

MARIA APARECIDA RHEIN SCHIRATO

***O PERCURSO DO JOVEM EXECUTIVO
NA ARQUITETURA DO PODER DAS ORGANIZAÇÕES
SOB O PONTO DE VISTA PSICANALÍTICO***

TESE APRESENTADA COMO EXIGÊNCIA PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR EM EDUCAÇÃO, SOB A
ORIENTAÇÃO DO PROF. DR. AFRÂNIO MENDES CATANI

Universidade de São Paulo

São Paulo – 2006

Ao longo destas reflexões, poderemos, legitimamente levantar a questão: 'é possível a vida nas organizações?' E a resposta parece mais simples do que a complexidade da pergunta: 'como em qualquer outro grupo humano, sem diferença alguma'. A investigação, cujo objeto de estudo é o jovem executivo, dá-se, por absoluta escolha pessoal e provocação no meu dia-a dia de convivência com este segmento social, o que não pretende ingenuamente excluir, em absoluto, o carácter humano comum a qualquer outro grupo humano: em muitos momentos nos perguntamos, 'é possível a vida humana em família? É possível a vida humana na escola? É possível a vida humana na religião? Enfim... é possível a vida humana neste mundo?' Com certeza, em outra investigação cuidadosa que se possa fazer sobre outro grupo humano, seja sob a égide de qualquer outra instituição e moldado segundo os princípios de qualquer outra organização, a quase impossibilidade da vida humana aparece como um fantasma ameaçador que nos ronda e que, por vezes, nos desespera. A lupa colocada sob as organizações não tem outra finalidade que não a de compreendê-las melhor e buscar, a despeito das dificuldades, possíveis saídas menos dolorosas para a convivência humana que é tão intensa, tão intrincada, tão difícil, não obstante ser tão curta. Em momento algum haverá nesta proposta o intuito de inviabilizar ou desqualificar as organizações como pólos relevantes de trabalho e produção de mais qualidade de vida para as pessoas: não há negação do nosso tempo, porque não há saudosismo nenhum de tempo algum. Há sim, o enorme desejo e a profunda crença de que sob a luz da Psicanálise muitas questões poderão ser mais bem compreendidas, terem o seu discurso compreendido e, quem sabe, mais bem orientado para novas edições da convivência em grupo, em que se verifique não a falta de sofrimento ou a falta de problemas de relacionamento, mas uma evolução das pessoas em acolherem melhor a própria vida e a vida do outro.

Gracias a la vida que me ha dado tanto...

Dedico à memória de meu pai que tantas e tantas vezes, respeitou o leito do rio, mesmo sem saber, exatamente, qual seria o seu destino...

Dedico à memória de minha mãe, cúmplice de tantos momentos intensos da minha vida e que partiu antes de ver concluída esta etapa...

Dedico à memória do único irmão que eu tive... e que tão cedo se foi, deixando apenas sua lembrança de jovem alegre e inteligente...

Dedico ao meu marido, Sérgio, por tanto amor dado e recebido ao longo de toda nossa vida... Minha profunda gratidão...

Dedico aos meus três filhos Sérgio, Gabriel e Vitor, meus grandes motivos para crescer e contribuir para a construção de um mundo melhor, fazendo da minha vida um belo passeio à margem do rio... Eu os amo muito...

Dedico à minha nora Susanne Sofia, por tanta doçura, por tanto carinho, pela bela flor que nasceu no nosso jardim...

Creiam, amados, procurei combater o bom combate...

AGRADECIMENTOS

À Universidade de São Paulo, especialmente à Faculdade de Educação, de que tanto me orgulho de ter obtido o título de Mestre, pelo seu brilhante corpo docente, pela presteza no atendimento de secretários e funcionários em geral e, sobretudo, meus sinceros agradecimentos à aceitação do meu nome no Programa de Doutorado. A Universidade de São Paulo é, incontestavelmente, um motivo de grande orgulho para todos nós, alunos e professores, pela abertura de suas áreas de concentração e pela disponibilidade de seus mestres, incentivando a pesquisa em qualquer tema que seja relevante para a cultura e importante para o país.

Ao Prof. Dr. Afrânio Mendes Catani, de quem fui aluna no doutorado e por quem tive o privilégio de ser orientada. Obrigada pela competência, dedicação, paciência no trato inteligente das questões essenciais da tese, testemunhando seu papel de grande pessoa e de educador que, como nos diz Hannah Arendt, ensinando-me o caminho das pedras, pôs ordem no meu trabalho, *pôs, também, ordem no mundo...*

Ao Prof. Dr. Rinaldo Voltolini, pelo belíssimo trabalho de doutorado e pelas belíssimas colocações em aula, encorajando-nos com a prática de seu ofício e com seu inesquecível e adorável estilo de professor-poeta.

Ao Prof. Dr. Leandro de Lajonquière, brilhante mestre da Psicanálise, que, com afirmações corajosas, desinstala-nos de nossas certezas e faz-nos crescer na dimensão de pais e educadores.

Ao Prof. Dr. Celso Favaretto pelo exercício filosófico, durante suas aulas, que nos leva a refletir, com conhecimento e exatidão, as questões da nossa tão complexa contemporaneidade.

À Profa. Dra. Vera Lúcia Marinelli, mestra gentil, com quem tivemos oportunidade de longas reflexões sobre a diversidade social e cultural dos nossos jovens.

À Profa. Dra. Rosa Maria Melloni, minha orientadora do Mestrado, e primeira grande mestra a acreditar, carinhosamente, no meu trabalho e possibilitar minha inserção nessa Universidade.

À Profa. Dra. Marta Foster, minha querida mestra de Psicanálise que, acolhendo meu trabalho sob sua orientação didática específica, fez com que eu descobrisse, em mim, a grande e definitiva paixão pela Psicanálise.

À Profa. Elizabeth Schiefler Fernandes e à Profa. Mary da Silva César, guardiãs zelosas da nossa língua, que, com competência e carinho, artesanalmente, ajudaram-me a compor um texto com a qualidade sonhada por mim e exigida pelo rigor acadêmico.

Ao Prof. Dr. Sérgio José Schirato, grande mestre em Metodologia do Trabalho Científico, que, com paciência e dedicação, disponibilizou-me sua disciplina de estudo e pesquisa e conhecimento técnico para a apresentação adequada da minha tese aos meios acadêmicos. Muito obrigada.

Ao jovem Administrador-Diretor-Mestre do Mercado Financeiro, Sérgio Rhein Schirato que, tantas vezes, discutiu comigo questões pertinentes ao mundo organizacional, disponibilizando-me sua experiência de acesso precoce e exercício competente de poder, refletindo junto sobre os labirintos das organizações e suas possíveis saídas. Muito obrigada.

Ao jovem Pianista-Mestre Gabriel Rhein Schirato que, por seu talento brilhante como artista de nível internacional, experimentou o poder precocemente e o vive, no cotidiano, sem se

deixar, jamais, contaminar pela sedução ou perder sua lucidez e simplicidade, torna-se um verdadeiro exemplo para todos os que com ele convivem. Meus aplausos.

Ao jovem Advogado-Mestre Vitor Rhein Schirato que, com brilho intelectual notável, suas publicações, palestras e aulas, trilha, dia após dia, o seu espaço no mercado de trabalho e nos meios acadêmicos, auxiliando-me, generosamente, com sua competente perspicácia e interlocução inteligente, a fazer ponderações lúcidas e verdadeiras, para compreender melhor a vida dos jovens. Muito obrigada.

À jovem Médica-Veterinária Susanne Sofia Schumacher Schirato, grande companheira com quem, em inúmeros momentos, pude considerar situações delicadas da inserção da mulher nos níveis de poder e, cuja coragem de ser uma mulher crítica e inteligente, leva-a à tomada de decisões raras e admiráveis no mundo do trabalho. Parabéns.

A todos os meus amigos e familiares que sempre acompanharam os meus trabalhos e torceram, incondicionalmente, por mim, estando presentes nos principais momentos de minha vida.

A todos os meus alunos e clientes, jovens que estão em pleno percurso rumo ao poder, meus sinceros agradecimentos e meu desejo de que ele seja atingido e ocupe, na vida de todos, apenas o lugar merecido a que se destina pela necessidade que demanda.

De coração, muito obrigada!

RESUMO

O objetivo desta tese é analisar, a partir de um ponto de vista psicanalítico, a vida de jovens executivos: sua educação, sua formação cultural, sua inserção no mercado de trabalho e seu acesso a altos níveis de poder dentro das organizações. Para tanto, foi necessária como referência a teoria de Sigmund Freud e de alguns de seus seguidores. Imaginamos como seria uma visita de Freud às organizações atuais: qual seria sua leitura e compreensão sobre o jovem tendo acesso aos vários níveis de poder e quais as suas conseqüências. O desenvolvimento desta tese demandou algumas considerações relativas: a administração de empresas, com relação às Políticas de Recursos Humanos e Qualidade, e à Educação, com relação à intervenção dos pais e educadores nas escolhas dos jovens. Entrevistas com 4 jovens executivos sobre suas carreiras profissionais comprovam a validade da teoria psicanalítica contida nesta tese.

Poder; Organização; Educação

ABSTRACT

The scope of this essay is to analyze, from a psychoanalytic point of view, the life of young business men and women: their education, their cultural formation, their insertion in the market and their access to high levels of power in organizations. Therefore I had as reference Sigmund Freud's theories and some of his disciples. I imagined how a visit of Freud to a currently existing organization would be: which his comprehension and interpretation would be about the young business men and women upon access to the different levels of power and the consequence thereof. The development of essay required some certain considerations regarding: business administration, with respect to Human Resources and Quality Policies, and Education, with respect to the intervention of parents and educators in the choices of the students. Interviews with 4 (four) young businessmen and women about carrier evidenced the validity of the psychoanalytic theory contained in this essay.

Power; Organization; Education

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO I

CAPÍTULO I: A ARQUITETURA DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	7
1. A ESTRUTURA ARQUITETÔNICA DO PODER.....	10
2. O PODER NA SUA ESSÊNCIA CONCEITUAL.....	14
3. O PODER NA SUA OPERACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	20
4. OS LIMITES ÉTICOS DO PODER NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES.....	31
CAPÍTULO II: O JOVEM EXECUTIVO NO CENÁRIO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES	40
INTRODUÇÃO.....	40
1. ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES NOS ÚLTIMOS 30 ANOS	54
2. O IMPACTO DA MODERNIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E O ESTATUTO DO PODER.....	62
2.1 A política de Recursos Humanos nos últimos 30 anos.....	64
2.2. A Política da Qualidade nos últimos 30 anos.....	74
2.3 As reverberações das Políticas de Recursos Humanos e Qualidade nos demais setores das organizações.....	84
2.4 Outras implicações do acesso ao poder	99
CAPÍTULO III: A EDUCAÇÃO DO JOVEM EXECUTIVO POSTA EM QUESTÃO.....	101
1. PRÉ-ESCOLA, COLÉGIO, UNIVERSIDADE, PÓS-GRADUAÇÃO, MBAs. O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO EXECUTIVO.	103
1.1 Considerações sobre a biografia típica do jovem executivo.....	104
1.2 Os possíveis itinerários pedagógicos e organizacionais, disponíveis no mercado, para a formação acadêmica e profissional do jovem executivo.	116
1.3 O impacto entre a formação da personalidade e a demanda do mercado.....	124
2. O GESTO DE EDUCAR.....	132
2.1 A questão das escolhas	132
2.2 Algumas aproximações entre Educação e Psicanálise	142

2.3	O jovem, o trabalho e o prazer	155
CAPÍTULO IV: TRABALHO DE CRIANÇA – BRINQUEDO DE ADULTO.....		159
1.	BRINCAR É CRIAR FAZENDO, TRABALHAR É FAZER CRIANDO	160
2.	BRINCAR, CRIAR E TRABALHAR: A DESCOBERTA DO <i>SELF</i>	163
3.	ENTREVISTAS	164
4.	COMENTÁRIOS	200
CONCLUSÃO.....		205
BIBLIOGRAFIA		210

INTRODUÇÃO

“Eu sei muito pouco, mas tenho a meu favor tudo o que não sei”.

Clarice Lispector

Assistimos, todos os dias, nas organizações, à corrida de jovens executivos, recém-formados, ou ainda, em processo de formação, buscarem cargos de poder nos vários segmentos que suportam a sua escolha profissional. Esses jovens são bem educados, com muita informação, boa formação em grandes e bem conceituadas escolas, filhos de famílias comprometidas com seus destinos e promissores de sucesso e prestígio para eles mesmos e para as organizações que os contrataram.

O objetivo deste trabalho é conhecer mais profundamente o percurso desse jovem na arquitetura do poder organizacional. Nossa referência teórica é a Psicanálise: com textos extraídos das obras completas de Sigmund Freud e de alguns de seus seguidores contemporâneos. Essa escolha pela referência psicanalítica se deveu ao fato de que consideramos essencial para a compreensão do universo desses jovens, além do seu contexto sócio-educacional-cultural, sua formação de valores e sua estrutura emocional. Sabemos que a Psicanálise nos oferece uma investigação sobre o comportamento humano de forma abrangente, impedindo-nos a *escuta antecipada* que, muitas vezes, obsta o conhecimento e distorce o objeto investigado. A disponibilidade da Psicanálise em oferecer elementos de análise e compreensão nos permite um olhar qualificado ao jovem executivo e seu entorno.

Investigar, portanto, o percurso para o poder é, necessariamente, tecer considerações sobre o momento histórico em que vivemos, as organizações inseridas neste momento, o conjunto de medidas educacionais que compõem o repertório dos jovens e suas escolhas pessoais. Durante todo o processo de produção desse trabalho, utilizamos expressões como “percurso”, “arquitetura do poder”, “itinerário”, “claves para composição da obra”, “visita imaginária”, “reverberações”, ou seja, expressões que indicam movimento, porque consideramos a demanda dinâmica do tema escolhido. O nosso objetivo é *refazer* ou *fazer junto* com o jovem executivo o seu percurso até o poder e observar como ele enxerga a vida, como ele a vê.

Ferramentas não faltam aos jovens, falta-lhes, com certeza, uma “*Weltanschauung*”, ou seja, literalmente “uma visão de mundo” e sua inserção nela,¹ que funcione como um guia de organização, a partir de escolhas pessoais, da própria vida e do próprio destino. Nosso trabalho assume o caráter dinâmico de uma verificação da visão de mundo dos nossos jovens.

No primeiro capítulo “A arquitetura do poder organizacional”, buscamos definir, sob o ponto de vista psicanalítico, o poder. O que é o poder? Por que dizemos arquitetura do poder e não simplesmente estrutura do poder? Questões que nos ajudarão a firmar conceitos, sobre os quais se construirá a análise e a interpretação dos dados levantados ao longo da pesquisa. As características peculiares do poder, sua origem e importância na civilização e, conseqüentemente, sua legitimidade são os pontos discutidos nesse capítulo. Assim, acreditamos garantir um entendimento do poder que esclarecerá as abordagens subseqüentes do tema.

No capítulo segundo “O jovem executivo no cenário atual das organizações”, falaremos sobre o contexto de trabalho onde o jovem inicia o seu percurso para o poder e assume, de fato, nos vários setores da organização, cargos de liderança. É fundamental considerarmos nesse momento os aspectos relevantes que compõem uma empresa nos moldes da modernidade: seus valores, sua estrutura de relacionamento interno, suas principais políticas e seus desdobramentos na vida do indivíduo, sob o aspecto de sua satisfação ou não com o trabalho realizado e sua saúde física e emocional. Para tal, seguimos a sugestão de Zigmunt Bauman, psicanalista polonês, propondo uma visita imaginária de Freud, nos dias de hoje, às organizações. Como seria, para Freud, ver e sentir essas organizações, suas pessoas, seus objetos de trabalho, suas políticas e metas e seus desdobramentos sociais? Para que essa visita imaginária fosse bem sucedida, foi preciso contextualizar Freud no seu mapa original, que chamamos de claves, através das quais foi composta a sua obra: Complexo de Édipo e Narcisismo. Com essas considerações fundamentais para a Psicanálise, foi possível fazer a

¹ “Em minha opinião, a *Weltanschauung* é uma construção intelectual que soluciona todos os problemas de nossa existência, uniformemente, com base em uma hipótese superior dominante, a qual, por conseguinte, não deixa nenhuma pergunta sem resposta e na qual tudo o que nos interessa encontra seu lugar fixo. Facilmente, se compreenderá que a posse de uma *Weltanschauung* desse tipo situa-se entre os desejos ideais dos seres humanos. Acreditando-se nela, pode-se sentir segurança na vida, pode-se saber o que se procura alcançar e como se pode lidar com as emoções e interesses próprios da maneira mais apropriada.” Sigmund FREUD, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud. Conferência XXXV – *A Questão de uma Weltanschauung*.

compreensão da ascensão ao poder e sua manutenção. Destacamos como importantes, para esse cenário, as políticas de Recursos Humanos e Qualidade como as responsáveis pelas diretrizes da organização e emissoras de reverberações de seus princípios e valores para todos os demais setores.

No capítulo terceiro “A educação do jovem executivo posta em questão”, retrocedemos ainda mais no tempo para melhor compreender o jovem executivo. Se já falamos o que é o poder que ele procura, se falamos onde ele o busca e o acessa, é preciso tecer considerações sobre o processo de formação educacional desse jovem no que diz respeito aos pais e educadores em geral. Em outras palavras, como é esse jovem que busca o poder? Qual sua formação familiar? Qual sua formação escolar? Como foi sua inserção no mundo do adulto? Para contemplarmos essas questões, foi preciso traçar aproximações entre Psicanálise e Educação. Com autores de ambas as partes, descrevemos o itinerário educacional, a intervenção da família, a questão da vocação e a formação de valores.

No quarto capítulo “Trabalho de criança-Brinquedo de adulto”, fazemos as associações entre as escolhas profissionais típicas do mundo adulto e o *brincar* como o trabalho que a criança realiza. Consideramos a importância da criatividade no trabalho que só se manifesta na medida que o lúdico está presente no fazer e, esse fazer está presente no brincar da criança. A constituição saudável da personalidade, através do *brincar* e, posteriormente, do *trabalhar* leva à descoberta de si mesmo (verdadeiro *self*). Ilustramos esse capítulo com quatro tomadas de depoimentos de jovens executivos: dois rapazes e duas moças. Perguntamos sobre suas vidas, suas escolhas e como administram seus trabalhos. O resultado é um panorama em que a relação íntima entre o trabalho, o relacionamento com a família, as escolhas feitas, a vocação e a descoberta do *self* nos revelam aspectos psicológicos e éticos do poder que se estendem para além do indivíduo, que o detém e atinge a todos com quem ele convive. Nesse capítulo podemos avaliar, as formas de se lidar com o poder, observar os problemas decorrentes e levantar hipóteses, dentro da teoria proposta, para possíveis saídas.

Mais do que a descrição do modelo organizacional e de seus quadros de poder, este trabalho pretende, através das discussões apresentadas, dos textos escolhidos de especialistas

no tema, da interlocução com a Psicanálise, propor-se como *contraponto* na leitura que habitualmente fazemos sobre o poder e sua legitimidade no mundo do trabalho. Sabemos a enormidade de títulos contemplados pela literatura sobre produtividade, motivação, qualificação, habilidades e competência dos executivos. Sem dúvida, o mundo do trabalho desperta inquietações em especialistas das mais diversas áreas e demanda, por conta de sua importância, uma quantidade grande de perguntas e respostas que atendam as necessidades de mais eficiência e eficácia no processo produtivo.

A nossa pesquisa e reflexão não objetivam colocar-se como mais um título a serviço da produção do trabalho, como mais um exemplar a serviço da compreensão dos meandros das ciências administrativas, para torná-las ainda mais ágeis e pragmaticamente aplicáveis. Buscam levantar questões sobre a pessoa humana inserida nesse processo, não como produtora de trabalho, simplesmente, mas como sujeito de decisões e atitudes que a colocam, também, como objeto de suas próprias decisões e atitudes.

O trabalhador que nos interessa é o que se prepara para o poder, persegue-o, assume-o e vive sob a égide do próprio poder que exerce. Queremos compreender a ação do executivo refletida sobre o próprio destino, ou seja, *ação reflexiva* em sua totalidade, em todas as dimensões de sua vida. Chamamos de *ação reflexiva* o movimento decorrente das investidas do jovem executivo que, necessariamente, recaem sobre ele mesmo, pois nosso objetivo é examinar o poder, não em suas conseqüências externas, mas no seu movimento interno, por dentro de quem o detém. Uma ação que não se esgota nas escolhas conscientes, mas que, como nos mostra a Psicanálise, tem motivações inconscientes, tem presente fincado no passado, tem barulho interno e nem sempre é clara e compreensível aos olhos do próprio sujeito que a realiza.

Esse aspecto é o que constitui um *contraponto* às teorias construídas e aplicadas nos estudos da administração. A grande oferta de teorias produzidas sobre temas similares é elaborada para uma ação que visa a um projeto de empresa e de trabalhadores, a uma proposta de modelo de instituição do poder com fins em implementações de novas medidas e valores, a uma *ação projetiva*. Em nosso trabalho, o único projeto para o jovem executivo, quando assume o poder, é ele mesmo em todo o seu complexo consciente e inconsciente de fazer escolhas, é, portanto, um *projeto reflexivo, um projeto para uma ação reflexiva*.

Não apresentamos propostas para as organizações, mas temos uma reflexão psicanalítica sobre elas:

“Talvez, possamos começar pela explicação de que o elemento de civilização entra em cena com a primeira tentativa de regular esses relacionamentos sociais... A vida humana em comum só se torna possível quando se reúne uma maioria mais forte do que qualquer indivíduo isolado e que permanece unida contra todos os indivíduos isolados. O poder dessa comunidade é então estabelecido como ‘direito’, em oposição ao poder do indivíduo, condenado como ‘força bruta’. A substituição do poder do indivíduo pelo poder de uma comunidade constitui o passo decisivo da civilização. Sua essência reside no fato de os membros da comunidade se restringirem em suas possibilidades de satisfação, ao passo que o indivíduo desconhece tais restrições. A primeira exigência da civilização, portanto, é a da justiça, ou seja, a garantia de que uma lei, uma vez criada, não será violada em favor de um indivíduo. Isso não acarreta nada quanto ao valor ético de tal lei. O curso ulterior do desenvolvimento cultural parece tender no sentido de tornar a lei não mais expressão da vontade de uma pequena comunidade — uma casta ou camada de uma população ou grupo racial — que, por sua vez, se comporta como um indivíduo violento frente a outros agrupamentos de pessoas, talvez mais numerosos. O resultado final seria um estatuto legal para o qual todos — exceto os incapazes de ingressar numa comunidade — contribuiram com um sacrifício de seus instintos, que não deixa ninguém — novamente com a mesma exceção — à mercê da força bruta”².

² Sigmund FREUD, *O mal estar na civilização*. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud. Volume XXI.

Considerar os mecanismos de proteção da organização como o regulador da convivência entre o líder e o grupo e perceber neles os limites éticos do poder, sem dúvida, gera um desconforto muito grande. Afinal, a viabilidade da convivência parece ser legitimada fora da relação pessoal. E, com certeza, assim é. Esse é o preço da sociedade civilizada, que disponibiliza um espaço comum de relacionamentos pessoais, *fora da pessoalidade*; é o profundo mal-estar que se vive na civilização.

CAPÍTULO I

A ARQUITETURA DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Muito se tem falado e escrito sobre a questão do poder nas organizações. Temos claro que não há ineditismo na escolha desse tema. Nossa contribuição efetiva é trabalhar o conceito de *poder* sob a ótica psicanalítica, portanto sua origem numa análise hermenêutica do conceito e, posteriormente, seus desdobramentos na vida cotidiana das organizações.

Algumas observações empíricas nos levam a crer que é bom ter poder. É comum escutarmos expressões até exageradas de manifestação positiva em ter poder, como “é gostoso ser prefeito”, “é gostoso ser gerente”, “é gostoso ser chefe”, e assim por diante¹. Mais do que demonstrar satisfação pelo cargo ou possíveis preocupações com as responsabilidades advindas dele, muitas pessoas expressam prazer “é gostoso...” – numa intensidade de entusiasmo - semelhante à de se referir à posse de um namorado, um amante, um filho ou ainda de ter bens materiais à disposição da realização de qualquer desejo. Parece-nos que o poder é orgásmico. Ter poder é ter prazer.

“Que mistério tem o poder? Quem o tem não quer largar; quem não o tem quer chegar lá; quem o perdeu quer voltar. ‘Para aqueles que se habituaram à posse da admiração pública ou mesmo à esperança de conquistá-la’, observa Adam Smith, ‘todos os demais prazeres empalidecem e definham’. O poder é um tônico que revigora, um afrodisíaco que excita e rejuvenesce. Alguns comparam-no a uma droga, outros a um elixir. (...) Assim como o álcool e os modernos antidepressivos, o poder teria o dom de liberar serotonina no sistema nervoso de quem o exerce e, desse modo, tornar a pessoa mais disposta, confiante, auto-afirmativa e satisfeita em ser quem é. O ostracismo e a perda do poder, ao contrário, trariam uma espécie de síndrome de abstinência, lançando o indivíduo à sarjeta subjetiva de

¹Marta Suplicy – Veja São Paulo, 14 de Fevereiro de 2001, reportagem de capa: “Ser prefeita é muito gostoso”. “O poder é afrodisíaco” dizia Ulisses Guimarães.

uma apagada e vil tristeza e à idéia fixa de voltar. Afinal, como dizia Freud, ‘quem compreende a mente humana sabe que nada é tão difícil para o homem quanto abdicar de um prazer que já experimentou’.²

Essa observação proveniente do senso comum é reforçada igualmente, no dia-a-dia, por cenas de briga intensa em não se dividir o poder, em se permanecer nele a qualquer custo, em se gastar maior quantia de dinheiro com campanhas políticas para se obter um cargo com status de poder do que toda a quantia que o exercício efetivo dessa função poderá restituir. São, igualmente, observações cotidianas as extrapolações de poder; os desvios propriamente do poder, via autoritarismo, a arbitrariedade; os meios para se atingir o poder, tais como a corrupção, o fisiologismo, a chantagem; enfim, nossa agenda diária está repleta de informações sobre a sede de poder e sobre o custo alto que ele tem, embora as pessoas, muitas vezes, pareçam não se assustar em pagá-lo.

Buscar poder, ter poder, gozar com o poder constitui-se não só agenda pública, mas, comumente, agenda privada também. Temos como exemplos: os pais que têm, educação até o limite da decisão da vida dos filhos, o poder sobre eles, por mantê-los e educá-los; o marido que tem “direitos” sobre a esposa, entendendo direitos como exercício claro de poder; a esposa que tem “deveres” para com o marido, entendendo-se a ratificação da submissão e, portanto, o exercício claro do poder do outro. E, se trocarmos os papéis, não muda muito: os deveres do marido que, igualmente, ratificam o seu poder e os direitos da esposa, que, por tantas razões, inclusive pela possível fragilidade feminina, exerce seu poder sobre o marido.

Da mesma forma o poder ocorre nas organizações: é sempre o mais procurado, o mais disputado, o mais desejado. Em uma observação analítica, constatamos o quanto é importante “ser chefe”, “ser gerente”, “ser líder” e “ser dono é igual a ter mais poder”. Não precisamos sofisticar a análise para avaliar a importância do poder para as pessoas e, muitas vezes, a busca desenfreada por ele e sua posse em detrimento de tantas outras coisas valiosas na vida. O próprio Freud afirma:

² Eduardo Giannetti, *Folha de São Paulo*, 12 de Março de 1998.

“É impossível fugir à impressão de que as pessoas comumente empregam falsos padrões de avaliação – (sic) isto é, de que buscam poder, sucesso e riqueza para elas mesmas e os admiram nos outros, subestimando tudo aquilo que verdadeiramente tem valor na vida”³.

A partir, então, dessas simples considerações, percebemos a pertinência do estudo da Psicanálise na questão do acesso, da obtenção e do exercício do poder: o conhecimento da alma humana.

Se a busca de poder aparece em todos os núcleos sociais que conhecemos, se a frequência com que as pessoas apostam tudo para obtê-lo é tão grande, se constatamos, não raramente, que as pessoas destrambelham para ter poder, então, precisamos urgentemente de uma “técnica da arte de viver”⁴, precisamos da ajuda da Psicanálise como aquela que se propõe, desde sua origem, a fornecer elementos científicos para o conhecimento e o funcionamento da mente humana.

“Torna-se um louco; alguém que, a maioria das vezes, não encontra ninguém para ajudá-lo a tornar real o seu delírio” (sic).⁵

Assim sendo, iniciaremos nossa reflexão pela tentativa de compreensão psicanalítica do conceito de poder na estrutura organizacional.

³ Sigmund FREUD, *O mal estar na civilização*. Volume XXI. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

⁴ “E como se poderia esquecer, entre todas as outras, a técnica da arte de viver?” *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

1. A ESTRUTURA ARQUITETÔNICA DO PODER

“Na teoria da psicanálise não hesitamos em supor que o curso tomado pelos eventos mentais está automaticamente regulado pelo princípio de prazer, ou seja, acreditamos que o curso desses eventos é invariavelmente colocado em movimento por uma tensão desagradável e que toma uma direção tal, que seu resultado final coincide com uma redução dessa tensão, isto é, com uma evitação (sic) de desprazer ou uma produção de prazer”⁶.

Nossa reflexão, portanto, pode partir do pressuposto de que o poder traz prazer: tanto pela observação empírica, como, desde já, num primeiro momento, pela avaliação psicanalítica.

Quando nos referimos à “arquitetura” das organizações, como sendo o modo pelo qual o poder se estabelece institucionalmente e pela qual o jovem executivo transita, pensamos em algo mais significativo do que simplesmente “construção ou estrutura” de poder. O conceito “arquitetura” significa construção, mas vai além: é a construção de um projeto e um projeto não necessariamente fica concluído por inteiro, abre sempre a possibilidade de inovações, é menos estático do que mera construção. É a arquitetura que abre espaços para a criação de novos projetos; é, propriamente, a arte de criar espaços animados para a convivência humana. Assim, parece-me que a “arquitetura” é um “fenômeno funcional”, ou seja, além da materialidade da construção, existe, também, uma intencionalidade ou função para tal construção. A expressão “fenômeno funcional”, tipicamente psicanalítica, foi utilizada por Freud, estudando Herbert Silberer⁷, para explicar a passagem do estado material das coisas (situações ou emoções, pensamentos) para o abstrato ou representativo (imagens) dessas

⁶ Sigmund FREUD, *Além do princípio do prazer*. Vol. XVIII, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

⁷ Herbert Silberer (1882-1922) vienense, membro da Sociedade Psicanalítica Vienense, a partir de 1910. É conhecido pelos seus trabalhos sobre a simbologia da alquimia, sendo o primeiro a descobrir as profundas ligações entre a alquimia e a psicologia do inconsciente. <http://www.vivarium.net/Silberer>. Acesso em 23Nov.2005.

coisas, muitas vezes, pela via da sonolência, isto é, a produção de imagens decorrentes de situações concretas vividas pela pessoa⁸. Em outras palavras, o sentido de “fenômeno funcional” está ligado diretamente à *função* que algo tem para algo, a saber, algo que não ocorre impunemente, mas tem um significado simbólico mais amplo do que a pura materialidade da coisa em si, a transposição do conteúdo do pensamento para imagens desse conteúdo; daí, ser representativo.

Poderíamos, então, nos arriscar em dizer que a construção de poder das organizações ou a estrutura dele nas organizações tem um projeto funcional, ou seja, constitui um “fenômeno funcional” - emprestando a expressão da psicanálise -, o que determina a arquitetura do poder. A construção material da organização – a sua estrutura – tem uma função específica: abrigar o poder no seu desenrolar, na sua arquitetura. Sobretudo, o sentido arquitetônico do poder torna-o dinâmico, passível de ser deslocado, de ser extinto, de ser renovado e de ser recriado. Existe, por conseguinte, uma *função* na estrutura montada nas organizações, seja no seu organograma, ou no seu fluxograma, que é exatamente a fluidez da instância de poder, que se altera em quantidade e qualidade, de acordo com os interesses da própria organização. O poder é pensado, é calculado em tempo e lugar, na sua difusão, distribuição/expansão e represamento/contenção de forças. Pensado por quem? Afinal, ele não é divino, mas histórico, geográfico e social; logo quem pensa, calcula, difunde, distribui/expande e represa/contém o poder. *Quem tem poder?*

Percebemos que o poder tem sempre uma linha sucessória, qualquer que seja o sistema. Apenas de quem tem poder flui poder. Essa afirmação pode ser verificada nas mais diversas situações em que ele se encontra: na política, nas organizações, nas famílias, nas instituições de ensino etc..O poder somente é gerado por outra instância de poder e transmitido por quem o tem, quer na tomada brusca dele à qual constantemente assistimos no cenário mundial, quer em eleições legitimamente democráticas, ou ainda, em indicações para a sucessão. Ele pode polarizar e, muitas vezes, pode até mesmo estar pulverizado em camadas

⁸ “Mencionarei aqui o que Herbert Silberer denominou de ‘fenômeno funcional’, um dos poucos acréscimos indiscutivelmente valiosos à teoria dos sonhos. Silberer, como sabemos, demonstrou que em estados entre o sono e a vigília podemos observar diretamente a tradução dos pensamentos em imagens visuais, mas que, nessas circunstâncias, com frequência temos a representação, não de um conteúdo do pensamento, mas do estado real (disposição, fadiga etc.) da pessoa que luta contra o sono”. Sigmund FREUD, *Sobre o Narcisismo – Uma introdução*, Vol.XIV, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

diferentes, concentrado em uma só pessoa ou dividido em um grupo delas. Estará, sempre, a serviço de, pela própria razão de existir, gerar poder. Toda e qualquer ação derivada do poder é sempre uma atribuição de poder, progressivamente em níveis decrescentes, mas reconhecidamente derivados do poder. Esse é o sentido da hierarquia, que nada mais é do que o escalonamento progressivo do poder e sua transmissão sucessiva.

Colocamos, anteriormente, que segundo Freud, todos os eventos mentais estão sempre regulados pelo prazer. Ora, a *função* que atribuímos à estrutura de poder nas organizações e que chamamos de arquitetura do poder, sem dúvida é uma construção mental ou um evento mental, o que nos faz concluir que tal arquitetura somente foi criada para ser reguladora de prazer⁹. Assim sendo, não existe outra finalidade na arquitetura do poder das organizações, senão evitar situações de sofrimento e dor (tensão) e gerar, idealmente, situações de bem-estar e prazer ou alívio de tensão. Podemos, dessa maneira, confirmar nossas impressões empíricas sobre o poder que gera prazer, como já foi colocado anteriormente: realmente “é gostoso ter poder”, o poder dá prazer, de fato. Mais ainda, se o poder somente pode ser gerado do poder, então “receber poder” é prazeroso. A função, portanto, da arquitetura do poder nas organizações é, mais que permitir acesso ao poder, garantir acesso ao prazer e, no processo de geração de poder pelo poder, gerar, igualmente, prazer. Concluímos: quanto mais poder, mais prazer!

Segundo Freud,

*“Quando qualquer situação desejada pelo princípio do prazer se prolonga, ela produz tão-somente um sentimento de contentamento muito tênue. Somos feitos de modo a só podermos derivar prazer intenso de um contraste, e muito pouco de um determinado estado de coisas.”*¹⁰

⁹ Reguladora de prazer quer dizer: evitar desprazer e produzir prazer, segundo Sigmund FREUD, em *Além do princípio do prazer*, Vol. XVIII, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

¹⁰ Sigmund FREUD, *O mal estar na civilização*. Volume XXI. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

Já dissemos que o poder, inserido na concepção arquitetônica das organizações, torna-se dinâmico pela própria condição em que ele está. Assim sendo, a convivência com o poder se reveste de facetas diferentes, muitas vezes contraditórias, nas quais o próprio domínio do poder se encontra ameaçado: competições, concorrências, rivalidades, ciúmes, invejas, entropia etc.. Essas categorias tidas e vistas, na maior parte das vezes, como negativas, têm igualmente sua função: deslocar o poder de possível estabilidade e restituir-lhe o movimento típico da condição dinâmica. São, na realidade, tensões que buscam o seu alívio de qualquer forma. Isso equivale a dizer buscar contrastes com o poder estabelecido para que, pela sua típica mobilidade, ele reduza as tensões e produza mais prazer. Se não houvesse ameaça – seja ela da ordem que for: pelo tempo, pelo desgaste natural das coisas, pela presença do outro, pela qualidade de ofertas que não atendam àquela demanda, pela escassez de possibilidades, enfim, por tantos elementos provocadores – o poder permaneceria estático, o prazer gerado por ele diminuiria sensivelmente de intensidade e cairíamos no tédio, na insuportável vida sem emoções¹¹.

A última coisa que uma organização deseja é o tédio; é o silêncio da mudez; é o dia-a-dia pesado, sem ruídos, idênticos; é a mornidão da falta de emoções. Portanto, eleger pessoas que ocupem, indefinidamente, o poder é escolher gerar pouco ou nenhum prazer, porque, ao engessar as pessoas no poder e/ou fora dele é atentar contra a estrutura arquitetônica do poder na organização. Tirar, da organização, o aspecto dinâmico da sucessão do poder é condená-la à condição de museu de pessoas semi-vivas ou semi-mortas, reduzidas, de fato, a meros elementos de produção, seres inanimados, sem emoções. Se a busca incessante de poder é considerada nociva, não só pelos danos sociais e morais que pode causar, mas também pela própria ansiedade que gera no indivíduo, a permanência definitiva nele é igualmente nociva, pois retribui ao meio que o reconhece como detentor absoluto do poder um olhar de achatamento e indiferença que condena as pessoas à morte, mesmo continuando a viver. É a prevalência do instinto de morte na relação, ou seja, *a paz dos cemitérios*.

¹¹ Wolfgang GOETHE nos adverte: “nada é mais difícil de suportar que uma sucessão de dias belos”, In Sigmund FREUD, *O mal estar na civilização*. Volume XXI. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

Esse fenômeno é, com frequência, percebido em organizações onde seus fundadores se recusam a fazer a sucessão (empresas familiares). Muitas vezes, essa tarefa é tão difícil que, mesmo realizando a sucessão, o fundador investe em se destacar em outras atividades que, de alguma maneira, garantam-lhe o poder, quer na empresa, quer em qualquer outro setor da sociedade, ainda que com desempenho discutível. Entretanto, é interessante notar que em organizações onde o acesso ao poder é desobstruído e as sinalizações de mudanças de postos são constantes, o mesmo fenômeno pode ser observado quando aquele que ocupa o poder – embora por um espaço de tempo definido – assume características de *poder sem fim para sempre*. Com isso, enrijece de tal forma a sua ocupação no poder que, facilmente, parece fazer ocupação dele: submete o poder a ele e impede a mobilidade que o poder precisa ter para gerar prazer, provocando, assim, mais desconforto e tensão.

A estrutura organizacional tem, portanto, que ser arquetípica (dinâmica) no que diz respeito ao poder. São as duas faces da mesma moeda: ao mesmo tempo em que o poder é calculado, faz parte de um projeto para pinçar pessoas seduzíveis a ele e, então, a *função*, nesse caso, é atrair, “enfeitiçar”; também é calculado, faz parte de um projeto para manter viva a organização, onde a *função* é mobilizar, desinstalar. *De qualquer forma, há sempre uma função do poder para gerar prazer.*

2. O PODER NA SUA ESSÊNCIA CONCEITUAL

O poder *é estar no lugar do pai*. Não simplesmente tem poder quem está no lugar do pai, mas, sobretudo, o poder se confunde com a figura do pai, *é ser o pai*.

