortes, de um controle onipresente, da generalização da ameaça e da retirada do prazer.

A influência social da organização provoca, no nível psicológico, a formação de uma estrutura psicológica conflitante e fechada onde o prazer agressivo, a perseguição de um ideal de perfeição e angústia de morte reforçam-se reciprocamente. Ela desenvolve os processos massivos de projeção, identificação e introjeção da organização e do trabalho, pelo indivíduo.

As consequências desses processos psicológicos são:

- o indivíduo persegue objetivos e regras da organização que se tornam vitais para seu próprio funcionamento psicológico, assim como ele terá uma dedicação externa ao seu trabalho;
- uma extrema tensão psicológica, o reforço da angústia e dos impulsos agressivos.

Tentemos esquematizar o processo utilizando o plano habitual.

Comentários do Esquema

Este esquema, de leitura um pouco difícil, pode ser decomposto em três partes:

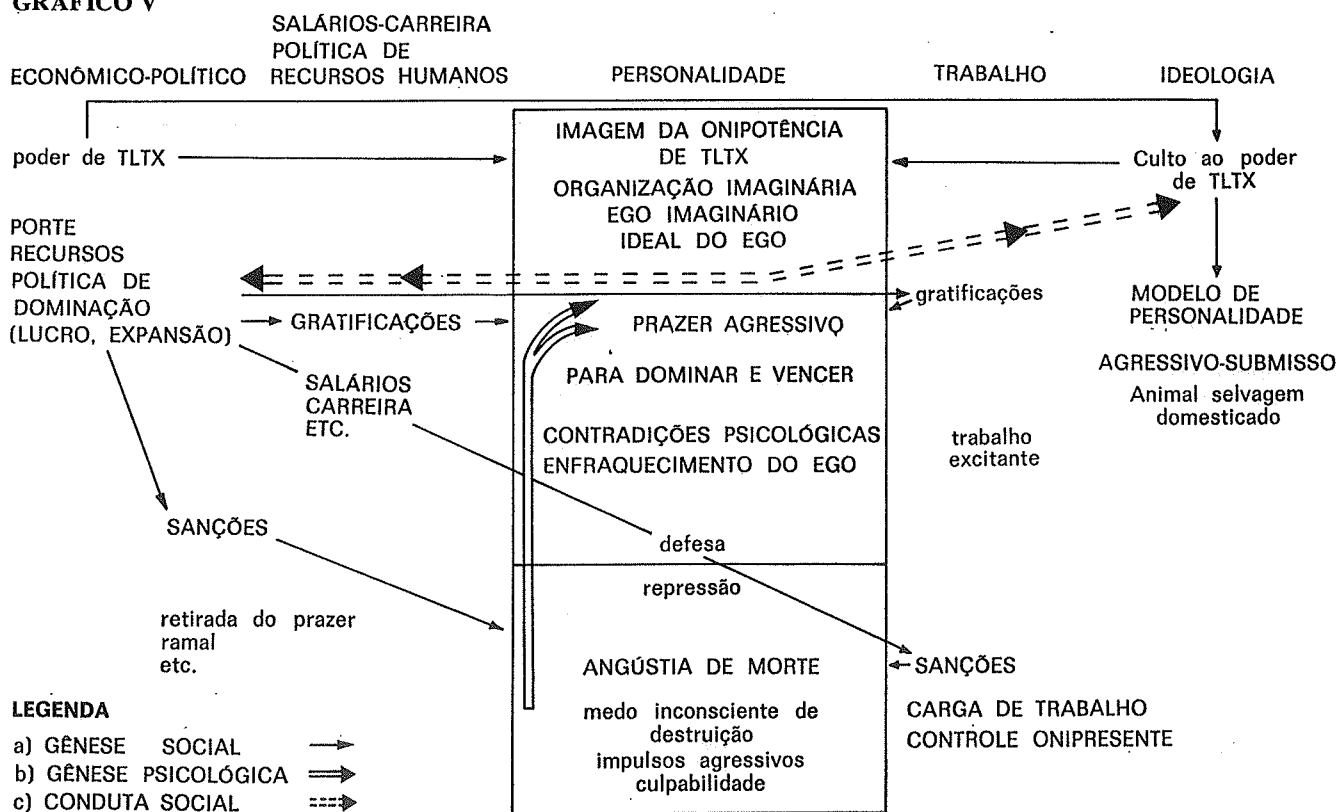
a) primeira parte: Gênese social dos processos.

Estrutura a máquina psicológica: constituição das imagens mentais, suportes das projeções (imagens de TLTX, do trabalho, do Ego) e constituição das causas psicológicas (natureza do prazer), reforço da angústia.

b) segunda parte: Gênese psicológica

O que se passa no interior da máquina: articulação do sistema de defesa (desejo de onipotência) com as imagens mentais e

GRÁFICO V



as causas psicológicas socialmente organizadas. *A máquina funciona como uma pompa* na qual a energia social externa é aplicada por baixo e por cima. Aumenta-se a angústia pelo aumento da *superpressão* interna e simultaneamente pela aspiração da energia despendida para o alto, em direção às imagens e às causas. O resultado é uma fantástica canalização da energia — a sua transformação qualitativa em energia agressiva, o aumento da tensão e das contradições internas, pois a organização trabalha em permanente estado de superensão e, sobretudo, a redução de todos os processos internos — através dos quais o indivíduo resolve habitualmente suas contradições psicológicas (enfraquecimento do Ego). Os processos são inteiramente canalizados e tomados pelo duplo efeito da pressão e da aspiração.