A partir dos estudos e reflexões de Totem e Tabu, Freud conclui que somente o *fundador* do grupo, o *chefe* do grupo, tem direitos que nenhum outro elemento do grupo tem sobre determinadas coisas. Embora tenha tomado o poder pela força, isto é, sem o princípio básico da organização, a ele é atribuído, além do papel de líder/pai, o direito sobre coisas e pessoas, sobre o destino delas. Desse líder apenas é esperado o tratamento justo que nivela a todos em posição *fraterna de igualdade*, na condição de *irmãos*. *Por que irmãos?* Para Freud, o nascimento de um grupo se dá pelo cometimento de um crime comum: “Certo dia, os

irmãos, que tinham sido expulsos, retornaram juntos”¹². Essa idéia, com traços de fábula, remete-nos às origens da organização social, em que é indispensável, para Freud, que se pense num ato inicial dessa organização e, portanto, num início. Esse início é uma possível vingança daqueles que submetidos, *à força* ao comando de um só chefe, querem dele se livrar. Isso nos leva a perceber que é inerente à organização social o sofrimento do *início*, ou seja, da irreversibilidade da civilização com todos os limites e desafios que ela nos traz.

É importante considerar que a potência do chefe - com a sua amplidão de possibilidades de realização dos desejos, sendo ele, inclusive, o único que dispõe da sexualidade - faz com que *somente ele* possa procriar, sob pena de *incesto* na relação sexual entre os *irmãos*¹³. Isso equivale a dizer que seu papel é fálico, é de potência e realização, logo motivador da inveja e rivalidade do grupo.

“Os irmãos: em que são eles irmãos, senão em sua impotência comum, que os torna semelhantes, pois que desmunidos (sic)? Essa impotência, contudo, não é o bastante para torná-los irmãos. Ela poderia, ao contrário, atizar a rivalidade entre eles, que são os excluídos da palavra e da sexualidade, a fim de tentar tomar o lugar do pai, ou pelo de se situar no lugar do preferido, ao qual o pai cede uma parcela de seu poder. Talvez alguns tenham mesmo buscado ascender a uma situação melhor. Mas experimentaram a inutilidade de sua tentativa, que, estruturalmente, só pode resultar em fracasso. Pois, para aceitar a repartição do poder, ou para sentir preferência por um filho, é necessário que o pai se perceba enquanto tal” (grifos do autor)¹⁴.

Ora, é impossível o pai se reconhecer enquanto pai, senão a partir da organização social e não na condição pré-civilização em que estão - o grupo e o chefe - na tomada de

¹² Eugène ENRIQUEZ, *Da Horda ao Estado*, p. 30.

¹³ Esta é a concepção original de Freud, a partir de suas pesquisas sobre o sentido de Totem em sociedades primitivas, como expressas em *Totem e Tabu*.

¹⁴ Eugène ENRIQUEZ, *Da Horda ao Estado*, p. 30.

poder pela luta, pela força. Nessa condição primitiva, o chefe apenas se sabe mais forte e não tem condições de deliberar sobre o exercício de seu poder, justamente porque não o reconhece. O reconhecimento do próprio papel de pai passa a ocorrer na complementação dos papéis: *no surgimento da condição fraterna entre os membros do grupo, que, então, tornam-se irmãos*. Há de se considerar, entretanto, que os vários elementos do grupo só realizam a irmandade na tomada de poder do pai, a saber, no assassinato deste pai – este é o cometimento do crime citado por Freud, causado pela reunião de todos, reunião esta que caracteriza o início da organização social. É evidente que, nessa explicação metafórica, baseada na concepção primitiva de Totem pelas sociedades por ele estudadas, a grande contribuição de Freud está na *demarcação* do movimento de organização dos grupos humanos, ou seja, na *tomada de poder* pelo reconhecimento mútuo dos *papéis de pai e filhos/irmãos*.

Ora, a tomada de poder ocorreu através de um assassinato, que nivelou a todos na condição de irmãos. O *pai morto*, detentor do poder, transforma-se em *pai mítico*, o que nos leva a concluir que o poder é mítico, pois prescinde da materialidade histórico-social e apenas se manifesta em pessoas individualizadas, assumindo o poder historicamente – *na condição de pai (morto/mítico)*. Em outras palavras, assumir o poder é estar como pai, na condição mítica de pai, assumindo, apenas na materialidade histórico-social, os vários postos de poder. O poder é mítico, distinguido na figura do ‘chefe’ ou ‘fundador’, transforma-se em *Totem* e realiza o *tabu* da impossibilidade de conceder àqueles que não o têm, gozar das potencialidades que só a ele condizem. Essas potencialidades vão desde a prática legítima da *procriação (simbólica)*, revestida, evidentemente, de suas roupagens concretas, isto é, o exercício pleno do poder até a decisão do destino dos outros. O poder é, portanto, absoluto. Nessa imensidão de possibilidades, podemos afirmar: ter poder é ter falo, é estar como pai, é ser invejado pelos outros que não o têm (filhos), é ter prazer e gerar prazer na emanação de si mesmo, ou seja, de dar poder. Essa emanação pode ser pelo ato propriamente dito de distribuir poder ou até pelo desejo de poder despertado no outro; em qualquer condição, o poder, pela emanação, é gerador de prazer.

Mais do que ter prestígio, ter capacidade de decisão, ter visibilidade, ter *status*, há que se perguntar o que é o poder, independente de suas possíveis atribuições. Não podemos nos esquecer da implicação lógica poder-prazer; logo, parece-nos que mais que uma atribuição, o

prazer é constituinte essencial do conceito de poder, o que equivale a dizer que, em qualquer que seja a atribuição dada ao poder, em diferentes contextos sociais, históricos ou políticos, o prazer está implícito na idéia de poder. Portanto, o prazer não é uma atribuição do poder, ao contrário, é inerente a ele: onde há poder há prazer, sob pena de, como dissemos anteriormente, se for cessada ou obstruída a ação de gerar poder, o será da mesma forma a de gerar prazer.

Tendo falado da natureza típica do poder, que é o seu caráter de mutabilidade, é indispensável que agora se pense na sua legitimidade de existir. Falar da função que a organização dá ao poder implica perguntar “por quê?” Afinal, por que o poder é tão importante? A resposta pode ser até mais simples: mais do que importante ele é essencial, a saber a importância está na sua essencialidade nos grupos humanos organizados. Como nos diz Freud no texto “O instinto gregário”:

“O sentimento social, assim, se baseia na inversão daquilo que a princípio constituiu um sentimento hostil em uma ligação da tonalidade positiva, da natureza de uma identificação. Na medida em que, até aqui, pudemos acompanhar o curso dos acontecimentos, essa inversão parece ocorrer sob a influência de um vínculo afetivo comum com uma pessoa fora do grupo. Nós próprios não encaramos nossa análise da identificação como exaustiva, mas, para nosso presente objetivo, basta que retrocedamos a esta característica determinada: sua exigência de que o igualamento (sic) seja sistematicamente realizado. Já aprendemos do exame de dois grupos artificiais, a Igreja e o exército que sua premissa necessária é que todos os membros sejam amados da mesma maneira por uma só pessoa, o líder. Não nos esqueçamos, contudo, de que a exigência de igualdade num grupo aplica-se apenas aos membros e não ao líder. Todos os membros devem ser iguais uns aos outros, mas todos querem ser dirigidos por uma só pessoa. Muitos iguais, que podem identificar-se uns com os outros, e uma pessoa isolada, superior a todos eles: essa é a situação que vemos realizada nos grupos capazes

de subsistir. Ousemos, então, corrigir o pronunciamento de Trotter¹⁵ de que o homem é um animal gregário, e asseverar ser ele de preferência um animal de horda, uma criatura individual numa horda conduzida por um chefe”¹⁶.

Na organização social de um grupo, os sentimentos de inveja, competição, rivalidade e as aspirações de justiça, que significam igualdade e garantia individual de ocupação de um lugar determinado, são regulados pela presença do líder, de alguém que tem poder e o tem reconhecidamente pelo grupo. Essa é a condição básica para a sobrevivência do grupo social. A possível falta do líder libera instintos e sentimentos recalcados, recalcado essencial para a convivência civilizada. Em outras palavras, o líder – aquele que tem o poder – representa a garantia de vida do grupo, porque contém em si a projeção dos elementos do grupo, no que diz respeito aos sentimentos negativos, destrutivos, que cada um nutre pelo outro e as aspirações positivas igualmente.

Se sentimentos negativos são causadores da destruição do grupo, justamente pela carga emocional destrutiva que eles contêm, então, precisam ser regulados pela projeção em alguém que, de certa forma, recalca em cada um tais sentimentos e institua um modo de vida possível; da mesma forma, os sentimentos positivos precisam desse movimento projetivo.

¹⁵ Wilfred Trotter, (1919-1953) Os dois campos - o social e o individual - são vistos por Trotter como absolutamente contínuos; toda a psicologia humana, isso é afirmado, deve ser psicologia do homem associado, visto que o homem como animal solitário é algo desconhecido para nós e todo indivíduo deve apresentar as reações características do animal social. A única diferença entre as duas ciências - a Psicologia e a Sociologia - seria, pois que a Sociologia mostrar-se-ia ligada à vida cotidiana, a vida social. A Sociologia seria psicologia e "seria melhor chamá-la psicologia prática ou aplicada que psicologia social". A ligação entre vida mental social e vida mental individual, Trotter irá encontrá-la no conceito de "social", que por ele é feito equivalente a instinto de rebanho". Gustavo Adolfo RAMOS, Psicologia Social nos Tempos de S. Freud, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v.16 n.2, Brasília, maio/ago. 2000. <http://www.canalsony.com/>. Acesso em 27 nov.2005.

¹⁶ Sigmund FREUD, *O instinto gregário*, vol. XVIII, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

“Fundar um mundo segundo o nosso desejo, fazer desaparecer aquilo que ele tem de nocivo é, no mínimo, trabalhar para a destruição do outro”¹⁷. A prevalência dos desejos individuais de realização do mundo significa olhar o outro como objeto – movimento narcísico – “...onde o amor ao outro não existe como tal (na sua própria alteridade), mas somente como instrumento de satisfação do sujeito e, mesmo, de dominar o mundo”¹⁸.

Portanto, submete o mundo a si mesmo aquele que, por questões de sobrevivência pessoal, não internaliza os sentimentos negativos que tem e, indistintamente, submete o mundo a si mesmo; aquele que, por limitação da sua potência, também não internaliza o seu desejo de fazer o mundo à imagem dos seus desejos. Ora, tanto os indivíduos que são portadores de sentimentos negativos, quanto aqueles que são portadores de aspirações positivas, ou de ambas ao mesmo tempo, precisam projetar em alguém essa energia impossível de ser internalizada ou introjetada¹⁹.

O líder é alguém que quer o lugar de pai e que, para superar o pai (mítico), posta-se como receptor/depositário das projeções do grupo, sejam elas positivas ou negativas; sobre ele, sempre se idealizam os sentimentos, sonhos e aspirações do ego de cada um do grupo. Ele é, pois, essencial para o equilíbrio do grupo e para o mínimo de organização social de qualquer grupo que vise não só a sua fundação, mas também a sua manutenção.

Eis, então, a legitimidade de alguém deter o poder diante do grupo. Desse modo, vale salientar a necessidade de todo grupo ter um líder. A sua necessidade não é uma atribuição, mas uma característica inerente a ele.

¹⁷ Eugène ENRIQUEZ, *Da horda ao estado*, p. 39.

¹⁸ *Ibid.*, p. 39.

¹⁹ Comumente assistimos a cenas de linchamento, vingança de grupos rivais, mortes encomendadas, ou seja, ‘justiça feita com as próprias mãos’. Nada mais impossível de viabilizar a convivência e nada mais injusta do que a justiça praticada pelo ‘justiceiro’: estes sentimentos de ‘acerto de contas’ têm que ser depositados em alguém considerado superior - reconhecido como líder, seja um indivíduo ou mesmo uma instituição - para que a sociedade possa sobreviver.

Parece que, finalmente, fechamos o ciclo que nos inquietava: *o poder é dinâmico*, flui por uma estrutura funcional arquitetada para tal – é fálico e, por conseguinte, gerador de prazer. É estar no lugar do pai, ou seja, é corresponder ao mito do absoluto, do potente, do imortal, daquele que tem falo e pode criar e, sobretudo, daquele que pode transmitir o poder pela sua emanção.

3. O PODER NA SUA OPERACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Como ele se operacionaliza? Onde percebemos as instâncias de poder? Como nossa lupa está sobre as organizações, é apenas sobre elas que nos deteremos. Vale ressaltar que, se falássemos sobre qualquer outra instituição humana – família, escola, religião, política etc. -, estaríamos, legitimamente, considerando o poder com idênticas características conceituais.

As organizações são fundadas e se mantêm vivas pelo poder. Não há dúvida de que todo o possível engenho de um fundador, seu capital, seus ideais de produção do trabalho e geração de lucro, sua eventual responsabilidade social etc., apenas se concretizam em termos históricos graças à alavanca do poder. O fundador personifica o poder e o distribui e o repassa aos seus membros de acordo com critérios eleitos igualmente, por instâncias de poder. Como já dissemos, independentemente da natureza da organização, desde a familiar até à multinacional, é o poder que legitima e permite a difusão e a sucessão de poder.

A operacionalização do poder, ou seja, como ele de fato se inscreve na história, através de que processos, representado por quem, confrontado por quem, enfim, como se lida com o poder, é a nossa terceira reflexão sobre a arquitetura do poder. Lembrando então: por que arquitetura, o que é o poder e, enfim, como ele se realiza, foram os tópicos estudados até o momento.

Consideramos aquele que personifica o poder diante do grupo, *um líder*. Não entraremos em discussões típicas da Psicologia Social, sobre os tipos de liderança, a chefia, os mecanismos de legitimação dessa liderança etc. Interessa-nos, pois, falar apenas da detenção

do poder nas organizações, em qualquer modelo que seja (autoritário, democrático, participativo etc.), e procurar entender os meandros oficiais e officiosos que o jovem executivo realiza na sua carreira profissional.

“O problema é que cabe ao grupo de liderança ‘colocar ordem no inferno’, e isto de uma forma em que se possa evitar que os demônios se tornem totalmente endemoniados...”²⁰ .

Já expusemos que, estar sob o poder é sentir-se rival de quem também assim está e desejar ardentemente *tomar o lugar do pai*. Não se passa indiferente ao poder: tê-lo ou não, é sempre questão decisiva para a pessoa. Parece-nos que essa afirmação contém o substrato da nossa convivência humana: é preciso mecanismos de recalque para que ela se torne viável. Assim, o líder parece, num primeiro momento, funcionar como ‘freio de mão’ diante do grupo, representando a projeção dos sentimentos do grupo, sejam eles positivos ou negativos, como já falamos. Podemos considerar que o exercício legítimo do poder está diretamente ligado ao seu caráter de superego para o grupo²¹. É, portanto, na figura do *pai* que encontramos a interdição necessária para o equilíbrio do ego e esse pai é o superego do grupo, aquele que impede a ação desenfreada do id e orienta, de certa forma, as ações do ego. Não se pode deixar de considerar, também, que aquele que exerce o poder está, igualmente, submetido ao superego – próprio e do grupo -, o que equilibra o exercício do poder, na medida em que este é limitador. O líder não só limita – recalca -, como também é limitado – recalcado. Afinal, embora assumo o *pai mítico*, ele está inserido na realidade concreta do dia-a-dia e é, assim, limitado pelas condições indiscutíveis da realidade.

Talvez, seja exatamente esse caráter encarnado do líder e que torna imprescindível a implicação, em sua limitação pessoal, a grande contradição em que ele se encontra. Ao mesmo tempo que é o depositário de todos os sentimentos do grupo, por força do poder que ocupa, transforma-se no *ideal do ego* do grupo ou superego, naquele que, inerente a ele, está

²⁰ Pêrsio Osório NOGUEIRA, *A questão psicológica na empresa*, p. 15.

²¹ “Uma das instâncias da personalidade tal como Freud a descreveu no quadro da sua segunda teoria do aparelho psíquico: o seu papel é assimilável ao de um juiz ou de um sensor relativamente ao ego. Freud vê na consciência moral, na auto-observação, na formação de ideais, funções do superego”. J. LAPLACHE e J.B. PONTALIS, *Vocabulário de Psicanálise*, p. 643.

a solução de todos os problemas e a boa orientação a todos os desejos; também está nele marcada a limitação da condição de mortal, de seu *ego* – e o ego é, acima de tudo, um ego corporal -, a impossibilidade de a todos contentar, a inexistência do *ego ideal* e a permanente luta pela própria afirmação como pessoa.

Da mesma forma que o poder é desconfortável, ele é fonte de prazer. Sabe-se, por inúmeros depoimentos históricos, que ao poder é inerente também a *profunda solidão do poder*, isto é, exatamente aquilo que distingue o indivíduo dos demais no ‘quase absoluto da ação’, numa ‘quase onipotência’; além disso, é alto o preço que ele paga por ser o único a gozar desses ‘privilégios’. Não seria arriscado dizermos que o poder é catexizado²², ou seja, toda a energia sexual (ou libido) do indivíduo é deslocada para o poder, fazendo deste o objeto de sua libido. E é pela energia sexual, ou libido, orientada para o outro ou para o mundo, que o indivíduo sai do seu narcisismo e realiza uma relação de amor em sua vida, instituindo, assim, a legitimidade do instinto de vida ou pulsão de vida.

Dessa forma, quando o indivíduo orienta a energia sexual ou libido para o poder, num primeiro momento, ele rompe com a possibilidade de sair do próprio narcisismo e *ver* o outro e, num segundo momento, redireciona para si mesmo a energia sexual ou libido, fazendo do poder que está nele mesmo, algo que o prende em si mesmo, que o coopta para si mesmo, que o impede de *ver* o mundo. A energia sexual é, então, retida no objeto. É comum observarmos uma certa “cegueira” em quem está no poder; vulgarmente se diz que ‘o poder subiu à cabeça’, ‘ele não enxerga mais nada além do seu cargo’ etc. Na verdade, temos a impressão

²² Catexia é o processo pelo qual a energia libidinal disponível na psique é vinculada a ou investida na representação mental de uma pessoa, idéia ou coisa. A libido que foi catexizada perde sua mobilidade original e não pode mais se mover em direção a novos objetos. Está enraizada em qualquer parte da psique que a atraiu e segurou. Tomando a libido como exemplo de uma dada quantia de dinheiro, a Catexia seria o processo de investir esse dinheiro. Digamos, então, que uma porção do dinheiro foi investida (catexizada), permanecendo nessa hipotética aplicação e deixando algo a menos do montante original para investir em outro lugar. Estudos psicanalíticos sobre luto, por exemplo, interpretam o desinteresse das ocupações normais e a preocupação com o recente finado como uma retirada de libido dos relacionamentos habituais e uma extrema catexia na pessoa perdida. A teoria psicanalítica se interessa em compreender onde a libido foi catexizada inadequadamente. Uma vez liberada, ou redirecionada, esta mesma energia ficará disponível para satisfazer a outras necessidades habituais. *Dicionário Neuro-Ciências*. <http://www.psiqweb.med.br/gloss/dicc.htm>, Acesso em: 20 maio 2005.

de que todas as outras coisas, muitas vezes, ficam relegadas, perdem importância, são *sublimadas*.

“A transformação da libido do objeto em libido narcísica, que assim se efetua, obviamente implica um abandono de objetivos sexuais, uma dessexualização – um espécie de sublimação, portanto”²³.

Essa reorientação da libido constitui propriamente, o processo de sublimação, o que o senso comum, inclusive, costuma dizer: ‘tenho que sublimar estes problemas...’, ‘estas necessidades são sublimadas por uma causa maior...’ etc.

Na nossa observação ordinária, é comum percebermos executivos cheios de poder, com altos cargos e gozando de grande consideração no mercado, com a vida pessoal bastante desalinhada, com problemas sérios de ordem afetiva e profundamente infelizes. Nessa catexia que o grande executivo faz com o poder, todas as outras coisas são jogadas para segundo plano, são *sublimadas* em nome da importância menor que passam a ter na vida dele. Se catexizar significa concentrar toda a libido num objeto (no caso o *poder*), anulando a percepção do mundo em volta; se esta catexização responde pelo reforço ao próprio narcisismo, na medida em que retorna para o ego a energia sexual que sai dele, num movimento retroflexo de alimentação de si mesmo; se o poder é fálico, como já dissemos anteriormente, o que ratifica a catexização no poder feita pelo sujeito, resultando no prazer de ser/ter poder; então, *a solidão do poder* fica completamente compreendida.

Não é possível diminuir a solidão de alguém reforçando seu movimento narcísico de volta para si mesmo, daquilo que é condição essencial de sair do próprio isolamento, que é a percepção do outro e as possíveis relações de amor com ele. Talvez não seja *a solidão do poder*, mas *o isolamento em que se coloca aquele que tem poder*.

²³ Sigmund FREUD, *O ego e o superego* (O Ideal do Ego). Vol. XIX. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

. Como para tudo nesta vida paga-se um preço, o preço do poder-que-gera-prazer é o isolamento, esse, sim, gerador de um certo sentimento desesperador de solidão. A solidão é inerente ao ser humano, pois é o preço da unicidade de cada um: ninguém mais é este ego que eu sou, com todas as implicações que demandam na estruturação do ego (o id e o superego interagindo), porém deixa de ser uma condenação desesperadora na medida em que pela energia sexual ou libido, cada um de nós se percebe num mundo onde é possível sair do próprio casulo e com ele se relacionar; é a realização do instinto ou pulsão de vida: o impulso para a vida é decisivo para a diminuição do narciso e fortalecimento do ego, na sua dimensão essencial de lidar com o mundo externo.

Em trabalho anterior, refiro-me à fixação que o executivo tem pela empresa como “feitiço”²⁴, ou melhor, a retenção hipnótica que o indivíduo passa a ter sobre apenas um dos aspectos da sua vida, a empresa. Falando psicanaliticamente, esse “feitiço” corresponde à catexização do poder feita pelo indivíduo.

“É aí que se dá a correlação entre a repressão oriunda da organização e a defesa interna dos indivíduos – ‘Eu não vejo e não penso para não sofrer. Eu minto para mim mesmo’ (...) ...porque o indivíduo que é expropriado de parte de sua vida psíquica torna-se um instrumento dócil e fácil de ser conduzido”²⁵.

É, exatamente, a partir dessa observação que o estudo do percurso do jovem executivo pela arquitetura do poder organizacional se justifica. É catexizado no objeto-poder que o executivo alcança grandes graus de vantagem para a sua vida, tem acesso a uma série de coisas impensáveis em outras condições, vive uma artificialidade imposta em nome do status, do prestígio e do destaque social. E é, também, por essa catexização que outros setores de sua

²⁴ Maria Aparecida RHEIN SCHIRATO. Sobre este conceito, ver *O feitiço das organizações: Sistemas imaginários*.

²⁵ AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de, *Psicologia aplicada à Administração: Uma abordagem interdisciplinar*. p 165.

vida são esquecidos ou sublimados, desarticulando suas relações pessoais, relegando sua agenda pessoal, comprometendo seu equilíbrio emocional.

“A tensão entre as exigências da consciência e os desempenhos concretos do ego é experimentada como sentimento de culpa. Os sentimentos sociais repousam em identificações com outras pessoas na base de possuírem o mesmo ideal do ego”²⁶.

Se, neste momento da nossa reflexão, o ponto central é tentar compreender como o poder se operacionaliza e, por isso, fizemos essas considerações, então, é importante que se perceba o descompasso entre o que se quer do ego (do líder) e o que o ego (do líder) de fato, pode realizar. Como já dissemos, o poder, muitas vezes, gera um certo desconforto, justamente pela impossibilidade de realizar o *ego ideal* ou o *ideal de ego* do grupo, que nele é projetado; seu desconforto é resultado, portanto, da frustração em conviver com as limitações inevitáveis do ego. Entre o que ele pretende e, diga-se, o que dele se espera e o que, como *ego corporal*, realmente consegue, há uma distância considerável, distância que gera tensão e que se alivia no *sentimento de culpa*²⁷. Nesse caso, a *culpa* passa a fazer parte do poder quando estudamos a forma de ser concretamente do poder. A culpa aparece na não identificação entre as pretensões do grupo e as possibilidades do líder, na não identificação com o mesmo ideal de ego e funciona como alívio da tensão²⁸. Isso ocorre, justamente, porque toda tensão busca alívio, o alívio traz prazer para o desconforto da tensão, donde podemos concluir que a culpa funciona como prazer para quem está sob a tensão da não identificação do seu desempenho de

²⁶ Sigmund FREUD, *O ego e o superego* (O Ideal do Ego). Vol. XIX. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

²⁷ É preciso ponderar que este *sentimento de culpa*, muitas vezes, é derivado do desejo de *cuidar do outro não pelo outro* – o que significaria um sentimento de culpa depressivo -, *mas pelo retorno narcísico que este cuidado traz para o ego*, ou seja, é o sentimento de culpa narcísico, o que mais uma vez configura o desejo ilimitado do poder de controlar todas as coisas e todas as pessoas, de modo que este *cuidado com o outro* reverta em aumento de importância do líder para com o grupo.

²⁸ Por que neste caso? Porque a culpa poderia, também, aumentar a tensão, provocar irritação, afinal é típico daquele que tem o poder, e o aspira ter infinitamente, sofrer pela impossibilidade de controlar totalmente o outro e passa, então, a desprezá-lo pelo pouco valor que o julga ter. Diante da inevitável convivência entre líder e grupo, o sentimento de desprezo pelo outro é convertido pelo líder em aumento de *cuidados* – narcísicos, como já dissemos -, o que provoca o alívio da tensão através da culpa, um certo conforto narcísico pela penalização causada pela culpa.

poder com aquilo que o grupo projeta nele. Parece, sem dúvida um mecanismo masoquista e, assim é, na medida em que o indivíduo precisa sofrer para aliviar-se. Freud caracteriza esse processo como “masoquismo moral”, um sentimento de culpa inconsciente, em que o indivíduo busca a posição de vítima²⁹.

Mais uma vez, o senso comum percebe, nitidamente, o jogo masoquista-moral que aqueles que detém o poder fazem no dia-a-dia: “não queira estar no meu lugar...”, “eu sei o quanto é duro tomar decisões...” (grifo nosso), “este cargo está acabando com a minha saúde...”, “todos têm férias, descanso, final-de-semana, menos eu...”, “não me alimento direito, fumo demais, tenho que beber um pouco para agüentar...”, “sofro de insônia, enquanto vocês dormem...” etc. Claro que, nesse jogo, está embutida a acusação que gera culpa no grupo também. Parece-me, entretanto, que a culpa gerada no grupo por esta postura de vítima do líder é diluída diante do magnetismo que o poder provoca nas pessoas, diante da atração que as pessoas têm, que as fazem mais invejar aquele que tem o poder e cobiçá-lo, do que a se comoverem com o possível sofrimento que aquele tenta mostrar. Até porque são mais visíveis os privilégios e regalias daqueles que têm o poder do que seus conflitos íntimos de consciência que fazem parte da interioridade do indivíduo e apenas aparecem sob a forma de sintomas, que nem sempre são devidamente percebidos e interpretados.

Nesse descompasso de intenções e ações, de projeções e frustrações, com certeza, liderar é colocar ordem no inferno, e colocá-la dentro de regras concretas que atendam às demandas do dia-a-dia da empresa. Portanto, não podemos esquecer que, embora haja toda uma complexidade no poder e que a figura do líder encerre essa complexidade, ele está situado no concreto da existência dele e da organização, sujeito a todas as normas administrativas, cumprindo a agenda de trabalho sob regras, muitas vezes rígidas e necessárias à sobrevivência da empresa. Podemos dizer que o líder desempenha o seu papel de administrador-gestor-planejador, estratégica e simultaneamente em movimentos ora paralelos distantes e ora paralelos tangenciais com o grupo que dirige. Se por um lado ele (o líder) goza da independência e autonomia que o poder lhe confere, é sobre o grupo que realiza

²⁹ Freud amplia o conceito de masoquismo com a atribuição ‘moral’, na medida em que considera que este masoquismo pode ocorrer em um fato, sem que este esteja ligado, necessariamente, ao prazer sexual. LAPLANCHE J.L. e PONTALIS J.B. *Vocabulário de Psicanálise*, p. 352.

as implicações de sua independência e autonomia, desenhando, pois, um movimento tangencial necessário para o reconhecimento e subsistência do poder.

É precisamente nesses tangenciais que o líder se depara, na maior parte das vezes, com “angústias persecutórias”, ou seja, com o sentimento de ameaça que, no cotidiano, a pessoa possa sentir para si, em consequência das decisões tomadas pelo líder, dos assuntos delicados que ninguém gosta de falar, das zonas sensíveis que provocam dor e sofrimento. Segundo Pêrsio Osório Nogueira, a expressão “angústia persecutória”³⁰ faz parte da vida de qualquer pessoa sem maiores consequências, se essa angústia não tiver um caráter muito acentuado saindo, assim, da normalidade do dia-a-dia e entrando na esfera patológica e que significa um sentimento equivocado de estar sendo perseguido pelo outro. O que é curioso, segundo esse autor, é notar que grande parte das decisões tomadas, dos encaminhamentos práticos, dos expedientes escolhidos é muito mais resultante de “atividades mentais psicóticas sanas”³¹, com aparência de coerentes raciocínios, do que de decisões racionais objetivas. Em outras palavras, nos pontos de toque entre liderança e grupo, resta muito pouco de conteúdo técnico-objetivo para ser tratado, de fato - embora esse seja sempre o argumento -, o que demanda, muitas vezes, um emaranhado de decisões, procedimentos, mudanças de rumo, calcados, *aparentemente*, em necessidades concretas e, na verdade, revestindo profundas contradições subjetivas, impressões equivocadas, mágoas, ressentimentos, invejas etc. Quase se poderia dizer que o “bom líder” deve preocupar-se o mínimo com questões operacionais e operacionalizar o seu trabalho na tentativa de garantia da saúde mental do grupo.

³⁰ Teoria descrita por Melanie Klein.

³¹ “ ‘Atividade mental psicótica sana’ é uma expressão técnica sobre a qual vejo-me obrigado a um superficial esclarecimento, dada a importância dos problemas a que se refere. Ela diz respeito à perturbações do pensamento, cotidianas e freqüentes em todos nós, mesmo que ocasionais. Talvez o que melhor as caracterize seja a impossibilidade do indivíduo, naquele momento, notar que todo conhecimento humano pertence à categoria do hipotético... Nesse estado mostra-se e acredita-se possuidor de “verdades” e inacessível à dúvida e outras hipóteses... O termo sano é empregado em oposição ao termo insano, ou psicótico insano que seria o “louco de hospício” do leigo – o termo psicótico sano acentua que, em certo grau, todos nós temos “um pouco de loucura” ou “momentos de loucura”. A expressão não-psicótico deverá atribuir-se àquela condição mental que, com consciência plena do relativismo e subjetivismo do conhecimento...pode aceitá-lo , pode conviver com isso..., e pode agir com tranqüilidade nessas circunstâncias”. NOGUEIRA, Pêrsio Osório, *A questão psicológica na empresa*, p. 6.

“As greves selvagens, os roubos de peças, os incêndios de fábricas, a manutenção dos membros das diretorias das organizações como reféns, as invasões e as ocupações de fábricas e depósitos não são, como se quer ver, uma ação exclusiva dos sindicatos. Mesmo um sindicato de grande influência sobre a classe trabalhadora jamais conseguiria tais tipos de ações grevistas, se não houvesse uma profunda frustração e raivas contidas, que encontram, nesse dado momento, uma forma de explicitação concreta”³².

A saúde mental do grupo é, portanto, condição fundamental para a sobrevivência do grupo e não apenas para a realização específica das tarefas programadas para trabalho do grupo. O que equivale a dizer que ao líder compete administrar o dia a dia de forma favorável à integridade física e mental do grupo, sob pena de colocar em risco a continuidade da vida organizacional.

Como? Anteriormente dissemos que o poder somente pode ser gerado pelo poder. Isso equivale a dizer que àquele que está no poder cabe o papel de distribuí-lo ou difundir-lo, sem prejuízo do próprio poder. *Distribuir poder não é ter menos poder*, porque não há nesse ato a *transferência* de um ponto a outro na detenção e posse do poder. *Distribuir é delegar* e não dividir ou transferir: delegar é se fazer representar por alguém sem perda real ou simbólica da própria detenção e posse do poder, é um ato qualitativo e não quantitativo. Por isso, tarefas, rotinas, definição de prioridades podem perfeitamente ser delegadas, cumprindo o ritual da responsabilidade adequada, que é agir e responder àquele por quem foi delegado o resultado da ação. Aparentemente, esse é um processo simples, mais produtivo, inclusive, do que a possível concentração total do poder em uma só pessoa e mais ágil quanto ao aspecto da produtividade.

É atribuído ao líder o cuidado com o grupo, com suas relações internas, com a administração das suas frustrações, com aspirações profissionais, com a gratificação pessoal

³² AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de, *Psicologia aplicada à Administração: Uma abordagem interdisciplinar*. p. 163.

pelo trabalho. Por que, então, não ocorre dessa forma? Porque, com certeza, é mais fácil ser tarefeiro do que enfrentar questões de âmbito pessoal. Muitas vezes, “perder-se” ou “entupir-se” de tarefas é o caminho mais curto para proteger-se do inevitável mal-estar do relacionamento humano. Além de ser um excelente álibi para aquele que está no poder, de vitimizar-se, como já dissemos, com a “sobrecarga de preocupações...”, é também uma tentativa tímida de despertar empatia no grupo: “eu, apesar de ser quem eu sou, trabalho tanto quanto vocês...”. Parece-me que esses recursos, de vítima e de empático, são inconscientes, mas podem, perfeitamente, ser compreendidos, depois da nossa análise sobre o sentimento de culpa decorrente do poder. Sem dúvida, são mecanismos de alívio de tensão, de alívio da culpa e de conseqüente busca de menos desconforto, mais prazer.

Avançando nessa reflexão, percebemos que quanto mais cuidado com o grupo o líder manifesta nos momentos de tangência da sua convivência, menor é o descompasso entre ele e o grupo, menos ele precisa se confundir com as tarefas que, por auto-imposição, ele se obriga a realizar, menor a incidência de conflitos, mais saúde mental para todos. Com certeza, também na linguagem de Pêrsio Osório Nogueira, ninguém vai à empresa para ser feliz, mas porque precisa trabalhar para viver, ninguém vai lá para encontrar amigos e render mais lucro para a empresa. É, com certeza, um inferno de convivência, onde cada um vai buscar o próprio interesse, todos querem vencer, todos querem ter poder, todos nutrem inveja e rivalidade e todos têm que estar revestidos de caráter civilizador, para viabilizar a sobrevivência pessoal e a sobrevivência da empresa. Não podemos nos esquecer de que somos bárbaros.

“Os bárbaros estão entre nós, em nós mesmos. Não esperemos para combatê-los quando se apresentarem vindos de fora, pois eles não nos farão esta gentileza”³³.

Cabe ao líder conter os impulsos primitivos que perpassam a realidade do grupo. Essa é a tarefa típica do superego e essa contenção será muito mais eficiente se não for por autoritarismo, por obediência às leis, por rigidez burocrática, mas se for pela desobstrução dos

³³ ENRIQUEZ, Eugène. *Da Horda ao Estado*. In: *O feitiço das Organizações: Sistemas Imaginários*, p. 15.

canais de comunicação, pela possibilidade real de conceder ao grupo o direito de falar. Quando se fala em “conter”, pretende-se dizer suportar as pressões, as tensões com uma certa tranqüilidade, com serenidade, não por se supor que podemos atingir o Nirvana, mas com a tranqüilidade e a serenidade de quem sabe que o grupo humano, em qualquer que seja o contexto, é sempre um grupo difícil, passível de entraves, mal-entendidos, sofrimentos. Não será o amontoado de tarefas ou o incrível avanço tecnológico ou ainda as milhões de teorias administrativas que farão o grupo “se purificar” de sua humanidade, de sua mortalidade, de sua imperfeição. Se não soubermos conter os “demônios”, viveremos em *cavernas* revestidas de carpetes, ar condicionado, computadores de última geração e poderemos manusear o *mouse/chicote/porrete/tacape* na Internet, para fazermos os maiores e melhores negócios do mundo...

Ainda, mais uma vez, no pensamento de Pêrsio Osório Nogueira todos, realmente todos os seres humanos, estão sempre sob suspeita; nenhum deles vive acima de qualquer suspeita, seja qual for o seu cargo, seja o seu nível cultural, ou o poder que detém. Se o líder conseguir levar as angústias do grupo mediante a organização verbal, ele lhe facilitará a possibilidade de suportar as próprias angústias, ajudando-o crescer na sua capacidade de lidar com o mundo, buscar melhores saídas para a inevitável dificuldade da convivência humana. Mais ainda, se o líder conseguir eleger uma “cartilha” moral comum, que sirva de termômetro para os desejos e aflições pessoais, então seremos capazes de considerar que seu papel está cumprido³⁴.

Pode-se dizer, quase com certeza, que ao líder compete viabilizar a convivência entre as pessoas, dentro da organização. Convivência indispensável para a realização do trabalho e sobrevivência da empresa.

³⁴ Falaremos dessa “cartilha” moral no item seguinte.

4. OS LIMITES ÉTICOS DO PODER NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES

Qual é a extensão do poder? Com quais limites éticos o poder se defronta na sua fluência concreta? Não podemos nos esquecer da afirmação de Freud sobre os três impossíveis: governar, administrar e educar. Se pensarmos profundamente no papel do líder, veremos que ele governa, educa e analisa. Isso significa que ele contempla *os três impossíveis*. Sua missão, portanto, acaba por ser mais simbólica, no que diz respeito à efetivação da ação, do que concreta. Mas o que torna a “missão” de governar, educar e analisar, uma “missão impossível”?

Já nos referimos a que, no líder, são projetados os sentimentos destrutivos e as aspirações positivas do grupo. As impressões obtidas pela pessoa ao longo de sua vida, constituem identificações com os objetos internos que ela traz consigo, resultado de suas relações e conseqüente projeção e introjeção desde o seu nascimento³⁵. O que nos leva a concluir que o processo de projeção e o processo de introjeção são absolutamente pessoais e dependem das experiências vividas em cenários individuais irreversíveis e intransferíveis.

O ego de uma pessoa se constrói, dessa maneira, a partir das experiências de introjeção e projeção, o que equivale a dizer que é também nesse processo de “unir” e “desligar”, de “bom” e “mau”, de “satisfação” e “frustração”, que o ego se desenvolve, se fortalece ou não, e “escolhe” uma forma de ver e viver a vida. As experiências tidas nela são decorrentes da identificação interna que o sujeito faz de seus objetos “bons” e “maus”, herança de sua experiência primitiva de oralidade, com os acontecimentos do mundo externo.

³⁵ “Expressei freqüentemente a minha opinião de que as relações objetais existem desde o princípio da vida, sendo o primeiro objeto o seio da mãe, o qual, para a criança, é dividido num bom (gratificador) e num mau (frustrador) seio: essa divisão resulta numa separação nítida de amor e ódio. Sugeri ainda que a relação com o primeiro objeto implica a sua introjeção e projeção; e, assim, desde o princípio, as relações objetais são moldadas por uma interação da introjeção e da projeção, dos objetos e situações internos e externos. Esses processos participam na formação do ego e superego, preparando o terreno para o estabelecimento do complexo de Édipo na segunda metade do primeiro ano de vida”. KLEIN, Melanie, Notas sobre alguns mecanismos esquizóides, in KLEIN, Melanie et al., *Os progressos da Psicanálise*, p. 314.

É assim, também, que se forma o caráter. O ego é construído a partir das experiências vividas e armazenadas no id, e sobre aquelas que constituem limites reais aos seus desejos, o superego. A respeito disso, o ego “define” uma forma de lidar com as demandas, de julgar e avaliar coisas e pessoas que o circundam, de se posicionar diante das provocações inevitáveis que a vida lhe impinge. A todo esse intrincado complexo de identificação de objetos internos próprios, com as experiências primitivas de relação com o mundo exterior e os mecanismos de projeção e introjeção, o ego imprime sua marca ou seu “caráter”, sua forma única de se posicionar no mundo³⁶.

Serão decorrentes de seu caráter as formas como as pessoas lidarão com as diversas situações da vida. A identificação com os objetos internos “bons” ou “maus” que determinaram seus mecanismos de projeção e introjeção, igualmente será decisiva no que diz respeito à sua forma pessoal – e única, portanto – de ver a vida. Sua tolerância à frustração, sua resistência ao sofrimento, sua aceitação dos próprios limites, bem como sua esperança diante do futuro, sua crença nas outras pessoas, sua capacidade de lidar com o fracasso e com o sucesso, de suportar pressões e de resolver problemas serão decorrentes de como o seu ego lida com os objetos internos e como se estabelece a identificação – entre estes objetos – e as experiências externas, durante a sua existência. Logo, o funcionamento de cada pessoa é absolutamente particular e determinado por outras tantas variáveis, que vão além da submissão ao poder do outro simplesmente. Querer apoderar-se do outro é partir para uma missão insólita, que resultará na posse de uma quimera. A pessoa, por definição, é aquilo que não se define, por não poder ser contida em nenhuma definição; por estar em permanente mudança, pretender controlá-la é pretender detê-la num estágio definitivo e, assim, condená-la a deixar de ser pessoa. Existe, efetivamente, uma *impossibilidade* decorrente da pessoa de não se deixar dominar, porque é inerente a ela não se revelar por inteiro.

Quando nos deparamos com situações típicas de escravidão, de dominação absoluta do outro, aparentemente desmentimos as afirmações já feitas anteriormente e nos surpreendemos, então, com uma possível contradição. Milhares de situações históricas nos apontam para a

³⁶ A palavra ‘caráter’, vem do grego χαρακτήρ – ἦρος = instrumento para entalhar - entalho, sinal, marca, tipo, natureza, índole. SANESI, Tommaso, *Vocabolario Greco-Italiano*, p. 935. Segundo PETIT LAROUSSE, Caráter é um conjunto de traços marcantes que permitem classificar um indivíduo em certas categorias psicofisiológicas, p. 167.

consumação do poder de um sobre os outros e duas leituras podemos fazer destes episódios: 1. a vitória pela força bruta, pelo aniquilamento material do outro ou linchamento moral; 2. a sedução pelo beneficiamento imediato, em troca da entrega, de vantagens para aquele que se submete. Em nenhuma das duas leituras, temos a posse ou o controle total da pessoa: seja pela força ou pela sedução; *não é pela magnitude do poder que houve a entrega*, mas pela impossibilidade real de reagir ou pelo ganho secundário que adveio da sedução. Ainda que se assista ao espetáculo de destruição do ego de alguém escravizado pelo poder ou a gratificação das vantagens levadas por outro, nada pode nos assegurar de que tenha sido *o poder do líder*, o sujeito da ação que destituiu o ego de si mesmo. Despojar o líder de instrumentos alheios a ele mesmo, tais como o constrangimento da força bruta ou a sedução da troca de vantagens é deixá-lo sem recursos, de modo que ele pouco ou nada pode fazer contra aqueles que tenta submeter.

É sobre o caráter das pessoas que o líder estará exercendo o seu poder . Portanto, nada controlável, previsível ou passível de determinações externas. Ainda que ele seja o superego do grupo, não estará acima de meras manifestações pessoais de cada um (aparências), que pouco ou nada têm a ver com o repertório interno que trazem dentro de si, formado ao longo de sua vida. Em outras palavras, por maior e mais intenso que seja o poder do líder, por mais estreita/próxima que seja a sua forma de administrar as pessoas, por mais controlador que ele seja e por mais convicto que possa estar sobre a magnitude de seu poder, ele estará sempre à mercê do caráter das pessoas, portanto sempre sobre a limitação intransponível de tocar o coração de cada um daqueles sobre quem *governa* ou *administra* ou *educa*. Eis a *impossibilidade* de êxito dessas tarefas.

“À esta altura é conveniente acrescentar que o convívio social humano sempre se faz com certo grau de hipocrisia. Neste sentido, seria ingênua a expectativa de que isto não vá ocorrer no ambiente de uma empresa, onde a questão de sobrevivência e manutenção de empregos e cargo é central, principalmente em épocas de crise. (...) Portanto, o fenômeno – hipocrisia – existe e deve ser considerado, aceito e enfrentado. (...) A hipocrisia parecer ser um dos recursos com

os quais se doura a pílula nas relações humanas e por vezes para si mesmo...” (sic)³⁷

As organizações, todavia, têm que garantir o pleno exercício do poder e sua necessária vitória, no interior de sua estrutura, sob pena de ver inviabilizado o seu dia-a-dia e assistir à derrocada total de seus empreendimentos. Afinal, a arquitetura do poder apenas se legitima no sucesso de atingir o poder e vivê-lo intensamente. São necessários para isso mecanismos de proteção que a organização cria para que o poder tenha êxito. São os mecanismos de proteção que são criados, a fim de viabilizar uma “cartilha” comum entre os seus, que configuram o espaço de convivência, segundo determinados valores, princípios, normas etc. e constituem, propriamente o espaço moral no qual se determinam os limites éticos.

Os limites éticos do poder não são apoiados somente na autorização interna de cada um dos elementos do grupo em seguir determinada conduta, porque foi eleita a mais adequada. A manutenção da vida da organização não pode depender de questões de consentimento interno aos princípios éticos, pois esses podem coincidir ou não com o *patrimônio pessoal* (valores, crenças, ideais, sonhos etc.), que cada um traz dentro de si. A burocracia, a hierarquia, os regulamentos, os procedimentos, as leis, as sanções, as penalidades etc., são mecanismos de proteção da organização para que ela esteja protegida de possíveis discrepâncias subjetivas na forma de lidar com os limites éticos necessários. Estes mecanismos de proteção *ameaçam* todo o tempo àqueles que *ameaçam* a organização.

Assim, nossa reflexão nos conduz a uma interessante conclusão: quem tem o poder, *pensa ter o poder*, pois há uma instância interna em cada um de nós, inacessível ao controle e domínio do poder de qualquer pessoa: a instância do desejo. Além do mais, numa sociedade civilizada, os embates pessoais são minimizados pela lei. O líder jamais saberá se a sua aceitação, ou seja, a aceitação de seu poder se realiza, de fato, no mundo interno das pessoas sobre quem exerce o seu poder ou se essa aceitação se faz na medida do risco que representa não aceitá-lo. Bem como o caráter de cada um jamais revela o que vai dentro de si, pois o que é visível do caráter é o que está ou não em conformidade com a lei, o que também equivale a

³⁷ Pêrsio Osório NOGUEIRA, *A questão psicológica na empresa*, p. 14.

dizer que, numa sociedade civilizada, a lei minimiza as expressões subjetivas. Neste movimento sucessivo de extensão e contenção, o poder se julga sempre em extensão absoluta, mas, na verdade, é contido pela vontade daqueles que a ele estão submetidos. O mesmo ocorre com o sujeito, submetido ao poder, que se julga na extensão subjetiva de seu consentimento ao poder e, no entanto, está por ele contido. O grande regulador desse movimento de *extensão* e *contenção* é a sociedade civilizada. Ela imprime um caráter de convivência, apoiado em preceitos normativos, que independem da arbitrariedade do poder e da submissão daquele que vive sob ele. As ações decorrentes do desejo de cada um poderão e deverão ser controladas por mecanismos típicos da sociedade civilizada, pela moral do grupo. Entretanto, a decisão *de desejar ou não isto ou aquilo* pertence, somente, a cada pessoa no interior da própria subjetividade.

“Os desejos individuais e indestrutíveis estão no nível do inconsciente. Tentar substituir os desejos dos indivíduos e satisfazê-los de acordo com as necessidades das organizações são uma tentativa impraticável. Pode-se impedir os indivíduos, portanto os membros pertencentes aos diferentes níveis hierárquicos das organizações, de terem acesso a seus desejos por meio de barreiras e constrangimentos externos, mas isto provocará um processo de efervescência e frustração, que poderá explodir em reações de apatia ou agressividade. Jamais se poderão padronizar desejos, pois estes são individuais e inconscientes”³⁸ (sic).

Quase se poderia dizer que quem tem o poder *sonha ter o poder*, mas, de fato, não o tem; pois na medida em que o poder precisa do *reconhecimento* do outro para ser visto como tal, ele perde a consistência, uma vez que é o conhecimento das conseqüências advindas do confronto com o poder que regula o exercício do poder, e não o seu reconhecimento. Se, realmente, aquele que representa o poder foi aceito por cada elemento do grupo ou não, jamais saberemos: pode haver uma coincidência de ideais e os mecanismos de projeção e introjeção resultam em identificação ou não, por isso falamos em *coincidência*. O mesmo

³⁸AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de, *Psicologia aplicada à Administração: Uma abordagem interdisciplinar*. p. 163.

processo ocorre por parte daquele que está sob o poder: sua aceitação do líder pode ser pela coincidência de ideários ou não, mas, de novo, é *coincidência*. Logo o poder encontra os próprios limites éticos na conduta moral apoiada numa agenda comum, criada a partir da necessidade de sobrevivência da organização e do grupo que ela contém. O líder exerce, portanto, o seu poder sobre *ações* e não *intenções*: nesse sentido podemos dizer que o que sustenta o poder é uma agenda comum e não a subjetividade de quem tem poder. Ele vive, muitas vezes, a *fantasia de ter poder*, de possuir a decisão sobre o destino das pessoas. Entraria, por conta dessa fantasia, muitas vezes, em uma luta de força, corpo-a-corpo, não fosse a existência dessa agenda comum, que pauta o relacionamento entre ele e o grupo. Da mesma forma, cada elemento do grupo enxerga no líder a estampa do freio social. Respeitar o líder, acatá-lo, segui-lo, imitá-lo e até invejá-lo, também, não significam acolhê-lo dentro de si, mas submeter-se à mesma agenda comum que o limita em seus desejos e intenções pessoais e garante uma ação moralmente aceita pelo líder e pelo grupo.

Perguntamo-nos, então: e o papel do líder, como vimos no item 2, é necessário e legítimo? Se são os mecanismos de proteção das organizações que criam uma “cartilha” moral e regulam a convivência humana; se o líder não tem poder, mas seu poder está alocado fora dele, justamente nos mecanismos de proteção; se ele jamais toca ou controla o “coração do grupo”, pela impossibilidade de determinar externamente as impressões e os sentimentos internos; então para que serve o líder? Onde está o limite ético de alguém que não tem utilidade? A resposta está exatamente na não-utilidade do líder, mas na representatividade (no sentido de *ser a imagem de*, no simbólico), que lhe deve ser inerente. A utilidade de manter a ordem está na produção da “cartilha” moral, no complexo conjunto de leis que determinam as regras de conduta de cada um e do grupo como um todo. Ao líder cabe ser o representante dessa moral estabelecida na organização, mais que o guardião da lei interna, ao líder compete *representá-la* (ter a imagem da lei), seja ela de qualquer natureza (autoritária, democrática, participativa etc.).

Quando dissemos, anteriormente, que ao líder cabe o papel de ajudar o grupo a crescer e que esse movimento é facilitado pela possibilidade de verbalização do grupo de suas angústias, diminuindo, assim, as tensões do grupo e auxiliando na sua saúde mental, estamos justamente dizendo que quanto mais decodificador da moral do grupo o líder for, mais seu

grupo evoluirá na capacidade de administrar seus problemas. Quanto mais a “cartilha” moral for referenciada ao grupo, pelo líder, menos fantasias de perseguição e reprovação o grupo produzirá, melhor lidará com a realidade, menos sofrimento e dor cada um levará consigo.

O poder do líder está em ser um embaixador da lei, em que, precisamente, está depositado o seu poder. Nesse sentido é que podemos afirmar que sua ação é mais simbólica do que concreta, e é, precisamente, nesta representatividade que o grupo o *reconhece* como líder e, sem o reconhecimento do outro, o seu papel seria destituído de sentido.

Falamos no item 1 de uma arquitetura de poder instalada funcionalmente nas organizações. Essa arquitetura é útil e funcional, justamente porque é útil, e é nela que se deposita a moral do grupo, os seus valores, sua forma de conduzir a organização. O poder é impingido ao líder na medida em que ele se mostra capaz de transitar por esta estrutura funcional, respondendo positivamente às solicitações inerentes ao cargo: o líder sofre o processo de mudança, pode ser substituído por outro, é remanejado, é trocado, é destituído. Seu prazo de permanência é adequado ao teor de sua representatividade, esta sim, o seu termômetro, a sua baliza³⁹. A necessidade do poder de ser representado nas organizações faz com que haja uma ‘*certa tipificação*’ daquele que tem o poder: o papel de superego, de representante da lei, de pai de todos, em que as diferenças pessoais se diluem no *tipo* adequado que o poder determina.

Quando falamos na representatividade do poder, faz sentido falar em *sonhar ter o poder*. Em primeiro lugar, por todas as características essenciais que já verificamos nele: sua necessidade, sua capacidade de ser transferido de um para outro, sua mutabilidade etc., o que descaracteriza sua posse definitiva *em alguém para sempre*; em segundo lugar, porque aquele que tem o poder, na verdade não tem o domínio ou controle do outro por sua própria condição de dominador ou controlador, mas pelos instrumentos dos quais possa dispor para dominar ou controlar; em terceiro lugar, porque aquele que tem o poder, na verdade, tem a sua

³⁹ Sobre esta questão, arrisco-me a dizer que este processo de representatividade extrapola as organizações empresariais e é notório em cenários políticos, onde o discurso tem que ser adequado às expectativas do povo. Exemplo clássico deste *poder* foi o nazismo, criado e representado por Hitler, expressando, sem dúvida, o desejo popular de vencer, de dominar, de submeter. Se assim não fosse, não teria tido o êxito histórico que teve.

representação, ou seja, personifica a moral – seja ela qual for – do grupo ‘sobre quem tem o poder’, esvaziando-se de sentido no momento em que não mais representar.

Os limites éticos do poder, portanto, estão na representatividade da lei na figura do líder, que, funcionando como superego do grupo, garante a convivência civilizada em que os mecanismos de proteção da organização são acionados para a sobrevivência do grupo.

“É digno de nota que, por pouco que os homens sejam capazes de existir isoladamente, sintam, não obstante, como um pesado fardo, os sacrifícios que a civilização deles espera, a fim de tornar possível a vida comunitária. A civilização, portanto, tem de ser defendida contra o indivíduo, e seus regulamentos, instituições e ordens dirigem-se a essa tarefa. Visam não apenas a efetuar uma certa distribuição da riqueza, mas também a manter essa distribuição; na verdade, têm de proteger contra os impulsos hostis dos homens tudo o que contribui para a conquista da natureza e a produção de riqueza. As criações humanas são facilmente destruídas, e a ciência e a tecnologia, que as construíram, também podem ser utilizadas para sua aniquilação”⁴⁰.

“A vida humana em comum só se torna possível quando se reúne uma maioria mais forte do que qualquer indivíduo isolado e que permanece unida contra todos os indivíduos isolados. O poder dessa comunidade é então estabelecido como ‘direito’, em oposição ao poder do indivíduo, condenado como ‘força bruta’. A substituição do poder do indivíduo pelo poder de uma comunidade constitui o passo decisivo da civilização. Sua essência reside no fato de os membros da comunidade se restringirem em suas possibilidades de satisfação, ao passo que o indivíduo desconhece tais restrições. A primeira exigência da civilização, portanto, é a da justiça, ou seja, a garantia de que uma

⁴⁰ Sigmund FREUD, *O futuro de uma ilusão*. Volume XXI. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

lei, uma vez criada, não será violada em favor de um indivíduo. Isso não acarreta nada quanto ao valor ético de tal lei. O curso ulterior do desenvolvimento cultural parece tender no sentido de tornar a lei não mais expressão da vontade de uma pequena comunidade — uma casta ou camada de uma população ou grupo racial — que, por sua vez, se comporta como um indivíduo violento frente a outros agrupamentos de pessoas, talvez mais numerosos. O resultado final seria um estatuto legal para o qual todos — exceto os incapazes de ingressar numa comunidade — contribuíram com um sacrifício de seus instintos, que não deixa ninguém — novamente com a mesma exceção — à mercê da força bruta”⁴¹.

Considerar os mecanismos de proteção da organização como o regulador da convivência entre o líder e o grupo e perceber neles os limites éticos do poder, sem dúvida gera um desconforto muito grande. Afinal, a viabilidade da convivência parece ser legitimada fora da relação pessoal. E, com certeza, assim é. Esse é preço da sociedade civilizada, que disponibiliza um espaço comum de relacionamentos pessoais, *fora da pessoalidade*; é o profundo mal-estar que se vive na civilização.

⁴¹ Sigmund FREUD, *O mal estar na civilização*. Volume XXI. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

CAPÍTULO II

O JOVEM EXECUTIVO NO CENÁRIO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES

“Os mal-estares da modernidade provinham de uma espécie de segurança que tolerava uma liberdade pequena demais na busca da felicidade individual. Os mal-estares da pós-modernidade provêm de uma espécie de liberdade de procura do prazer que tolera uma segurança individual pequena demais”¹.

INTRODUÇÃO

A compreensão do percurso do jovem executivo na arquitetura do poder organizacional requer, incontestavelmente, a compreensão das organizações e seu entorno, ou seja, entendendo as organizações como expressões fundamentais do capitalismo e de suas modificações nos últimos anos do século XX. Para tal, vamos nos restringir ao levantamento do cenário de realização do trabalho, basicamente nos últimos 30 anos². Considerando que nesse tempo, pode-se afirmar, segundo vários estudiosos, entramos na chamada Terceira Revolução Industrial, em que questões básicas do funcionamento da cadeia produtiva e sua relação direta com o capital, aparentemente estão resolvidas.

“A Terceira Revolução Industrial surgiu imediatamente após a II Guerra Mundial e somente agora está começando a ter um impacto significativo no modo como a sociedade organiza sua atividade econômica. Robôs com controle numérico, computadores e softwares avançados estão invadindo a última esfera humana – os domínios da mente. Adequadamente programadas, estas novas “máquinas inteligentes” são capazes de realizar funções conceituais,

¹ Zygmunt BAUMAN. *O mal-estar da Pós-Modernidade*, p. 10.

² “O final do século XX presencia o renascimento do debate político sobre a natureza da sociedade política e o papel reservado aos valores éticos na construção de uma ordem mais livre e mais justa. Identifica-se na maioria das sociedades a vigilância crescente face ao exercício do poder e a distribuição da riqueza, que não são mais considerados como dádivas divinas ou consequência do carisma de indivíduos, mas sim mecanismos que pertencem à sociedade como um todo”. Vicente BARRETO. *Ética, Liberalismo e Capitalismo* in: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos*, p. 40.

gerenciais e administrativas e de coordenar o fluxo da produção, desde a extração da matéria-prima ao marketing e à distribuição do produto final e de serviços”³.

Assim sendo, estudar as organizações no contexto da modernidade e o impacto desta sobre elas, visando a reestruturação do papel do trabalhador, sua importância no novo contexto e sua busca de posse e legitimidade do poder, parece-nos o pano de fundo adequado para a análise e interpretação do itinerário do jovem executivo na sua carreira profissional.

Antes de adentrarmos propriamente a reflexão sobre as organizações na modernidade, é importante considerar a pertinência quanto à atribuição do conceito ‘modernidade’. Com toda a efervescência transformadora que ela impôs, numa nova forma de vida à sociedade, o conceito “modernidade” encontra resistência por parte dos estudiosos e analistas da história no sentido de identificar essa *depressão das ilusões* como um novo período, atribuindo-lhe o conceito de pós-modernidade: aquilo que para alguns estudiosos corresponde à modernidade contemporânea, para outros constitui a pós-modernidade. Essa sociedade a que nos referimos acima, então, industrializada, a despeito do milagre e da técnica e da elaboração dos macro-discursos da modernidade contemporânea dentro do espírito da modernidade, já não enleva o espírito humano de certezas e esperanças.

O pós-modernismo é um período em que o homem não se entusiasma mais por um amanhã que canta, seja ele prometido antes ou depois da morte. A esperança de uma emancipação do gênero humano se apaga. Ninguém sonha mais com isso.

Discutindo, pois, a geração dos últimos 30 anos, dentro das organizações, talvez, estejamos falando então, segundo alguns autores, da pós-modernidade ou, como pretendem outros apenas de mais uma etapa da modernidade, tendo em vista nada de tão relevante ter acontecido na nossa contemporaneidade, que justifique o fim da modernidade e o seu pós⁴.

³ Jeremy RIFKIN. *O Fim dos empregos*, p. 64.

⁴ Esta é a posição, por exemplo, de Celso Favaretto, filósofo contemporâneo, estudioso da modernidade, que aponta as possíveis manifestações pós-modernas como ainda características pertinentes à modernidade, justamente por não se contraporem ao espírito moderno de *recusa, crítica, desconstrução, desencanto com relação à realidade, melancolia e luto diante da perda das grandes verdades*. Essa etapa, portanto, ao invés de inaugurar um novo período, o pós-moderno, constituiria, apenas a modernidade contemporânea, uma vez que nada, de tão absolutamente novo, dentro da concepção moderna, apareceu até então, que justifique o fim da

Qualquer que seja a terminologia adotada, o estudo da nossa contemporaneidade é, ao mesmo tempo, profundamente melancólico pelas perdas e incertezas e angustiante pelas tantas possibilidades a que, hoje, nos permitimos. Nesse sentido, segundo Reinaldo Lobo⁵, em seu trabalho sobre Pós-modernidade e Psicanálise, vivemos, na contemporaneidade, simultaneamente, a sua leveza e o seu peso: leveza pela soltura das amarras da tradição, da ética protestante da modernidade industrial e o peso da imensa complexidade dos conflitos de vida e morte presentes na vida psíquica.

Se a proposta deste trabalho é compreender, psicanaliticamente, o percurso do jovem executivo pelo labirinto do poder nas organizações, não podemos deixar de considerar as características típicas da *leveza* contemporânea, em que tudo é descartável, em que as pessoas mantêm, defensivamente, relações transitórias e superficiais e as situações são radicalmente provisórias, ao mesmo tempo em que o *peso* do sucesso, da ambição do ter, da conquista de mais e mais torturam a alma das pessoas, condenando-as à solidão do presente e à desesperança do futuro.

O polonês Zygmunt Bauman, em seu livro “O Mal-estar da Pós-Modernidade” faz o interessante exercício de imaginar Freud nos visitando, hoje, no nosso cotidiano:

“Se Freud vivesse hoje, teria de inverter a sua equação do mal-estar na civilização: em lugar de trocar a manifestação livre das pulsões pela segurança de se ver liberado do medo aos perigos da natureza, conquistando a proteção da sociabilidade e da repressão interiorizada contra os riscos do caos em várias áreas, inclusive nos próprios elos sociais, os seres humanos hoje sacrificam a segurança em favor da ‘liberdade individual’ em expansão”⁶.

modernidade e o início da pós-modernidade, ainda que, em muitos momentos, algo se apresente espantosamente diferente aos nossos olhos, a dimensão “espantosamente diferente” é moderna.. Celso Favaretto desenvolve essas idéias em seu curso sobre modernidade na Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (grifo nosso).

⁵ Reinaldo LOBO. *Psicanálise e pós-modernidade*, p. 3.

⁶ Zygmunt BAUMAN. *O Mal-estar da Pós-modernidade*. p. 10.

Em “O Mal-estar da Pós Modernidade”, de 1998, Bauman postula que Freud teria de mudar o seu diagnóstico, uma vez que sua obra clássica descrevia a civilização como um retrato da modernidade industrial. Hoje, o retrato seria outro, talvez até mais sinistro do que o anterior.

O exercício de imaginar Freud nos visitando não pode ficar apenas na transposição ingênua da cronologia avançada. Esse exercício só será válido, se gradativamente, percebermos que o recalque dos instintos e as conseqüentes defesas, - tais como a projeção, a idealização, a negação e tantas outras - típicos do mundo civilizado, não poderiam resultar em outro cenário que não este: quanto mais tecnologia, quanto maior o avanço científico, quanto maior a sofisticação do nosso dia-a-dia, no conforto que a industrialização nos oferece, tanto maior é o mal-estar que sentimos. Entretanto, se Freud nos deixa um patrimônio inestimável de leitura e interpretação da sociedade industrializada, apontando a angústia e o desamparo da alma humana, quão inestimável não seria sua visita, hoje, onde o desencanto ocupa o lugar da esperança e a falência das relações humanas sob a égide das instituições é visível e aumenta, ainda mais, o sentimento de desamparo!

O exercício da visita imaginada de Bauman tem, portanto, sua legitimidade, na medida que o corpo teórico, encontrado na Psicanálise, é construído no debruçar-se incessante de Freud na alma humana, que permanece a mesma, apenas um pouco mais provocada em sua resistência por ser também mais ameaçada na sua segurança. É esse exercício que este trabalho se propõe a fazer: como seria uma visita de Freud às organizações, hoje? Como seria a contemporaneidade de Freud sem a crença no macro discurso redentor⁷? Como, em outras palavras, podemos ler e compreender a alma humana, segundo os princípios da Psicanálise, nas organizações pós-industrializadas, onde o poder é visto, comumente, como aspiração máxima para uma grande parte de seus representantes? É um grande e emocionante desafio de investigação.

Duas considerações necessárias deverão ser feitas, para que essa visita imaginária seja proveitosa no máximo de sua possibilidade: a teoria do Complexo de Édipo e o a teoria do

⁷ Por macro discurso entendemos as ideologias surgidas na modernidade, que inspiraram vários segmentos da vida política, da arte, da economia etc. e que iluminavam - iluminismo - o pensamento filosófico: Marxismo, Idealismo, Positivismo, Psicanálise etc., transformando-se nas grandes utopias.

Narcisismo. É impossível imaginar a leitura e a interpretação de Freud sobre a realidade, e, no nosso caso, a realidade organizacional, sem as *claves nas quais ele compõe sua obra*. São elas, as claves, que determinarão *as notas - a altura do som -* ou seja, a identificação dos fenômenos psíquicos e sua intensidade. Partiremos, por conseguinte, dessas duas teorias fundamentais, como norteadoras da leitura e compreensão das várias questões que abordaremos, ao longo dessa visita, ao longo da investigação psicanalítica sobre as organizações no que diz respeito aos seus postos de poder e desdobramentos dos mesmos.

Em muitos momentos, a leitura do cotidiano nas organizações: seus conflitos, queixas, exercícios exacerbados de poder, disputa pela parte melhor, concorrência desleal, *stress*, depressão, falta de reconhecimento etc., nos conduzirá à percepção clara da presença do Complexo de Édipo e do Narcisismo como fenômenos psíquicos ocorrentes em tais e tais comportamentos. A nossa intenção não é fazer *Psicanálise aplicada*, mas manter a leitura da realidade o mais fiel possível à leitura freudiana dos fenômenos psíquicos, como se ele estivesse, hoje, nas organizações⁸.

Complexo de Édipo

Uma das afirmações em psicanálise é que, na infância, observam-se fenômenos mentais que são organizados pela teoria do Complexo de Édipo. Parafraçando Freud, o Complexo de Édipo é estruturante da personalidade, traçando, a partir daí, o seu caráter e as suas possibilidades de administrar a própria vida. A nossa referência à consideração do Complexo de Édipo visa compreender como e em que medida a elaboração, ou aparente elaboração, desse interfere na personalidade adulta, especialmente como objeto de nossa investigação, na relação do adulto com o poder.

Assim, encontramos a definição de Complexo de Édipo:

“Conjunto organizado de desejos amorosos e hostis que a criança experimenta relativamente aos pais. Sob a sua chamada

⁸ Talvez, estejamos propondo o que na França se considera uma Sociologia Clínica, na linguagem de Eugéne Enriquez, Professor e Diretor do Departamento de Sociologia Clínica da Universidade Paris VII, ou seja, uma Sociologia fundamentada em sua leitura e interpretação dos fenômenos sociais na Psicanálise de Freud.

forma positiva, o complexo apresenta-se como na história de Édipo-Rei: desejo da morte do rival que é a personagem do mesmo sexo e desejo sexual da personagem do sexo oposto. Sob a sua forma negativa, apresenta-se inversamente: amor pelo progenitor do mesmo sexo e ódio ciumento ao progenitor do sexo oposto. Na realidade, estas duas formas encontram-se em graus diversos na chamada forma completa do complexo de Édipo”⁹.

Em outras palavras, é o sentimento nascido a partir da percepção da criança de que faz parte de um triângulo amoroso e qual o significado do seu lugar nesse triângulo, que não simplesmente a composição de uma das partes. Essa fase ocorre por volta dos 3 anos de idade e entra em latência após os 5 anos, voltando a surgir na adolescência e resolvendo-se definitivamente, ou aparentemente resolvendo-se, na busca e no encontro do objeto amado. A fase pré-edipiana é marcada pelo apego da criança à mãe e o reconhecimento do sexo oposto caracteriza a entrada propriamente no complexo de Édipo.

A constatação do Complexo de Édipo, para Freud, é universal, ou seja, independe da estrutura patriarcal da sociedade: ele ocorre na triangulação pai-mãe-filho, independente do contexto social em que vivem. O amor nutrido pelo filho à mãe e o amor nutrido pela filha ao pai, e a respectiva rivalidade com o personagem oposto do triângulo encontram sua dissolução na impossibilidade da realização desse amor, numa possível decepção de não poder possuir, somente para si, o objeto amado.

“Para Freud, o complexo de Édipo é o principal agente da estruturação psíquica da criança; é ele que a faz passar do estado animal ao estado humano, constituindo assim o pivô de qualquer processo educativo. Em última instância é a existência da proibição do incesto o que funda a tese freudiana da natureza essencialmente repressiva da civilização, (...) que faz o filhote de homem passar do estado animal ao estado civilizado”¹⁰.

⁹ J.LAPLANCHE e J.-B. PONTALIS. *Vocabulário de Psicanálise*, p. 116.

¹⁰ Catherine MILLOT. *Freud antipedagogo*, p. 122.

É pelo Complexo de Édipo que a criança faz a superação de sua relação dual com a mãe e tem acesso à ordem simbólica pela via da interdição paterna, ou seja, é o pai quem “separa” a criança da mãe e a introduz na ordem simbólica do mundo: ele é a referência da Lei que vale para todos é, portanto, quem viabiliza a vida da criança no mundo. A proibição do incesto é o sinal da possibilidade de convivência, uma vez que é ela – a proibição - que impede o acesso à mãe como objeto de gozo para a criança: objeto que sempre esteve perdido, apenas consagra sua perda na interdição paterna pela representação da Lei. A mãe representa o único objeto de gozo sem carência para o filho que, entretanto, - este objeto de gozo – por estar perdido, sempre esteve perdido – é motivo de desejo. O pai apenas concretiza, simbolicamente, essa perda. Em síntese, poderíamos dizer que a presença do pai faz a passagem do *princípio do prazer* para o *princípio de realidade*.¹¹

É, especificamente, na constituição e na aparente elaboração do Complexo de Édipo que repousa nossa reflexão. Vimos que a aparente resolução da relação dual mãe-filho se dá pela via paterna. No entanto, como a criança lida com a própria sexualidade após “ter perdido” o seu objeto de atração? Segundo Freud, a “dissolução” do complexo de Édipo e o reconhecimento da própria sexualidade se dão por vários itens: experiências penosas de desapontamentos à exclusividade de amor desejada pela criança, afinal ela está num triângulo amoroso, o medo da castração do pênis, objeto de manipulação e prazer por parte do menino, o reconhecimento da falta do pênis, portanto sentimento de castração por parte da menina, a chegada do irmão mais novo e a conseqüente perda de exclusividade da mãe etc.

“Mesmo não ocorrendo nenhum acontecimento especial tal como mencionamos como exemplos, a ausência da satisfação esperada, a negação continuada do bebê desejado devem, ao final, levar o pequeno amante a voltar as costas ao seu anseio sem esperança. Assim, o complexo de Édipo se encaminharia para a

¹¹“ *Princípio do prazer* – um dos princípios que regem o funcionamento mental: a atividade psíquica no seu conjunto tem por objetivo evitar o desprazer e proporcionar o prazer.

Princípio de realidade – um dos princípios que regem o funcionamento mental. Forma par com o princípio do prazer e, modifica-o; na medida em que consegue impor-se como princípio regulador, a procura da satisfação já não se efetua pelos caminhos mais curtos, mas toma por desvios e adia o seu resultado em função das condições impostas pelo mundo exterior”. J.LAPLANCHE e J.-B. PONTALIS. *Vocabulário de Psicanálise*, p. 466 e 470.

destruição por sua falta de sucesso, pelos efeitos de sua impossibilidade interna”¹².

Encaminhar-se para a destruição, entretanto, não significa ter-se resolvido. E, é aí que está a justificativa dessas considerações quando falamos em pessoas adultas ocupando níveis de poder nas organizações. O fato do Complexo de Édipo ter-se dissolvido não quer dizer que tenha sido, de fato, elaborado: suas marcas são definitivas na personalidade, não somente na formação triangular primitiva do amor e reconhecimento do outro pelas vias materna e paterna, como pela volta ao reconhecimento de si mesmo, uma vez desfeito o triângulo e, sobretudo, pela leitura da vida e das pessoas que cada um de nós faz, a partir dessas experiências essenciais em nossa vida. Freud chega, até mesmo, a relacionar as várias patologias como derivadas ou originadas da formação e da dissolução do Complexo de Édipo.

Não seria, portanto, impertinente pensarmos que a busca de poder na idade adulta e o respectivo valor que lhe é atribuído são conseqüências ou seqüelas do Complexo de Édipo. Dissemos, no capítulo primeiro, que o poder é fálico.

O falo, “em psicanálise, (...) sublinha a função simbólica desempenhada pelo pênis na dialética intra e intersubjetividade, enquanto o termo ‘pênis’ é, sobretudo, reservado para designar o órgão na sua realidade anatômica”¹³.

Se o poder é fálico, então, ele está diretamente ligado à simbologia vivida pela criança nas suas experiências com o pênis: no menino, pela manipulação e conseqüente medo da castração e, na menina, pela inveja do pênis do menino e pelo sentimento de castração gerado pela falta do pênis. De alguma forma, a referência direta à formulação simbólica parte da experiência concreta com o próprio corpo – própria sexualidade – e o destino que foi dado a ele na elaboração do complexo de Édipo.

¹² Sigmund FREUD. *A Dissolução do Complexo de Édipo*. Volume XIX, A Dissolução do Complexo de Édipo, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

¹³ J.LAPLANCHE e J.-B. PONTALIS. *Vocabulário de Psicanálise*, p. 225.

“A organização fálica, progressivamente reconhecida por Freud como fase de evolução da libido nos dois sexos, ocupa lugar central na medida em que é correlativa do complexo de castração no seu apogeu e domina a posição e a resolução do complexo de Édipo. A alternativa que se depara ao indivíduo nessa fase cabe nestes dois termos: ter o falo ou ser castrado. Vemos que a oposição não reside aqui entre dois termos que designam duas realidades anatômicas, como o pênis e a vagina, mas entre a presença ou ausência de um único termo”¹⁴.

A relação entre poder e falo é, portanto, visível quer no sexo masculino, quer no feminino. O medo da castração, sentido pelo menino, pode ser traduzido no nível adulto como o medo da perda da condição viril, da detenção da procriação, do poder de ser líder e ter o comando das situações. O sentimento de inveja da menina pelo pênis do menino, mesclado, portanto, ao sentimento de castração, faz com que ela busque o falo igualmente: a princípio desejando o falo do pai e desejando, por isso, os filhos que o pai faz na mãe; posteriormente, realizando em si a falta do pênis pelo desejo do filho: a seqüência lógica pênis – falo – filho é a forma adulta da dissolução do Édipo. Também na mulher, o sentimento de castração pode ser superado não no falo que quer um filho, mas no falo que quer o poder. É, portanto, interessante notar, que tanto o homem como a mulher, muitas vezes, buscam, de forma enlouquecida, o poder para “resolver” questões passadas mal resolvidas: eis a irredutibilidade da experiência edipiana em cada um de nós. Para alguns homens, ter poder é essencial em suas vidas; mais importante do que amar e ser amado, é ser temido, *ajustando suas contas* com o pai que ele pretendia superar, ocupando o lugar do pai. Para algumas mulheres, a aspiração pelo poder transforma-se na única coisa gerada em seu ventre, no substituto direto do pênis que não tem e do filho que não quer ter, - ou apesar de tê-lo tido - “resolvendo” sua castração fora dela mesma, numa brilhante ascensão a ele.

De qualquer maneira, existe uma correspondência direta entre a sexualidade adulta e as experiências primitivas de inserção no triângulo amoroso, derivando, daí, a forma como cada um de nós lida com a própria vida e os próprios desejos. Talvez, possamos até afirmar

¹⁴ *Ibid.* p. 225.

que as neuroses adultas de sede de poder e a frustração decorrente das limitações dele tenham a sua origem na dificuldade de elaboração do complexo de Édipo, bem como as escolhas bem sucedidas e felizes, o ego fortalecido e equilibrado diante dos próprios desejos e da Lei são, igualmente, resultados do mesmo processo do Édipo.

Numa organização, não temos a menor possibilidade de avaliar em que nível de saúde ou patologia cada uma das pessoas viveu e pode elaborar o Complexo de Édipo. Porém, o fato de não podermos mensurar esses aspectos da personalidade não nos torna cegos, ao ponto de, não percebermos seus desdobramentos na vida presente; tampouco nos torna ingênuos, ao ponto de considerarmos que apenas os motivos explicitados pela argumentação lógica constituem os *únicos verdadeiros motivos* que levam as pessoas a almejar o poder, a defendê-lo e a preservá-lo a qualquer preço e a buscar aumentá-lo cada vez mais, muitas vezes, com o custo alto da própria integridade física, mental ou emocional. Quase se poderia dizer que a vida de cada um de nós é uma constante busca de um *ajuste de contas* com o próprio passado, que as razões que proclamamos e, mesmo as que conhecemos, dizem muito pouco das nossas verdadeiras razões. Constantemente, por detrás dos discursos passionais e cheios de argumentação de líderes inflamados pelo poder, sustentando o próprio poder na imposição escancarada sobre os outros, nas ameaças que entrecortam as palavras e geram medo e ansiedade, estão, apenas, pequenas crianças infelizes mendigando o amor da mãe e tentando superar o pai para se afirmarem como pessoas; pequenas crianças infelizes buscando reconhecer o próprio eu em algum lugar, longe delas mesmas.

Essas considerações sobre o Complexo de Édipo são, portanto, fundamentais para uma leitura que pretende ser psicanalítica sobre a questão do poder; não para explicá-lo propriamente dito, mas para evidenciar o manancial interno de razões para suas escolhas, que cada um traz dentro de si. Como é impossível administrar o interior de cada um e igualmente impossível viver sob a necessidade que cada um tem de resolver seus problemas interiores, é fundamental perceber a busca de *ajuste de contas* em que se torna a vida das pessoas para a organização, para que esta possa firmar, assim, a convivência em valores e procedimentos que ultrapassem os limites da subjetividade.

Se, é impossível ignorar *outras razões* que mobilizam as pessoas, da mesma forma é impossível priorizá-las, sob pena de não se conseguir conviver. Ora, se a convivência não

pode ser considerada apenas na objetividade manifesta das atitudes de cada pessoa, também pretender firmá-la na subjetividade complexa que cada um traz dentro de si é transformar a convivência organizacional num corredor de hospício. Legitimamos, mais uma vez, a necessidade da convivência da sociedade civilizada, onde não simplesmente se propõe o recalque, mas se promove a sublimação como a possibilidade de projetos e realizações em comum.

Não podemos pretender analisar o jovem executivo na busca do poder organizacional sem levarmos em conta questões básicas de construção e reconhecimento do eu que cada um de nós faz ao longo de sua vida: esse é o procedimento investigativo necessário que, em absoluto, não pretende justificar tantas e tantas loucuras que se cometem todos os dias. Possivelmente, assim pensaria Freud na nossa visita imaginária às organizações...

Narcisismo

As considerações sobre o Narcisismo são tão importantes quanto as do Complexo de Édipo na compreensão dos mecanismos psíquicos das pessoas e, especialmente aqui, no nosso caso, dos executivos.