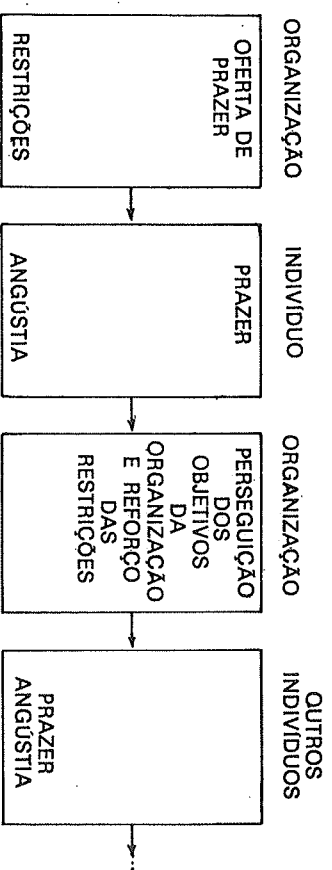
Em outras palavras, a organização mantém e alimenta permanentemente o conflito psicológico interno. O sistema psicológico interno, ele próprio é articulado (fechado) no sistema social da organização:

c) terceira parte: Conduta social do indivíduo

O indivíduo apropriase efetivamente do seu trabalho, da ideologia da organização, de suas políticas de pessoal e da própria organização. Ele “funciona” bem, trabalha, persegue os objetivos de TLTX, reforça e difunde sua ideologia, se necessário a completa ou a bloqueia e, acima de tudo, “ama” a organização e está pronto para aceitar o que ela lhe propõe.

É uma gênese *sociopsicológica* em que os dois temas são igualmente importantes. Seria falso ver apenas os aspectos psicológicos, analisar a identificação, a projeção, a introjeção, sem ver que esses processos são provocados e regidos pela organização (é o ponto fraco do pensamento de E. Jacques, que, por outro lado, é rico), assim como erraríamos ao subestimar tais aspectos, nevrálgicos, tão estratégicos para uma organização semelhante. Ter-se-ia omitido o essencial na compreensão desta organização se nos limitássemos em descrevê-la em termos de pressão e de exploração direta, seguindo aliás um modelo simplista de empresa capitalista (pois desde seu nascimento o capitalismo introduz mediação ou utiliza-se de mediações dos sistemas anteriores). Mesmo a imagem de restrições atenuadas por vantagens é muito insuficiente. A característica fundamental e verdadeiramente nova para organizar uma produção é a dominação psicológica que ela exerce sobre seus membros, sua capacidade de “construir” um indivíduo à sua própria imagem, nas suas intenções essenciais, nas mais profundas causas psicológicas, de “construir” o indivíduo capaz, por sua vez, de reproduzi-la e de fazê-la funcionar em seu impulso original.

Trata-se de um processo de reprodução social que se pode chamar *psico-ideológico*, cujo esquema é o seguinte:



A organização influencia as estruturas psicológicas do indivíduo: este adere a ela e a faz funcionar, o que por sua vez leva a modificações psicológicas nos outros indivíduos, e assim por diante... O exemplo que analisamos é o do desenvolvimento e formação dos quadros superiores na sede da organização. As ofertas sedutoras da organização aos estagiários*, em termos de carreira, e os controles severos que ela faz sobre sua conformidade ideológica e psicológica provocam o reforço das estruturas mentais internas destes. Os estagiários que são ao mesmo tempo os *stajfs* de vigiância das filiais colocam atentamente as políticas da organização em prática e provocam assim o reforço das estruturas mentais dos executivos das filiais. Assim por diante até o infinito. O fato de as mesmas pessoas estarem simultaneamente em situação de aprendizagem (para o alto) e em situação operacional (para baixo), esta invenção pedagógica notável de TLTX ilustra maravilhosamente o mecanismo de reprodução que analisamos aqui. O funcionamento da organização só pode ser compreendido se o interpretarmos em termos de vaivém constante entre estruturas sociais e estruturas mentais.

REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA INCONSCIENTE

O traço mais importante deste jogo psicológico é sem dúvida a ação direta sobre o inconsciente dos indivíduos. Trata-se de uma modelagem, de uma reorganização do inconsciente dos indivíduos. Há aí um aspecto complementar a ser salientado, é o que chamamos *entraquecimento do Ego*. É através da manipulação do inconsciente que a organização coloca sob seu jugo o indivíduo, reforçando suas angústias paranoicas inconscientes mais arcaicas, assim como os sistemas de defesa (também inconscientes) contra a angústia. Ela age provocando uma fantástica regressão psico-

* Os autores referem-se aos indivíduos em cargos de gerência e direção, no seu período de formação e apertejamento nos serviços da organização. (N. do T.)

lógica, reforçando um estado de terror infantil no indivíduo e fornecendo-lhe no momento oportuno um meio, o seu, para se defender contra os terrores e se salvar.

MANIPULAÇÃO DO INCONSCIENTE E INCONSCIÊNCIA DO PROCESSO

Uma das razões pelas quais o indivíduo não tem consciência da ação de TLTX sobre ele mesmo (e sobre os outros) está justamente no fato de que TLTX o atinge ao nível de seu inconsciente, de suas fantasias e de suas defesas. O inconsciente psicológico serve assim de "tela" para a conscientização dos determinismos sociais. A conscientização é deveras sempre difícil e aleatória. E todavia mais fácil numa organização tradicional, onde as fronteiras do indivíduo permanecem determinadas, onde o papel das restrições permanece identificável, onde as gratificações tenham um caráter antes de tudo material. E o caso do operário do século XIX, do operário especializado de hoje e, até mesmo de funcionário graduado de uma empresa tradicional. O indivíduo TLTXilizado está inconsciente da maioria dos mecanismos externos e internos que o engendram. Retomando o esquema IV, ele está inconsciente da gênese social e psicológica dos processos e pouco consciente de sua própria conduta. Ele se imagina construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até no seu interior. Ele inverte a casualidade com toda sinceridade e existe aí, como aliás o dizíamos, em último aspecto, talvez o mais grave, o da alienação. Seu desejo de produzir e de construir um mundo e, para tanto, de compreendê-lo, é captado e lhe é restituído sob forma de ersatz,¹⁵ não tanto pela doutrinação (visto que ainda é um efeito superficial), mas em razão da ação sobre o seu inconsciente, que gera sua ilusão de onipotência.

PATOLOGIA INDIVIDUAL E PATOLOGIA SOCIAL

No decorrer desta pesquisa, fomos levados a refletir sobre a patologia do sistema. No nível individual, o caráter patológico do sistema está sobretudo no fato de operar diretamente uma remodelagem profunda no inconsciente individual, diminuindo assim as possibilidades de autonomia real do indivíduo. Aos poucos, o indivíduo se vê impregnado de uma personalidade emprestada, invadido por conflitos que ele não consegue dominar, oscilando entre o prazer e a angústia e reproduzindo-os. Ele é o artesão de seus próprios conflitos e só tem como saída a fuga imaginária ou a depressão. São numerosos os comentários, em nossas entrevistas, que testemunham o caráter patológico dessa vivência: "a gente é acotado", "é uma

psicose". A tomada de consciência é difícil e fragmentar no estado de isolamento objetivo e psíquico do indivíduo. A ação não é um remédio, visto que a ação coletiva é impossível ou difícil de realizar-se, pelas mesmas razões, e todos os modelos de ação levam ao sistema inconsciente. Ainda aí, a impotência do indivíduo em influenciar a organização, não nesta ou naquela política, mas nos seus princípios, na sua lógica, na sua estrutura, reforça o sistema mental e vice-versa. Uma das consequências disso é uma vida empobrecida, padronizada, mecanizada, em que o único prazer verdadeiro é o de uma excitação mecânica e angustiada, em que a amizade e o amor são raros e precários. Como nos disseram muitas vezes: a vida privada ameaçada, a impossibilidade de gozar dos lazeres e do descanso, a ambigüidade das relações humanas na empresa em que a cordialidade de comando, mesmo com os rivais detestados, confunde todas as referências. Um dos entrevistados dizia após ter falado de um rival temido e odiado que "fora usado de má fé".

"É meu melhor amigo, saímos de férias juntos", e mais adiante ele declarava ter somente um verdadeiro amigo na empresa.

Mas pode-se falar ainda de patologia quando uma conduta é partilhada assim por toda uma coletividade e aprovada por ela? Não, se definirmos a patologia em oposição ao normal, como desvio em relação às normas sociais. Sim, em compensação, se recorrermos a critérios psicológicos, intrínsecos, como a autonomia do indivíduo, a intensidade dos conflitos inconscientes... Se a patologia existe, trata-se aqui de uma patologia socialmente organizada, que remete ao caráter patológico do próprio sistema social.

A patologia individual lança assim uma poderosa luz sobre a patologia institucional. A paranóia sadomasoquista individual, alimentada pela instituição, revela a paranóia da instituição sempre escondida em seu discurso hiperracional e, através dela, revela também a paranóia do sistema, que a sustenta e que ela reforça. O indivíduo "lê" assim a instituição que o produz e lhe dá sentido psicológico.

O desejo de conquista, de onipotência e de dominação, a angústia e o delírio de perseguição, o medo da morte, a insensibilidade e a crueldade para consigo e para com os outros presentes no inconsciente individual, traem as intenções inconscientes da organização econômica, sob camuflagens racionais e ideológicas que eles próprios remetem ao convívio e à ocultação de contradições sociais, que são o não-dito por excelência da organização econômica.

LIMITES DO ESQUEMA

Certamente este esquema demanda várias restrições e complementos:

- seu caráter evidentemente simplificado para esclarecer a análise não leva em conta importantes efeitos de *feedback*. Sem dúvida

¹⁵ N.T. Ersatz é uma palavra alemã e quer dizer substituição; usada na psicanálise para se referir a uma defesa psicológica em que o objeto original de desejo ou prazer é substituído por outro para obtenção do prazer original.

os *feedbacks* e os pontos de reforços são muito mais numerosos que os que indicamos: por exemplo, a ação do indivíduo que injetou este ou aquele aspecto da organização reforça a sua política neste ponto, o que por sua vez tem seus efeitos retroativos sobre a psicologia individual etc.

Seria aliás interessante procurar dentro dessa perspectiva, do ponto de vista cibernético, as possibilidades de autocorreção que leva um modelo a obter reforços múltiplos e massivos. Concluir-se-ia, sem dúvida, que elas são estreitamente circunscritas. A própria coerência da organização acerca de seus princípios e de sua lógica, consciente e inconsciente, os pontos de reforços e os inúmeros *feedbacks*, a redundância acerca de alguns princípios diretores limitam as possibilidades de mudança da organização em direção aquilo que não choque com os princípios diretores. Quanto mais a organização é capaz de se adaptar com flexibilidade às mudanças que não contradizem sua lógica interna, mais ela estaria desamparada em face das mudanças que a colocarem em risco: profundas mudanças de mentalidade por exemplo, organizações coletivas promovendo sistemas de valores e de satisfações inteiramente diferentes dos seus. Mas isto permanece no campo da hipótese.

b) Trata-se seguramente de esquemas teóricos que apresentam tipos ideais, no sentido weberiano do termo, tipos puros que não encontram, ao pé da letra, na realidade. A personalidade dos TLTXinianos, a história deles, os outros grupos sociais aos quais eles pertencem ou que os influenciaram, introduzem felizmente numerosas variantes. Nossa hipótese é entretanto que se trata de processos fundamentais, colocado em prática, pouco ou muito pela maioria dos TLTXinianos. Fundamentais porque formam a ossatura da influência da organização sobre os indivíduos, as causas essenciais de seu poder sobre eles, e também da conduta dos indivíduos a serviço de TLTX. Por isso, a dominação é mais ou menos forte segundo a personalidade dos indivíduos, sua idade, seus grupos de referência e também segundo o setor da organização ao qual eles pertencem. Os mais marcados são, sem dúvida, os vendedores, os funcionários de venda, os funcionários superiores e dirigentes de todas as áreas. Os menos marcados, ao menos na nossa amostra, são as mulheres, os jovens, os técnicos, isto é, os grupos "optimizados", (comparados com os outros acima), os quais sofrem menos que os anteriores, os impactos tanto das sedução como da pressão moral da organização. Sobre os últimos, a pressão se exerce mais brutalmente, a sedução puramente material (o salário, a oportunidade de emprego e de carreira) desempenha um papel mais importante, a identificação é verificada em menor grau, eles estão mais aptos para tomar um distanciamento em relação à organização e para se defenderem. Mas trata-se apenas de diferenças relativas. Em nenhuma parte de TLTX observamos modelos radicalmente diferentes daqueles