“O termo narcisismo provém da descrição clínica (...) para designar o comportamento do indivíduo que trata o próprio corpo como normalmente só trataria um objeto sexual. A pessoa contempla o próprio corpo, acaricia-o, cobre-o de carinho e se compraz sexualmente até conseguir satisfazer-se plenamente por meio de manejos. [...] Contudo, a partir da observação psicanalítica, pôde-se notar que certos aspectos do comportamento narcísico estão igualmente presentes em muitas das pessoas afetadas por outras perturbações... [...] Nessa acepção, o narcisismo não seria uma perversão, mas o complemento libidinal do egoísmo próprio da

*pulsão de auto-conservação, egoísmo que, em certa medida, corretamente pressupomos estar presente em todos os seres vivos”.*¹⁵

Portanto, interessa-nos o traço da personalidade marcado pelo narcisismo presente em todos nós. Onde está o problema, então?

Parece-nos, em um primeiro momento, que a preocupação com o narcisismo justifica-se na medida que esse traço, relativamente comum e saudável da personalidade, torna-se tão preponderante que compromete outros aspectos dela no indivíduo, tornando-se, por conta disso, sua maior marca e reduzindo toda a sua vida às questões voltadas, única e exclusivamente, ao interesse do ego, à sua conservação, ao seu conforto, enfim, escravizando o indivíduo em si mesmo. Sem dúvida, quando ter o poder é o objetivo máximo da vida de alguém, temos aí uma combinação perigosa para o indivíduo e para as suas relações ético-sociais.

Freud distingue duas categorias de narcisismo, o primário e o secundário. O narcisismo primário é uma construção teórica, em que Freud organiza a observação de fenômenos mentais que demonstram a tendência do indivíduo de, sob aumento de tensão, voltar-se para si mesmo. Primário, então, dentro desse referencial. O narcisismo secundário é o que podemos observar, ou seja, a representação desses fenômenos mentais, que se nos apresentam nas doenças físicas, nas paranóias, nas hipocondrias e nas relações humanas. São processos simultâneos, podendo ser definidos como a tendência de, sob tensão, voltar-se a si mesmo – primário – e a sua representação objetiva – secundário.

*“A libido retirada do mundo exterior foi redirecionada ao Eu, dando origem a um comportamento que podemos chamar de narcisismo. [...] Assim, esse narcisismo, que se construiu ao chamar de novo para si os investimentos anteriormente depositados nos objetos, pode ser concebido como um narcisismo secundário, superposto a outro, primário”*¹⁶.

¹⁵ Sigmund FREUD. *Sobre o Narcisismo: uma introdução*. Edição eletrônica Brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud. Volume XIV.

¹⁶ *Ibid.*, p. 98.

O que nos traz de angustiante neste tema é o fato de que “enxergar o outro” fica extremamente sofisticado, psiquicamente falando. Poderíamos dizer que “apenas bons navegadores conseguem enxergar o outro, pois navegar, em mar calmo, qualquer um faz, mas em mar bravio, há que se ter recursos...”¹⁷

No capítulo anterior, onde refletimos sobre a arquitetura do poder, constatamos que a única forma saudável de convivência com ele está, justamente, na sua representação por aqueles que o reivindicam. Em outras palavras, o poder não está em alguém, mas na lei que cabe a alguém – aquele que reivindica o poder – fazer cumprir, ou seja, seu valor é o de representação.

Dissemos, também que pode ocorrer uma catexização dele, o “feitiço” do poder: a concentração da energia libidinal do indivíduo no objeto, no caso o poder, ou seja, um investimento tal da energia da libido que reduz o indivíduo a viver apenas para aquele objeto, tornando-se desinteressado por qualquer outra situação ou sentimento de sua vida. Assim sendo, podemos afirmar que, na combinação poder-narcisismo, o indivíduo reduz sua vida à aspiração, obtenção e aumento de poder, de tal forma *que ele é o poder* e não o seu representante. Há, ainda, uma catexização tal do objeto-poder que passa a ser *natural enxergar-se como o próprio poder*, mais que seu detentor, sua imagem, seu espelho.

*“O que nos saltou à vista foram as emanações dessa libido, os investimentos objetivos que podem ser lançados aos objetos e recolhidos de novo. Constatamos também haver, grosso modo, uma oposição entre a libido do Eu e a libido objetual. Quanto mais uma consome, mais a outra se esvazia”*¹⁸.

É importante notarmos que a exigência social que o jovem sofre sobre sucesso, ascensão, poder etc., também como já escrevemos, torna-o, muitas vezes, inseguro e, em decorrência dessa insegurança, sedento de aprovação e apoio social. Com certeza, essa

¹⁷ Citação de Marta Foster, Psicanalista, Membro Efetivo da Sociedade Brasileira de Psicanálise, durante seu curso sobre O Narcisismo, em grupo de estudo de Psicanálise, São Paulo, 2005.

¹⁸ *Ibid.*

sensação que o acomete enfraquece suas possibilidades de respostas aos desafios que a vida lhe faz, enfraquece seu ego. O narcisismo pode ser a sua forma de se defender: *se não valho pelo que sou, posso valer pelo que tenho* e, fazer retornar para si mesmo seus investimentos libidinais, fazendo-se a si mesmo, seu objeto de amor. Essa pode ser uma forma de afirmar-se, defender-se e impor-se num mundo onde a aparência de poderoso é tão ou mais importante do que ter poder, de fato.

Sem dúvida, não é impunemente que esse movimento se realiza. Ele se torna altamente exitoso na medida que, por ironia, é seu ego inflacionado, ou seja, seu narciso que é valorizado, que impressiona e acaba obtendo o sucesso, a aprovação e o reconhecimento desejados e inacessíveis pelas vias do enfrentamento às dificuldades de afirmação que a organização lhe confere. Assim, a aquisição de *status*, bens de consumo, dinheiro, prestígio etc. passam a fazer parte do dia-a-dia do executivo, na mesma proporção que ele enfeita seu narciso, aumenta sua vaidade e brinca de poderoso o tempo todo, repassando, numa corrente cruel, o mesmo esquema àqueles que estão ingressando nas organizações, inseguros, buscando a afirmação do ego na aprovação, no apoio social e no reconhecimento profissional. Eles terão que aprender, também, a se elegerem objetos do próprio amor, se quiserem se ajustar ao esquema. Caso contrário, a luta pela afirmação da integridade do ego será árdua e muito pouco valorizada. Afinal, não é tão poderoso ser apenas um representante do poder e fazer cumprir a lei, ser o poder é mais excitante, impressiona mais e, portanto, submete mais, o que facilita muito a consagração do poder e do poderoso.

É, portanto, ingênuo se discutir sobre a busca do poder do jovem executivo, sem considerar questões fundamentais da sua afirmação como grande entre os grandes. Nesse sentido, vale considerarmos a questão do auto-conceito que para Freud está em decorrência direta da forma como lidamos com o nosso ego. Se a saída para a afirmação do ego, sem resvalar para o narcisismo, é uma luta árdua para afirmação da integridade pessoal, a formação do auto-conceito é fundamental como defesa real e legítima à sedução do poder e ao falso reconhecimento que a sociedade faz aos poderosos.

“O auto-conceito nos aparece inicialmente como expressão da grandeza do Eu: todavia, não importa aqui discutir quais os vários elementos que determinam a extensão do tamanho atingido pelo Eu.

Interessa saber que tudo o que possuímos ou conseguimos, cada remanescente do sentimento primitivo de onipotência que tenha eventualmente sido corroborado pela nossa experiência, ajuda a incrementar o auto-conceito”¹⁹.

Essa afirmação nos faz concluir que, afinal, o que pensamos de nós, o quanto nos julgamos bons ou não, depende da forma como lidamos com a nossa própria história, o que fazemos com nossas experiências. Se, por um lado esse processo nos amedronta, coloca em questão o nosso patrimônio pessoal e adverte-nos a propósito de que somos o sujeito de nossas vidas, por outro, é exatamente isso que nos liberta, que nos acena com a possibilidade da construção do estatuto do sujeito que somos e que nos faz distinguir entre aderir e submeter-se, aceitar e seduzir-se, representar o poder e ser o poder. Porém, a construção do auto-conceito passa necessariamente, pela superação do narcisismo, à medida que a energia libidinal do sujeito é capaz de sair de si e encontrar, de fato, o outro e lá se depositar, ao invés de voltar-se para si novamente, nessa retroflexão estéril de amar-se a si mesmo e ser incapaz de amar o outro. É superar o narcisismo que achata o mundo com o peso do olhar de si mesmo.

Parece-nos, portanto, que, apesar da frequência com que vemos pessoas altamente narcísicas nas organizações, isso não é uma condenação, tampouco a única via possível de se estar colocado e produzindo profissionalmente.

1. ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES NOS ÚLTIMOS 30 ANOS

Nestas reflexões usarei o termo ‘modernidade’ para designar a modernidade propriamente dita, período histórico das grandes descobertas científicas, tecnológicas – industriais-, das significativas produções ideológicas referentes ao Iluminismo até o desencanto, sofrido pelo homem moderno, diante da crítica às certezas trazidas pela ciência, pela religião, pela ética idealista e a contemporaneidade do homem moderno – ou pós-modernidade-, em sua descrença no futuro, sua *desconstrução* – palavra-chave desse

¹⁹ *Ibid.*

momento histórico - das grandes verdades, seu individualismo, sua busca do novo, apenas pelo prazer da mudança²⁰. Com certeza, teremos que considerar esse o contexto em que o jovem executivo traçará sua carreira e, estrategicamente, buscará atingir o poder. Também, consideraremos a *leveza* e o *peso* desse percurso: contradição típica da nossa época.

Vivemos, hoje, nas organizações, uma profunda crise de identidade²¹. A automação surgiu, num primeiro momento, como a redentora dos modelos de produção no que diz respeito à rapidez, segurança e qualidade – quantidade. Homens e mulheres não mais seriam sacrificados, num extenuante trabalho repetitivo, com a introdução de máquinas inteligentes, cuja velocidade bateria as metas almejadas com segurança do trabalhador, qualidade do produto e redução de custo para o investidor.

A racionalização do trabalho parecia, sem dúvida, a grande descoberta para o progresso social e a satisfação pessoal. Dessa forma, a modernidade se instalou, definitivamente, nos mecanismos essenciais para a vitalização do trabalho: máquinas altamente programadas, sistemas de cálculos, equipamentos de segurança, modelos sempre atualizados de produção e reposição de peças (estoque), estudos de mercado, redução de custos, aumento da margem de lucro etc.

Assim como na arte, na ciência e na filosofia, as organizações também passaram à descoberta das luzes, à razão humana como a grande redentora da produção para o progresso e felicidade do homem. Talvez tenha sido nas organizações o núcleo social onde mais se percebeu a supremacia da inteligência na construção da ciência e da tecnologia para a libertação do homem moderno. As pesquisas científicas e tecnológicas, sem dúvida, foram o milagre resultante da inteligência humana, capaz de levar o homem ao progresso, à felicidade, à saúde plena, talvez até à imortalidade. Falando sobre a teoria do Narcisismo, Freud afirma:

“... encontramos características que, se ocorressem isoladamente, poderiam ser atribuídas à megalomania: uma

²⁰ A opção pelo conceito “modernidade” e “modernidade contemporânea” foi feita a partir dos estudos com o professor Celso Favaretto, pois considero mais pertinente esse conceito ao de “pós-modernidade”.

²¹ Por crise de identidade na linguagem psicanalítica, entendemos o não reconhecimento de si mesmo ao olhar-se “no espelho”; em outras palavras, a visível fragilidade ou, ainda, fragmentação do ego.

superestima do poder de seus desejos e atos mentais, a ‘onipotência de pensamentos’, uma crença na força taumatúrgica das palavras, e uma técnica para lidar com o mundo externo — ‘mágica’ — que parece ser uma aplicação lógica dessas premissas grandiosas” (grifo do autor)²².

Não seria absurdo, portanto, afirmar que as características fundamentais da modernidade são tipicamente narcísicas.

O mito da modernidade²³ trouxe a crença de que o domínio da natureza seria absoluto, fazendo do ser humano o sujeito, por excelência, do controle do próprio destino. Relações domésticas, iniciativas ensaístas, experiências acanhadas vão, aos poucos, sendo substituídas por programas sofisticados e, absolutamente, controláveis. Encerram-se, nas fábricas, as relações artesanais de mestres, contra-mestres e aprendizes na realização do trabalho e inicia-se a aventura das especializações, dos aprendizados através de programas prontos, cuja avaliação é feita, igualmente, por outros programas que avaliam outros e assim por diante; a impessoalidade das relações, o anonimato, o registro organizacional como identificador pessoal-funcional, a ansiedade, a desilusão, a desvalorização da produção em série, a supervalorização da memória mecânica e o desespero Jeremy Rifkin chega a considerar esse momento como o *réquiem* para a classe trabalhadora²⁴. Uma grande crise de identidade. Como identificá-la?

“Nenhum aspecto, porém, parece caracterizar melhor a civilização do que sua estima e seu incentivo em relação às mais elevadas atividades mentais do homem — suas realizações

²² Sigmund FREUD, *Sobre o narcisismo*, volume XIV, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

²³ Quando me refiro à idéia de ‘mito da modernidade’ pretendo designar um momento da história humana (a modernidade) que extrapola os limites temporais, portanto definidos e avança por uma forma mais ampla de interpretação de valores simbólicos e rupturas bruscas que independem do fenômeno espaço-físico-geográfico. A modernidade, assim, é mais que um período histórico, é uma forma específica de ver e viver a vida.

²⁴ Jeremy RIFKIN. *O fim dos empregos*, cap. 12.

intelectuais, científicas e artísticas — e o papel fundamental que atribui às idéias na vida humana”²⁵.

A empresa aparece, na modernidade, como o melhor exemplar da organização, da disciplina, da limpeza e até mesmo da beleza, no sentido do compromisso estético do ajustamento de pessoas e coisas que a compõem. Enfim, um modelo de civilização.

Civilização onde os hábitos e os valores foram altamente modificados. Todas as crenças sucumbiram à crença maior na razão e na tecnologia como instrumento da razão. Perde-se a noção do espaço comum, do ideal comum, da luta conjunta, da utopia: é a eminente morte do sonho, sobretudo após as feridas deixadas pela Segunda Guerra Mundial. Ao longo dessas reflexões, veremos, entretanto, quanta desilusão e sofrimento essas descobertas nos trouxeram:

*“Tem-se a impressão de que uma parte da arte atual concorre para um trabalho de dissuasão, para um trabalho de luto da imagem e do imaginário, para um trabalho de luto estético, a maior parte do tempo fracassado, o que desencadeia uma melancolia generalizada na esfera artística, que parece perpetuar-se na reciclagem de sua história e de seus rastros (mas, nem a arte nem a estética são as únicas voltadas a esse destino melancólico de viver, não acima de seus meios, mas para além de seus próprios fins)”*²⁶.

Poderíamos, com certeza, estender essa melancolia do luto estético para além da arte moderna propriamente dita e percebê-la em outras manifestações contemporâneas do comportamento²⁷.

²⁵Sigmund FREUD, *O mal estar na civilização*. Volume XXI. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

²⁶ BAUDRILLARD, S., *A Arte da desapareição*, p. 78.

²⁷ Se Rifkin nos fala em *réquiem* para o trabalhador, o sentido de luto e melancolia extrapola os limites da arte moderna e invade os sentimentos das pessoas em seus contextos variados de vida. É, portanto, necessário que se busque em Freud o sentido de luto e melancolia na modernidade e, daí, obtermos a sua explicação nas organizações.

“O luto, de modo geral, é a reação à perda de um ente querido, à perda de alguma abstração que ocupou o lugar de um ente querido, como o país, a liberdade ou o ideal de alguém, e assim por diante. Em algumas pessoas, as mesmas influências produzem melancolia em vez de luto; por conseguinte, suspeitamos de que essas pessoas possuem uma disposição patológica”. (...)

“Os traços mentais distintivos da melancolia são um desânimo profundamente penoso, a cessação de interesse pelo mundo externo, a perda da capacidade de amar, a inibição de toda e qualquer atividade, e uma diminuição dos sentimentos de auto-estima a ponto de encontrar expressão em auto-recriminação e auto-envilecimento, culminando numa expectativa delirante de punição. Esse quadro torna-se um pouco mais inteligível quando consideramos que, com uma única exceção, os mesmos traços são encontrados no luto”²⁸.

Segundo a psicanálise, portanto, o luto e uma certa melancolia são sentimentos típicos da vida humana, considerados inclusive normais, quando a pessoa passa por perdas consideráveis de pessoas, coisas ou sonhos (ideais). Existe um luto e uma melancolia estabelecidos na modernidade e manifestos em diversas situações, ainda que, muitas vezes, revestidos de disfarces. O imperativo, a que muitos se submetem nas organizações, do sucesso, do *status*, do reconhecimento social podem significar a perda do sonho e a conseqüente morte do desejo e a instalação do luto. Esse luto, entretanto, nem sempre se revela de forma cristalina. Recalcado, ele se manifesta, sintomaticamente, na agitação, no frenesi à busca de novidades, de ‘algo novo’ que preencha a sensação de que ‘algo foi perdido’. A melancolia, sentimento decorrente do luto, está igualmente presente e, da mesma forma, sua presença nem sempre é apreendida facilmente. Fala-se muito hoje, nas organizações, da falta de motivação, da falta de energia em se conduzir a rotina do trabalho e, ao mesmo tempo, no índice alto de acidentes de trabalho provocados, na maior parte das vezes, pela imperícia humana. Segundo Freud, existe uma “expectativa delirante de punição” na melancolia, que, talvez, pudesse ser traduzida em acidentes provocados pela própria

²⁸Sigmund FREUD. *Luto e melancolia*. Volume XIV. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

vítima. Luto e melancolia, por conseguinte, poderiam ser a resposta ao sacrifício do sonho e à vida insossa do sonho sacrificado.

Aprofundando um pouco mais a idéia de que há uma necessidade interna de reposição de ‘algo perdido’, vale salientar que, nos últimos 30 anos, instituiu-se, nas grandes e médias organizações, a exemplo do que ocorre na arte moderna, a sede insaciável de mudanças. A tecnologia e a informação geraram uma constante inquietação de definições de modelos e padrões não só para a produção material do trabalho propriamente dito, mas também para as relações humanas estabelecidas a partir dela e além dela.

O sentido de mudança que percebemos em vários setores vitais das organizações, transcende o aspecto qualitativo de transformação deste para aquele ponto, para algo de novo se estabelecer e passa a ter sentido apenas pelo movimento de estar mudando. A mudança, em geral, se auto-legitima mais pelo caráter volátil que tem do que pelo ‘atingimento’ de algum objetivo. Assim, poderíamos dizer que a modernidade nas organizações não está na adoção de modelos mais eficientes, seguros e econômicos de produção do trabalho, mas em não se estabelecer métodos, em não se construir modelos e nem em tentar se tornar referência ou buscá-la em alguma parte. A ausência de modelos, o não-estabelecimento de métodos não se dá por um possível caráter experimental de administração, mas pela caducidade constante que acontece em qualquer modelo ou método escolhido. A frenética necessidade de mudança torna perecível qualquer tentativa de se estabelecer padrões, quer de produção, quer de comportamento: as grandes descobertas, as grandes conquistas, as grandes teorias tornam-se obsoletas, muitas vezes, antes mesmo de serem testadas. Poderíamos dizer que no dia-a-dia organizacional “brinca-se” o tempo todo o jogo do claro-escuro, do esconde-esconde, em que a sucessão entre a pulsão de vida e a pulsão de morte acontece em tal velocidade que, facilmente, beira-se o desespero²⁹. Milhões de projetos submetem pessoas em seu tempo, produzindo idéias, dando sugestões, desperdiçando verbas, sinalizando mudanças substanciais, sinalizando esperança e são engavetados como arquivos mortos em curtíssimo espaço de tempo.

²⁹ Por ‘pulsão de vida e pulsão de morte’ pretendo designar a manifestação visível, através de ações e decisões, do ‘instinto de vida e instinto de morte’, que perpassam o espírito das organizações e manifestam-se em mudanças radicais do clima de convivência, da elaboração e análise de projetos, da implementação ou interrupções de programas, enfim, no cotidiano das organizações, de tal forma que gera uma instabilidade emocional e insegurança que beiram ao desespero.

“A necessidade de trabalhar energicamente, de envidar cada vez mais esforços, de desempenho cada vez melhor e de tender sempre para um maior sucesso, estão na origem desse fenômeno [neurose de excelência]. O indivíduo se encontra, de certa forma, preso em uma espiral infernal, obrigado a correr cada vez mais depressa em um contexto onde tudo muda tão rapidamente que não resta nada mais de estável a que se agarrar para retomar o fôlego³⁰”

Se pensarmos na estrutura organizacional como um complexo funcional de vários segmentos de produção, cujo objetivo é atender o mercado, produzir trabalho e gerar lucros, então, poderemos analisar, em item por item desse complexo, o sentido de mudança que a modernidade trouxe. E podemos, igualmente, desenhar a ascensão e queda da mudança que se instituiu na necessidade do novo e que, em pouco tempo, gerou a melancolia do desencanto. E qual foi o seu percurso?

Nos últimos 30 anos, a relação entre trabalhador e produção passou por modificações intensas dentro das organizações. Um desconforto significativo gerou a necessidade de mudança e, juntamente com ela, o sonho da solução dos problemas, da simplificação do dia-a-dia e uma certa arrogância, mais uma vez sintoma de um ego inflacionado, em considerar que tudo pode resolver e tudo pode conquistar³¹. As mudanças, entretanto, ocorrem sempre em torno de um eixo comum: a organização como absoluta, inclusive no seu papel de produzir mudanças a todo tempo, nos mecanismos de vida pessoal e social. Afinal, não se impor como modelo social, pela transitoriedade das mudanças, é a melhor forma de tornar-se modelo e gerar, assim, uma infinita ansiedade por conhecê-lo e para a ele pertencer. Nada mobiliza mais o executivo do que as constantes evasivas sobre a expectativa da empresa em relação a ele: “a empresa está mudando todos os dias, e você?”³². Quando falamos em mobilização,

³⁰ Nicole AUBERT. A Neurose Profissional. Trad. Maria Irene Stocco Betiol. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização*. volume II, p. 188.

³¹ É uma característica da modernidade a inflação do ego, justamente pelas marcas narcisistas que estão presentes na fé absoluta na razão e nos instrumentos que, a partir dela, são criados para ‘resolver os problemas da humanidade’.

³² “A ansiedade é um estado afetivo e como tal, naturalmente, só pode ser sentida pelo ego”. Sigmund FREUD. *Inibições, Sintomas e Ansiedade*. Volume XX. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* de Sigmund Freud.

falamos, necessariamente, na angústia que a mobilização provoca. A angústia gera tensão e, como já vimos anteriormente, toda tendência da pessoa é aliviar-se da tensão (que gera desprazer) e, justamente, buscar o prazer do alívio, o que nesse caso, caracteriza-se, especificamente, pela adesão ao *novo imediato*, pela aceitação sem crítica a qualquer apelo, desde que ele signifique possibilidade de *mudar*, ou, exatamente, mudar de um estado tenso pela angústia de procurar, para um prazer de alívio pela obtenção da resposta encontrada.

Sob a égide da organização, todas as coisas estariam ajustadas e resolvidas: a organização e seu discurso constituem uma nova forma de ser no aspecto pessoal e social. Estar sob a sua proteção é estar fortalecido pela vida comunitária, assegurado e poderoso para resolver problemas de todas as ordens³³. Essa é uma característica da modernidade, que, no mundo da produção, destaca-se de forma fantástica, arrematar as pessoas, para tornar viável a convivência.

As organizações modernas cumprem esse papel. Trazem para si, através da produção e distribuição do capital, a missão de arrematar as pessoas e conduzi-las, na regulação social do “bem comum” e fortalecimento da sociedade. Estar inserido no seio de uma empresa como trabalhador é estar inserido no mundo civilizado, onde, sem ele, a vida humana fica entregue à “barbárie”. Mais ainda: desempenhar com sucesso essa inserção, crescer como executivo, destacar-se, ser reconhecido como um daqueles que “regulam” o dia-a-dia da empresa é mais que motivo de orgulho, é entrega da própria vida. A política interna das organizações é pautada no fortalecimento do indivíduo protegido por ela, na possibilidade infinita, segundo sua própria crença, de resolver todos os problemas, suprir todas as necessidades, responder todas as questões (se justa ou não é outro problema: o importante é cumpri-la. Sempre).

Retomando a idéia inicial de que estamos com uma lupa sobre as organizações e, de fato, o que nos interessa são os mecanismos de condução ao poder e o percurso que para tal o jovem executivo faz, encontramos uma síntese da convivência humana civilizada nos modelos institucionais e organizacionais modernos. Mais do que preocupados com a história da industrialização ou os ajustes do capitalismo moderno, estamos direcionando nossa análise

³³ Não podemos nos esquecer de que a organização é uma instituição repressora e, como tal, protege aqueles que estão sob o seu domínio, dos instintos destrutivos que ameaçam a vida de cada um, como já falamos no capítulo Arquitetura do poder organizacional.

para o estatutário do jovem trabalhador na condição de sujeito, seus desejos, seus mecanismos de satisfação e sublimação, sua tolerância ao sucesso e ao fracasso. Portanto, nesta etapa do nosso trabalho, continuamos utilizando o recurso psicanalítico para compreender como na organização, ou seja, nos seus vários meandros departamentais, a busca pelo poder se dá, em que circunstâncias e com quais conseqüências.

Para realizar tais reflexões, falaremos, de início, sobre a Política de Recursos Humanos e Política de Qualidade das grandes e médias organizações³⁴ nos últimos 30 anos e de suas reverberações nos setores de Propaganda e Marketing, de Produção, Finanças e Contabilidade, Vendas e Responsabilidade Social.

2. O IMPACTO DA MODERNIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E O ESTATUTO DO PODER

“É possível dizer que, em regra geral aos estilhaçar os ofícios herdados do artesanato, onde a experiência operária era, para uma grande parte, constituída pela lenta aquisição do conhecimento da matéria trabalhada, de suas propriedades sob a mão e a ferramenta, de suas qualidades diferenciadas segundo a amostra, de suas transformações segundo a estação, a temperatura, o “tempo” (dir-se-ia, hoje, o grau higrométrico), a racionalização, por vezes lentamente, por vezes a um ritmo veloz, despojou os trabalhadores daquilo que era um dos conteúdos mais preciosos de sua atividade profissional: o contacto com o material e seu conhecimento”³⁵.

³⁴ É importante situarmos, para fins de esclarecimentos, como é estabelecido o tamanho de uma empresa. Segundo dados do Banco do Brasil/2003, fornecidos pela sua Diretoria Comercial, uma média empresa opera com faturamento de R\$ 5.000.000,00/ano a R\$ 50.000.000,00/ano e uma empresa de grande porte tem faturamento de R\$ 50.000.000,00/ano a R\$ 100.000.000,00/ano. O que equivale a dizer que, a grandeza de uma empresa não é medida pelo número de trabalhadores que emprega, mas pelo seu faturamento anual bruto. O que equivale também dizer que, com o avanço tecnológico e informacional preencher uma vaga de posto executivo significa um grande privilégio, dada à significativa escassez de vagas, sobretudo no nível diretivo.

³⁵ George FRIEDMANN. *O Trabalho em migalhas*, p. 36.

Abordaremos a Política de Recursos Humanos e Qualidade por estarem estreitamente ligadas pelo objeto - o trabalhador - e pelo produto – a satisfação do cliente - do trabalho que realizam. Além disso, ambas as políticas são responsáveis pelo itinerário do jovem executivo nas organizações nos demais setores: Propaganda e Marketing, Produção, Finanças e Contabilidade, Vendas e Responsabilidade Social, em busca de poder, sucesso e prestígio.

Sabemos que aquilo que conceitualmente chamamos de *poder* se traduz no dia-a-dia das organizações sob a forma de cargos e funções, em maior ou menor grau na hierarquia, decorrente da autonomia e extensão que suas ações e decisões podem atingir. É, dessa forma, genuíno representante do poder aquele que responde por determinado cargo ou função: presidente, diretor, superintendente, gerente, supervisor, coordenador, líder, chefe de departamento etc. Entretanto, em qualquer área ou setor, a atuação do trabalhador, não importa em que nível hierárquico do poder, será sempre a atuação típica de um profissional de Recursos Humanos, pois sempre estará lidando com gestão de pessoas: pode variar o segmento da atuação, o objeto próprio da cada setor; em todos os grupos, porém, sempre haverá pessoas a serem administradas. Além do mais, será também esse profissional o *guardião* do Programa de Qualidade, no sentido de zelar o tempo todo pela conformidade entre o que se pratica e os procedimentos adequados, para a prática com (e na) qualidade. Dessa maneira, podemos afirmar que os demais setores da organização constituem reverberações das Políticas de Recursos Humanos e Qualidade.

Qualquer que seja o setor da organização em que o jovem trabalha, seu percurso na hierarquia, os postos que galgar e a dimensão de sua autonomia serão sempre decorrentes do planejamento estratégico da Política de Recursos Humanos e da avaliação da Qualidade com que realiza o seu trabalho. Os demais setores da organização têm, evidentemente, seu objeto próprio de atuação e idealizam o produto final a que pretendem atingir. No entanto, esse processo somente ocorre nas malhas de uma política previamente traçada e determinante do alcance e da intensidade de cada gesto do profissional respectivo ao setor de sua escolha profissional.

Façamos algumas considerações sobre o que se considera como *mudanças qualitativas radicais* na Política de Recursos Humanos e Qualidade nas organizações nos últimos 30 anos.

2.1 A política de Recursos Humanos nos últimos 30 anos

“Somente uma visão acrítica das metas organizacionais e da motivação humana pode explicar porque os intervencionistas humanistas (sic) se sentem à vontade em suas tentativas, por exemplo, de minimizar a alienação em fábricas de alimentos para bichos de estimação; de melhorar a cultura humana em complexos industriais poluentes e destruidores dos recursos naturais; de aumentar a eficiência de corporações especializadas em fornecer ao público mercadorias desnecessárias e serviços que apenas servem para destruir gradativamente o senso que têm os cidadãos de suas necessidades genuínas, pessoais. Não questionam eles, explicitamente, o caráter geral desumanizador e enganoso da estrutura de emprego da sociedade centrada no mercado, que em si mesma não permite uma coerente prática do verdadeiro humanismo”³⁶.

Nas primeiras sistematizações de teorias da administração, propriamente na Administração Científica de Taylor(1856-1915), Fayol (1841-1925) e, posteriormente, Ford (1863-1947), encontramos os primeiros ensaios de um departamento organizado para atender à demanda de registro e de legalidade da relação entre o trabalhador e a empresa. O pessoal que trabalhava precisava constar em arquivos que registrassem o seu início de trabalho em determinado cargo ou função e em datas específicas. Assim nasceu o Departamento de Pessoal, cuja finalidade era estritamente documental de datas e prazos e burocrática, na medida que, também, registrava possíveis ocorrências na vida do trabalhador: salários por tarefas contratadas; atrasos e faltas; insubordinação ao regimento interno; baixa produtividade; formação de grupos que sugerissem insurreição às ordens disciplinares e hierárquicas; acidentes ocorridos na prática do trabalho. No caso das mulheres, gravidez e amamentação; contratação de crianças cujo tamanho físico fosse adequado à necessidade deste ou daquele trabalho a ser realizado ou à manutenção desta ou daquela máquina que precisava ser limpa e lubrificada; dispensa de idosos e acidentados; preparação de treinamento

³⁶ Alberto GUERREIRO RAMOS. *A Nova ciência das organizações*. p. 96.

técnico-operacional para habilitação aos vários trabalhos específicos; enfim, a garantia de que tudo sempre iria correr bem para a produção do trabalho.

“Correr bem” significava realizar os objetivos do capitalista que investiu seu capital na indústria, ou seja, aumentar o capital do capitalista, via produção. Para tal, era preciso multiplicar os olhos do capitalista por toda a indústria, para que tudo fosse vigiado por ele, conferido por ele, realizado para satisfazê-lo plenamente. Foi então criada a figura do capataz, filho do feitor e pai do gerente: aquele cujo objetivo é “incorporar os ‘olhos-do-dono’ e ‘olhar’” a indústria. Esses “olhos-do-dono” ou “chefes” tinham por tarefa controlar, vigiar, fazer-acontecer o trabalho de acordo com a vontade de quem o patrocinava: era, portanto, um representante do “dono-da-firma” e um caçador de ocorrências e deslizes. Era escolhido pelo capitalista e visto como homem de confiança, vivendo a esquizofrenia típica deste papel: “pensar” como patrão e “viver” como empregado.

É interessante considerar que essa esquizofrenia tem, ainda, outros desdobramentos: a condição de “incorporar os olhos do dono” é a de ser *escolhido* como *braço direito do pai*, ou seja, depositário de distinção entre os *irmãos*, o que gera um profundo prazer narcísico que, mais adiante, veremos repetidamente na figura daquele que exerce o poder.

“Assim, aquele que aqui reúne-nos em comunhão tribal, o dito Taylor, outro espécimen (sic) de cavaleiro solitário produzido nas várias solidões melhoristas (sic) do Novo Mundo, inaugura-nos definindo claramente a quem servia, e a qual lado do conflito buscava auxiliar. (...) Pois vários acusam-no de pouco preocupado com o indivíduo, coisa que nos salvaria, hoje, de sua maldita companhia”³⁷.

Com certeza, o passado do Departamento de Pessoal, pai de Recursos Humanos, não é glorioso. Ele foi criado para o registro de trabalhadores entregues ao destino comum da maior produção possível no menor tempo possível também.

³⁷ José Eduardo TEIXEIRA LEITE. “Nós quem, cara pálida?” A razão depois de Taylor. In: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 83.

Assim sendo, a função do Departamento de Pessoal era ser arquivo de gente e, sobretudo, buscar sempre gente cujo perfil de oferta de trabalho se encaixasse na necessidade da indústria e garantisse, incondicionalmente, sua continuidade, sua viabilidade na produção de trabalho para produzir capital. Homens, mulheres e crianças eram recrutados pelo Departamento de Pessoal para a situação de realizar o trabalho na condição de fazê-lo pela menor taxa de risco possível que ameaçasse esse trabalho. Nesse processo de recrutamento de pessoas para o trabalho, surge a necessidade de um passo intermediário: a seleção de habilidades que reforçassem, sem muito custo, a natureza do trabalho. O técnico mais hábil para essa seleção deveria ser um estudioso do comportamento, um psicólogo: um ajustador entre a oferta de trabalhos e a demanda de trabalhadores.

O Departamento de Pessoal era composto, destarte, de poucos elementos, todos a serviço, portanto, eram meios, de buscar recursos para a realização e continuação do trabalho. A ele competia, apenas, buscar recursos para o trabalho. A função de controlar o trabalho das pessoas era do capataz, de quem o Departamento de Pessoal recebia o “material” necessário para a definição do destino das pessoas... Ele foi o primeiro “homem de Recursos Humanos” que conhecemos na história.

Paralelamente ao ajuste das pessoas a esse funcionamento, crescia o mecanismo tecnológico que, por sua vez, exigia sempre novos ajustes às estruturas de funcionamento. Nasce, assim, a teoria administrativa ou teoria organizacional, cujo objetivo é compor um repertório de crenças e medidas que referendam a viabilização do trabalho no dia-a-dia da organização.

“No entanto, foi a Escola de Relações Humanas que deu início à manipulação da alienação individual e, assim, pode ser dita mais irresponsável do que Taylor pelas atuais agruras, conscientes ou inconscientes, dos indivíduos nas organizações (e, em consequência, pelos problemas de eficiência experimentados por essas últimas). Como o drama de Fausto já nos demonstrou, o Diabo, nem por ser diabólico, deixa de ser ético”³⁸.

³⁸ *Ibid.* p. 82 (nota de rodapé).

Esse complexo de produção, aparentemente tão bem organizado, no funcionamento de suas partes sofria, entretanto, permanentes alterações graças aos avanços tecnológicos. Avanços esses provocados pelo interesse cada vez maior em se produzir mais, com menos perda e no menor tempo possível.

“A nível de empresa (sic), a função de Recursos Humanos passa a ser fundamental no seu papel estratégico de obtenção de ganhos globais de produtividade”³⁹.

Na medida que a diversidade dos gestos do trabalhador, em suas operações repetitivas na máquina, foi sendo substituída pela automação, ou seja, o gesto desprovido de pensamento, foi se reduzindo à memória mecânica e de operador na máquina; o trabalhador passa a operador da máquina. Assim, com a introdução da esteira rolante (Fordismo), o desenvolvimento dos Círculos de Controle de Qualidade (Toyotismo) e os avanços tecnológicos, em geral, o refinamento na produção levou à necessidade de informações mais ágeis, “em tempo” cada vez menor.

Os conceitos aparentemente consagrados sobre o binômio homem-máquina foram questionados à proporção que também eram questionados os conceitos de qualidade, ‘retrabalho’, estoque, programação de produção etc. A relação de justaposição homem-máquina, como se ambos estivessem no mundo da produção em pé de igualdade, como se braços e pernas humanos compusessem, como partes, a sinfonia do todo, operando com botões, alavancas, correias etc. entra em colapso.

“Em rápidas pinceladas, primeiro veio o movimento de relações humanas: psicólogos e pedagogos sorridentes empenhados em inventar a humanidade do trabalhador, exercícios de comunicação e cooperação em salas arejadas, introduzindo em linguagem divertida os azares do isolamento social. Depois das ‘aulinhas’, que por vezes acabavam com discursos piegas e o ‘grupo’ de mãos dadas, era preciso voltar à linha de montagem, organizada

³⁹ Patrícia Amélia TOMEI. “Trabalhadores descartáveis ou recicláveis”? In: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 135.

critérios para que o trabalhador não pudesse conversar, ou sequer olhar para os seus pares.

Não foi difícil perceber que havia que caminhar mais. Daí até a reorganização dos espaços de trabalho, células cada vez mais autônomas, trabalhadores cada vez mais plenipotenciários (sic), questão de tempo, pouco tempo”⁴⁰.

O progresso tecnológico e, por conseqüência, o avanço informacional determinou um novo perfil de trabalhador: de simplesmente operário passou a operador, além do aparecimento da multiplicidade de empresas – meios, prestadoras de serviço, correlatas à produção.

Com o deslocamento do controle de produção e qualidade da repetição cega da linha de montagem para indicadores estabelecidos por planejamentos, programação, avaliação, discussões constantes sobre “o quê” e “como”, a facilidade da subordinação pelo comando torna-se obsoleta e, portanto, improdutiva. Há maior comunicação entre os trabalhadores. A figura óbvia do capitalista sedento de lucro via produção igualmente entra em colapso. A aparente linha reta entre o investimento e o lucro sofre constantes interrupções quando, no processo de produção, ele, o capitalista, defronta-se com a necessidade de um controle mais estreito da qualidade, com a necessidade de um planejamento mais apurado do processo, com a demanda de problemas e desafios que a tecnologia traz e exige um novo perfil de trabalhador.

De simples capitalista, o “dono da firma” passa, necessariamente, a empreender meios de produção e lucro, passa a ser empresário. Os trabalhadores, igualmente, de simples depositários de decisões alheias passam a conviver mais entre si com a idéia de participação. Por conseguinte, novos tempos que não mais assimilaram a figura bufa do capataz, a limitação do acanhado Departamento de Pessoal; porém, apesar dos novos tempos, podemos afirmar que a herança deixada pela estrutura taylorista beira até os dias de hoje, apesar das grandes mudanças ocorridas.

⁴⁰ Wanderlei CODO. *Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século*. In: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 150.

“Digamos que, via mercado, saímos de uma economia melancolizante para entrar numa economia subjetiva de pequenos gozos narcísicos. A passagem de um tipo de prática político-econômica-social e subjetiva a outra não tem sido fácil. Reveste-se de uma característica traumática que comumente é denominada hiperinflação. Dizer que a hiperinflação constitui um trauma psíquico na economia libidinal dos seres humanos não é nenhuma redução psicológica, já que a estabilidade não é outra coisa senão a elaboração desta circunstância só comparável a uma catástrofe social e pessoal como poderia sê-lo numa guerra. Assim, a hiperinflação é uma guerra em termos econômicos e um trauma psicossocial onde existem vencedores e vencidos, sendo os primeiros os que vão dar a versão oficial do acontecimento. A questão principal é como a malha social intersubjetiva volta a ser tecida após o trauma”⁴¹.