que acabamos de descrever, ou sistemas de valores radicalmente diferentes que resultassem numa conduta coerente e resolvida. Quando muito eram críticas parciais, facilmente recuperáveis, variedades de contestação prática, nada mais que uma tentativa por parte de alguns de se distanciarem da ideologia oficial e de justificarem sua permanência na organização por motivos puramente materiais (salário, carreira, interesse de trabalho, estudos etc), ou então uma crítica difusa de caráter poético e simbólico (folclore de conversas de corredor, imagens de TLTX como monstro) altamente reveladora mas claramente insuficiente para fundamentar uma análise e uma ação. Também, observou-se que certos "desiludidos da carreira" apresentavam uma defasagem profunda entre o personagem oficial e o homem privado, entre o discurso oficial e o discurso oculto (este exprimindo um rancor profundo contra a organização e uma raiva impotente).

c) Enfim, deixaremos claro, se necessário for, que de modo algum, formulamos a hipótese de um plano consciente e maquiavélico de influência por parte dos dirigentes da organização (esta noção mesmo tem um sentido pouco preciso, como demonstramos. Se se trata de uma organização muito hierarquizada e, se se pode distinguir aí estratos muito evidentes, a direção difunde de alto para baixo no conjunto da organização, em razão justamente dos processos de identificação e de introjeção que acabamos de descrever). Os dirigentes da organização são os primeiros consumidores de sua ideologia, os tipos mais puros da personalidade que eles fabricam. Alguns elementos são certamente conscientes, por exemplo, a necessidade de perseguir os objetivos econômicos e políticos de TLTX, de lutar contra os desvios, de "satisfazer" o pessoal e evitar as reações coletivas, de administrar os interesses nacionais etc..., mas as retransmissões ideológicas e psicológicas funcionam em todos os níveis (humanitarismo, individualismo, culto do poder, sucesso etc...). Essas retransmissões visam justificar e reforçar isoladamente cada tomada de posição e sobretudo impedir uma conscientização global do conjunto dos determinismos. Assim pode-se simultaneamente estar consciente de cada parte e inconsciente do conjunto. Por exemplo, a pressão do trabalho e as vantagens individuais dadas ao pessoal, têm cada uma sua justificativa independente (eficácia, humanitarismo), a associação entre as duas raramente é feita, o que deixará transparecer as razões da política de mediação da empresa. Esse papel de *clivagem* do ideológico e do psicológico, que permite aderir isoladamente a cada parte da organização, é importante e, ao nosso conhecimento não foi suficientemente analisado.

A época, se é que um dia existiu, em que os dirigentes podiam permitir-se ao luxo do cinismo acabou. Em todo caso, não é isso que acontece quanto aos dirigentes médios (os únicos que tivemos acesso), e, supomos

que o mesmo aconteça aos dirigentes supremos. Eles são os primeiros e as maiores vítimas no nível psicológico e ideológico do sistema que promovem. Assim como os monarcas do século XX no Ocidente se tornaram os exemplos mais perfeitos da moral pequeno-burguesa, os dirigentes da sociedade pós-industrial integraram de maneira mais rígida o ideal e os modelos de personalidade do neocapitalismo, o da conquista mundial. Talvez, mas isto é apenas uma hipótese, visto que a sociedade que eles defendem está muito ameaçada.

6 A EXPERIÊNCIA IMPOSSÍVEL DA MORTE E DO AMOR

Nos dois últimos capítulos desta parte, nós desejamos aprofundar nosso modelo teórico quanto ao problema central das relações entre estruturas sociais e estruturas inconscientes.

Tomemos como ponto de partida de nossa interrogação a angústia da morte. Nossa hipótese era que a organização, para manter seu poder e mascarar as contradições sociais que se cristalizam dentro dela, desenvolve a dominação psicológica sobre seus membros, através da reativação e o reforço da angústia de morte infantil, especialmente a angústia da retirada do amor da mãe. Este esquema teórico articula as contradições psicológicas com as contradições sociais, os referentes psicanalíticos com os referentes marxistas, subordinando os primeiros aos segundos.

Mas é necessário, na nossa opinião, aprofundar mais sobre a questão e interrogar a origem da angústia de morte. Esta não é, a nosso ver, um primeiro dado da psique, como postulava Freud,¹⁸ mas achamos que ela se introduz nos conflitos existenciais mais profundos. Nossa hipótese é que o indivíduo vive um conflito permanente entre seu desejo e os limites deste, colocados pela existência dos outros e dos seus desejos próprios. Este conflito é, ao mesmo tempo, o confronto com os limites internos do indivíduo. O confronto com a morte, a sua e a dos seres desejados.

Este conflito que o indivíduo vive, na origem, na sua relação com a mãe e o pai é o fundamento do amor, que definimos como a relação com um ser desejado, um ser contido diferente de si, um mortal que foge ao desejo que se tem dele. O conflito amoroso, o confronto com a morte e com os outros, é o fundamento da individualidade e da relação, da construção de si e dos outros e de suas mudanças. Este conflito existencial, permanente e dinâmico, não pode jamais ser aprendido diretamente, mas através de todos os tipos de defesa do indivíduo e dos outros, através das defesas que são socialmente organizadas. Nas relações da criança com os pais, relações estas que servem de protótipo às relações futuras, a dife-