Assim, a grande mudança na relação homem-trabalho se deu, aparentemente, na necessidade de uma relação “mais justa”. Entretanto, essas mudanças apontaram e apontam para a institucionalização de uma política que deveria administrar os melhores recursos da organização, os Recursos Humanos, com o papel desafiador de administrar a hiperinflação de egos narcísicos, destituídos das grandes ideologias humanitárias, competitivos e competidores de um lugar de sucesso e destaque em nível da satisfação narcísica.

Imbuído pelas novas técnicas de administração de pessoas, o espírito moderno contemporâneo julgou poder submeter à produção do trabalho e à geração do lucro, a alma humana. O sentido de “mais justo” se resumiu ao de “mais adaptável”, a razão humana se julgou tão soberana que se submeteu, a si própria, a técnicas de condicionamento de comportamento, à programação de respostas. Preceitos éticos, advindos da tradição cristã, transformaram-se em expedientes úteis, em que ética e utilidade, na modernidade tecnológica, são irmãs gêmeas.

⁴¹ Jorge Ruben VOLNOVICH. *Subjetividade e Organizações: o discurso neoliberal*. In: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 66.

Hoje, em quase todas as organizações, independentemente do seu tamanho – faturamento –, podemos observar uma política de Recursos Humanos destrambelhada, ávida por comprar programas de treinamento que prometem realizar sempre o milagre da produtividade, da motivação, da otimização do tempo, do aumento do lucro, da conquista da performance do super-herói.

“Do poder absoluto às repúblicas, passando pelas monarquias parlamentares, eis aí um status que tem conhecido, através dos tempos, os paroxismos de grandezas e misérias humanas. Ora, teria esse ‘poder arquétipo’ deixado algumas marcas no outro poder em marcha, este também, convertido num arquétipo na atualidade: o do gerente, do dirigente de uma organização... (...) Será que nossos dirigentes de empresas se comportam, sem sabê-lo, como ‘monarcas’ das organizações? Afinal, quer se queira ou não, toda forma de poder convive com a tentação do absoluto”⁴².

Como na arte moderna em que a pintura é ilógica, a música é dissonante, o teatro é a representação de si mesmo, as organizações nas suas Políticas de Recursos Humanos compõem uma obra surreal, de pedaços desconexos, na qual cargos e funções, muitas vezes, são recorrentes entre si, o discurso é o despedaçamento das relações humanas mais primitivas e a ética é apenas a ética do lucro. As exigências são absurdas em termos de composição de currículos, de “formação básica”: dois ou três idiomas fluentes, conhecimento pleno de informática, experiência de viagens ou intercâmbios internacionais, pós-graduação ou MBA⁴³, maturidade psicológica, proatividade, vida afetiva e emocional bem resolvidas, espírito empreendedor, experiência de auto-gestão, liderança, sensibilidade, assertividade em jovens de aproximadamente 25 anos, para se colocarem numa imensa lista de candidatos *a nada*: faltam vagas, faltam oportunidades, falta bom senso. Simultaneamente a esse quadro de horrores, vem o desencanto, a desilusão, o sentimento de correr em círculo. Estamos, hoje,

⁴² Omar AKTOUF. *A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do emprego (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações)*. In: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 243.

⁴³ MASTER BUSINESS ADMINISTRATION – Curso de pós-graduação para executivos.

nas organizações, na era do “o quê?” e não do “para quê?”, fazemos, agitamos, procuramos pela obrigação ou prazer do movimento de fazer, agitar e procurar.

As políticas de Recursos Humanos das organizações estão cheias de cacoetes, repetem infinitamente algumas expressões, por puro modismo e convivem com o perecimento desse modismo de forma assustadora: crenças nascem e morrem da manhã para a tarde, modelos ficam caducos em semanas, projetos morrem antes de saírem da condição de anti-projetos. A substituição constante, a reposição de teorias, de métodos e técnicas é tão rápida que, antes de se poder avaliar o resultado, já se introduz outras teorias, outros métodos e outras técnicas - e antes de serem avaliados.

“Técnicas departamentalizadas, visão global perdida, acontece o que, em situações que tais, sói acontecer: a inevitável subotimização organizacional, a ineficiência por incoerência, fato que passa despercebido nas organizações pela total ausência de concorrência (toda grande empresa era, de certa forma, sujeita do mesmo discurso organizacional, equivocado ou não, o que permitia que elas repassassem esse custo da ineficiência para o mercado consumidor)”⁴⁴.

Quase poderíamos afirmar que as organizações estão mergulhadas na impulsividade, falta-nos continência, falta-nos egos fortalecidos que administrem melhor a urgência de velocidade que impomos à velocidade do tempo. Está o jovem, aspirante ao poder, perdido nesse turbilhão de estímulos, exigindo dele sempre o melhor e mais e mais de sua capacidade e dedicação. Em outras palavras, o que podemos perceber aqui é, de novo, o preço da afirmação do eu: dizer *não* ou tornar-se apenas *objeto-de-gozo-do-desejo-do-outro*. Claro que as vantagens em recalcar o desejo são grandes: adaptabilidade, flexibilidade, disponibilidade são traduzidos por promoção, ganho de benefícios, estabilidade possível etc.

Sabemos que, mediante uma forte situação de tensão, o indivíduo reage narcisicamente, ou seja, sob tensão, a necessidade de proteger-se e afirmar-se faz com que ele

⁴⁴ José Eduardo TEIXEIRA LEITE. “*Nós quem, cara pálida?*” A razão depois de Taylor. In: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 85.

se volte ainda mais para si mesmo. O discurso típico desses jovens é a declamação constante sobre o tamanho e a importância da empresa em que trabalham. É a partir da análise desse discurso corrente entre os jovens executivos, que seremos capazes de avaliar o que, simbolicamente, a empresa representa para eles. Assim sendo, podemos dizer que esse traço aparece, fortemente, no orgulho que o jovem passa a ter de “sua” empresa: é a melhor no segmento... está entre as 10 ou 20 melhores para se trabalhar... está exportando tecnologia... etc. Assim, transfere *seu desejo de ser para o desejo de parecer* como em um mecanismo de defesa. Desloca seu sentimento de inferioridade para a superioridade da organização e, com esse mecanismo cruel, aparentemente, tranquiliza a situação de revolta que a frustração deveria provocar.

Falamos, anteriormente, sobre os mecanismos de introjeção e projeção. Sabemos que aquilo que na nossa percepção não é introjetado, nós projetamos. O sucesso sonhado, o poder que o jovem almeja, muitas vezes, não é alcançado, o que o coloca na impossibilidade de realização do desejo e na tentativa de defender-se da frustração; ele projeta para a empresa o sucesso que ele não tem e a ela atribui o poder que ele persegue: ela é a melhor do segmento, ela é o máximo, não tem concorrente que a ameace... Nessa projeção, o mecanismo perverso que constatamos não está apenas na auto-preservação, através do deslocamento da dor da frustração para o sucesso da empresa; o perverso desse mecanismo está, no processo de idealização da empresa, ao considerá-la o máximo, há uma diminuição do seu ego. É a sua possibilidade de afirmar-se como pessoa, como sujeito do próprio desejo que está ameaçada e, mais facilmente, torna-se refém da empresa, do ideal do ego que ela representa, do super-ego que ela é e mais se torna frágil diante da própria vida e de seus desafios.

“*A obra-prima do Poder é fazer-se amar*”⁴⁵. Ser aceito e aprovado é questão de vida ou morte. A única certeza de que a escolha pelo poder foi acertada é a aquisição e a manutenção do poder. Muitas das questões pessoais são introduzidas nas organizações com a esperança, ainda que inconsciente, de serem minimizadas. Com certeza, faz parte de um Édipo cuja dissolução gerou, e ainda gera, muitas angústias, necessidade de ser amado e de ser aprovado.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 84.

Outras e poucas vezes, assistimos ao sucesso do jovem executivo em afirmar suas diferenças e conseguir realizar seus projetos, sem encontrar tantas resistências por parte da organização. Também não é, impunemente que essa aparente tolerância acontece. Alguma moeda de troca entra em cena nessas situações: o valor do jovem no mercado, o interesse da concorrência, o próprio valor do conhecimento que ele disponibiliza, o potencial irrecusável que ele sinaliza, a própria firmeza de personalidade e independência que ele transmite etc. São valores reconhecidos e nada desprezados pelas organizações. Constituem, entretanto, exceções ao quadro comum que observamos, aparentemente contrariando o que anteriormente dissemos. Sem a pretensão de jogar todos os casos numa vala comum, é preciso notar, apenas, o jogo de interesses. É muito interessante para a imagem e para o discurso da empresa que ela contenha, em seus quadros, a própria antítese: pelo menos, esta está sob controle, sob seu teto não haverá muitas surpresas para ameaçá-la. Mais ainda, esses valores servem, também, para exibir a capacidade da empresa em receber o novo, em assimilar propostas inovadoras e provocadoras. Sabe-se muito bem que esses jovens “pouco adaptáveis” fazem carreira brilhante, realizam grandes trabalhos, ganham ótimos salários, mas partem para *carreira solo* em pouquíssimo tempo, quer abrindo sua própria empresa, quer colocando-se como profissional liberal. Vale a pena, portanto, explorar seu conteúdo e seu potencial como elementos que oxigenam, indispensáveis à saúde da empresa. Esses jovens fazem história e são, exaustivamente, demonstrados como exemplo para outros jovens.

“Nos estratos mais baixos das organizações essa tensão I x O [indivíduo versus organização] (geradora de incertezas, ‘irracionalidades’, ineficiências e disfuncionalidades dentro da organização) é controlada pelo Poder organizacional (lugar de sustentação da lógica discursiva) por meio de mecanismos repressivos. Estes mecanismos mais tentam impedir o ‘comportamento previsivelmente inadequado’ do que o ‘pensamento desejanste’ ou ‘manifestações de insatisfação’ com a Regra organizacional. Por isso, a repressão tem, naquilo que interessa-nos no momento, a característica de não eliminar a ‘consciência’ do indivíduo a ela submetido o Desejo que a força da Regra interdita (a repressão sempre esteia-se na Lei do mais forte, na explicação do Leviatã hobbesiano, e só por isso não é solução que sempre dure).

Isto é, à repressão não interessa eliminar o ‘desejo’, mas a possibilidade de sua realização”⁴⁶ (sic).

2.2. A Política da Qualidade nos últimos 30 anos

“Inicialmente, uma questão semântica. Que significa exatamente moderna?

Em geral, moderna significa nova. Pode significar, também, atual, contemporânea. Note-se, contudo, que ambos os termos se referem ao momento em que vivemos, ou seja, em pouco tempo o moderno pode virar velho, obsoleto, ultrapassado”⁴⁷.

É próprio da modernidade tecnológica, seja industrial ou de prestação de serviços, a busca de qualidade no produto que oferece ao mercado. Assim, criou-se a Política da Qualidade como um dos membros da Política de Recursos Humanos, um subproduto ou desdobramento da forma de produzir e gerenciar objetos ou serviços.

*“Dentro desse contexto, a Gestão da Qualidade não pode deixar de ter em vista que os funcionários da empresa são, antes de tudo, pessoas comuns, que recebem fora da fábrica, carga considerável de informações e sofrem os mesmos impactos em termos da qualidade de produtos e serviços como qualquer consumidor. Dessa forma, a estratégia gerencial de envolvimento dos recursos humanos com a qualidade pode tirar partido do fato de que **já se tem** uma noção intuitiva de qualidade”⁴⁸ (grifo do autor).*

O objetivo máximo da Política da Qualidade, criada há cerca de três décadas, era evitar o erro, que resulta em re-trabalho, perdas e insatisfação geral. “Fazer certo na primeira vez para não fazer outra vez”. É razoável que assim se pregue nas organizações, esse é o

⁴⁶ *Ibid.*, p. 104.

⁴⁷ Edson Pacheco PALADINI. *Gestão da Qualidade*, p. 15.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 25.

espírito moderno: avesso às sucatas, aos atrasos e aos prejuízos da tradição administrativa, que chegava a aumentar a produção para proteger-se das perdas e, conseqüentemente, diminuía, em muito, a sua margem de lucro.

“Os certificados de qualidade como o ISO 9000 transformaram-se em uma indústria nos dias de hoje, os programas de qualidade total tornaram-se verdadeira coqueluche, qualquer revista especializada discute o tema à exaustão. Claro que se trata de uma moda... (...) Mas o fato de se tratar de uma moda revela muito da busca que o mundo do trabalho realiza, do esforço em transformar radicalmente a si mesmo”⁴⁹.

Parece-nos, portanto, que a busca da *qualidade total* é apenas um sintoma, que como tantos outros não são suficientemente levados a sério pelos estudiosos das organizações. Um sintoma que se transformou num roteiro metodológico da *forma de agir melhor para não errar*. Entretanto, isso que parece num primeiro momento apenas uma diretriz metodológica e valorativa de realização do trabalho, tornou-se um monstro antropofágico nas organizações. E, como todo sintoma, esse também é formador de compromisso: algo do que existe não está em conformidade com o que se deseja, há um comprometimento, em nossa prática diária nas organizações, que bate de frente com o nosso desejo. Novamente, surge a figura do menino necessitado de aprovação, mostrando uma dependência afetiva típica do caráter infantil daqueles que dispõem tanta energia apenas em cumprir ordens e buscar elogios.

Hoje, “erro zero” significa uma verdadeira obsessão e o mito da Qualidade Total é a busca da Perfeição Total! E a Política da Qualidade, criada para introduzir e avaliar métodos de produção ou prestação de serviços com qualidade, portanto, meio para realização de um trabalho melhor, tornou-se fim e, atualmente, dispensa-se mais atenção ao processo de produção do que ao produto. Podemos produzir armas mortíferas, destruidoras, cuja finalidade seja, realmente, o suicídio ou o genocídio, desde que sejam produzidas com

⁴⁹ Wanderlei CODO. *Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século*. In: Eduardo DAVEL e João VASCONCELOS (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 154.

“Qualidade Total”! A ética da Era da Qualidade se reduz ao processo-de-produção-com-qualidade e não ao objeto produzido.

Nesse sentido, podemos discutir o papel do simbólico nas organizações. Parece-nos que o objeto produzido encerra em si mesmo o seu significado na utilidade e na sua correspondência ao projeto inicial; perde, dessa forma, seu papel de significante. O simbólico parece descolado do objeto e, assim, a produção se justifica pela produção. Esse descolamento coloca o nosso pensamento moderno sobre qualidade sem equivalência e, portanto, sem preocupação com o sentido do trabalho que produz tais e tais objetos. Podemos, então, até imaginar uma empresa de beneficiamento e refinamento da folha de coca, sem maiores conseqüências, na medida que essas operações sigam as determinações e procedimentos do controle da qualidade e satisfaçam ao cliente. E o simbólico, onde está?

“A idéia de que o simbolismo é perfeitamente ‘neutro’ ou então – o que vem a ser o mesmo – totalmente ‘adequado’ ao funcionamento dos processos reais é inaceitável e, a bem dizer, sem sentido.

O simbolismo não pode ser nem neutro, nem totalmente adequado, primeiro porque não pode tomar seus signos em qualquer lugar, nem pode tomar quaisquer signos. Isso é evidente para o indivíduo que encontra diante de si uma linguagem já constituída, e que se atribui um sentido ‘privado’ e especial a tal palavra, tal expressão, não o faz dentro de uma liberdade ilimitada mas deve apoiar-se em alguma coisa que ‘aí se encontra’. Mas isso é igualmente verdadeiro para a sociedade, embora de uma maneira diferente. A sociedade constitui sempre sua ordem simbólica num sentido diferente do que o indivíduo pode fazer. Mas essa constituição não é ‘livre’. Ela também deve tomar sua matéria no ‘que já existe’”⁵⁰.

⁵⁰ Cornelius CASTORIADIS. *A instituição imaginária da sociedade*, p. 146.

A materialidade da produção com seus imperativos de perfeição perde, ao longo do processo, a dimensão do simbólico, ao relativizar o valor do produto na esfera ética e o introduz ligada apenas à sua utilidade e demanda de mercado. Assim, empobrece o trabalho, nega a história, divulga novidades de acordo com o próprio interesse e obedece, cegamente, à cartilha da qualidade, impedindo a existência do erro material, matando a dimensão do simbólico⁵¹.

É nesse obsessivo desejo de não errar, de acertar sempre que surge um verdadeiro “caça às bruxas” nas organizações: todos são fiscais da qualidade, todos fazem o autocontrole da qualidade, todos têm que acertar sempre, ninguém pode errar nunca. Esse movimento antropofágico consiste, exatamente, na autoconsumação de si mesmo pelos próprios erros, entendendo-se não somente a auto mortificação como também a mortificação do outro pelos erros dele. No seu mais completo desdobramento, poderíamos dizer que a antropofagia está, exatamente, na competição para a garantia do próprio lugar, para receber o afeto da mãe e a aprovação do pai, como ocorre na relação edipiana, eliminando os *irmãos – ladrões* da exclusividade do amor e da segurança perseguidas a todo custo. Não há, portanto, nesse empreendimento, a superação do sofrimento infantil, com o trabalho tornando-se, apenas, teatro da repetição da dor psíquica passada.

Se pensarmos como Dejours, segundo o qual o trabalho constitui para o adulto a possibilidade de sublimação do sofrimento infantil assimilado pela criança do sofrimento de seus pais, e realizada na passagem do teatro psíquico (sofrimento infantil) para o teatro adulto (sublimação do sofrimento infantil na realização do trabalho), então poderemos avaliar a importância do trabalho e de seu reconhecimento para a saúde mental da pessoa do trabalhador e para a própria convivência social. O trabalho bem realizado e bem reconhecido pode representar para o adulto a superação de um estado edipiano mal resolvido, cuja angústia pode ser persecutória e desdobrar-se em outros comportamentos que causam sofrimento para o sujeito e para as pessoas com quem ele convive.

⁵¹ A questão valorativa simbólica se torna secundária em relação ao valor material do produto, o que, de certa forma, é típico do sistema em que vivemos, onde o valor das coisas está diretamente ligado à sua utilidade, ao seu preço, à sua finalidade e não à sua intencionalidade.

“Pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas do seu passado e de sua história afetiva. A ressonância simbólica aparece então como condição necessária para a articulação bem-sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva. Esse ponto é essencial, porque em relação à produção e à qualidade do trabalho, a ressonância simbólica permite fazer o trabalho beneficiar-se da força extraordinária que a mobilização dos processos psíquicos nascidos do inconsciente confere. A ressonância simbólica é, por assim dizer, uma condição da reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção”⁵².

Há, portanto, uma *necessidade* de sucesso no trabalho. O protagonista do teatro psíquico – a criança que assimila os sofrimentos dos pais e sofre na luta de tentar dirimir a angústia dos pais, acaba por conseguir contornar esse sofrimento e situando-se como parte integrante desse teatro psíquico e, de fato, sofre com eles – é o mesmo protagonista da imaginação e realização do teatro do trabalho adulto, e dele precisa para sublimar seu sofrimento passado e transformá-lo em matéria prima de reconhecimento pessoal e realização profissional. Trabalhar é, na sua acepção sublimatória, libertador do sofrimento individual e inserção na viabilidade da convivência social. A ação persecutória, decorrente da *fiscalização* excessiva, do *controle* neurótico da qualidade do trabalho realizado, pode ser altamente danosa à saúde mental do indivíduo e do grupo.

Dejours⁵³ nos aponta para um movimento neurótico de auto-flagelação, provocado pela não-aceitação dos próprios erros, através da psicossomatização: doenças verdadeiras, portanto reais, criadas a partir de conflitos emocionais difíceis de serem solucionados, cuja culpa se transforma em nosso próprio algoz. Se olharmos, atentamente, a sintomatologia das organizações, percebemos a quantidade absurda de doenças psicossomáticas geradas pela culpa do indivíduo diante de possíveis erros cometidos, assim como o número alto de acidentes de trabalho ou lesões provocados pelo exercício do trabalho - portanto,

⁵² Christophe DEJOURS. *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. Trad. Arakey Martins Rodrigues. In: Jean-François CHANLAT (Coord.). *O indivíduo na organização*, volume I, p. 157.

⁵³ Esta idéia está desenvolvida na obra de Christophe DEJOURS. *A Loucura do trabalho*.

somatizações - ocorrem com maior frequência em departamentos cuja fiscalização, reprovação e rejeição são mais austeras em relação aos erros cometidos.

Os estudos de Dejours mostram, mais uma vez, a perversão (ou distorção) do desejo na sua transmutação em doenças, a pulsão de vida do prazer reduzida à pulsão de morte da doença e da dor. A psicossomatização é a resposta do indivíduo, cobrado intermitentemente, a uma perfeição neurótica de gestos e decisões, que apenas concorrem para seu desencanto com o trabalho e sofrimento com sua vida. Além dela, encontramos milhares de situações de somatizações, ou seja, doenças criadas pelas condições adversas em que o indivíduo se encontra: horas a fio sem comer, vida sedentária, tomar lanche no computador, beber pouca água, posições ergonômicas inadequadas etc. É a relação doente, no sentido mais amplo do termo, com o trabalho e com a vida profissional. Qualidade total apenas na produção e no produto, nunca no produtor...

O conceito de qualidade se expandiu para além da forma de produção e de resultado do produto. Tempo bem empregado é qualidade, otimizar o tempo é fundamental, que deixou de ser uma boa recomendação para ser mais um controlador a submeter o comportamento humano. A rigidez do “aproveitamento do tempo” passa por cima de diferenças pessoais, modos de ser típicos de cada indivíduo, e os coloca, a todos, numa agenda comum de “desempenho e produtividade”.

“Erro zero” é um dos ideários da modernidade nas organizações. Equivale a dizer “zero para o humano”, já que errar é próprio da natureza humana. E essa evidência agride, a todo momento, o modelo de grande executivo, que é construído sob a crença do poder total. Percebendo-se limitado, tateante nas suas verdades, hesitante nas grandes decisões, o homem moderno, o executivo moderno, dono de polpudo cartão de crédito, dois ou três celulares, cheques especiais, seguros mil, cidadão vip e detentor de tanto poder que não pode errar.

“Cada vez que, na sua atividade de trabalho, o trabalhador leva a cabo a resolução de problemas que lhe são colocados (atividade de concepção) e que obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, é também o sujeito sofredor, mobilizador (sic) de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua

capacidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento”

⁵⁴(grifo do autor).

Dejours salienta, ainda, que as expressões criação e obra, advindas de sublimação e realização podem ser desdobradas em simples potencialidades desenvolvidas e realização de trabalho, ou seja, não é preciso que haja a pré -concepção de um gênio criador, para que o processo de transformação do sofrimento infantil seja sublimado no trabalho: em qualquer operação simples de produção, esses elementos típicos do psiquismo estão presentes e a saúde mental não é privilégio de poucos eleitos intelectualmente ou que realizam trabalhos sofisticados; ela pertence a todos igualmente.

Podemos, inclusive, pensar sobre a rigidez com que os programas de qualidade administram o dia a dia das pessoas nas organizações, a ordem e a limpeza reinantes em todos os departamentos, lembrando um centro cirúrgico, tamanha a assepsia, o controle e a arrumação de todas as peças, fazendo até mesmo da produção um espaço *clean* no ponto máximo do espaço habitado, o discurso típico da fiscalização, do zelo e da punição, que constituem uma obsessão compulsiva oriunda da fixação na fase anal, descrita por Freud, como uma das fases decisivas da construção da personalidade da criança, com repercussões para o resto da vida.

A teoria freudiana sobre fixação anal nos mostra que ela pode assumir diversas formas. A mais comum parece ser a compulsão. A criança aprendeu que, se não conseguir ‘colocar as coisas nos seus devidos lugares’ ou não conseguir manter a ordem, corre o risco de ser castigada. Portanto, para manter, a qualquer custo, o seu nível de ansiedade baixo, precisa ter garantido um controle ordeiro do seu ambiente. O traço da compulsão pode variar de intensidade. Existe uma quantidade normal necessária para manter a vida em ordem, sem a qual não haverá um mínimo de organização. Porém, na outra extremidade do *continuum* encontramos um transtorno obsessivo-compulsivo plenamente ativo, no qual as obsessões e as compulsões interferem, seriamente, na vida do indivíduo. O trajeto feito é refeito mil vezes, apenas para se conseguir uma *gratificação mental no refazer do trajeto* e, de imediato, buscar fazê-lo novamente. Sabemos de um dos pacientes mais famosos de Freud que não conseguia

⁵⁴ Christophe DEJOURS. *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. Trad. Arakcy Martins Rodrigues. In: Jean-François CHANLAT (Coord.). *O indivíduo na organização*, volume I, p. 159.

se livrar da cena mental gratificante agonizante de algo horrível acontecendo aos seus entes queridos. Volta e meia, ele também era paralisado por compulsões triviais, coisas que ele ‘tinha de fazer’. Era mais ou menos como se dissesse : *“tenho de tirar essa pedra do meio da estrada...Oh! cometi um erro; tenho de voltar e repor aquela pedra.”* (grifo nosso).

Com certeza, as organizações elaboram e implementam milhares de programas ao longo de seu tempo útil e nem todos os programas gozam de lucidez e saúde mental em suas propostas. Não seria exagero considerarmos que se torna um grande representante de determinado programa, aquele que com ele melhor se identifica, ou seja, aquele cuja lucidez e saúde mental estão proporcionais às do programa.

“A necessidade de trabalhar energeticamente, de envidar cada vez mais esforços, de desempenho cada vez melhor e de tender sempre para um maior sucesso, estão na origem desse fenômeno [neurose de excelência]. O indivíduo se encontra, de certa forma, preso em uma espiral infernal, obrigado a correr cada vez mais depressa em um contexto onde tudo muda tão rapidamente que não resta nada mais de estável a que se agarrar para retomar o fôlego”⁵⁵.

É, assim, que Nicole Aubert define a neurose profissional: a neurose de excelência. É evidente que a identificação com os programas será maior ou menor de acordo com o histórico psíquico de cada um. É evidente, também, que os programas de qualidade total não são formulados apenas para as pessoas com traços obsessivo-compulsivos - típicos da fixação na fase anal, cujo comportamento é de ordem e organização absolutas -, mas para todas as pessoas. Podem responder mais positivamente a eles as pessoas que, obsessivamente, são ordeiras e organizadas e, quanto mais obsessivo-compulsivo é o indivíduo, mais ordeiro e organizado ele costuma ser, beirando o limite da ordem e da organização necessárias e esbarrando nos limites do patológico. As fixações formadas na infância (oral, anal, fálica e genital) não têm nada de patológico, ao contrário, são necessárias para que o indivíduo adulto desenvolva determinadas expressões de sua personalidade e determinadas atividades para a sua sobrevivência. Entretanto, as fixações tornam-se preocupantes, quando a intensidade delas

⁵⁵ Nicole AUBERT. *A Neurose Profissional*. Trad. Maria Irene Stocco Betiol. In: Jean François CHANLAT (Coord.). *O indivíduo na organização*, volume II, p. 188.

absorve o indivíduo em apenas um de seus aspectos, expressando-se numa quantidade que escapa ao padrão saudável. Elas se tornam preocupantes quando restringem o indivíduo a manifestar apenas uma preocupação constante, eliminando a pluralidade de atenções que ele deve ter em um padrão “normal” de comportamento e atitudes com outros aspectos de sua vida.

Nesse sentido, ou seja, na absorção do indivíduo em apenas um de seus aspectos, no caso a ordem, a limpeza e a organização, podemos considerar que, eventualmente, esses programas tornam-se um movimento asfixiante de andar engessado em modelos, de serem claustrofobicamente colocados nos limites de produção de cada indivíduo, realizando funções e papéis escritos por um sistema, dessa forma, antropofágico⁵⁶.

Sem dúvida, a modernidade nas organizações, assim como nas artes, institui o desencanto, o desespero, o modelo antropofágico: sem referências, o homem moderno se torna a sua própria referência esgarçada, afirmada e negada, desencantada, consumida por si mesma no alheamento do seu destino. Não seria exagero afirmar a quase esquizofrenia em que ele está mergulhado. Não se reconhece no seu desejo, não se reconhece no produto do trabalho; vê-se, o tempo todo, no “outro” organizacional, aquele que ele persegue ser a todo custo. A busca de poder, portanto, pode significar, apenas, a adesão e a representação que o executivo faz dos programas em si mesmo (teatro do trabalho). Os representantes que mais se destacam nos programas de qualidade são altamente premiados, distinguidos pelo trabalho de perseguição ao ideal de ordem e qualidade que têm, e, muitas vezes, são pessoas teimosas, rígidas, de negociação difícil e de difícil interação na organização e no seu núcleo social.

“...na impossibilidade de elaborar nas organizações essas condições favoráveis, o sujeito não pode beneficiar-se do trabalho para dominar seu sofrimento e transformá-lo em criatividade. Então, a única saída para o sofrimento é engajar-se num círculo vicioso em

⁵⁶ Por quê novamente antropofágico? Porque além do narcisismo presente em toda situação de tensão, a auto-defesa é, também, percebida na dura crítica ao outro. Esses programas contemplam uma certa rebeldia sádica por parte de alguns indivíduos nessas condições, que se recusam à adesão a eles. É, portanto, grande o risco de se compor, difundir, incentivar e premiar um programa que concorre para a própria destruição do grupo, através, justamente, da própria permanência nele e da defesa de sua legitimidade.

que esse contribui para desestabilizar o sujeito e impeli-lo para a doença”⁵⁷.

Ademais, é preciso não deixar de considerar que *ter poder*, acessar o nível executivo dentro de um programa de qualidade, além de, eventualmente, representar apenas a coincidência entre o perfil de personalidade do executivo e o perfil do programa, pode significar, também, um ego bastante acanhado submetendo-se totalmente ao super-ego institucional. Esses programas que as organizações implementam, ultrapassam em muito o caráter puramente educativo que anunciam, no sentido de buscar novos comportamentos adequados ao trabalhador. Desembocam, constantemente, em manuais autoritários e punitivos, levando àqueles que os seguem um comportamento obediente, burocrático, rígido e com pouca expressão da própria personalidade, opinando muito pouco, interferindo quase nada no processo do qual é um legítimo representante e altamente comprometido em ser seu defensor e divulgador.

A legitimidade da crítica a esses programas de qualidade se dá a despeito do sucesso comprovado que eles obtêm. A leitura psicanalítica não nos habilita, ingenuamente, a aplaudir o aprovado, mas a analisar e interpretar o implícito, o silencioso, o sorrateiro, as entrelinhas, a doença, o sofrimento e a dor. Portanto, não existe o compromisso nessas reflexões de evidenciar os benefícios, dos quais a mídia e grande parte de analistas já o fazem muito bem. Levantar tais problemas não exclui o caráter positivo desses mecanismos adotados pelas empresas, tampouco os destitui da importância que realmente eles têm.

É preciso considerar, entretanto, que os efeitos de tais políticas (Recursos Humanos e Qualidade) se dão além do alvo imediato de suas extensões, têm efeito cascata e podem ser percebidos no amiar das ações e decisões da vida cotidiana organizacional, repetindo-se, infinitamente, em uma produção cruel de sintomas e doenças que acabam por fazer, inevitavelmente, do *teatro do trabalho* a nova edição do *teatro da dor psíquica ou teatro do sofrimento*, onde a barbárie da convivência não dá espaço para a nobreza da sublimação.

⁵⁷ Christophe DEJOURS. *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. In: Jean-François CHANLAT (Coord.). *O indivíduo na organização*, volume I, p. 160.

2.3 As reverberações das Políticas de Recursos Humanos e Qualidade nos demais setores das organizações

Se pensarmos no impacto da modernidade especificamente no setor de Propaganda e Marketing das organizações, nosso espanto, igualmente, não será menor. Como o Programa da Qualidade, o setor de Marketing também é marcado pela estreita familiaridade com a Política de Recursos Humanos. Seu papel é conhecer a necessidade do cliente, seja ele interno ou externo, antecipar-se aos concorrentes no diagnóstico dessa necessidade e propor-lhe a satisfação plena mediante “a compra” do seu produto. Em outras palavras, Marketing é responsável pela quantificação do desejo do indivíduo, valorizando os objetos pertinentes a ele, buscando transformar todo e qualquer desejo, cujo conteúdo seja interessante ao mercado, em necessidade básica.

É preciso considerar que a realização da Propaganda e do Marketing passa por instâncias formais, conceituais e legitimadas por teóricos, cujo corpo de pesquisa utiliza espaços consolidados da Sociologia, Psicologia, Política, Antropologia e outras ciências. Não são meros pontos-de-vista que compõem a abordagem da Propaganda e do Marketing nas organizações e no mercado em geral. Podemos dizer que ambas as abordagens têm, hoje, o caráter de ciência, constituindo, também, núcleos especializados de saber acadêmico, com preocupação metodológica, didática e ética.

“A centralidade da manipulação comercial das imagens, mediante a publicidade, a mídia e as exposições, performances e espetáculos da trama urbanizada da vida diária, determina, portanto, uma constante reativação de desejos por meio de imagens. Assim, a sociedade de consumo não deve ser vista apenas como a divulgadora de um materialismo dominante, pois ela também confronta as pessoas com imagens-sonho que falam de desejos e estetizam e fantasiam a realidade”⁵⁸(grifo do autor).

⁵⁸ Mike FEATHERSTONE. *Cultura de Consumo e pós-modernismo*, p. 100.

É evidente que, mesmo imbuído do caráter científico adequado, o conteúdo de Propaganda e Marketing, pode ser utilizado nas organizações como instrumento a favor da lucratividade, do crescimento e do sucesso, categorias indispensáveis à manutenção e perpetuação das empresas. Destarte, podemos afirmar, com quase certeza, que há um certo desvio entre as propostas teórico-científicas de Propaganda e Marketing e o pragmatismo com que são usados no cotidiano.

Quando, muitas vezes, percebemos desvios nas propostas teóricas de Propaganda e Marketing, podemos dizer que, antes de tudo, o produto é apresentado como sendo indispensável, constituinte essencial de um padrão de vida moderno, arrojado, dinâmico... bem sucedido. Quem não se interessar por ele, ficará, irremediavelmente, “por fora”, pois aquele determinado produto é o passaporte para o sucesso e o reconhecimento social. Podemos aqui introduzir a noção de *gadgets*, ou seja, de quinquilharias criadas para seduzir, provocar desejo.

*“É nesta esfera da ciência e do capitalismo que nossa subjetividade está imersa. (...) Nela, as crianças dominam os aparelhos melhor do que seus pais. Adolescentes e adultos procuram nos objetos (**gadgets**) parceiros com a garantia de uso, devolução e troca, assim como uns e outros encontram nas drogas, lícitas ou não - resíduos também da ciência - um gozo à mão, assegurado de antemão. Pois bem, ver deste modo as coisas, nos possibilita ter em conta a afinidade, a implicação estrutural entre o objeto técnico, o novo modo de gozar de hoje e nossa moderna subjetividade, a qual vemos dia após dia escorregar até um autismo compatível com o paradigma da moda: a figura do individualismo liberal. Como cada um de nós sabe e sente na própria pele (sic), os efeitos destes discursos são comparáveis a uma implosão, já que empurram às adições, ao fora do dizer, o gozo solitário e a impotência. (...) Neste sentido, não é por acaso que hoje uma das formas em que o sintoma se apresenta na clínica, é a patologia do trabalho nos dizeres: "não*

***posso trabalhar."** Onde vemos que o que conta é "**não posso,"** fórmula de detenção do movimento. ”⁵⁹ (grifos da autora).*

Assim são “vendidos” os produtos: indispensáveis. Mas, é preciso que se diga que a sua indispensabilidade não está ligada ao uso comum do produto. Não é o uso de determinado produto pela massa que garante a necessidade dele, mas é o seu caráter “personalizante” que atrai e, aparentemente, resolve a necessidade e o desejo de cada um ser absolutamente único. A mensagem passada é sempre de um produto-mágico feito sob a medida específica para um sujeito único e, conseqüentemente, muito especial, cujo valor está em criar nele, através do produto, o fetiche: é a concretização do desejo. A necessidade é, portanto, criada e o “produto-mágico” torna-se indispensável para a integridade do sujeito único, absoluto, especial e encaixado, ironicamente, numa lista imensa que forma a coletividade de únicos, absolutos, especiais, que chamamos de mercado.

“Mas é com o aparecimento do consumo de massa nos EUA, nos anos vinte que o hedonismo até então apanágio de uma pequena minoria de artistas ou intelectuais, se tornará o comportamento geral na vida corrente; é aí que reside a grande revolução cultural das sociedades modernas. Se encararmos a cultura na perspectiva do modo de vida, será o próprio capitalismo e não o modernismo artístico o artesão principal da cultura hedonista. Com a difusão, a grande escala de objetos considerados até então como objetos de luxo, com a publicidade, a moda, os mass-media e sobretudo o crédito, cuja instituição mina diretamente o princípio de poupança, a moral puritana cede lugar a valores hedonistas que encorajam a gastar, a gozar a vida, a obedecer aos impulsos: a partir dos anos 30, a sociedade americana e mesmo a européia passam a gravitar em boa medida em torno do culto do consumo, dos tempos livres e do prazer”⁶⁰.

⁵⁹ Susana Amália PALÁCIOS. “A psicanálise na Razão Atual”, artigo extraído da internet: www.escutaanalitica.com.br. Acesso dia 12 .04.06

⁶⁰ Gilles LIPOVETSKY. *A era do vazio*, p. 79.

O milagre da quantificação do valor do desejo a ser percebido e comprado vira, entretanto, a curto prazo, uma nuvem de fumaça. A exclusividade do produto, a magia de “descobrir” o desejo e “comprar” a sua realização, sem a exaustiva viagem pela alma humana, transforma-se em curto espaço de tempo, em profundo desencanto novamente. A busca do prazer constante, da satisfação narcísica é plenamente correspondida pelas promessas da propaganda e o vazio, gerado pela conseqüente insatisfação, pretende ser administrável pela oferta de novos sonhos a serem realizados.

Assim, a difícil busca de si mesmo, da própria individualidade se faz na produção massificada de sonhos com a propaganda ingenuamente enganosa, de que esses sonhos-produtos foram feitos sob medida para o desejo. Possivelmente, não o foram. Mas, com muita freqüência, adaptamos o próprio desejo à medida do produto, fazemos de nossa alma e de nosso coração um grande “show-room” à disposição do mercado.

O homem moderno é fértil em oferecer alternativas para a criação de novos a serem comercializados, afinal, em algum lugar e em alguma coisa ele tem que depositar sua esperança. A política de gestão de pessoas praticada pelo setor de Propaganda e Marketing pode, freqüentemente, abençoar essa necessidade e dela se alimenta para, “realizando-a”, criar outras. Em outras palavras, faz sucesso no ganho e manutenção do poder aquele que se torna mais sensível aos apelos dos sonhos de consumo e prazer que a oferta de novos produtos promete para pessoas exclusivas.

Esse setor das organizações, além de se constituir em um dos mais cobiçados pelos jovens recém-saídos dos cursos de pós-graduação e MBA, acaba por ser vivenciado em todos os outros setores da organização e pelo indivíduo isoladamente. A necessidade da imagem bem cuidada, da performance bem vendida aos olhos do cliente – interno ou externo – faz do setor de Marketing uma presença constante nas preocupações de todos os executivos. Pela indispensabilidade desse setor, o Marketing encerra, muitas vezes, a canalização da criatividade dos executivos. Não só ele quantifica e acena com a possibilidade de realização do desejo, como também institucionaliza a criatividade a serviço do desejo, patrocinando, inclusive, espaços lúdicos de criação onde, muitas vezes, o sonho de criança se faz realidade. A possibilidade do aparecimento do “pequeno artista”, sem dúvida, nos remete à infância, quando todos os sonhos eram permitidos e onde todos os desejos prometiam se realizar.

Mostraremos, no capítulo quarto a importância da criatividade no trabalho, constituindo, assim – Propaganda e Marketing – um dos setores mais importantes das organizações. Daí, então, a responsabilidade de alguém assumir o poder nesse segmento de trabalho, ser líder da contradição produção/criação e imperativos do mercado.

“A formação de um ideal do ego é muitas vezes confundida com a sublimação do instinto, em detrimento de nossa compreensão dos fatos. Um homem que tenha trocado seu narcisismo para abrigar um ideal elevado do ego, nem por isso foi necessariamente bem-sucedido em sublimar seus instintos libidinais. É verdade que o ideal do ego exige tal sublimação, mas não pode fortalecê-la; a sublimação continua a ser um processo especial que pode ser estimulado pelo ideal, mas cuja execução é inteiramente independente de tal estímulo. É precisamente nos neuróticos que encontramos as mais acentuadas diferenças de potencial entre o desenvolvimento de seu ideal do ego e a dose de sublimação de seus instintos libidinais primitivos; e em geral é muito mais difícil convencer um idealista a respeito da localização inconveniente de sua libido do que um homem simples, cujas pretensões permaneceram mais moderadas. Além disso, a formação de um ideal do ego e a sublimação se acham relacionadas, de forma bem diferente, à causação(sic) da neurose. Como vimos, a formação de um ideal aumenta as exigências do ego, constituindo o fator mais poderoso a favor da repressão; a sublimação é uma saída, uma maneira pela qual essas exigências podem ser atendidas sem envolver repressão.” (grifo do autor)⁶¹

Sublimar seus instintos libidinais e realizar, através de pequenas construções artísticas sua criatividade, não nos garante, de fato, pessoas equilibradas e pouco neuróticas. Podemos, ao contrário, estabelecer o jogo do poder e do destaque pessoais, ainda mergulhados na barbárie, na *quase* repressão de instintos, sem o salto qualitativo da

⁶¹ Sigmund FREUD. *Sobre o narcisismo – uma introdução*. Volume XIV, cap. III. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas completas* de Sigmund Freud.

verdadeira sublimação. Podemos ter líderes que não só não administram a criatividade, como a colocando serviço da própria vaidade e do gozo puro do poder, podem reprimi-la.

Nada mais verdadeiro do que o sentimento de melancolia que aí experimentamos. A equação que então se estabelece é muito simples: torna-se um melhor executivo aquele que melhor ler e interpretar os sonhos contidos no consumo da sociedade e, igualmente, aquele que realizar com maior e mais apurada qualidade a realização desses sonhos e ao líder compete zelar para a garantia do processo.

Em um estudo de caso, apresentado por Nicole Aubert⁶², sobre uma agência de publicidade em Paris, o relatório médico feito a partir de uma situação diagnosticada como *stress coletivo* foi o seguinte:

“Incontestavelmente existe, entre essas pessoas, uma propensão a se comportar desse modo, senão, não seria possível, eles não estariam no nível em que estão. O stress, o trabalho excessivo para eles, o não dormir, o engolir qualquer coisa como alimento, o esmagar o próximo – eles não o dirão dessa forma assim tão cínica, mas está subtendido, está subjacente – é norma. É normal e aparentemente muito estimulante” (grifos do autor)⁶³.

A agressividade com que se faz a promessa da realização do desejo não está na materialidade da propaganda, está no sujeito agressivo que faz a propaganda. É impossível produzir veneno, sem correr o risco do envenenamento. Reivindicar para si a missão de convencer ao outro a realização dos sonhos é tarefa esgotante e pode fazer do profissional em Propaganda e Marketing um mágico, cujos segredos e poderes da magia ele mesmo tem que criar e controlar, pois, caso contrário, poderá sucumbir a eles ou à resistência do outro. É jogo de vida ou morte. Vencer no projeto de convencer o outro é tentar ser maior que o pai, pode ser, mais uma vez, apenas um ajuste de contas com a infância.

⁶² Nicole AUBERT. *A Neurose Profissional*. Trad. Maria Irene Stocco Betiol. In: Jean François CHANLAT (Coord.). *O indivíduo na organização*, volume II, p. 178.

⁶³ *Ibid.*, p. 179.

É urgente realizar os desejos daqueles que, sedentos de plenitude, buscam, no poder de compra, a própria satisfação e estabelecer, igualmente de forma urgente, os meios para que, aqueles chamados excluídos do mercado, fora do padrão de consumo, sejam emergidos socialmente, engrossando, assim, o cordão dos aspirantes à *felicidade*. Para as organizações modernas, o mundo se divide em apenas dois grandes blocos: os consumidores de fato e os consumidores em potencial, movimentando-se por entre esses dois grandes blocos toda a volatilidade da dignidade humana. Esta é a lógica simplista da modernidade nas organizações: os já seduzidos e os ainda por seduzir e, na corrida para chegar antes, ganha em poder e prestígio o mais ágil e o mais qualificado e, ironicamente, muitas vezes, aquele que está mais sujeito, por seu histórico particular de vida, às neuroses da organização ou psiconeuroses.

“A lógica da profissão de publicitário se assemelha, de fato, a uma selva onde, para sobreviver, é preciso ‘engolir o outro’. ‘As pessoas são obrigadas a se devorarem uma às outras (...) não se pode deixar de o fazer senão não se faz publicidade. Ao nível do publicitário, ou engole-se o outro ou se morre. É um ambiente espantoso, sem piedade, sem lei, sem amizade”⁶⁴.

É evidente que o poder é alcançado pelo indivíduo que responde melhor a esse perfil, mais que um *sobrevivente*, um *vencedor*.

É, igualmente, impossível não constatar e não comemorarmos os avanços no setor de Produção nos últimos 30 anos. À questão da produtividade foi somada, sem limites, a questão da segurança e, ao otimizar o tempo com a modernização da produção, a integridade física do trabalhador foi garantida, quase que por completo. É preciso, mais uma vez, considerar que as sofisticadas técnicas de produção e controle de qualidade só podem ser implementadas mediante a política de gestão de pessoas que embasa e referencia a prática da liderança na realização do trabalho cotidiano. Considerar, portanto, mais ou menos competente alguém que manipula a prática da produção, de acordo com as mais variadas teorias e técnicas, é atribuição do planejamento estratégico de Recursos Humanos e

⁶⁴ *Ibid.*, p. 178.

Qualidade, novamente fundamento através do qual perpassam todas as tentativas e obtenções de conquistas de inovação e progresso.

Segundo Morgan, em “sua análise do comportamento em grupos, Bion mostrou que grupos freqüentemente regridem a padrões de comportamento infantil para se protegerem de aspectos desconfortáveis do mundo real. Quando um grupo se acha completamente engajado em uma tarefa, a sua energia tende a ser consumida e direcionada de forma a manter o grupo em contato com algum tipo de realidade externa. Entretanto, quando surgem problemas que desafiam o funcionamento do grupo, este tende então a desviar a sua energia do desempenho da tarefa e usá-la para defender-se das ansiedades associadas à nova situação. ... Bion demonstrou que em tais situações geradoras de ansiedade, os grupos tendem a adotar um dos três estilos de atuação ...

...um modelo de “dependência” é adotado. Admite-se que o grupo tem necessidade de alguma forma de liderança para resolver uma situação problemática. A atenção do grupo é desviada dos problemas presentes e projetada sobre um indivíduo em particular. Freqüentemente, os membros do grupo declaram-se incapazes para lidar com a situação e idealizam as características do líder escolhido....

outro padrão de resposta, um grupo pode tentar lidar com os seus problemas através daquilo que Bion denomina “emparelhamento”. Este processo envolve uma fantasia na qual os membros do grupo começam a acreditar que uma figura messiânica irá surgir para livrar o grupo do seu estado de medo e de ansiedade....

um terceiro padrão de resposta é o que Bion descreve como “fuga e luta”, no qual o grupo tende a projetar os seus medos em um inimigo de algum tipo. Este inimigo incorpora a ansiedade

persecutória inconsciente vivenciada pelo grupo. O inimigo pode tomar a forma de um concorrente, de medidas governamentais, de uma atitude pública ou da existência de uma pessoa ou organização em particular que parece ter surgido ‘para agarrar’. Embora uma o grupo e viabilize um tipo forte de liderança, o processo de ‘fuga e luta’ tende a distorcer a apreciação do grupo sobre a realidade e, conseqüentemente, a sua capacidade de enfrentá-la”⁶⁵.

Essas colocações de Bion evidenciam a imensa defasagem entre o avanço tecnológico que encontramos na produção, por conta, como dissemos, da demanda e o estágio infantil em que se encontram os trabalhadores do setor. Se houve evolução na linha de produção ou na forma de produção, os modelos não deram conta, a despeito da segurança que oferecem, de libertar o homem da “escravidão” psicológica do trabalho. Talvez, possamos até discutir a idéia de Bion, ao que se refere à imersão total do grupo na tarefa e sua ligação com o mundo externo e a dramaticidade que ocorre, quando algo passa a incomodar a segurança do grupo e o desvia da atenção externa. A rigidez dos programas, o alto nível de exigências com qualidade e produtividade, a cobrança incessante por prazos, o confinamento que o absorve por completo, a ameaça de demissões etc., mobilizam, internamente, o grupo e o desligam de situações externas de tal modo que a relação intra-grupo torna-se, muitas vezes, insuportável. Sem dúvida, as três possibilidades de saída que o grupo tenta encontrar desviam-no da questão central, que é a dramaticidade da sua relação interna. Em qualquer uma delas, a passividade é a marca do grupo: a solução vem de fora. O que comprova o aspecto infantil da maturidade daqueles que, ironicamente, manipulam o *top* dos modelos de tecnologia e informação.

É interessante notar que a cooptação da figura do *líder* ou do *messias* ou do *libertador do inimigo* ocorre sempre, ou quase sempre, no jovem engenheiro: detentor do conhecimento e do respeito do grupo, que sempre tem as respostas necessárias para tudo. Essa análise nos remete ao capítulo primeiro, no qual falávamos sobre o *lugar do pai ocupado por quem tem o poder: ter poder é estar no lugar do pai*. A figura, portanto, do jovem executivo na produção, quer como engenheiro, quer como projetista ou mesmo tecnólogo, referenda, de

⁶⁵ Gareth MORGAN. *Imagens da Organização* p. 222.

verdade, suas ações; merece toda a consideração do grupo e encerra em sua pessoa a concretização da empresa e o seu nível estratégico. Ele é autoridade máxima e o grande risco que corre é, justamente, acreditar nesse sentimento que o grupo lhe devota. Eis o risco, mais uma vez, do desvio esquizofrênico, da perda da própria identidade e do papel assumido que não é o seu.

Talvez, possamos dizer que a relação mais harmoniosa entre líder e grupo ocorra na produção. É também a menos problemática e a menos conflituosa, justamente, por deter em si a relação pai-filho, dominador-dominado, senhor e escravo. Está longe de ser saudável e libertadora da pessoa humana, mas apenas reproduz os velhos esquemas do início da industrialização e da linha de produção.

“Ainda hoje os membros de um grupo permanecem na necessidade da ilusão de serem igual e justamente amados por seu líder; ele próprio, porém, não necessita amar ninguém mais, pode ser de uma natureza dominadora, absolutamente narcisista, autoconfiante e independente. Sabemos que o amor impõe um freio ao narcisismo, e seria possível demonstrar como, agindo dessa maneira, ele se tornou um fator de civilização”⁶⁶.

A aceitação da figura do líder é garantida pela expectativa de igualdade no tratamento, de justiça entre todos. Entretanto, nada nos garante que o jovem executivo, apenas por conta de uma necessidade de sobrevivência do grupo em aceitá-lo como líder, realmente, pratique a igualdade e a justiça. A modernidade na produção do trabalho ainda não renovou, a bom gosto, todos os seus quadros: faz funcionar, comumente, o velho esquema de submissão ao mais forte ao mesmo tempo em que opera, digitalmente, máquinas programadas para erro zero e segurança total para o operador. A saúde daquele que trabalha na produção parece estar mais em risco nas relações psicossociais do que na manipulação da operação do trabalho.

⁶⁶ Sigmund FREUD. *O grupo e a horda primeva*. Volume XVIII, cap. X. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

“O desafio de se compreender o significado do inconsciente na organização traz consigo uma promessa: ser possível liberar a energia escondida sob formas que promovem a transformação criativa e acarretam a mudança, criando relações mais integradas entre indivíduos, grupos e organizações e os seus ambientes. E esta promessa encontra-se em perfeita harmonia com a metáfora da prisão psíquica, tendo em vista que uma visão de confinamento é frequentemente acompanhada por uma visão de liberdade”⁶⁷.

Os postos de poder nas organizações, em seus setores de Finanças e Contabilidade, em geral, significam responder como financista da empresa, o que significa conhecer o processo financeiro da empresa, montar estratégias, projetos para a saúde e vitalidade do sistema. Atuar como financeiro significa atender às questões operacionais de movimentação de bancos, contas a pagar etc. O primeiro constitui um trabalho inteligente, desafiador, ambicionado por jovens com formação em Economia, Administração, Engenharia etc. O segundo é um trabalho operacional, repetitivo, sem maiores desafios, a não ser a capacidade indispensável de organização.

O anseio de poder e a possibilidade de alcançá-lo está, justamente, numa atitude agressiva diante dos desafios inerentes à economia de mercado. Esse é o perfil do jovem financista: agressivo, decidido, estratégico e visionário. Sua avaliação de competência e a qualidade de seu trabalho estão na exata proporção em que sabe arriscar sem se tornar um temerário.

O departamento de vendas é um setor muito atraente para o jovem executivo. Com formação em Administração com ênfase em Marketing, Comércio Exterior ou mesmo Engenharia, o jovem que iniciar sua vida profissional no setor de vendas terá grandes chances de sucesso e ascensão na carreira.

As novas estratégias em vendas apresentam um enfoque sofisticado ao setor. A venda consultiva pressupõe a pré-venda, através do estudo das necessidades do cliente e a proposta

⁶⁷ Gareth MORGAN. *Imagens da Organização* p. 234.

sob medida, a venda propriamente dita e a pós-venda, que realiza a avaliação da satisfação e o acompanhamento do cliente em suas necessidades futuras. Outras variáveis compõem o processo de venda que não o simples lançamento da nota fiscal: a venda da imagem da organização, através do consultor, a venda da imagem do consultor, a confiança adquirida pelo consultor, até pela pouca ansiedade em ‘vender’ o produto, o respeito pelas condições do cliente, o conhecimento técnico que o cliente reconhece no consultor; enfim, vários são os ganhos, porque a volta do cliente é garantida quando o processo é bem feito.

Há que se notar uma característica interessante no perfil do profissional de vendas: a elasticidade da ética e a frouxidão da moral. Perfeitamente justificáveis, por eles, pela agressividade da concorrência externa (do mercado), da própria organização na realização das metas, da concorrência interna (entre os pares da mesma organização), pelo mercado externo, pela oscilação do câmbio, pela mudança de temperatura, pelo previsão astral etc. Nesse circo armado onde domadores enfrentam tigres e leões, vale tudo. E, rapidamente do mais esperto e da submissão do mais fraco, assistimos ao espetáculo desalentador da malandragem, do salve-se-quem-puder, da vitória.

A Psicanálise nos ensina a procurar o desejo, o entendimento dele e a nossa responsabilidade por ele. Ser adulto, afinal, é deixar de ser objeto de gozo do outro, é dizer não, é protestar, é desligar-se, é negar-se, é romper, é aderir também, é pactuar, enfim é afirmação o tempo todo, sem dúvida, do eu sobre o mundo. Talvez esteja exatamente aí a importância que vemos do entendimento desse jovem na organização: quem é ele?

“Poder-se-ia dizer que os intensos vínculos emocionais que observamos nos grupos são inteiramente suficientes para explicar uma de suas características: a falta de independência e iniciativa de seus membros, a semelhança nas reações de todos eles, sua redução, por assim dizer, ao nível de indivíduos grupais. Mas, se o considerarmos como um todo, um grupo nos mostra mais que isso. Alguns de seus aspectos — a fraqueza de capacidade intelectual, a falta de controle emocional, a incapacidade de moderação ou adiamento, a inclinação a exceder todos os limites na expressão da emoção e descarregá-la completamente sob a forma de ação (...) .

*Uma regressão desse tipo é, particularmente, uma característica essencial dos grupos comuns, ao passo que, como soubemos, nos grupos organizados e artificiais ela pode em grande parte ser controlada”.*⁶⁸

Poucos são os espaços de Vendas onde não esteja instituída a barbárie, a ilusão de que a ação individual, ainda que antiética ou moralmente frouxa, não só se justifica pelo contexto, como também por ele é engolida e diluída rapidamente, sem comprometimento da biografia individual. A agressividade é premiada em detrimento da estratégia, a esperteza em detrimento da ponderação e a vantagem em detrimento do argumento. Os cargos de poder estão, comumente, disponibilizados para os quadros que preenchem esse perfil.

As reverberações institucionais das políticas de Recursos Humanos e Qualidade esbarram, igualmente, nos programas de Responsabilidade Social que, em princípio, seriam mais autônomos, uma vez que atendem, ou deveriam atender, a comunidade, o entorno da organização em questões sociais, ecológicas, assistenciais e educacionais. Levam, contudo, nos seus propósitos, a hierarquia eleita e praticada pela organização, a imagem que ela quer de si mesma e o brasão da qualidade que foi alcançado pelos certificados e que representam sua reserva técnica e moral diante de toda a sociedade.

“...o crachá organizacional ocupa o lugar de documentos típicos da cidadania. Estabelece-se assim a confusão total: incorporado ao eu coletivo da organização, na condição de mais um exemplar, o trabalhador fica destituído de sua cidadania e passa a sentir-se, de fato, cidadão da empresa tal; por conseqüência, destitui a empresa da condição de trabalho e passa a vê-la como seu local de referência, de origem e destino, de convivência efetiva com os demais – seus pares ou não -, de troca afetiva, de ganho de poder aquisitivo, de ganho de destaque social, de construção de projetos pessoais, de abrigo, de motivo de ser defendida a qualquer custo e de defensora

⁶⁸ Sigmund FREUD. *O Instinto gregário*. Volume XVIII. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

incansável, de razão de ser de sua existência: sua pátria. Pátria amada!"⁶⁹.

As parcerias entre a iniciativa privada e o Estado, sem dúvida, minimizam a histórica omissão do estado brasileiro em relação aos seus cidadãos. Constitui um avanço, incontestável. Retirando menos impostos das organizações, ele se desobriga de alguns serviços vitais para a população e as organizações, menos comprometidas com tantos recolhimentos, podem patrocinar uma qualidade de vida maior à comunidade.

O problemático não está nessas parcerias, mas na redução ético-moral que se faz do conceito de responsabilidade social quando se fala em parcerias e benefícios comunidade e ao meio ambiente. Cuidar do meio ambiente, preservar a possibilidade de continuidade da vida no planeta não é *favor*, tampouco urgência em pautas recentes de políticas sociais; ao contrário, é um *dever* determinado, inclusive, em exigências de qualidade e programas de Qualidade Total - ISO 14001 : Sistemas de gestão ambiental - que as empresas tanto ambicionam, sem considerar as multas altíssimas que pagam, se as condições mínimas não forem cumpridas. Essas medidas representam, portanto, muito mais que iniciativas conscienciosas das organizações, são resultado de determinações indiscutíveis e põem em risco, com qualquer possível desobediência até sua viabilização no mercado interno e externo.

Assim como é importante estender educação, saúde, higiene, cuidados especiais para além dos muros da empresa, o que não a isenta de rever em que condições de educação, saúde, higiene etc., seus funcionários trabalham, entendendo essas necessidades no sentido amplo dos termos, ou seja, educação enquanto possibilidade de convivência com os filhos, saúde emocional, saúde mental, higiene nas condições de trabalho etc..

O preocupante é a visão estreita daqueles que administram esses programas e, da mesma forma, como nunca se fez uma confissão de culpa pelos estragos passados, nunca houve uma declaração penitencial por parte dos responsáveis – ainda que históricos. Na política de responsabilidade social, corremos o risco de vê-la reduzida a uma simples prática filantrópica no que diz respeito à comunidade extra muros e romântica em relação à natureza,

⁶⁹ Maria Aparecida RHEIN SCHIRATO. *O feitiço das organizações*, p. 111.

sem maiores amplitudes de visão e ação, apenas cumprindo um papel simpático à população, interessante ao governo e instigante ao concorrente, nada mais.

A tomada de panorama do cenário das organizações modernas nos mostra os possíveis percursos dos jovens para a aquisição e manutenção nos estatutos do poder. Mais do que discutir o objeto específico do negócio de cada um dos setores, nossa intenção é provar que qualquer que seja o setor – com seus clientes e fornecedores, variações de produto e mercado, desafios técnico-operacionais etc – depende, intrinsecamente, da política de Recursos Humanos para a composição de seus quadros e da política de Qualidade, para que eles possam ser viáveis e bem sucedidos. Dessa forma, há que se rever as teorias administrativas, que geram e referendam escolas de gestão de pessoas e lançam, no mercado, novos executivos que, em breve, serão jovens guardiões da velha ordem e com ela envelhecerão precocemente, na capacidade de reagir, inovar e propor.

Não é o caminho das pedras que se segue nos rastros daquele que veio antes e, por isso, sabe mais e pode alertar sobre os possíveis deslizos e perigos. O que vemos, com pesar, muitas vezes, é o percorrer de caminhos angustos, viciados, gastos por tantas e tantas pisadas, com destino certo e a esperança da renovação com morte anunciada. Verdadeiras prisões psíquicas instaladas em modernos escritórios decorados com leveza e bom gosto, necessários à livre imaginação e criatividade.

“Talvez a imagem de organizações como prisões psíquicas seja um tanto dramática para retratar esta qualidade de autoconfinamento (sic). Certamente, muitos preferem a imagem de cultura organizacional, construída via crenças e significados compartilhados. Entretanto, há grandes ganhos em reconhecer as características da cultura semelhantes à uma prisão. Quando se discute a natureza das organizações modernas, pode parecer que a metáfora da Caverna de Platão se encontra distante. Todavia, existe notável paralelismo entre a alegoria de Sócrates e muitas das formas pelas quais trabalhamos a realidade do nosso mundo. Numerosas empresas desenvolvem culturas organizacionais que as impedem de lidarem com o seu meio ambiente de modo eficaz. (...) À medida que

as organizações e os seus membros caem em armadilhas de metáforas favoritas positivas ou relativas a determinados aspectos assumidos da cultura, há sempre uma tendência para ficarem delas prisioneiros.

Ao se refletir sobre organizações desta maneira, toma-se consciência das patologias que podem estar associadas às próprias maneiras de raciocínio. E, além disso, há o encorajamento para que seja reconhecida a importância de se investigar os pontos fortes e fracos das suposições que moldam a forma pela qual as organizações vêem e lidam com o seu próprio mundo”⁷⁰.

2.4 Outras implicações do acesso ao poder

Outras implicações da investida desenfreada ao poder ocorrem na vida do jovem. Sua agenda pessoal passa a ser recheada de ganhos e acertos advindos do poder e perdas e sofrimentos igualmente advindos dele. O dinheiro, sua aquisição e seu uso tornam-se um nicho interessante a ser discutido nessa economia de ganhos e perdas.

Não podemos ignorar que todas as considerações feitas sobre a busca de poder nas organizações levam-nos ao seu desdobramento inevitável na “sociedade centrada no mercado”, como nos advertiu, anteriormente, Guerreiro Ramos, a busca do dinheiro. Esse como *meio para* e como *fim em si mesmo*. Não é possível ignorar que *poder e dinheiro* andam direta ou indiretamente juntos. Se o poder não produz dinheiro, propriamente dito, ele atrai cuidados significativos a quem o detém, que demonstram o diferencial da sua presença: não é, à toa, que o dinheiro é a maior causa da presença de corruptores e corrompidos na sociedade. Ora, vivendo numa sociedade centrada no mercado, onde as benesses do dinheiro são inegáveis e, muitas vezes, necessárias, não podemos deixar de fazer a óbvia equivalência *ter dinheiro é ter poder* ou *ter poder é ter dinheiro*.

O jovem, nas organizações, não busca apenas, ingenuamente, o poder. Ainda que, num primeiro momento, busque-o pelo prazer, rapidamente descobre que muitas outras

⁷⁰ Gareth MORGAN. *Imagens da Organização* p. 208.

gratificações – muitos outros prazeres – esse lhe dá e, também, a força do dinheiro pela magia de tê-lo e conseguir alcançar tantas outras coisas. Facilmente é possível deslocar para a moeda obtida, guardada e/ou utilizada, a carência de setores vitais de sua personalidade. Pelo dinheiro, é mais curto o caminho para sentir-se poderoso, *para estar no lugar do pai*.

“... Freud ligou o dinheiro ao erotismo anal. Assim como a criança retém as suas fezes para experimentar, defecando, uma excitação anal maior, também o adulto retém o dinheiro para obter maior excitação psíquica. Daí o comportamento econômico, ordenado, obstinado daqueles que acumulam e fiscalizam a sua propriedade. Em apoio a essa explicação consta o fato de que, durante a antiguidade babilônica, o ouro era denominado ‘excremento do inferno’, e ‘fezes dos deuses’ entre os astecas. (...) O mais significativo, na hipótese de Freud, é que ele escolheu a acumulação e a parcimônia em matéria de dinheiro como típicas. Ora, o dinheiro não existe como um automóvel ou uma casa. Ele não é uma coisa, mas a representação de uma soma de operações ...”⁷¹.

Quase que poderíamos concluir que saber lidar com o poder é também saber lidar com o dinheiro e quanto mais a pessoa investe no auto-conhecimento, na intimidade consigo mesma e com seus desejos, menos refém da fantasia do poder ela está, menos sedenta de dinheiro ela vive. As leituras que fizemos sobre o percurso do jovem executivo nas organizações em busca de se tornar um dos tantos quadros de poder institucional nos mostra, claramente, que quanto mais estreita for a sua vizinhança consigo mesmo, menos ele morde as iscas da sedução e da promessa milagrosa de se tornar importante e poderoso a qualquer custo.

Sem dúvida, um grande desafio para Freud, a nossa suposta visita imaginária.

⁷¹ Serge MOSCOVICI. *A máquina de fazer deuses*, p. 301.

CAPÍTULO III

A EDUCAÇÃO DO JOVEM EXECUTIVO POSTA EM QUESTÃO

“Basicamente, estamos sempre educando para um mundo que ou já está fora dos eixos ou para aí caminha, pois é essa a situação humana básica, em que o mundo é criado por mãos mortais e serve de lar aos mortais durante tempo limitado. O mundo, visto que feito por mortais, se desgasta, e, dado que seus habitantes mudam continuamente, corre o risco de tornar-se mortal como eles. Para preservar o mundo contra a mortalidade de seus criadores e habitantes, ele deve ser continuamente posto em ordem. O problema é simplesmente educar de tal modo que um por-em-ordem continue sendo efetivamente possível, ainda que não possa nunca, é claro, ser assegurado. Nossa esperança está pendente sempre do novo que cada geração aporta; precisamente por basearmos nossa esperança apenas nisso, porém, é que tudo destruímos se tentarmos controlar os novos de tal modo que nós, os velhos, possamos ditar sua aparência futura. Exatamente em benefício daquilo que é novo e revolucionário em cada criança é que a educação precisa ser conservadora; ela deve preservar essa novidade e introduzi-la como algo novo em um mundo velho, que, por mais revolucionário que possa ser em suas ações, é sempre, do ponto de vista da geração seguinte, obsoleto e rente à destruição”¹.

Torna-se fundamental, para a nossa reflexão sobre o percurso do jovem executivo na arquitetura do poder das organizações, discutir, sob o ponto de vista psicanalítico, a educação recebida por ele: motor de sua inserção no mundo do trabalho e farol sinalizador dos caminhos e descaminhos traçados pelo jovem ao longo de sua vida pessoal e profissional. O texto de Hannah Arendt nos aponta para a mais angustiante contradição vivida por muitos educadores: a iniciação do jovem com todos os seus anseios novos e

¹ Hannah ARENDT, *Entre o passado e o futuro*, p. 243.

revolucionários em um mundo velho, não inventado por ele, mas do qual é herdeiro e sobre o qual traçará sua história, transformando seu presente em material futuro de herança aos outros que virão. Quanto ele é capaz de inovar? Quanto ele apenas reproduz? Quanto nós, que somos velhos, podemos contribuir para a efetiva renovação do mundo ou simplesmente para a extensão dos nossos velhos hábitos e costumes?

Assim sendo, dedicaremos este capítulo ao currículo, que basicamente, é dado, à agenda de compromissos e prioridades que nós, pais e educadores, impomos às crianças e aos jovens, e à verificação da possibilidade de ser essa matéria-prima da mudança ou consagração do velho.

“A psicanálise foi obrigada a atribuir a origem da vida mental dos adultos à vida das crianças e teve de levar a sério o velho ditado que diz que a criança é o pai do homem. Delineou a continuidade entre a mente infantil e a mente adulta e observou também as transformações e os remanejamentos que ocorrem no processo. Na maioria de nós existe, em nossas lembranças, uma lacuna que abrange os primeiros anos da infância dos quais apenas algumas recordações fragmentárias sobrevivem. Pode-se dizer que a psicanálise preencheu essa lacuna e aboliu a amnésia infantil do homem”² (grifo nosso).

É fundamental para a compreensão do jovem, portanto, a interpretação psicanalítica como o método associativo, por excelência, entre o mundo infantil com todas a sua complexidade de percepções, informações, fantasias e lembranças e as escolhas do mundo adulto, legitimadas pela *criança pai do homem*.

² Sigmund FREUD, *O interesse da Psicanálise para as ciências não-psicológicas*. Volume XIII, O interesse científico da Psicanálise. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

1. PRÉ-ESCOLA, COLÉGIO, UNIVERSIDADE, PÓS-GRADUAÇÃO, MBAs. O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO EXECUTIVO.

Evidentemente, quando falamos do processo de formação do jovem executivo, temos que considerar que a minuciosa agenda, composta por seus pais e educadores, é elaborada com fins no mercado de trabalho, ou seja, na escolha de uma profissão.

“Poder escolher uma profissão é(...) um fenômeno social eminentemente moderno. Atualmente tal questão (...) se apresenta como que a meio caminho entre uma escolha e uma cobrança, e a mera existência no sistema social, de dispositivos montados para dar respostas aos conflitos gerados por esta injunção, demonstra que tudo isso supõe um ‘sofrimento’. Talvez porque esteja simplesmente indicado que nesta escolha está um componente indispensável de qualquer sonho de felicidade”³.

A saída do mundo pueril, ou seja, do “projeto” de idade adulta chamado infância, e, conseqüentemente, a entrada no mundo adulto, propriamente dito, constitui um dos momentos mais dolorosos da existência, no que diz respeito à segurança e às decisões de introduzir coisas novas neste mundo ou continuar tudo como aí está.

O rito de passagem do jovem para o mundo adulto, parece-nos, está profundamente comprometido com o exemplar – deste mundo - que somos, quer na família quer no mundo do trabalho, através de suas organizações.

“...pois se o comportamento de cada pessoa depende da influência dos outros (indivíduos, grupos, organizações), a análise mais profunda que dará autoridade ao analisando para remanejar suas relações com os outros, percebendo-os sob outros ângulos, e fazendo-os desempenhar, no seu imaginário, um outro

³ Rinaldo VOLTOLINI, *A questão da Vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 134.

papel, não impedirá que os outros tentem manter seus comportamentos e suas modalidades de influência, a fim de não serem obrigados a se requestionarem, conservando deste modo as mesmas posições na realidade e na fantasia daqueles que eles modelam”⁴(grifos do autor).

1. 1 Considerações sobre a biografia típica do jovem executivo

Fazendo uma rápida descrição do jovem típico desse padrão organizacional, na sua maioria, podemos afirmar que são jovens advindos das classes A e B, formados em escolas consideradas de primeira linha⁵, com diploma universitário igualmente “bem referendado”, com bagagem de viagens internacionais, alto padrão de férias com a família ou em excursões de grupos de jovens, intercâmbios com escolas internacionais, com desembarço em, pelo menos, mais um idioma (Inglês) e cheio de expectativas de se ver reconhecido na sua bagagem, nitidamente diferenciada do padrão da grande maioria de trabalhadores brasileiros.

Eles são, em geral, o resultado do sonho de seus pais. Educados como pequenos executivos, desde a mais tenra idade possuem uma agenda lotada de compromissos. Algumas vezes, estudam nas escolas em período integral e, juntamente com suas horas de recreação e lazer, recebem, também, aulas extras na própria escola. Outras vezes, preenchem seu “tempo livre” de curso para curso, de escola para escola: natação, inglês, judô, *ballet*, futebol, tênis, informática, música, francês... assistência de psicólogas e/ou psicopedagogas, sem deixar de freqüentar o dentista, o ortodontista, a fonoaudióloga e, algumas vezes, cursos de retórica. Para se comprovar tais considerações, basta verificarmos a grade horária das escolas que os recebem e a agenda familiar voltada para a educação deles .

⁴ Eugène ENRIQUEZ, *Da Horda ao Estado*, p. 49.

⁵ São consideradas escolas de primeira linha aquelas que somam à tradição de uma boa educação, um grande êxito de seus alunos nos vestibulares das melhores Universidades. Em geral, são escolas pagas, muitas vezes confessionais, com programas de intercâmbio internacional, período integral etc.

Durante aproximadamente vinte anos, grande parte desses jovens foi artesanalmente construída pelo grande elenco de educadores (pais e mestres), orientadores, psicólogos, psicopedagogos etc. Seus estudos são programados assim como seu lazer, suas viagens, seus encontros sociais, enfim, suas vidas são cuidadosamente programadas, para que estejam preparados para o mundo adulto. Faz-se da criança e do jovem uma sociedade à parte. Como em um processo de latência, cria-se um ambiente adequado, quase um laboratório, segundo os critérios exigidos pela sociedade, para a sua emergência no momento em que estiver pronto. Por conta dessa agenda pesada, a relação entre pais e filhos se torna, muitas vezes, encontro para acertos de contas, verificação de resultados, avaliação do processo, cobranças pelo investimento e se desgasta na perda da intimidade e, sobretudo, na distância que se cria entre o mundo da criança e do jovem e o mundo de seus pais. Até mesmo as brincadeiras de criança e o divertimento dos jovens são cooptados pela escola, programados por educadores, monitorados por recreacionistas, patrocinados em acampamentos, passeios ecológicos e turismo cultural. Vivem, precocemente, uma agenda típica do mundo adulto elaborada de acordo com as exigências do mundo adulto, o que constitui uma contradição com o inevitável isolamento em que acabam ficando. Embora seja uma agenda típica do mundo adulto, para cumpri-la, torna-se *necessário* o afastamento dessa criança da convivência com seus familiares, por tantas solicitações a serem atendidas. Seu círculo de relacionamentos é formado por aqueles com quem vivem a tarefa de cumprir a agenda: crianças nas mesmas condições, educadores, técnicos, especialistas, monitores etc. O convívio familiar torna-se deficitário e, por conta desta atribulada vida de *mini-executivo* essas crianças acabam formando um mundo à parte, onde suas férias, festinhas, idas ao cinema ou ao teatro, acampamentos, visita à exposições etc. são feitas longe da família.

“Também aqui, sob o pretexto de respeitar a independência da criança, ela é excluída do mundo dos adultos e mantida artificialmente no seu próprio mundo, na medida em que este pode ser chamado de um mundo. Essa retenção da criança é artificial porque extingue o relacionamento natural entre adultos e crianças, o qual, entre outras coisas, consiste do ensino aprendizagem, e porque oculta ao mesmo tempo o fato de que a criança é um ser humano em desenvolvimento, de que a infância é

uma etapa temporária, uma preparação para a condição adulta”⁶

A sociedade moderna - empenhando todas as suas crenças de uma boa educação, de uma educação adequada ao mercado de trabalho e ao sucesso - perdeu de vista o amíúde da convivência entre pais e filhos, a educação doméstica, o exemplo vindo de casa e transformou a criança no depositário de programas, projetos, sonhos e esperanças de seus pais e educadores. Estamos substituindo a intimidade pela exposição: os pais não têm filhos, têm *aborrescentes*, como gostam de dizer. Há exemplares típicos de uma geração voltada à grife, à moda, à badalação, às festinhas programadas desde os primeiros anos de vida às festas adolescentes onde os pais são convidados a deixar a casa para não inibirem os jovens. Não lhes é permitido também a interferência na linguagem própria, na nova linguagem no computador e nas viagens da “turminha”. O acesso ao quarto do jovem, transformado em espaço para festinhas e reuniões, é proibido aos pais, devido à fantasia de que, vivendo esse estereótipo, são portadores de uma *nova vida* com o qual os pais devem aprender. Os jovens, vistos dessa maneira, constituem somente matéria-prima para especialistas em adolescência, em mediação de conflitos entre pais e filhos, tal como embaixadores de mundos distantes, traduzindo o tempo todo a linguagem que, se falada diretamente, encontra-se em falência. Os pais não falam com os filhos: são representados por especialistas em *linguagem jovem*, praticamente um outro idioma, que não revela evolução na comunicação, mas apenas faz aproximações, ou tenta fazer, entre mundos tão emocional e afetivamente distantes.

“Quanto mais completamente a sociedade moderna rejeita a distinção entre aquilo que é particular e aquilo que é público, entre o que somente pode vicejar encobertamente (sic) e aquilo que precisa ser exibido a todos à plena luz do mundo público, ou seja, quanto mais ela introduz entre o privado e o público uma esfera social na qual o privado é transformado em público e vice-versa, mais difíceis torna as coisas para suas crianças, que pedem,

⁶ Hannah ARENDT, *Entre o passado e o futuro*, p. 233.

por natureza, a segurança do ocultamento (sic) para que não haja distúrbios em seu amadurecimento”⁷

Na verdade, muitas vezes, os pais acreditam que essa reclusão do jovem ao mundo jovem que, contraditoriamente, traz uma exposição excessiva à necessidade de fazer escolhas, de seguir modelos, de tomar decisões precocemente, este “respeito” pela demanda da nova geração, esta exposição excessiva na vida pública, são elementos fundamentais para a sobrevivência dos filhos. Acreditam que, para seus filhos sobreviverem à sua ausência, têm que ser impedidos da sua presença.

É preciso considerar, entretanto, que este longo *preparo para a vida* não tem outro objetivo senão o de fazer o jovem constituir-se em diferencial significativo de poder e sucesso, inovador, transformador, realizador do sonho de seus pais.

“Mas, para que uma criança possa ter chances de vir a ser algo diferente de um ganso a ser engordado para se tornar foie gras deve poder advir uma metáforização das demandas imaginárias endereçadas pelo Outro. Uma metáfora implica uma substituição e, portanto, aquilo que a situação reclama é a possibilidade de a criança, em lugar de ter que se entregar como objeto, dar em troca alguma outra coisa”⁸(grifos do autor).

Afinal, cada um de nós traz consigo um complexo de possibilidades que pode, perfeitamente, atualizar-se diante das circunstâncias, estabelecer-se como sujeito e não se restringir simplesmente à condição de depositário do desejo do outro.

Será, com certeza, a partir da imagem do mundo adulto que o jovem irá se definir como adulto também. Como já dissemos anteriormente, sempre, mesmo que não queira ou não perceba, o adulto está presente na vida do jovem. Ainda que pela ausência ou na possível terceirização do papel de pai ou de mãe, a presença se faz notar. E, queiramos ou

⁷ *Ibid*, p. 238.

⁸ Leandro de LAJONQUIÈRE, *Infância e Ilusão (Psico) Pedagógica*, p. 114.

não, somos o tempo todo observados pelos jovens - e se a nossa demissão da responsabilidade do mundo adulto no qual colocamos os nossos filhos é fruto de desencanto e desesperança, será essa imagem de mundo que passaremos aos jovens. Muitas vezes, absolutamente falidos na nossa expectativa de um futuro melhor, acreditamos preparar, no patrocínio de *uma boa educação em uma boa escola, com bons especialistas*, os nossos jovens para uma ação eficaz de “pôr ordem no mundo”, como nos diz Hannah Arendt.