rença da criança com o seu desejo próprio é freqüente. Para os pais, o que difere nesta relação é que o próprio desejo da criança é, muitas vezes, vivido como ameaçador pelos pais. Estes, por sua vez, respondem a isso através de uma ameaça, que não é senão a reprodução das instituições sociais repressivas. É o amor condicional do qual fala Rogers:¹⁷ "você não será amado, isto é, você só pode existir se..." senão você corre o risco de morte. Pois não ser amado, isto é, não ser reconhecido em seu desejo (o que não quer dizer que o desejo seja aceito) é literalmente ser ameaçado de morte (como o mostra claramente o estudo de Bettelheim sobre as crianças autistas).¹⁸ Os pais amam na criança uma imagem, a imagem de uma criança que lhes convém, de uma criança submissa. Como retorno da prova de amor, eles esperam que a criança se conforme a isto. Mas para ela existir, para se tornar ela própria, ela deverá matar esta criança que está dentro dela. Duplo afrontamento porque este homicídio leva à própria morte dos pais. Contradição de base, pois para amar, a criança deve cometer esse crime que aparenta ser um sinal de ódio para com seus pais. O conflito transforma-se então: o sentimento de morte reprimido transforma-se em uma *angústia de morte* inconsciente, isto é, se transforma numa ameaça de morte permanente que pesa sobre o indivíduo e sobre seus desejos. Ameaça esta que se lhe torna inacessível e que não permite que ele afronte o desejo dos outros, e nem procure com eles compromissos mutuamente aceitáveis. Sua energia é canalizada em grande parte para a defesa de sua angústia e para a reprodução dela, seu desejo se transforma e se torna destrutivo, é preciso a todo custo negar e suprimir o desejo dos outros, ou se identificar com ele e se conformar. O conflito existencial subjacente entre o desejo e o sentimento da morte, conflito produtivo e criativo, se transforma em um conflito permanente entre o desejo e a angústia de morte, o qual é um conflito repetitivo e reproduzido. O amor e o sentimento de morte que está ligado a ele são recalçados e recobertos pela angústia de morte e pelos desejos agressivos-defensivos (desejos secundários).¹⁹

Estes processos têm uma origem, ao mesmo tempo, psicológica, nos mecanismos de defesa do indivíduo, e social. A repressão social, que podemos interpretar como uma "morte recusada", o surgimento da ameaça de morte e a recusa da consciência da morte, reforça os mecanismos de defesa psicológicos do indivíduo e vice-versa, num processo circular (c.f. mais adiante). Vemos em qual sentido age a organização hipermoderna. Certamente, ela não cria os conflitos existenciais do indivíduo, nem os mecanismos de defesa contra o conflito amoroso. Entretanto, ela contribui de maneira massiva para reforçar estes últimos, acentuando a angústia de morte e o conflito defensivo entre o desejo e a angústia. A organização hipermoderna cria de modo quase perfeito uma situação de amor condicional, propondo-se como objeto de amor ameaçador, suscetível de amar

16. A partir de *Au-delà du principe de plaisir*, com a hipótese sobre as pulsões de morte.

17. ROGERS, C. *Le développement de la personne*, Paris, Dunod.

18. BETTELHEIM, B. *La torturesse vide*, Gallimard, 1969.

19. Desenvolvemos estes temas em uma obra recente: PAGES, Max. *Le travail amoureux, chapitre sur La dialectique du changement*, Paris, Dunod, 1986.

e de ser amado, com a condição de lhe ser amor submisso. Por esse processo, *ela reativa e explora a busca de amor não saciado e reprimido, particularmente a demanda em relação à mãe, que cada indivíduo carrega consigo. É uma chantagem de amor*. Pesquisas recentes²⁰ verificaram que a experiência de não ter sido amado pelos pais, em particular pela mãe — em nossa linguagem, a experiência da repressão do amor pelos pais — é vivida como uma dor insuportável, e na maior parte das vezes recalcada, e se constitui no núcleo central da psiqué e dos mecanismos de defesa. É esta dor, este trauma, que a organização reativa, que ela faz reviver o indivíduo, e que ao mesmo tempo ela abraça, fazendo-o viver um diálogo exclusivo com ela. Fusão esta que ele sempre sonhou. Em suas transações inconscientes com a organização o indivíduo revive a dor lancinante, profundamente escondida, que ele experimentou ao não ter sido amado por seus pais, sobretudo por sua mãe, ele revive todas as ameaças que pesaram sobre seu amor e, ao mesmo tempo, ele as compensa num sonho de fusão amorosa com a mãe. Ele vive a ilusão que pode enjim ser amado perfeitamente, na condição de se submeter totalmente ao objeto amado. Não é uma relação de amor verdadeira, isto é, imperfeita, que permitiria a diferença, o conflito com a organização, a negociação, o compromisso, outros investimentos, relações amorosas com outros. Trata-se de uma relação amorosa exclusiva e totalitária, uma paixão ciumenta, um vício que rói e destrói todas as outras relações familiares, eróticas e políticas. É um "monopólio amoroso" (o paralelo com a situação econômica está claro). É uma chantagem de amor, é um *ersatz* de amor.

É neste ponto que nos separamos da ideologia do desejo e das críticas às organizações que fazem os institucionalistas (Deleuze, Guattari, Lapassade, Lourau, Stourdzé). O principal foco não é a repressão do desejo, mas a repressão do amor. A organização é criticada não por canalizar os desejos, mas por não reconhecê-los, por impedir sua confrontação, seus conflitos e a criação de lugares de confrontação, onde desejos e fantasias se separassem, onde indivíduos e grupos pudessem construir de maneira mais autônoma sua identidade através de seus conflitos. A exploração do desejo é apenas um aspecto, o ponto central é a negação e a rejeição do amor e do conflito, o impedimento da construção de relações amorosas, portanto conflituosas, entre os indivíduos e pela substituição por uma relação amorosa central no nível puramente imaginário, onde todo conflito é excluído.

7 O SISTEMA SÓCIO-MENTAL

As reflexões precedentes fazem com que apareça um sentido oculto da organização e das instituições sociais em geral, o da recusa da morte.