Portanto, nada adianta “pré-parar o amanhã”, sem a experiência de um presente feliz. Nesse mundo adulto ferido e, muitas vezes, capenga de recursos, os jovens não querem entrar⁹ : pré-parados diante da realidade, ou seja, parados ainda antes de agir, sentem-se impotentes e, como nos falou Enriquez (citação 4 deste capítulo), acabam por apenas reproduzir o que aí está.

Assim sendo, cumprem, inadvertidamente, uma agenda feita sob medida para o sucesso sonhado por seus pais. E esta é a demanda jovem que as organizações esperam ansiosamente nos seus processos de recrutamento e seleção: “Alguém pronto para o desafio”, “Alguém com o perfil do mercado”, alguém sobre quem tudo foi pensado e investido... alguém que não se reconhece como sujeito, alguém como objeto do outro. Alguém portador de uma brilhante biografia, cuidadosamente construída a partir de altos investimentos na educação e no sacrifício da infância e da adolescência como objetos caros de produção, patrimônios da esperança de seus pais e portadores de destaque do nome de suas escolas.

“A criança primeiro encontra-se alocada na posição de objeto em relação aos outros e, portanto, do Outro. De fato, o termo infans exprime a condição de se estar, de fato, privado da palavra, à mercê das ordens dos outros. (...) As ordens que a criança recebe dos outros não fazem senão demandar

⁹ Sobre a palavra *preparar*, foi feita uma “escansão”. “Escandir é tomar ao pé-da-letra aquilo que é dito, para soletrá-lo, mudar a ênfase, fazendo-o recair aqui ou ali para que algo da ordem de outro saber emerja”. Rinaldo VOLTOLINI, *A questão da Vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 131.

inconscientemente que a criança se entregue como objeto”¹⁰ (grifo do autor).

É preciso considerar, no cotidiano dessa nossa realidade, o fenômeno da passagem da incubação do jovem para a vida ativa, ou seja, a saída-da-escola-e-entrada-no-trabalho. Para tal, valemo-nos de algumas reflexões sobre a relação escola-mercado de trabalho, sob a ótica psicanalítica, em que o trânsito, de uma instituição para outra, não seja visto, apenas, como uma mudança situacional, mas, como a passagem, de fato, do mundo *infantil* para o mundo *adulto*, com toda a complexidade de ambos¹¹.

É preciso, entretanto, não perder de vista que essa passagem não acontece por inércia, tão pouco se faz completamente controlada por determinações e decisões racionais.

“O inédito freudiano nessa matéria consiste em revelar que as escolhas humanas, embora possam ser tomadas pelo ego como decisões racionais (e aí teríamos que dizer racionalizadas como referência à idéia de intelectualização das ações), sofrem inevitavelmente os efeitos de inclinações pulsionais, sobre as quais, o ego não possui o domínio” (sic)¹².

Torna-se, portanto, necessário, questionarmos até que ponto é efetiva nossa influência sobre os jovens e, mais ainda, até que ponto, aceitando ou rejeitando os modelos a eles apresentados, podemos considerar isso como uma escolha propriamente dita. Tudo indica que a saída do mundo pueril para o ingresso no mundo adulto não se faz impunemente, ou seja, não se reduz aos exames vestibulares e as futuras matrículas neste ou naquele curso. É um processo complexo que merece nossa atenção, é a percepção de uma contradição bastante clara entre o que oferece a escola, a influência da família, as

¹⁰ Leandro de LAJONQUIÈRE, *Infância e Ilusão (Psico) Pedagógica*, p. 114.

¹¹ Os conceitos “mundo infantil” e “mundo adulto” serão trabalhados ao longo deste texto, a partir da Psicanálise, na qual a infância constitui, segundo Lajonquière, em *Infância e Ilusão (Psico) Pedagógica*, um período de ‘quarentena’, ou seja, de espera da inserção no mundo adulto, este sim, um mundo onde o indivíduo se encontra por inteiro na sua dinâmica de ego, superego e id, lidando com o mundo exterior e nele se estabelecendo como sujeito.

¹² Rinaldo VOLTOLINI, *A Questão da Vocação: Psicanálise e Psicologia*, , pág. 140.

promessas do mercado e o desejo do jovem na realização de uma escolha. Perpassam essa contradição os conteúdos específicos promovidos pela escola e as necessidades reais do mercado, o que equivale perguntar até que ponto a escola prepara o jovem para o mundo, pretendendo prepará-lo para o mercado.

No pensamento de Lacan, *mundo e mercado* parecem coincidir, na medida em que, valores tipicamente capitalistas são introduzidos definitivamente no nosso cotidiano¹³. Isso equivale a dizer que possíveis críticas à escola e sua inadequação ao mercado podem significar apenas a constatação de uma certa *ingenuidade romântica* ainda renitente nos valores da escola o que acentua ainda mais a crise entre os objetivos da educação e a formação ética para a vida e o pragmatismo sedento de soluções e respostas do mercado.

A questão da sintonia entre a educação e o trabalho há muito que é procurada por intelectuais, instituições e pelo mercado profissional propriamente dito. A afinação entre o conteúdo programático das escolas, o preciosismo das afirmações científicas, o rigor das pesquisas acadêmicas e, até mesmo uma contemplação gratuita na busca do saber, muitas vezes batem de frente com a urgência da prática profissional, o pragmatismo das soluções rápidas, a efemeridade das crenças e a substituição inconstante dos valores relativos apenas e tão-somente ao momento presente.

A escola há muito, debate-se internamente: formar estudiosos-pesquisadores críticos – cujo pensamento seja permeado de valores fundamentais à ética e à cidadania e que tem, como compromisso, a construção de uma sociedade mais adequada à vida humana, portanto, formar cidadãos cuja utopia seja a libertação do homem desse sistema hostil, gerador de exclusões e ruínas morais ou formar indivíduos práticos, com a postura de transferir para o cotidiano e adaptar a ele as teorias e os conceitos apreendidos nas escolas? Formar o inovador ou o reproduzidor? Formar o “sonhador”, o “intelectual desencarnado”, como jocosamente a sociedade caracteriza o jovem cheio de sonhos ou

¹³ Lacan – *Discurso do capitalista*.

formar o reforçador do sistema, aquele que as empresas consideram o tipo perfeito para a continuidade das tarefas que garantem o seu continuísmo?¹⁴

Estamos num momento histórico em que os apelos para prevenir, corrigir e programar o comportamento de nossos jovens são tão intensos e enfáticos, que *perdemos*, literalmente, nosso tempo presente, na projeção de um futuro, que por mais perseguido que seja, cada vez se apresenta mais incerto... e, esta doença de preparar para o futuro se retro-alimenta, pois quanto mais incerto o futuro, mais teorias, mais “especialistas”, mais literatura, mais necessidade de respostas, mais ocupação com o amanhã, menos compromisso com o hoje.

“...Tudo o que se faz, realiza-se em nome de um futuro, enquanto avesso especular do que ao parco presente falta. Em outras palavras, o adulto não educa em razão de um dever-ser sempre a cumprir que emana do passado, senão em nome da quase certeza futurista em toda teorização metódico-psicológica desenvolvimentista”¹⁵ (grifos do autor).

Freqüentemente, a condição do mundo adulto com valores estabelecidos e inquestionáveis, mostra-nos seres angustiados, sem muita fé na vida e sem esperanças, educando jovens que, infelizmente, compartilham esse quadro de desânimo e sem muita saída, torna-se irônica, quando percebemos que é neles que depositamos nossas crenças mágicas de que terão um futuro melhor. Tudo o que a criança e o jovem desejam na vida é pertencer ao mundo adulto, é ser igual ao adulto, é crescer. Se a nossa imagem é de falência existencial, de esgotamento de recursos, de desilusão com a vida e com as outras pessoas, é essa a imagem de mundo adulto que, nessas condições, passamos. Como falamos anteriormente, atuamos na *presença*, ainda que frágil, e na *ausência*, ainda que drástica. A relação entre o adulto e o jovem é radical, é inevitável, é definitiva: somos os responsáveis pelo mundo e pela sua continuação. Queiramos ou não, somos nós, os adultos

¹⁴ Mais do que refletir sobre o caráter reprodutivista da escola, tema exaustivamente discutido nas décadas de 70 e 80, a intenção deste texto é pesquisar qual a contribuição da escola na formação do profissional no tocante à aspiração ao poder, dentro das organizações.

¹⁵ Leandro de LAJONQUIÈRE, *Infância e Ilusão (Psico) Pedagógica*, p. 191.

os líderes dos jovens e a nossa relação está baseada, estreitamente, na identificação ou na rejeição, como nos atenta Bion¹⁶.

“Um dos primeiros fenômenos observados por Bion (1975) foi a demanda que seus grupos apresentavam por um líder, capaz de satisfazer aos seus membros ‘O grupo é bastante incapaz de enfrentar as emoções dentro dele, sem acreditar que possui alguma espécie de Deus que é inteiramente responsável por tudo o que acontece’. Este pressuposto básico é o de que ‘existe um objeto externo cuja função é fornecer segurança para o organismo imaturo’. Este objeto pode ser uma pessoa, uma idéia ou a história do grupo. O líder que age segundo este pressuposto básico se comporta como se fosse ‘onipotente’ ou ‘onisciente’, características próprias de uma divindade. Qualquer pessoa que queira ocupar o lugar de líder, uma vez já ocupado (ou pelo menos atribuído pelos membros do grupo), pode ser rechaçada, desdenhada ou menosprezada. Quando o suposto líder recusa-se a agir segundo o papel que se espera dele, cria-se um mal estar no grupo, que pode recorrer a explicações fantasiosas para manter-se coeso. Os membros do grupo, agindo segundo este padrão de comportamento, disputam a atenção do líder e podem sentir ‘culpa pela voracidade’ com que o fazem. Eles freqüentemente consideram suas experiências insatisfatórias e insuficientes para lidar com a realidade, desconfiam da sua capacidade em aprender pela experiência. Seus sentimentos mais freqüentes são os de inadaptação (sic) (à vida, às suas experiências etc., e não apenas ao grupo) e de frustração”¹⁷(grifos do autor).

¹⁶ Walfred Ruprect Bion – psicanalista inglês, cuja preocupação central foi a formação de grupos, seu desenvolvimento e sua relação com o líder.

¹⁷ Jáder dos Reis SAMPAIO, “A ‘Dinâmica de grupos’ de Bion e as organizações de trabalho” – Revista de Psicologia USP, VOL. 13, no. 2.

É ingênuo considerar que, a partir de um determinado momento, esses jovens estão *prontos* para o ingresso no mundo adulto. A assepsia que se pretende, durante o seu processo de formação, é impossível de ser obtida: por mais recluso e protegido que o jovem esteja em seu período de formação escolar, por mais ilhado que ele esteja na sociedade como um todo, por maior e mais intensa que seja a sua convivência entre iguais, é com o adulto que ele está convivendo integralmente e é dele que espera uma sinalização, é nele que ele se espelha. Pais e educadores se fazem presentes também na ausência. Não será transferindo para a escola a responsabilidade de educar seus filhos, mantendo-se apenas como patrocinadores e cobradores do processo, que os pais se eximem de responsabilidade e se protegem na ausência: essa ausência é presente e, se não se apresentar uma ação efetiva por parte dos pais, haverá uma ação implícita, revelada na ausência, na distância, na demissão.

Igualmente as organizações, em muitas situações de desafios, “sonham” ou “deliram” com saídas mágicas, cobrando da formação dos jovens as respostas necessárias aos problemas criados não se sabe por quem, muito menos para quê, mas que inviabilizam o dia-a-dia e, nessa ânsia de buscá-las, colocam-se exatamente como eles detestariam ser se, de fato, pudessem escolher.

A escola se ressentida da exigência superficial do mercado de trabalho quanto ao aspecto formativo do conteúdo intelectual, da formação de conceitos e, até mesmo, da ética indispensável para uma boa performance profissional. Questões fundamentais para a revisão do papel da escola, tais como “Para que isso?”, “Quando vou usar isso?” são, freqüentemente, substituídas por questões do tipo “Como se faz isso?”, “Qual é a forma mais fácil de operacionalizar esta informação?”, obrigando, muitas vezes, os mestres a uma revisão de conteúdo, distante do desejável. O valor cognitivo das aulas, leituras e pesquisas está diretamente relacionado ao uso imediato, prático, superficial, quando não inadequado, que se faz do conhecimento no mercado de trabalho. A educação passa, assim, a ser a produtora do sucesso do jovem: com o triunfo da técnica sobre a ética, à escola cabe, apenas, compor um material útil, prático e com bons resultados garantidos. O

conhecimento se traduz em manuais, receitas de *como fazer bem para se sair bem*, constituindo, portanto, o triunfo do Pragmatismo¹⁸.

Para Hannah Arendt, “*Esse pressuposto básico é o de que só é possível conhecer e compreender aquilo que nós mesmos fizemos, e sua aplicação à educação é tão primária quanto óbvia: consiste em substituir, na medida do possível, o aprendizado pelo fazer*”¹⁹.

Ela nos alerta, igualmente, para o risco de substituir a ação de ensinar conhecimentos pela de desenvolver habilidades, o que, de certa forma, garantiria certo sucesso social, certa popularidade tão valorizada no mercado de trabalho.

Constantemente, a consciência tranqüila do conteúdo ministrado é inversamente proporcional à satisfação pessoal de formar cidadãos, cujo saber vá além do pragmático-operacional e se fertiliza, efetivamente, em postura diferenciada de cidadania ou ética construtiva de um mundo novo. Pela urgência das demandas, as escolas inovam nas formas de reproduzir os mesmos resultados e, tristemente, percebe-se que, em roupagens novas e aparentemente inéditas, os *scripts* são os mesmos, o enredo é o mesmo e, claro, o final, o mesmo, numa toada de pouca inovação no aspecto humano da prática intelectual do trabalho.

Igualmente se ressentem o mercado de trabalho. Um cenário de descontentamento das organizações aparece quanto à formação demasiado teórica ou até “sonhadora” dos jovens profissionais. “A teoria na prática é outra” passou a ser voz corrente nas organizações, de tal sorte que, muitas vezes, mais se valoriza o amadorismo empírico do que o conhecimento científico-formal que as universidades ministram aos jovens profissionais. Ou ainda, quando aparece certo escrúpulo a esses comentários fúteis, diz-se que “tudo bem, é exatamente assim como você aprendeu que se faz, mas a realidade da nossa empresa é diferente...”. O fato é que, constantemente, ocorrem entreveros e

¹⁸ Defrontam-se, aqui, os princípios de prazer e de realidade. Sabemos que o princípio de realidade surge como necessidade de autopreservação do ego em conseguir sobreviver sem a realização do prazer imediato a qualquer custo. A contradição aqui presente está em, justamente, escola, pais e educadores em geral prepararem os jovens para o futuro (princípio de realidade) e as empresas, em geral, ao abordarem questões fundamentais de forma tão pragmática, visarem simplesmente à satisfação imediata, às respostas urgentes para questões urgentes (princípio de prazer). Com certeza, esse é um fator detonador da angústia presente nos dois lados da questão: educação e mercado.

¹⁹ Hannah ARENDT, *Entre o passado e o futuro*, p. 232.

descontentamentos mútuos – por parte da organização, por não sentir espírito prático e pouco atualizado, pouco dispostas para ir além de seus modelos, como se os conteúdos fossem obsoletos ou metafísicos; por parte dos jovens que ingressam no mercado, numa terrível sensação de ter perdido tempo na universidade, de ter se iludido com grandes mestres que, no fundo, são considerados desatualizados, ou ainda, descobrem que a credencial do diploma serviu, apenas, para compor o currículo e torná-los legitimamente candidatos ao mercado. Frequentemente a universidade é vista como uma grande bolha protetora de seus jovens aprendizes de conteúdos lógicos, experimentados e aprovados numa harmonia absoluta e numa impossibilidade grande de troca com o meio. Ela é respeitada e admirada na mesma proporção em que não é creditada de eficiência e eficácia, valores fundamentais nas organizações.

Educar compõe, sem dúvida, um dos “impossíveis” freudianos, em que a certeza do insucesso é quase garantida, pois qualquer intervenção está diretamente ligada ao destino das pessoas e esse é totalmente impossível de ser controlado, o que, aliado à questão de administrar (governar), potencializa a sua impossibilidade.²⁰

É importante notar que tanto esse modelo de escola quanto o modelo de mercado, embora tenham profundas contradições, caminham inseparáveis, geram, igualmente, um modelo de ética de conduta do profissional e da política de administração das pessoas nas empresas, que é absolutamente compatível com o sistema capitalista em que vivemos²¹. Em outras palavras, a estrutura imaginária que, contém a imagem da relação homem e trabalho dos jovens, saídos das universidades e mergulhados no mercado é composta, sob medida, para a manutenção do “feitiço”²², da submissão, da reprodução, conseqüentemente da alimentação do sistema. A ética praticada nas organizações e divulgada sob a forma de

²⁰ “Quase parece como se a análise fosse a terceira daquelas profissões ‘impossíveis’ quanto às quais, de antemão, se pode estar seguro de chegar a resultados insatisfatórios. As outras duas, conhecidas há muito mais tempo, são a educação e o governo”. Sigmund FREUD, *Análise Terminável e Análise Interminável*, Volume XXIII. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas de Sigmund Freud*.

²¹ Não só porque são frutos do mesmo sistema, como também, porque acolhem aspirações típicas do sistema, em que o sucesso do profissional está diretamente ligado não apenas com a inserção mas com a continuação e ratificação do sistema, no qual, muitas vezes, pessoas e coisas adquirem características do inanimado, como estudado por Bion em *Aprendendo com a experiência*, cap. V.

²² A palavra ‘feitiço’ lembra magia, que lembra poder – poder sobre o outro - poder de parecer ser mas que não é, porém ilude, engana. A palavra ‘feitiço’ já foi citada no capítulo I como catexia do trabalhador à empresa.

discurso não difere em nada da ética da sociedade, aliás, de qualquer grupo humano: endossa a prática da discriminação, do privilégio, do reconhecimento do mais forte. Esses elementos compõem o imaginário do jovem, em que a ética, antes de ser praticada na empresa, já foi “inventada”, “imaginada” - apenas reflete tanto no comezinho quanto nas grandes decisões - o conteúdo fantasioso forjado na sua experiência escolar. As organizações, também, fruto do imaginário constituinte do mesmo modelo ético, consideram “sonho”, “utopia”, os possíveis argumentos contrários a ela – a ética estabelecida – e à herança idealista e sedenta de justiça do jovem, oriunda das teorias humanistas e apologéticas do direito à liberdade e à igualdade, que as organizações classificam de romântica, ingênua, interessante até, mas impraticável²³.

1.2 Os possíveis itinerários pedagógicos e organizacionais, disponíveis no mercado, para a formação acadêmica e profissional do jovem executivo.

A criação de várias unidades de Business School²⁴ pelo Brasil afora, e ainda os cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis, com desdobramentos em cursos de pós-graduação lato-sensu, com mais de meio século de existência²⁵, foi a tentativa de enfrentamento, por parte do mundo pedagógico, da dificuldade em atender plenamente às necessidades do mundo do trabalho. Entretanto, mais ou menos paralelo à criação dessas escolas voltadas ao mundo dos negócios - em toda a sua abrangência de produção, venda, marketing, administração financeira e pessoal –, ocorreu o fenômeno de popularização de escolas técnicas e da criação de vários centros universitários, o que tornou, novamente, distante o conteúdo programático do ensino com a tecnologia e a informatização praticadas nas empresas.

Mais uma vez, na tentativa de suprir estas necessidades – a defasagem entre a escola e o trabalho – apareceram e proliferaram os cursos de pós-graduação *lato-sensu*:

²³ O trecho seguinte (os três próximos parágrafos) se refere a uma pequena descrição sobre escolas de pós-graduação, seus objetivos e propostas que está amparada em minha experiência como professora nestes cursos, há mais de vinte anos, nos estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina.

²⁴ Business School - Escola de Negócios: a primeira a ser fundada no Brasil foi “São Paulo Business School”, São Paulo – SP. em 1995, com o curso de MBA – Master Business Administration.

²⁵ A mais antiga é a FAE – Faculdade de Administração e Economia, fundada em 1957, em Curitiba – PR., com cursos de graduação e posteriormente pós-graduação lato-sensu, ou seja, pós-graduação com ampla abrangência de estudos sobre o mundo dos negócios.

cursos técnicos e/ou estratégicos dirigidos especialmente ao jovem graduado que entrou no mercado, mas que não tem ainda a versatilidade de operações ou a visão ampla dos negócios, seja pela pouca experiência adquirida na condição de estagiário ou *trainee*²⁶, seja pela formação específica demais, que compromete a necessidade de atuações cuja visibilidade é a de um generalista. Outro público-alvo é o executivo, que apesar de maduro profissionalmente, busca aperfeiçoar-se em cursos, cujo conteúdo lhes traga “novidades” teóricas e/ou práticas para o seu enriquecimento pessoal e profissional.

Em geral, as escolas ou institutos específicos de oferta desses cursos de pós-graduação trabalham em aliança com as grandes organizações no sentido de divulgá-los para seus colaboradores e para, de certa forma, garantir um conteúdo que, lhe seja útil na prática cotidiana. Exigem, igualmente, que os professores que neles ministram suas disciplinas, tenham ampla titulação acadêmica e igual experiência com empresas: têm que estar atuando no mercado para poder ser bem sucedido como mestres nesses cursos de pós-graduação. Assim, somente aquele que faz a síntese entre o conhecimento acadêmico e a prática no mercado é visto, com interesse, para ser professor.

Com certeza, mais importante do que discutir se foi feita a síntese entre educação e trabalho, através dessa pós-graduação, é analisar que tipo de profissional ele está *lançando* no mercado, no que diz respeito à imagem de mundo que ele tem. Certamente, é tão importante a discussão da teleologia da instituição desses cursos, quanto a intencionalidade dessa instituição, a configuração imaginária da qual se desdobra uma ética de pensamento e prática cotidianos.

Enfim, esses são os jovens que ingressam nas organizações (de médio e grande porte) e ocupam com distinção os quadros executivos. Pergunto-lhes, com freqüência, o que, quando crianças, imaginavam ser ao se tornarem adultos. Algumas respostas são interessantes: “Eu gostaria de ser músico, tocar piano, mas meu pai disse que no Brasil não tem vez...”; “Eu sempre pensei em ser médico, mas meu pai disse que médico ganha mal...”; “Eu queria ser professor, mas minha mãe disse que é uma profissão pouco valorizada...”; “Eu queria ser mergulhador, mas a empresa do meu pai precisa de um engenheiro para a sua sucessão...”; “Eu queria ser publicitário, mas o meu tio é dono de um

²⁶ Termo utilizado para designar o jovem que está inscrito em um programa de treinamento, isto é, um curso de alta capacitação profissional, peculiar a cada empresa para, posteriormente, ser conduzido à condição de profissional naquela em que está freqüentando o curso.

dos maiores escritórios jurídicos...”; “Eu não sabia o que queria ser, aí fiz o teste vocacional e a psicóloga disse que o mercado é favorável para a administração financeira...” etc. E a pergunta inevitável que me faço é ‘como se sentem tão distantes de seus sonhos?’.

A idéia de que há um gasto muito grande de energia para ser o que o outro deseja, implica, necessariamente, perda de energia para o ego, o que poderá trazer a médio e longo prazo conseqüências graves para a saúde mental da pessoa, com desdobramentos de sintomas ligados à sexualidade. Podemos, ainda, levar a reflexão mais adiante e perguntar-nos: Como ficam, os pais que “idealizam” / “projetam” em seus filhos o que, possivelmente, eles gostariam de ser? Também não estarão perdendo energia? Na projeção, há um movimento interno de rejeição, de algo não internalizado²⁷. Dessa forma, seria legítimo, até mesmo, duvidar do amor que está sendo oferecido aos filhos cujos pais idealizam/projetam neles, pessoas perfeitas: estarão amando, de fato, seus filhos ou seus sonhos?

Esses jovens que vemos ano após ano, concorrem a vagas privilegiadas nas organizações, não romperam com o objeto-do-desejo-de-gente-grande (pais e educadores) que foram quando crianças, o que nos leva a questionar que espécie de pessoas eles são, como lidam com aquilo que lhes é genuíno? Cumprem, não sem certa revolta e, algumas vezes com grande revolta, um destino previamente traçado pelos adultos, pouco preocupados com o quê, realmente, essas crianças desejam.

Assim, sob medida para a avidez do mercado, esses jovens são recrutados, selecionados e escolhidos pelas organizações para ocuparem, mais brevemente possível, cargos de liderança.

Ao adentrar as organizações, *esse modelo típico do jovem classe média bem nutrida, criada e educada* é, imediatamente, recebido com imperativos indiscutíveis sobre

²⁷ Paula HEIMANN. *Certas funções da introjeção e da projeção no início da infância*. In: Melanie Klein et al. *Os Progressos da Psicanálise*, p. 139. “De fato, poder-se-ia dizer que essa noção está implícita na afirmação de Freud de que o ego projeta – “arremessa” fora tudo o que dentro dele origine dor” – porque as tensões internas sentidas como dores devem ser atribuídas, basicamente, à coexistência dos dois instintos opostos de vida e de morte, os impulsos de autopreservação e de prazer, por uma parte, e os perigosos impulsos destrutivos, por outra”.

as necessidades internas e externas que ele deverá, com competência e eficiência, suprir. Sempre, sempre o seu currículo será insuficiente. Ele sempre terá que acreditar que lhe falta muito e que, a qualquer momento, alguém melhor do que ele, magicamente, pode aparecer e ameaçar o seu posto.

“A organização moderna é desestabilizadora, necessita ser organizada para a inovação, para mudanças constantes, e abandonar sistematicamente tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável. Surge a necessidade de uma gestão voltada para o conhecimento. A gestão do conhecimento implica a adoção de práticas gerenciais sobre os processos de criação e aprendizado individual, assim como a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: individual, grupal e organizacional; estratégico e operacional; normas formais e informais. É, portanto, a administração dos ativos de conhecimento, permitindo à organização saber o que ela sabe através da expansão do intercâmbio de conhecimentos na criação de uma ‘inteligência coletiva’”²⁸.

É a era do conhecimento que visa reconhecer o jovem bem formado, atribuindo-lhe responsabilidades que implicam exercício de poder, ainda que haja um discurso ressonante de que a hierarquia organizacional é enxuta e, o mais importante, é a satisfação pessoal e o próprio projeto de vida, dentro ou fora da organização. Justamente na escassez de postos de poder está o seu valor e a sedução que exerce. Se há poucas vagas, elas já estão, com certeza, destinadas àqueles que não tiveram outro projeto para suas vidas senão o de virem a ser o melhor entre os melhores.

“Desta forma, as habilidades formam um conjunto de aptidões e capacidades que o profissional pode adquirir ou

²⁸ Gládia Lorena Lima MAIA e Ana Silvia Rocha IPIRANGA, *O perfil de competências do trabalhador do conhecimento: um estudo multicaso nas empresas do segmento T.I. & T. participantes do programa Ceará digital*, In: Aline dos Santos LANER e João Benjamim da CRUZ JÚNIOR, *Repensando as Organizações*, p. 340.

desenvolver durante a sua formação profissional, que inicia na escola, passando pela universidade e continua no ambiente de trabalho, configurando-se como um processo contínuo.

Relacionam-se os seguintes temas que caracterizam as habilidades/competências do trabalhador do conhecimento: gerenciamento de informações; capacidade de trabalhar em equipe; aplicação de conhecimentos teóricos e analíticos; liderança; facilitador dos processos de trabalho; compartilhar informações com os demais colegas (tornar o conhecimento acessível); habilidade de negociação e intermediação; socialização; visão estratégica; bom relacionamento interpessoal; agilidade e capacidade de viabilizar/implementar idéias (fazer compreender)”²⁹.

Assim sendo, o jovem executivo, ao fazer parte da organização, novamente cumpre uma agenda pesada de cursos, estudos, viagens, aprendizado de línguas que lhe é imposta por ela, assim como sua agenda escolar lhe fora imposta por outrem, cujo objetivo, também, é o seu bem, seu sucesso, sua felicidade, seu destaque social, enfim, a consagração do lugar social que ele merece e para o qual foi pensado a vida toda. Ele precisa sempre saber mais, mas jamais saber que sabe... Na arquitetura do poder pela qual ele transita, são muitas as imposições, as situações irrecusáveis, as decisões vitais sem volta, a dedicação em tempo integral da agenda-objeto-do-desejo-do-outro.

“Quando um sujeito se reconhece num espelho qualquer e afirma ‘esse que está aí sou eu’ está de fato afirmando uma coisa contraditória, segundo os manuais de lógica do colegial. O sujeito se vê aí onde não está, ele diz estar num lugar fora de si mesmo; em suma, o sujeito diz ser, de fato, aquele que não é”³⁰.

²⁹ *Ibid* p. 349.

³⁰ Leandro de LAJONQUIÈRE, *Infância e Ilusão (Psico) Pedagógica*, p. 94

Ele se reconhece na imagem projetada, deslocando-se do seu próprio eu: passa a pensar, a agir, a sentir e a desejar aquilo que lhe é recomendado pelo padrão organizacional. Quanto mais projetiva for a sua imagem da imagem da instituição, mais ele será aceito, admirado e gratificado. Esse processo se caracteriza em Psicanálise como sendo identificação projetiva, nesse caso, exitosa.³¹ A identificação projetiva faz com que haja, por parte do jovem, uma identificação com a organização, justamente pelo que dele é projetado nela, por ele mesmo. Dessa forma, sente-se fortalecido pela percepção desse reflexo, provocando-lhe certa satisfação, concorrendo, entretanto, para a despersonalização do jovem. Na verdade, o mecanismo de resposta da organização também é o da identificação projetiva: nele, no jovem, no vigor de sua juventude, no frescor de suas respostas e na rapidez de suas decisões, na competência e assertividade de suas atitudes, ela também se projeta e se identifica, para igualmente controlá-lo, absorvê-lo e criar, com ele e nele, a sensação de uma só realidade. É nesse sentido que podemos considerar a identificação projetiva exitosa. É uma relação de interdependência claustrofóbica, na linguagem de Melanie Klein e, justamente por essa razão, gratificante para os dois lados.

A organização empresta ao jovem-cidadão a segurança e a promessa de estabilidade social que a vida fora de seus muros não garante. Esta segurança e estabilidade custam-lhe o preço da permanência na condição infantil de ser objeto do gozo do outro e uma aparente renúncia compulsória a sair dessa fase. Digo aparente renúncia, pois não há *de-cisão*³² em abrir mão do próprio destino, apenas a condição de continuidade na proteção oferecida já implica a impossibilidade de se colocar como sujeito: são duas questões, a nosso ver, excludentes. Não é possível ser dócil como a criança conduzida e afirmativo como adulto que faz escolhas sobre o próprio destino. É o jogo explícito da sedução (ou do feitiço, conforme temos tratado até agora). E, como em tudo na vida, paga-se o preço.

³¹ Identificação projetiva: “expressão introduzida por Melanie Klein para designar um mecanismo que se traduz por fantasmas (fantasias), em que o indivíduo introduz a sua própria pessoa totalmente ou em parte, no interior do objeto para o lesar, para o possuir ou para o controlar”. J. LAPLANCHE e J.B. PONTALIS, *Vocabulário de psicanálise*, p. 302. Quando há correspondência por parte do outro com quem o indivíduo projetivamente se identificou, dizemos que a identificação projetiva foi exitosa.

³² “A mais humilde existência é já separação, *de-cisão*. (...) A ruptura, a reviravolta são categorias essenciais da pessoa”. Emmanuel MOUNIER, *O Personalismo*, p. 68-69.

Nesse estreitamento entre o jovem e a organização, sem dúvida, a sensação de segurança é muito grande. Segundo dissemos, a identificação projetiva entre ambos traz uma certa satisfação e, mais ainda, a convivência altamente civilizada na empresa, as tensões aliviadas no prazer do trabalho e da realização conjunta, os mecanismos de defesa que garantem a continuidade da relação, servem de anteparos à agressividade individual, ao sentimento de auto-destruição e destruição do grupo e à certeza de preservação da vida.

*“Evidentemente, não é fácil aos homens abandonar a satisfação da inclinação para a agressão. Sem ela, eles não se sentem confortáveis. A vantagem que um grupo cultural, comparativamente pequeno, oferece, concedendo a este instinto um escoadouro sob a forma de hostilidade contra intrusos, não é nada desprezível. É sempre possível unir um considerável número de pessoas no amor, enquanto sobraem outras pessoas para receberem as manifestações de sua agressividade”*³³.

Em momento algum se duvida da boa intenção dos pais e educadores na construção da personalidade dos jovens. Sabe-se, com certeza, que essa construção custou-lhes – aos pais e educadores - grande sacrifícios, muitas vezes, renúncias e desapegos à própria vida. Construíram o patrimônio pessoal de seus filhos, sem dúvida.

Todo o investimento exigido pelas organizações – muitas vezes proporcionado por elas –, igualmente, constitui parte significativa do patrimônio pessoal. Afinal, aquilo que ele sabe é dele. Parece-nos, entretanto, que a questão não está na mecânica de se oferecer elementos cognitivos para o jovem e reativamente se conseguir respostas positivas (como o suposto investimento “econômico” já citado anteriormente). Parece-nos que a questão é mais complexa:

- Primeiramente, porque há uma intencionalidade da parte daqueles que administram a oferta desses bens de conhecimento e de consumo ao jovem.

³³ Sigmund FREUD. *O mal-estar na civilização*. Volume XXI. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

Não discutimos as intenções, no sentido valorativo do termo – como já dissemos podem apenas ser a expressão ingênua do amor – mas a intencionalidade, como a teleologia do ato ³⁴, é claramente a de obter “bons resultados”, “resultados satisfatórios de um profissional bem sucedido”. A lógica pode ser simples, mecânica mesmo, mas é nessa implicação primária em que se acredita: investir (plantar) é obter (colher). Investir significa aplicar e receber com juros altos e garantidos.

- Segundo, o fato de o jovem ter sempre recebido, ter lutado pouco para conseguir ou mesmo não tenha sentido internamente a falta daquilo que de fato deseja, mobilizando-se – ele mesmo, pessoalmente – na direção da realização, torna-o inibido à recusa, devedor, de fato, de tantos privilégios, distinguido do meio como “alguém que recebeu mais do que merecia ou pretendia”.

“O problema não é dos pais transmitirem todo o saber aos filhos, o problema é que eles saibam, assumindo os seus lugares, simbolizar os valores que permitem viver em sociedade”³⁵

Reiterando, a angústia de muitos educadores não nasce da *falta* de informação ou conteúdo na sua prática, tampouco de possível sonegação de amor e atenção aos educandos, mas da *incerteza* do que será feito com a herança recebida, quanto – de fato – o repertório aprendido se transformará em matéria-prima para a própria construção da personalidade ou contribuição efetiva da construção de um mundo menos hostil, mais hospitaleiro para o ser humano. Lidar, efetivamente, com o modelo de mundo recebido não significa aprová-lo e repeti-lo integralmente, bem como não significa impor mudanças pelo modismo de mudar, mas a partir da própria inserção, ouvir-se e ouvir as necessidades reais que existem e *transformar* o próprio patrimônio pessoal e cultural em bem coletivo e disponível, pelo menos, aos que nos rodeiam.

³⁴ Uso de forma equivalente *intencionalidade* e *finalidade*, no sentido de considerar que a finalidade é sempre resultado de uma ação intencional de algo para algo.

³⁵ Eugène ENRIQUEZ, *Da Horda ao Estado*, p. 214.

1.3 O impacto entre a formação da personalidade e a demanda do mercado

Ora, se sair da infância é, de fato, *conquistar* um lugar no mundo adulto, o jovem executivo apenas cresceu fisicamente: necessita de cuidados e não aprendeu a cuidar. Nesse estado de engessamento pessoal, em que seus desejos são domados/reprimidos e a sua obediência lhe garante ganho de proteção por parte da organização, o jovem pode ser conduzido a níveis mais avançados da carreira profissional e, por desdobramento, a ganhos significativos na vida social e a consideráveis desgastes e, até desastres, na vida pessoal.

Ao tentar cumprir a agenda organizacional, atender aos apelos de investimento na própria performance, novamente, como uma criança, ele atende aos apelos vindos de fora. Não é de forma impune, entretanto, que isso ocorre. O preço da submissão e do desencontro com o próprio desejo traz grandes sofrimentos. O próprio desejo, aquilo que ele realmente gostaria de ser e fazer consigo mesmo, não fica guardado para a *vida eterna* ou a *próxima encarnação*: o adiamento, embora seja uma categoria importante na vida humana, não pode ser “para sempre”. Em algum momento, em algum lugar, o sujeito se encontra frente a frente com o próprio desejo, será inevitável esse encontro e, com certeza, ao longo desta vida. Esta repressão constante do desejo demanda um preço. Christophe Dejours nos fala da psicossomatização, ou seja, de um elenco de doenças físicas (somáticas) advindas de questões emocionais mal resolvidas, especialmente no mundo do trabalho ³⁶.

Em seu trabalho sobre empresas, Pêrsio Osório Nogueira ³⁷, investigando jovens executivos, a propósito de suas angústias e insatisfações, a respeito da psicossomatização, alerta-nos para a gravidade de algumas questões que não podem ser preteridas:

“Por que as coisas não ficam por aí? Porque não se está levando em conta e lidando com o fato de que todas as angústias e defesas, com conseqüentes tensões, que o método não está

³⁶ Christophe DEJOURS, *A loucura do trabalho*, p. 126-132.

³⁷ Pêrsio Osório NOGUEIRA, *A questão psicológica na empresa*, 25-26.

investigando, detectando, considerando e enfrentado continuam a existir e se manifestar, só que agora em outros níveis expressivos.

Pessoalmente gostaria e sugeriria que, paralelamente a qualquer técnica que deixasse de lado estes diversos fatores de que me ocupei, se fizesse uma investigação rigorosa, antes e depois da aplicação do método, tendo em conta os seguintes índices:

1) Uso de drogas, incluindo aqui as variações nos índices de tabagismo, consumo de bebidas alcoólicas, maconha, cocaína e também de natureza medicamentosa: ansiolíticos e anti-depressivos.

2) Manifestações psicossomáticas diversas: aparelho digestivo; aparelho cárdio-circulatório (pressão arterial); aparelho respiratório (asma, alta incidência de gripes e resfriados); variação de cefaléias e distúrbios do sono; aparelho gênito-urinário (disfunções sexuais de impotência ou frieza); alergias e manifestações dermatológicas em geral.

3) Incidência de moléstias infecciosas (doenças sexualmente transmissíveis)

4) Variações nos índices de acidentes em geral (no trabalho, em casa, no trânsito)

5) Rotatividade no trabalho

6) Variações na área dos desajustes conjugais e familiares

7) “Felicidade geral bruta”, avaliada em termos do senso comum”.

Não são poucos os danos causados à própria saúde, à integridade pessoal e daqueles com quem se convive, quando o nível de satisfação pessoal está baixo. Esse elenco de itens nos mostra de quantas formas escamoteadas a doença psíquica pode se manifestar, inclusive como defesa do conflito interno. Essas doenças ou ocorrências físicas constituem sintomas de um problema anterior, de ordens psíquicas, provocadas pelo acúmulo de tensões de situações desconfortáveis e insatisfatórias para o indivíduo. Essa insatisfação acontece pelo esforço de ajuste que o indivíduo faz, permanentemente, tentando superar o mal-estar de não saber o que quer, mas de saber que não é dessa forma que quer estar. O

elenco de literatura sobre esse aspecto da vida organizacional é imenso. A opção pelo trabalho de Pêrsio Osório Nogueira foi feita por ser ele brasileiro e ter-se dedicado profundamente à compreensão de jovens executivos no nosso contexto social.