Poder-se-ia dizer que toda organização se apresenta como eterna, por sua própria constituição, e isto é sem dúvida um dos motivos da poderosa atração que ela exerce sobre os indivíduos. A organização e o sistema social fogem cada vez mais da contingência, da mortalidade, da diferença, integrando-os num sistema total. Poder-se-ia imaginar uma organização moderna que se apresentasse de imediato como contingente e mortal, como uma associação de pessoas singulares, ligada a suas personalidades e a seus desejos, com objetivos limitados no tempo e no espaço, suscetível de mudar, de desaparecer, como aqueles que a fundaram e ao bel-prazer de seus encontros? Não, as organizações se apresentam cada vez mais como sistemas abstratos e anônimos, teoricamente eternos, em que a individualidade e a relação têm um status menor (as ciências humanas estão aí para tratar desse tipo de escórias), em que indivíduos intercambiáveis devem moldar-se nos quadros (manuais de funcionamento, estatutos, objetivos), definidos fora deles.

Essas organizações definem-se por sua bandeira que são as mais altas promessas de saudação e eternidade. O discurso secreto de toda organização é: juntam-se à Shell, à Peugeot, à Associação Internacional de Psicologia, à Sociedade dos Novos Economistas... e serão eternos como elas. A organização hipermoderna faz o mais alto uso disso e aperfeiçoa este sonho de eternidade, através de sua imagem de perfeição, de mundialidade, de totalidade, de sociedade total, sem falhas, onde nada falta, onde tudo está no seu lugar... por séculos e séculos. É o velho sonho milenar de perfeição, de realização dos desejos, é a promessa das religiões messiânicas. Eternidade, onipotência, realização dos desejos, eliminação da falha e da contradição, é também a estrutura do inconsciente que ignora, diz-nos o Mestre, os limites do tempo e do espaço, as restrições da lógica. A organização e o sistema social juntam assim às defesas do indivíduo contra seus conflitos existenciais mais profundos, contra sua recusa da confrontação com a morte. Assim, as estruturas sociais e as estruturas psicológicas, os sistemas de defesa, dos quais em primeiro lugar a da angústia de morte, teriam um sentido comum, estariam em secreta correspondência. A recusa pelo indivíduo da confrontação com a morte, que transforma a presença da morte em angústia, se une à recusa da morte e da contingência pelas instituições sociais. Elas fazem a morte ser vivida como uma ameaça cada vez mais forte e menos confessada, contra qualquer um que não se conforme a elas. Mas, na verdade, estas instituições recusam a morte como uma necessidade vital, fonte de confrontação com as diferenças, com os outros, fonte da produção de idéias e de valores.

Mas de repente vemos que o caminho no qual nos enveredamos questiona nosso esquema teórico inicial. Fizemos aparecer um terceiro termo, um terceiro nível de análise, o dos conflitos existenciais, produtor de sentidos aos dois outros níveis: o das estruturas psicológicas e o das estruturas sociais. Este termo tem uma função unificadora, porquanto ele desvenda correspondências entre os dois níveis que funcionam a partir daí como dois registros de leitura de uma realidade comum, duas partes de

um sistema inconsciente, em um sentido amplo e novo do termo, que englobaria as estruturas psicológicas individuais e as estruturas sociais. Nenhuma delas justificaria o uso de linguagens heterogêneas, o marxismo e a psicanálise, elas não revelariam nada mais do que duas ordens de fatores distintos, os quais nos contentamos em estudar a interação, pesquisando a predominância eventual de um sobre o outro. Pelo contrário, elas teriam outro sentido comum, estariam em estreita correspondência, em influência mútua e dialética, sem predominância de uns sobre os outros. Instituições e estruturas psicológicas se relacionariam assim como as peças de um *sistema sócio-mental* que se reforçam, mutuamente, em que um é a leitura do outro, numa outra linguagem. Não se poderia mais atribuir a origem das estruturas inconscientes à família, que seria uma provedora de uma espécie de matéria-prima psicológica às organizações, que a elaborariam posteriormente.

A família é, pois, uma instituição e se engaja dessa forma solidariamente com todas as instituições sociais na modelagem do inconsciente individual. Inversamente não se poderia mais interpretar a origem das estruturas da organização unicamente em termos de contradições sociais, pois estas estruturas são também modeladas por expectativas inconscientes. É certo que seguindo esta via teórica somos obrigados a nos fixarmos de assim como o marxismo e a psicanálise, e as tentativas que fizemos de articulá-los. Marxismo e psicanálise aparecem-nos sob esta nova perspectiva como dois sistemas de interpretação setoriais, que ignoram ou, na melhor das hipóteses, tentam imobilizar um dos dois termos em ligação dialética para interpretar o outro, ou seja, as estruturas psicológicas a partir das estruturas sociais ou vice-versa. Nossa tarefa, ao contrário, será apreendê-los no seu conjunto como peças de um sistema onde tudo se influencia, onde nenhuma parte pode ser tomada como referência estável e privilegiada, até mesmo única.

Retornemos a discussão no nível mais modesto da organização e sigamos a pista das *correspondências* entre as estruturas da organização e o inconsciente de seus membros: os pares contraditórios sedução-ameaça e prazer-angústia, a política agressiva de conquista mundial e o desejo individual de onipotência, o convívio com a oposição na organização e a estrutura paranoide, persecutória da personalidade. Pode-se interpretar isto falando da marca das estruturas sociais sobre o inconsciente individual. Dizíamos que o inconsciente individual efetua uma leitura das estruturas da organização. Mas pode-se ver as coisas de outro modo: as estruturas sociais e as da organização exprimiriam sob outra forma aquilo que não pode ser levado em conta conscientemente pelo indivíduo, seu inconsciente: seria o lugar do não-dito por excelência. Constatava-se que o que é *reprimido* pela organização, as marcas de independência, a formação de laços duráveis entre as pessoas, é o que o indivíduo recalca, o prazer espontâneo, a emoção, a relação, a afeição. Se retomarmos nossa hipótese do capítulo anterior, que o recalcado mais profundo é o sentimento da morte e do amor, a estrutura paranoide do inconsciente individual deve

ser interpretada como uma defesa contra o sentimento da morte e do amor. As estruturas paranoides inconscientes recobrem outro nível mais profundo do inconsciente. O *não-dito do inconsciente individual é, por excelência, o sentimento da morte e do amor*. É também o não-dito da organização. A "morte uma vez agitada", a ameaça de morte por falta de amor que a organização faz pesar sobre tudo aquilo que a ela se opõe, é o ódio e a violência que o indivíduo sente por não ter sido amado e por não poder confessá-lo e, além disso, é sua recusa da confrontação com a morte e sua impotência de amar. A oferta de amor sedutora da organização é a busca de amor não reconhecido do indivíduo para com seus pais, é sua impossibilidade de reconhecer e de superar este conflito, de ser saciado na sua busca de amor infantil, de afrontar seus limites (sua morte) e de amar os outros.

A organização devolve assim para o indivíduo de maneira deformada e indireta aquilo que ele não pode reconhecer em si mesmo. Ela exprime e aq mesmo tempo oculta seu inconsciente. Oculta de duas maneiras:

— de um lado, a organização objetiva suas estruturas defensivas inconscientes, a angústia de morte transforma-se em ameaça objetiva, a busca de amor em sedução material; portanto, reforça e oculta suas defesas.

— de outro, reforçando suas defesas agressivo-ansiosas, contribui para ocultar o conflito existencial subjacente para rejeitar o sentimento da morte e do amor, para impedir a *consciência*. Aí está a fonte essencial da dominação da organização sobre o indivíduo. Ela mantém com ele um diálogo inconsciente permanente no nível mais profundo, permite-lhe exprimir o que ele não quer reconhecer. Mas neste diálogo, o inconsciente fabrica a organização da mesma forma que ele é fabricado por ela. *A organização está à altura do inconsciente*. É um imenso sistema de defesa socialmente organizado contra o sentimento da morte e contra o amor. A noção psicanalítica do sistema de defesa deve ser ampliado, como tínhamos proposto aliás,²¹ incluindo nisso as defesas sociais organizacionais.

O *dinheiro e o poder político*, os códigos centrais da sociedade e da organização neocapitalista são sob este aspecto o *véículo do não-dito*. As trocas monetárias, as lutas pelo poder exprimem e camuflam, ao mesmo tempo, todos estes não-ditos psicológicos nas trocas inter-humanas: a sede da onipotência, o medo, a busca e a oferta de amor infantil, a busca de segurança afetiva, a negação da morte e ainda o sentimento da morte e o desejo de troca verdadeiro. Também não se deve criticá-los, nem procurar transformá-los sem precauções. Eles são necessários na medida exata do não-dito. Mas podem ser utilizados como reveladores, como "analisado-

21. PAGÈS, Max. *Le travail amoureux*, cap. Remarques sur le changement social. E. Jacques, o primeiro, tinha analisado as organizações como sistemas de defesa, mas unicamente no nível das ansiedades esquizóides-paranoides.

res"²² das relações subjacentes. Experiências psicológicas mostraram que a manipulação das variáveis monetárias e decisórias, (por exemplo, simplesmente introduzindo a incerteza nas relações codificadas de dinheiro e de poder, suspendendo as decisões sob este aspecto e analisando-as) constituíam análises extremamente poderosas das relações inter e intragrupo, das emoções subjacentes.

É pois necessário examinar a evolução das estruturas inconscientes e das estruturas sociais de modo geral. Mas é preciso reconhecer que sabemos muito pouco sobre este assunto. Os estudos são raros e, sobretudo, os instrumentos teóricos difíceis de elaborar se se pretende evitar uma simples justaposição ou redução apressada de um campo a outro.²³ Tínhamos conduzido há alguns anos uma experiência psicológica em um grupo restrito que tinha este objetivo: liberando as variáveis da organização no grupo, estudamos as etapas sucessivas da organização política do grupo (a submissão ao poder estabelecido, a formação de um sindicato "democrático", uma contestação antinstitucional, o caos, a formação de uma nova organização) e os tínhamos relacionado com a evolução das estruturas inconscientes, em particular a diminuição da angústia de morte, sob o efeito de possibilidades de expressão e análise.²⁴

Para voltar à organização hipermoderna, suas características diferenciadas mais importantes em relação aos tipos de organização anteriores são:

- a ameaça presente no sistema de restrições é ao mesmo tempo generalizada, reforçada e encoberta (violência doce);
- a oferta de amor tomou um lugar considerável.

Na organização tradicional onde a ameaça é mais circunscrita, mais precisa, porém mais brutal e a oferta de amor muito menos desenvolvida ou mais superficial (ideologia paternalista, proteção material sem quaisquer seduções ideológicas e imaginárias da organização hipermoderna), o indivíduo pode mais facilmente manter a ilusão de ser amado. Ele vive muito mais claramente uma situação de ameaça exterior, objetiva e psicológica, mente uma angústia de morte inconsciente sobre o modo da castração

22. LAPASSADE, G. *L'analyste et l'analysé*, 2. ed. Paris, Gauthier-Villars, 1970.

23. O mal-estar na civilização ou nas tentativas posteriores (G. Mendel, R. Lafoque, Stéphane). Nesses dois últimos estudos, a psicanálise é claramente utilizada como uma arma política de direito para negar e reduzir o movimento social. A antropologia cultural americana procede essencialmente por justaposição e articulação. As recentes pesquisas dos institucionalistas são interessantes por tentarem justamente superar a justaposição e propor um campo de interpretação unitário psico-econômico (especialmente Deleuze e Guattari). Mas nós o criticamos por cair na ideologia do desejo, por esvaziar a dimensão conflituosa da psique, ao mesmo tempo que se vingam das instituições sociais, que tendemos reduzir pura e simplesmente à repressão, enquanto que elas são também a expressão de laços verdadeiros mas não reconhecidos entre seus membros. MENDEL, G. *La révolte contre le père, une introduction à la sociopsychanalyse*, Payot, PB n.º 197; LAFOQUE, R. *Psychopathologie de l'échec*, Payot, PB n.º 130; STEPHANE, *L'univers contestationnaire*, Payot, PB n.º 134.

24. PAGÈS, Max. *The laboratory with flexible structures*, in *T-Group Training and Laboratory Method*, 2. ed. New York, Holt, 1975.

(Superego e relação com o pai). Ele pode defender-se contra esta dupla ameaça:

- opondo-se à organização, através de uma ação sindical, por exemplo, lutando contra a ameaça externa e expulsando a ameaça interna (e a reproduzindo através das relações de autoridade no sindicato);
- reconhecendo a ameaça externa e assumindo com ela um compromisso (é preciso trabalhar muito), o que é também uma forma de dirigir seu Superego;
- podendo identificar-se pessoalmente com seus chefes e amá-los com um amor dependente, infantil e através deles se identificar com a organização e idealizá-la. Muitas vezes ele combina de maneira variável estes diversos modos de defesa.

Tudo isso é muito difícil na organização moderna:

- os chefes não são bons suportes projetivos, não passam de contatos instáveis da organização;
- opor-se à organização é extremamente perigoso em todos os níveis, inclusive no da integridade psicológica.
- o compromisso não é suficiente, sobretudo quando se é funcionário e todo o mundo o é muito ou pouco;
- em compensação a incitação e a tentação de amar a organização são extremamente fortes.

A interpretação "clássica" dessa diferença entre os dois tipos de organização, que propusemos nesta pesquisa, é que se trata de uma nova forma de dominação da empresa. O controle psicológico da empresa hipermoderna prolonga e completa a dominação econômica, em uma nova conjuntura econômica da empresa, que o torna necessário.

Mas podemos propor uma hipótese bem diferente: a emergência da busca e da oferta de amor corresponderia a uma "volta da rejeição". Camadas mais profundas do inconsciente estariam em jogo na organização hipermoderna. A busca de amor rejeitado, o desejo de relação, de individualidade, de liberdade aflorariam. Na organização tradicional eles são solidamente tutelados pelo Superego e por sua contrapartida na organização, a restrição direta. Na organização hipermoderna, o sistema de defesa se transforma: não são mais os chefes o objeto da busca de amor, mas a organização — o fator dominante da angústia de morte não é mais a castração, mas a angústia da ausência de amor — ao mesmo tempo a organização não pede mais a obediência, mas o amor, ela devolve uma oferta de amor sedutora e sua ameaça acalma-se, transforma-se em ameaça da ausência de amor. A organização hipermoderna corresponderia a uma regressão mais profunda do tipo maternal e nossa hipótese é que na dialé-

tica do inconsciente a regressão constitui contraditoriamente uma etapa do desenvolvimento. Aqui o afloramento da busca arcaica de amor da mãe, através da organização, recoberto até então pelo temor e o amor do pai, através do chefe, prefigura e mascara ao mesmo tempo o desejo do amor e de ser amado e a experiência do luto (morte) que está ligado a ela. Ela indica a impossibilidade de vencer a dor de não ser amado, a ferida narcisista da falta do amor materno. O falso amor da organização exprime isto; ele exprime essa busca de amor infantil, este masoquismo infantil, mas ele também exprime através dele a busca de outro amor, mais livre, a busca da individualidade, de relações transversais de influência recíproca. É por este motivo que a organização prefigura isto caritativamente-o, que oferece um modelo de liberdade, de autonomia, de relações universais que transcendem as fronteiras de classe, de casta, de país, que ela exerce tal domínio sobre o indivíduo. Existe então, ao mesmo tempo, a volta do rejeitado e nova rejeição, a liberação parcial e o reforço da repressão. A busca do amor é menos rejeitada mas ela só pode exprimir-se à sombra de uma busca de amor infantil para com a organização-mãe.

Para exprimir isto na linguagem cotidiana, diríamos que a organização hipermoderna satisfaz em parte as necessidades mais profundas do indivíduo que a organização tradicional não satisfaz, necessidade de liberdade, iniciativa, relacionamentos com os outros, relações universais, na escala da humanidade inteira, mas ela só pode satisfazê-lo mantendo uma dependência infantil para com ela mesma. É uma expressão da aspiração ao socialismo, ao mesmo tempo que uma caricatura.

Vemos também que na organização hipermoderna *todo irracional se concentra no topo*, nas transições inconscientes do indivíduo com a organização, liberando assim o campo para relações humanas relativamente obstruídas pelas relações inconscientes complexas e ambivalentes, como elas o são na organização tradicional, especialmente com os chefes. O indivíduo pode mover-se nela mais à vontade, com maior sentimento de liberdade, de objetividade, mas com a condição de que elas permaneçam governadas totalmente pelas regras e pela lógica da organização, onde se refugiam o não-dito, a dependência infantil não sobrepujada do indivíduo, o que tira evidentemente muito do sentido desta liberdade e desta autonomia. Particularmente a desconfiança paranoide dos outros, ligada à rivalidade para obter o amor da mãe, permanece inconsciente e não pode ser superada. Ela exprime de maneira indireta através do dinheiro e das rivalidades de carreira.

Estas observações vêm acentuar a crítica que fizemos da organização hipermoderna. Elas obrigam a renunciar à imagem maquiavélica de uma organização que manipula (mesmo fora da consciência de seus dirigentes) o inconsciente individual de seus membros a serviço de suas finalidades. Elas mostram que o sistema social é tão estruturado pelo inconsciente que passa e estruturá-lo, sendo uma expressão coletiva do inconsciente

socialmente organizado. Estas observações deixam supor que uma mudança de sistema não pode ser esperada unicamente de medidas econômicas e políticas, mas simultaneamente de uma reestruturação das defesas inconscientes.

Nossas hipóteses diferem especialmente da interpretação "clássica" que lembramos anteriormente. Dentro desta nova perspectiva o psicológico e o controle psicológico da empresa não são efeitos de conjuntura, são dados permanentes. O controle psicológico também existe na empresa tradicional, mas é de natureza diferente, corresponde a um sistema diferente do indivíduo. É a ameaça e o Superego. Existe assim uma adequação permanente, uma correspondência entre as estruturas sociais e as defesas inconscientes. O sistema da personalidade não é, como tínhamos pensado, subordinado ao sistema organizacional, um e outro são dois elementos correspondentes de um mesmo sistema sócio-mental.