Relembrando, o jovem na organização transita pela arquitetura do poder. E esta arquitetura tem os seus recursos (ou meandros) para lidar com possíveis insatisfações e/ou revoltas que, se ficarem entregues a si mesmas, poderão levar o jovem à deserção. Porque é preciso capitalizar, a todo custo, esse potencial disponível no mercado, a organização prega sempre uma política de amor entre os seus, com mimos e cuidados oferecidos sob a forma de benefícios, premiações e promoções que fortalecem a união do grupo e impedem que, por efeito de uma possível deserção, a concorrência (inimigos) seja beneficiada. São considerados inimigos tudo e todos os que não fazem parte do grupo: a concorrência, o mercado, a política econômica do governo etc. Como num desempenho de gangorra, quanto maior for a revolta do jovem, maior a ênfase nas relações internas de amor e fidelidade dentro da organização.³⁸

Nessa concepção maniqueísta de escolhas por aderir ou não, tal como em um voto de obediência - as organizações assemelham-se, no seu *modus operandi*, a seitas religiosas, em que todo sacrifício é exigido e penitências, renúncias, reclusões sociais, auto-punições, auto-flagelações etc. têm como recompensa o acesso e/ou aumento progressivo de poder, a sensação de superioridade, a possibilidade de decidir sobre e além dos demais.

“Uma instituição não pode viver sem elaborar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de realização, sem se atribuir heróis tutelares (...), sem contar e/ou inventar uma história que permanecerá na memória coletiva; mitos, ritos, heróis, sagas, cuja função é sedimentar a ação dos membros da instituição, servir-lhes de sistema de legitimação e dar, assim, sentido às suas práticas e às suas vidas. A instituição pode então se oferecer como objeto ideal a ser interiorizado, que

³⁸ Tema que aprofundamos, amplamente, no livro de Maria Aparecida RHEIN SCHIRATO, *O feitiço das Organizações – Sistemas Imaginários*.

dá vida, ao qual todos devem manifestar a sua lealdade, e até mesmo se sacrificar”³⁹(grifo do autor).

Com essas reflexões, temos um panorama real da formação do jovem executivo, dos itinerários propostos por ela e sua inserção no mercado, ratificando o valor recebido e potencializando o investimento feito por seus pais e educadores. Nada há de incorreto em se promover aquilo em que se acredita ser o melhor para os jovens. A discussão, suscitada pela Psicanálise nessas considerações, é da ordem da *intervenção* do adulto nas possíveis escolhas feitas pelos jovens e na *fragilidade* do ego desses jovens que, talvez, sejam, em parte, subproduto da intervenção de seus pais e educadores. Já dissemos que um ego enfraquecido torna-se refém do superego e/ou do id⁴⁰. É exatamente esse fenômeno psíquico que percebemos nesses jovens: egos enfraquecidos que, levados pelo desejo de poder, não são capazes de reagir, de renunciar à sedução do poder, do sucesso, do status e do dinheiro e, assim, buscarem sinceramente aquilo que constitui o verdadeiro desejo. Igualmente encontram-se na condição de enfraquecimento, tornando-se presa fácil do superego, que são seus pais e, posteriormente, as organizações em que trabalham. Embora adultos, nos seus deveres e responsabilidades, são tímidos em relação à própria vida e, também, infantis em relação ao próprio desejo.

Sem dúvida, é preciso considerar o imenso investimento que pais e educadores fazem no ego desses jovens, o que equivaleria dizer, em Psicanálise, *investimento inflacionado no ego*, gerando, com certeza, um caráter típico do narcisismo. São jovens narcísicos, como já foi ressaltado no capítulo II, o que não garante funções psíquicas, típicas do ego, bem resolvidas. Ser narcisista não significa ter um ego bem estruturado e o alto investimento no ego (inflacionando-o) não garante um ego centrado e adulto. Ao contrário, o aspecto narcísico da personalidade pode funcionar, apenas, como defesa e camuflagem da própria insegurança, impedindo o sujeito de lidar, de fato, com suas limitações, administrar seus erros e com eles aprender. A vaidade, produzida pelo narciso, funciona como uma grande nuvem de fumaça, produzindo uma imagem de *adulto*

³⁹ Eugène ENRIQUEZ, *O Trabalho da morte nas Instituições*. In: R. KAËS et al., *A Instituição e as Instituições*, p. 57.

⁴⁰ Refém dos fenômenos psíquicos típicos da função do superego e do inconsciente.

poderoso ingenuamente tentando encobrir a *criança assustada* que ali, passivamente, espera que resolvam sua vida.

O grande estrago feito nesse modelo de educação é produzir “adultos” que, na verdade, são crianças crescidas (resultado do investimento inflacionado no ego, portanto, narcisismo), prontas para decidir sobre questões tão sérias, decidir, nas organizações, o futuro de tantas pessoas, manipular elementos de importância vital para a sociedade e não terem autonomia afetiva. Vivem sob a égide de um controle externo ou se deixam seduzir, movidos totalmente por impulsos inafiançáveis, muitas vezes sem escrúpulos e detratores da personalidade. É evidente que não estamos eximindo esses jovens de responsabilidade; afinal, a posição sobre a conciliação entre o determinismo e a liberdade de escolha é um pressuposto que a Psicanálise não ignora.

“A perspectiva freudiana está entre aquelas que ocupam a terceira posição...” (a primeira, dá ênfase à liberdade de escolha e a segunda ao determinismo da escolha) *“...pois, se por um lado ela não cessa de mostrar quão ‘sobredeterminados’ são os pensamentos e os atos humanos, por outro também insiste em implicar o sujeito em seus pensamentos e atos”*⁴¹.

Fica colocada aqui, a questão da responsabilidade a que o jovem é chamado: queira ou não é o seu ego quem decide a vida que quer levar. Ainda que percebamos, claramente, a força de fenômenos psíquicos típicos do superego ou do id, ainda que o jovem não saiba organizar tais fenômenos e deles torne-se refém, é sempre o ego quem decide o caminho que irá seguir. Não podemos deixar de considerar o quanto se torna cômodo “culpar” os pais e educadores pela própria insatisfação, pelos desacertos do próprio destino quando, por quaisquer que sejam os motivos, esse destino está nas mãos de outrem.

Ao mesmo tempo em que os jovens se ressentem da impossibilidade de escolhas diante da vida, comodamente usufruem a tutela dada pelos pais e prolongada pela empresa. Caso isso não se confirmasse, não teríamos a catexia do feitiço pela empresa, a sedução pelo poder, o gozo do dinheiro e do bem-estar. São, sem dúvida, egos enfraquecidos, porém convenientemente enfraquecidos, apoiados no patrocínio familiar e na organização

⁴¹ Rinaldo VOLTOLINI, *A questão da Vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 140.

para não serem convocados à luta que lhe diz respeito diretamente. Por outro lado, sendo percebidos como “frágeis”, tais jovens são mantidos por seus pais, que têm nessa constatação a confirmação de que não poderiam ter agido de outra maneira, ou seja, tinham que intervir ao máximo para obterem bons resultados. As organizações se fortalecem dessa fragilidade; afinal, não será sobre pessoas fortes e independentes que ela manterá a sua tutela e a garantia de sua continuidade pela sempre declamação da mesma cartilha. É doloroso reivindicar a própria vida: paga-se um preço alto pela liberdade e pelos riscos que dela decorrem.

Lamentavelmente, assistimos, muitas vezes, ao triste espetáculo de *egos enfraquecidos* cheios de angústia e desencanto com a própria vida, defendendo-se: ora grandes narcisos, ora negando, ora denegando, ora depressivos, ora transferindo para a organização e para o poder existente, a sua razão de viver. Inúmeras vezes são mais trabalhosas as formas de driblar a própria insatisfação, eventualmente culpando outros pelo próprio destino, do que traçar o intrincado itinerário da arquitetura do poder.

Com certeza, jovens que representam para seus pais uma ameaça no futuro, podem ter tido dificuldades de realizar, de forma adequada, a relação edipiana. São, ao mesmo tempo por eles “abandonados” e “assegurados”. “Abandonados” no sentido de não interagirem, de não trocarem experiências, idéias, de não serem escutados em suas inclinações e desejos. “Assegurados” na totalidade de seus atos, por todo um elenco de itens escolhidos por seus pais como fatores seguros de boa educação, em que a demissão do papel de pais e educadores pode ser consumada sem a culpa da omissão, podem ter tido dificuldades de realizarem de forma adequada a relação edipiana. Que espaço afetivo, de fato, esses jovens encontraram no triângulo amoroso formado a partir de seu nascimento?

“Expressei freqüentemente a minha opinião de que as relações objetais existem desde o princípio da vida , sendo o primeiro objeto o seio da mãe, o qual para a criança é dividido num bom (gratificador) e num mau seio (frustrador); essa divisão resulta numa separação nítida de amor e ódio. Sugeri ainda que a relação com o primeiro objeto implica a sua introjeção e projeção; e, assim, desde o princípio, as relações objetais são moldadas por

uma interação da introjeção e da projeção, dos objetos e situações internos e externos. Esses processos participam na formação do ego e superego, preparando o terreno para o estabelecimento do complexo de Édipo... ”⁴²

Melanie Klein afirma, também, que “... o ego é a sede real da ansiedade...”⁴³. Podemos, então, levantar algumas questões sobre os primeiros objetos encontrados por esses jovens que ajudarão a definir o ego e o superego como realizam, posteriormente, suas escolhas e como se introduzem, de fato, no mundo adulto. São questões impossíveis de serem respondidas. Porém, não é impossível perceber que a inserção desses jovens nas organizações em que trabalham, a entrega incondicional (que muitos deles fazem) da decisão de seus destinos à organização e a demissão que isso representa frente à autonomia e emancipação afetiva de suas vidas podem ser sintomas significativos de relações primitivas mal resolvidas.

O adulto que não mostra o “caminho das pedras” para seus jovens está se demitindo do papel de educador. Se o mundo é velho, sabe mais dele quem nasceu primeiro. Mostrar o “caminho das pedras” não é determinar os passos, tampouco profetizar o futuro, acreditando-o simples repetição do passado: é disponibilizar para o mais jovem o patrimônio inestimável que a experiência e o passar dos anos, generosamente, nos dão.

“Qualquer pessoa que se recuse a assumir a responsabilidade coletiva pelo mundo não deveria ter crianças, e é preciso proibi-la de tomar parte em sua educação”, alertamos, mais uma vez, Hannah Arendt⁴⁴. É possível, ainda, levantarmos algumas fantasias sobre que tipo de pais e educadores serão os jovens que foram criados na condição de “abandono-assegurado”. A intenção dessas observações não é *explicar* a relação de pais e educadores com os jovens, tampouco *aplicar* a Psicanálise nesses processos complexos de relacionamento; ao contrário, a intenção é *inquiatar* aqueles que, por opção e

⁴² Melanie KLEIN, *Notas sobre alguns mecanismos esquizóide.*, In: Melanie KLEIN et al. *Os Progressos da Psicanálise*, p. 314.

⁴³ Melanie KLEIN, *Sobre a teoria de Ansiedade e culpa*. In: Melanie KLEIN et al. *Os Progressos da Psicanálise*, p. 291.

⁴⁴ Hannah ARENDT, *Entre o passado e o futuro*, p. 239.

determinação, dedicam-se à educação de seus jovens, é trazer elementos para “por ordem no mundo velho”, para tentar diminuir os desgastes e não torná-lo inviável às próximas gerações.

Igualmente pais e educadores se debatem em suas decisões, não menos angustiados. Produzindo jovens na condição de “abandono-assegurado”, demitem-se da condição de pais, exatamente quando intervêm excessivamente. Parece contraditório, porém eles também se protegem na literatura disponível sobre educação, na técnica de terceiros, na confiança nos grupos que seus filhos freqüentam, no nome e renome das escolas que escolhem para seus filhos, como forma de se demitir da responsabilidade de educar. A intervenção é a melhor justificativa para a omissão. Afinal, quando ela (a intervenção) se institui, cessam o diálogo, as discussões, as negociações, os conflitos e se instala o silêncio que segue a literatura disponível sobre educação; não se discute a técnica de especialistas em educação, são acatadas as decisões dos grupos que seus filhos freqüentam e pagam as escolas que tudo decidem, onde os alunos são confiados à promessa de um grande futuro.

Em nome do respeito à personalidade do jovem, são cometidos equívocos na educação que atentam diretamente à falta de respeito. Supervalorizando o futuro, deixa-se de perceber o presente e aumenta-se de angústia e marcas indelévelis o passado acumulado de experiências solitárias, em que a única referência para o jovem é o outro jovem em idêntica condição de “abandono-assegurado” nas mãos do adulto ansioso e sedento de desincumbir-se do papel de “responsável”.

Existirão, com certeza, jovens bem sucedidos e felizes, cujas agendas foram produzidas pela família, pela escola e pela organização. Entretanto, no nosso desejo de “colocar o mundo em ordem, uma vez que ele é velho”, como nos sugere Hannah Arendt, essa demissão do exemplo que acaba ocorrendo no adulto, quando ele outorga à técnica, à literatura, à escola, ao grupo de outros jovens o papel de educar seu filho, não pode passar despercebida e, em contrapartida, institui uma agenda programada para o sucesso, independente das escolhas do jovem. Patrocinar a educação de um jovem não é educá-lo. Conferir-lhe diplomas e currículo não é instrumentalizá-lo para a vida. Seqüestrá-lo de

seus desejos e decidir por ele não o torna menos ingênuo e menos frágil à sedução do poder.

“Si le paysan aime sa terre, il est rare qu’un individu ne veuille pas défendre son entreprise car il sait qu’en la défendant il exprime son propre pouvoir sur les choses et sur certains hommes”⁴⁵.

2. O GESTO DE EDUCAR

“Se tudo correr bem, iremos ao Jardim Zoológico no próximo domingo...”⁴⁶.

A opção por iniciar este momento da nossa reflexão pela frase extraída do texto de Rubem Alves se deu, exatamente, por ser bastante representativa da proposta do nosso texto: o gesto de educar. Nesse texto, Rubem Alves traça um paralelo entre dois pais conversando sobre o futuro de seus filhos pequenos. Um deles tem o filho saudável, sobre quem projeta todas as venturas possíveis: bons diplomas, bons empregos, grande reconhecimento social etc. O outro tem o filho gravemente enfermo por uma leucemia e pode projetar, apenas, uma bela saída ao Zoológico, *se tudo correr bem*. É de extrema sensibilidade a elaboração desse texto no qual Rubem Alves, poeticamente como é seu estilo, trabalha a relação dos pais e educadores com o tempo: a quem não cabe sonhar (projetar), o presente é mais intenso, a presença está garantida e a felicidade pode até aparecer.

“Felicidade se acha é em horinhas de descuido”⁴⁷.

2.1 A questão das escolhas

⁴⁵ Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l’entreprise*, p. 10: “ Se o camponês ama sua terra, é raro que um indivíduo não queira defender sua empresa porque ele sabe que a defendendo ele expressa seu próprio poder sobre as coisas e sobre alguns homens”.

⁴⁶ Rubem ALVES, *Estória para quem gosta de ensinar*, p. 21.

⁴⁷ Guimarães Rosa, *Brasileirinho ao vivo*. Maria Betânia. *Texto*. Faixa 15. DVD-video. Multishow-Globosat 2004

“... entre os meios de se evitar o desprazer está aquilo que Freud chamou de *felicidade da quietude*”⁴⁸.

Já abordamos, no item anterior, a questão da escolha dos jovens ser feita por seus pais e educadores como resultado de uma *intervenção* que provoca dois aspectos contraditórios: por um lado, os pais impedem o crescimento de seus filhos, tornando-os infantis e frágeis demais e, por outro, fomentam a infantilidade e a fragilidade por longo tempo da vida “adulta”, na medida em que não lhes restituí o direito às próprias escolhas, confiscado na infância, por motivos óbvios de necessidade de segurança e proteção. Até mesmo na infância, quando a demanda é clara por cuidados, a criança em muitos momentos surpreende os pais e educadores com iniciativas próprias e inéditas no repertório familiar. Por isso mesmo, a intervenção não se justifica por outro motivo, senão, pelo aliviar-se de responsabilidades: negar o reconhecimento do direito à liberdade, devolvendo aos filhos o que, temporariamente, ficou depositado nas mãos dos pais, também é uma forma de rejeitar esses filhos.

Sem dúvida, a felicidade da quietude, talvez o Nirvana freudiano, em que não existem mais tensões, seja reconfortante e protetor.

“A tendência dominante da vida mental e, talvez, da vida nervosa em geral, é o esforço para reduzir, para manter constante ou para remover a tensão interna devida aos estímulos, o ‘princípio do Nirvana’ (...) tendência que encontra expressão no princípio de prazer, e o reconhecimento desse fato constitui uma de nossas mais fortes razões para acreditar na existência dos instintos de morte”⁴⁹ (grifo do autor).

A felicidade da quietude se dá, exatamente, pela redução da tensão ou pela manutenção ao mínimo de tensão possível.

⁴⁸ Rinaldo VOLTOLINI, *A questão da vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 147.

⁴⁹ Sigmund FREUD, *Além do princípio do prazer*. Volume XVIII. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud..

Mantendo-se na “bolha protetora”, que constitui a tutela dos pais e a manutenção da organização, de que falamos anteriormente, os jovens acabam reféns de sua morbidade o que justifica a morte lenta do processo de psicossomatização. E suas escolhas?

Enriquez nos chama a atenção para um processo interessante em relação às escolhas:

“A primeira vez em que os seres humanos sabem o que querem é quando podem dizer o que rejeitam. Não à dominação, não total que só pode se exprimir pela destruição do outro”⁵⁰.

Fazer escolhas é um processo secundário, posterior à libertação da dominação, da tutela; anterior à elas está a reivindicação pela própria vida, o estatuto do sujeito como responsável pelo próprio desejo.

Sendo, portanto, as escolhas um processo secundário, o que originalmente geraria esse processo, ou seja, a demanda interna que leva o indivíduo a escolher este ou aquele caminho na sua existência é a possibilidade de ouvir sua voz interna, seu desejo, sua vocação.

“O termo vocação, em sua acepção etimológica, vem de voz, vocal. Quer-nos sugerir um chamamento interno, algo que só pode existir numa estrutura interlocutiva”⁵¹.

Também o filósofo Mounier afirma que a palavra vocação “...se assemelha a um chamamento silencioso numa língua que passamos a vida a traduzir”⁵².

⁵⁰ Eugène ENRIQUEZ, *Da Horda ao Estado*, p. 32.

⁵¹ Rinaldo VOLTOLINI, *A Questão da Vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 136.

⁵² Emmanuel MOUNIER, *O Personalismo*, p. 64.

Essas duas definições nos mostram, na verdade, a voz interna que ouvimos e que compreendemos na palavra, pois “estrutura interlocutiva” e “língua que passamos a vida a traduzir” apontam, exatamente, para o aspecto relacional do termo vocação. O indivíduo só realiza a sua vocação na relação com o outro. Nesse aspecto, é necessário considerarmos que estamos tratando da idéia de vocação de um jovem, de um determinado segmento social, de um determinado poder aquisitivo e com um quadro bastante definido de relações sócio-afetivas. O que equivale a dizer, também, que, considerando tal contexto, estamos falando de um jovem com um repertório repleto de informações e oportunidades que sinalizam mais facilmente o caminho a seguir, após *ouvir sua voz interna, isto é, conhecer sua vocação*. Escolher o caminho a seguir para realizar a própria vocação (depois de descobri-la ou ouvi-la) é exatamente o aspecto relacional da vocação e esse aspecto depende, sem dúvida, do mundo em que cada indivíduo está inserido.

Quando dizemos que as escolhas feitas pelo indivíduo não são conscientes, não são racionais, queremos dizer que elas são provenientes do inconsciente, portanto, do desejo de afirmar o indivíduo diante do mundo e da pulsão que advém desse desejo. É assim, e só assim, que a vocação se manifesta: ela não faz parte da avaliação consciente sobre o mercado de trabalho, sobre as condições econômicas, sobre as perspectivas de sucesso ou não, nem sobre as habilidades facilitadoras de sua realização. A vocação é oriunda da voz interna, logo inconsciente, do indivíduo e é por ela que ele deseja isto ou aquilo para a sua vida. Como nos lembra Freud, o objeto da pulsão não é fixo, nem pré-determinado.

*“O sujeito tem que, na verdade construí-lo e essa construção se dá dentro de uma estrutura interlocutiva (sic), ou seja, estará marcada inelutavelmente pela dimensão do Outro”*⁵³. Fazendo uma conexão com o pensamento de Enriquez, o *não* ao outro é fundamental na afirmação do desejo, que se dá necessariamente num espaço de convivência humana; é, necessariamente um ato humano.

É a vocação que nos impulsiona para as escolhas e, quando essas se identificam com determinadas habilidades e interesses, que são sempre aprendidos, dá-se a escolha de uma profissão. A idéia de sucesso está diretamente ligada a esta adequação; é intrínseco,

⁵³ Rinaldo VOLTOLINI, *A questão da vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 137.

pois, ao sujeito, quando nada interrompe o seu caminho, seguir a vocação e encontrar uma profissão (ou várias) através da qual (das quais) possa realizar sua vocação. Segundo Voltolini, ela se dá sempre no nível do laço social, num mundo onde a linguagem é determinante para o ato do sujeito, pois nenhuma vocação se realiza fora da esfera da convivência humana. Dizer *não* ao outro, não é negar sua existência ou separar-se da condição humana de *convivência interlocutiva* com o outro, ao contrário, é não se deixar anular pelo outro, numa intervenção tal que impossibilite o indivíduo de continuar sujeito e portador de um ato humano. Deixar-se submeter é coisificar-se, é perder o direito de manifestar o próprio desejo.

O processo de ouvir a voz interna – descobrir a própria vocação -, fazer escolhas a partir dela e das habilidades aprendidas por uma profissão, não constitui um processo simples, nem fácil. Leva-nos, necessariamente, a situações de sofrimento, pois é fruto de tensões, de angústia, com certeza, a “paz” da quietude é mais confortável. Novamente, levantamos as questões de escolhas feitas por outrem, como um processo que encerra um duplo caráter contraditório: ao mesmo tempo em que a intervenção impede o indivíduo de “ouvir” sua vocação, ou pelo menos de ouvi-la e levá-la a bom termo, através de escolhas profissionais, “protege-o” da angústia da escolha e leva-o a um adiamento sem limite da própria responsabilidade.

Há, nesse aspecto, uma consideração interessante: o desejo é inconsciente, não é explicável racionalmente, o que equivale a dizer, também, que não pode ser brecado ou impedido. Ora, se dissemos no parágrafo anterior das “vantagens” de se ter o próprio desejo substituído pela imposição do outro, então, como fica a irreversibilidade do movimento pulsional provocado pelo desejo? Ele pode ser impedido de se manifestar?

“O inconsciente tomará todo seu valor por ser não o que obedece ao princípio do prazer, e que fica em seguida reprimido pelo princípio da realidade, mas, pelo contrário, o que transgride fundamentalmente o princípio do prazer. Não é pela emergência de

um prazer que se manifesta o inconsciente, mas antes pelo sofrimento (Miller, G., 1989, p.66)”⁵⁴.

Se é pelo sofrimento, ele não pode deixar de se manifestar, pois manifestar-se constitui sua libertação. Ora, ao ser aparentemente, impedido, a sua manifestação se dá, da mesma forma, escamoteada pelos mecanismos de defesa, nos lapsos, nos atos falhos, que não podem ser impedidos. Por isso, a “felicidade se acha é em horinhas de descuido”, quando não estamos armados de censura tampouco submetidos ao controle do outro. É, no descuido, que o inconsciente se manifesta e é, nesses momentos de descuido, que o indivíduo pode ser feliz. Sabemos, na Psicanálise, a importância da atenção flutuante, a percepção do entorno nas nossas vidas; enquanto estamos focados demais, obsessivamente dirigidos para um determinado fim, deixamos de perceber as tantas outras coisas que, *por acaso*, concorrem para o nosso bem-estar e nos dão indicações seguras do nosso desejo.

De que vale uma agenda programada com tanta antecedência pelos pais? De que vale a intenção ou pretensão (pré-tensão) de querer controlar o futuro? De que vale querer sobrepor à voz do desejo inconsciente os itens racionais das planilhas calculadas estatisticamente? De que vale submeter o prazer do dia-a-dia da convivência, o comezinho da relação, o amíúde de pequenos entreveros com os filhos pela programação fria de uma agenda voltada para o futuro? Talvez, seja mais feliz a criança enferma, do texto de Rubem Alves, que tem o pai por perto, num passeio singelo ao Jardim Zoológico, do que a outra criança tão pro-jetada (jogada para fora) para o futuro e muito pouco nutrida afetivamente.

Muitos podem ser os prejuízos, desde a perda da espontaneidade da relação entre pais e filhos, até o sentimento de impotência que surgirá em ambas as partes: nos filhos e nos pais. Nos filhos, porque, de fato, estão despontencializados⁵⁵ por seus pais, cuidados como frágeis e inúteis e, nos pais, porque, embora tenham a ilusão do controle e da programação de seus filhos, entram, constantemente, em ansiedade, já que estão inseguros dos resultados e, igualmente, se sentem impotentes. Podemos dizer que há, além disso,

⁵⁴ *Ibid.*, p. 151.

⁵⁵ *Despontencializados* ou, como prefere a Psicanálise, *simbolicamente castrados*, destituídos do *falo*, sem energia vital e com a imagem de si mesmo comprometida, o que constituindo uma ferida narcísica, compromete também sua auto-estima.

uma angústia claramente perceptível nos educadores. A recorrência à literatura específica, a busca de novos métodos e técnicas de abordagens, a parafernália eletrônica de que se servem no exercício de suas aulas, a procura seqüencial por novos cursos e os programas amparados por institutos especializados nos mostram a intensidade da angústia.

Em seu estudo sobre masoquismo moral, Freud nos traz alguns elementos interessantes para a nossa compreensão sobre esse sofrimento “buscado” pelos pais, a partir das agendas que constroem para seus filhos em cima de ideais:

“A terceira forma de masoquismo, o masoquismo moral, é principalmente notável por haver afrouxado sua vinculação com aquilo que identificamos como sexualidade. Todos os outros sofrimentos masoquistas levam consigo a condição de que emanem da pessoa amada e sejam tolerados à ordem da pessoa. No masoquismo moral essa restrição foi abandonada. O próprio sofrimento é o que importa; ser ele decretado por alguém que é amado ou por alguém que é indiferente não tem importância. Pode mesmo ser causado por poderes impessoais ou pelas circunstâncias; o verdadeiro masoquista sempre oferece a face onde quer que tenha oportunidade de receber um golpe... Atribuimos a função da consciência ao superego e reconhecemos a consciência de culpa como expressão de uma tensão entre o ego e o superego. O ego reage com sentimentos de ansiedade (ansiedade de consciência) à percepção de que não esteve à altura das exigências feitas por seu ideal, ou superego.(...).

Dissemos que a função do ego é unir e reconciliar as reivindicações das três instâncias a que serve, e podemos acrescentar que, assim procedendo, ele também tem no superego um modelo que pode esforçar-se por seguir, pois esse superego é tanto um representante do id quanto do mundo externo (sic)”⁵⁶ (grifos do autor).

⁵⁶ Sigmund FREUD, *O problema econômico do masoquismo*. Volume XIX. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

Como resultado desse impasse entre o ego e o superego, temos a culpa ou o sentimento inconsciente de culpa, que Freud classifica como sendo “necessidade de punição”, elementos constituintes do fenômeno psíquico chamado masoquismo moral. Por mais que pretendam atingir o ideal na educação de seus jovens, pais e educadores não conseguem, porque é impossível administrar, logicamente, a demanda inconsciente que neles existe. Nenhum programa, nenhum especialista, nenhuma agenda pode dar conta daquilo que não se deixa conhecer, tampouco dominar, o inconsciente. O inconsciente entende bem mensagens silenciosas, palavras que não são ditas, intenções que se expressam pelos gestos. O inconsciente é capaz de entender e realizar o pacto, não o contrato racional. O gesto de educar se dá na categoria do pacto, do inefável, do sentido simplesmente. Quanto investimento se torna desperdiçado quando falta a relação direta, a presença acolhedora, a coragem de contar aos jovens as poucas lições aprendidas.

Não curtimos o sol pela manhã, porque, à tarde, vai chover. O domingo é chato, porque se trabalha na segunda. Os pequenos têm que se preparar para o futuro, não podem perder tempo brincando... Fazemos do presente um puro hiato de espera, para a plenitude do futuro. Que futuro? Um “futuro envelhecido” pela projeção feita nele que, necessariamente, está contida nos olhos do presente ou pela crença de que o passado, simplesmente, se repete e cega para o *novo* que, certamente se descortinará, se encontrar espaço para existir⁵⁷.

“Tal como lo formula Derrida, se trata de mantener la emancipación en su carácter de apertura indecible, sin teleología alguna, admitiendo su carácter de apuesta y aceptando que ‘no se sabe’ lo que viene con ele porvenir. La emancipación para Derrida debe en su ‘messianismo’ vacío corresponder a su carácter de promesa ... abstracta, de una apuesta por un porvenir que no se puede anticipar y garantizar por cálculo histórico alguno. Como lo señala Blanchot y lo retoma Derrida, el ‘Ven’ debe presidir esa

⁵⁷ “Futuro envelhecido” expressão extraída do Curso de Psicanálise “Leituras e reflexões sobre a obra de Freud”, ministrado em São Paulo, 2004 (em curso) por. Marta Foster, membro da Sociedade Brasileira de Psicanálise.

*disponibilida inicial com respecto al acontecimiento. Se trata de un m ‘Ven’ que no debe ser tomado como una orden, demanda o ruego, es una hospitalidad esencial hacia lo nuevo que trae el porvenir. Non habría emancipación sin ese ‘Ven’ dirigido al acontecimiento por venir”*⁵⁸

Essa idéia de uma “hospitalidade essencial”, trazida pelo texto anterior, remete-nos à idéia de abertura ao novo, da disponibilidade fundamental que pais e educadores devem ter em relação ao mundo: saber que ele mantém o seu curso, independente de nós e que nos cabe, apenas, *zelar* para que esse curso não se desvie do seu leito, sob pena de impedir a *beleza da flora* e a *fertilidade da fauna* tal como num leito de rio. O desejo flui, faz fluir como um filete de água procura, entre pedras, o seu rumo natural; ele faz o seu porvir, não depende de promessas, de ordens ou pedidos, ele apenas busca o seu destino natural.

O que nos garante qual vai ser o nosso futuro? É ilusão acreditarmos que ao planejar rigidamente o futuro dos nossos jovens, estamos isentos da convivência, da conversa gostosa no fim da tarde, da refeição prolongada ao redor da mesa, do passeio pelo parque depois da chuva, do piquenique, do sorvete, da pipoca, do colo e do *gesto de amor*. E o que é o *gesto de amor* senão o *gesto de educar*? E o que o representa senão essas pequenas coisas?

Os motivos pelos quais os pais e educadores idealizam a educação de seus jovens e o que os faz mergulharem na angústia da contradição entre o feito e o esperado pelo ego e o que é demanda do superego não é o nosso objeto de pesquisa. Compreender estes mecanismos e tentar interpretá-los é função do procedimento típico do consultório psicanalítico e pressupõe, para tal, abordagens técnicas e metodológicas adequadas. Até porque não sabemos se essa angústia *percebida* realmente procede para além das

⁵⁸ “Tal como formulado por Derrida, trata-se de manter a emancipação em seu caráter de abertura indescritível, sem nenhuma teleologia, admitindo seu caráter de aposta e aceitando que ‘não se sabe’ o que virá com o porvir. Para Derrida a emancipação, em seu ‘messianismo’ vazio, deve corresponder ao seu caráter de promessa... abstrata, de uma aposta por um porvir que não se pode antecipar e garantir por qualquer cálculo histórico. Como o observa Blanchot e Derrida o retoma, o ‘Vem’ deve presidir essa disponibilidade inicial em relação ao acontecimento. Trata-se de um ‘Vem’ que não deve ser tomado como uma ordem, solicitação ou pedido, é uma hospitalidade essencial para o novo que traz o porvir. Não haveria emancipação sem esse ‘Vem’ dirigido ao acontecimento por vir”. In: ALEMÁN, Jorge e LARRIERA Sergio. *Lacan: Heidegger*, pp. 328-329.

evidências que encontramos. E, mais ainda, é preciso saber se esses portadores dessa angústia gostariam de tratá-la.

Aqui, cabe-nos, apenas, discutir questões típicas da educação: ainda que nossa referência seja a psicanálise, não a estamos aplicando à educação. A preocupação presente é com a nossa condição de adultos mergulhados em compromissos que, tenhamos escolhidos ou não, fazem parte da nossa responsabilidade diante dos jovens.

Não podemos, assim, nos esquecer de que nós, adultos, somos os responsáveis por este mundo. Queiramos ou não, cabe a nós preservá-lo. Querer controlar o tempo, impedindo as escolhas, é uma forma de parar o seu curso. Igualmente os educadores têm que se rever. É também da responsabilidade da escola a responsabilidade por ele. Alimentar nos pais a ilusão de que ela, a escola, detém todas as informações necessárias para o sucesso de seus filhos, através de seus sofisticados quadros de especialistas, pode constituir um estelionato afetivo, ou seja, um “produto” que se “vende” e não se “entrega”.

“Na educação, essa responsabilidade pelo mundo assume a forma de autoridade. A autoridade do educador e as qualificações do professor não são a mesma coisa. Embora certa qualificação seja indispensável para a autoridade, a qualificação, por maior que seja, nunca engendra por si só autoridade. A qualificação do professor consiste em conhecer o mundo e ser capaz de instruir os outros acerca deste, porém sua autoridade se assenta na responsabilidade que ele assume por este mundo. Face à criança, é como se ele fosse um representante de todos os habitantes adultos, apontando os detalhes e dizendo à criança: -- Isso é o nosso mundo”⁵⁹.

A posição de autoridade é resultado de uma escolha, no caso dos educadores, em geral, pais, professores e especialistas em educação, a qual se espera vir de uma vocação, de um grande desejo de “ir à frente, mostrando o caminho das pedras”. É ao adulto, em geral, que a criança direciona suas questões:

⁵⁹ Hannah ARENDT, *Entre o passado e o futuro*, p. 239.

“...como bem o comprovam os tais ‘porquês’ incessantes das crianças numa dada época. Esses ‘porquês’ se dirigem sempre a adultos e nunca a crianças, pois está nos adultos (é o que acreditam as crianças) a consistência que eles mesmos não sentem possuir”⁶⁰.

Em suas aulas, na Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, é comum ouvirmos o Prof. Leandro de Lajonquière brincar com essas idéias, dizendo nunca ter ouvido uma criança dizer para a outra: “vamos brincar de criança?” Ao contrário, querem brincar de imitar o adulto, querem por ele ser elogiadas e ficam felizes quando são consideradas “mocinhos e mocinhas”. Aí está o nosso papel de autoridade. Aí está a razão de nossas escolhas, pois é aí que está o *gesto de educar*.

2.2 Algumas aproximações entre Educação e Psicanálise

Nosso objetivo com este trabalho acadêmico é referendar, a partir do olhar psicanalítico, questões ligadas aos jovens executivos no que diz respeito ao seu percurso na arquitetura do poder organizacional e, para tal, fazemos considerações sobre o seu processo de formação educacional. Portanto, a questão diretamente ligada à inter-relação ou não da Educação e da Psicanálise não é contemplada nessas reflexões. Entretanto, seguindo o nosso propósito de buscar, na Psicanálise, elementos que nos ilumine a compreensão, faremos algumas aproximações sobre possíveis contribuições obtidas em ambos os lados. Se consideramos, anteriormente, a presença do sentimento inconsciente de culpa em pais e educadores, não podemos dispensar, mais uma vez, a necessidade do olhar psicanalítico em nossa reflexões:

“Os problemas que o sentimento inconsciente de culpa desvendou, suas conexões com a moralidade, a educação, o ciúme e a delinqüência são, atualmente, o campo de trabalho preferido dos psicanalistas”⁶¹ (grifo do autor).

⁶⁰ Rinaldo VOLTOLINI, *A questão da Vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 146.

⁶¹ Sigmund FREUD, *Ansiedade e vida instintual*, Conferência XXXII. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

Na literatura disponível sobre esse tema, temos algumas posições contrárias no que se refere ao papel do educador em relação aos seus alunos: deve ou não haver um comportamento psico-analítico na figura do professor, estabelecendo com eles a transferência típica da relação analista-paciente? Ou é a pessoa do educador que deve ser previamente analisada para enfrentar a sala-de-aula, mas apenas e tão somente como educador, sabendo que seus alunos não são seus clientes?

A “A Educação de um selvagem - As experiências pedagógicas de Jean Itard”⁶² tornou-se referência para grande parte dos estudiosos de Educação e Psicanálise. Basicamente, a obra está apoiada em análises de diversos especialistas em ambas as áreas sobre as experiências do médico Jean Itard. Ele encontrou um jovem adolescente perdido em Paris, vindo de florestas do Sul da França, com marcas e experiência de vida típicas de um selvagem. O grande empreendimento do Dr. Itard foi educar esse jovem, segundo os modelos da civilização, obtendo êxito em grande parte dos aspectos por ele tratados. A evolução era visível em vários setores do conhecimento, conforme seus relatórios para as autoridades francesas. Além de recuperar-lhe a saúde, conseguiu um bom nível de entendimento do jovem que ele passou a chamar de Victor sobre vários setores da vida: hábitos de higiene, boas maneiras, simpatia no trato com as pessoas, conhecimentos básicos de Matemática, enfim, conseguiu “civilizá-lo”, ou seja, reprimiu seus instintos o suficiente para viabilizar a convivência. Todo seu investimento foi na linha da *intervenção*: em momento algum, preocupou-se em saber o que pensava o jovem Victor sobre o seu trabalho de educação; ao contrário, tinha sérias dúvidas de que o menino não soubesse pensar. O resultado positivo lhe sinalizava que estava no caminho certo. Diante de algumas reações de contrariedade ou mesmo de alegria manifestas pelo menino, Itard interpretava como resultado de um estímulo provocado por ele mesmo ou por qualquer outra pessoa de seu relacionamento, justamente por constatar nesse jovem uma sensibilidade típica da espécie humana, que o mobilizava em direção às suas necessidades:

*“Que essa superioridade moral, que diz ser natural ao homem,
é apenas o resultado da civilização que o eleva acima dos outros*

⁶² Luci BANKS-LEITE et al., *A Educação de um Selvagem: As experiências pedagógicas de Jean Itard*.

animais por um grande e potente móbil. Esse móbil é sensibilidade predominante de sua espécie; propriedade essencial da qual decorrem as faculdades imitativas e a tendência contínua que o força a procurar em novas necessidades sensações novas”⁶³.

A agenda de Itard era séria e dedicada, com objetivos honestos de *fazer crescer* o jovem selvagem. Com metas e tarefas muito claras, dispostas em cinco momentos, metologicamente fundamentais, Itard acreditava que contemplaria *toda* a demanda do jovem para colocá-lo no nível de um ser humano perfeitamente civilizado e bem sucedido. São eles: 1. interessá-lo pela vida social; 2. despertar a sensibilidade nervosa; 3. ampliar a esfera de suas idéias, dando-lhe necessidades novas; 4. levá-lo ao uso da fala; 5. exercitar as mais simples operações da mente. Com essa agenda, cumprida à risca, a despeito, muitas vezes, da má-vontade do menino, Itard estava certo do próprio dever cumprido como educador, do sucesso de sua competência e da vitória de sua persistência.

Ele observava, sem muito valorizar, que o jovem Victor relacionava-se afetivamente melhor com sua ama do que com ele, seu professor.

“Nunca é sem pesar que se separa dela, nem sem provas de contentamento que se junta a ela.(...) Tendo-lhe a Senhora Guérin dirigido então algumas reprimendas, ele traduziu-lhes tão bem o tom que recomeçou a chorar. A amizade que tem por mim é muito mais fraca, e deve ser assim. (...) Essa diferença é tão verdadeiramente devida à causa que indico, que tenho minhas horas para ser bem recebido: são aquelas que nunca empreguei em sua instrução. (...) Talvez serei entendido, se se lembrarem da influência capital que têm sobre a mente da criança essas complacências inesgotáveis, essas pequenas coisas atenciosas que a natureza pôs no coração de uma mãe, que fazem desabrochar os primeiros sorrisos e nascer as primeiras alegrias da vida”⁶⁴.

⁶³ *Ibid.*, p. 176.

⁶⁴ *Ibid* p. 151.

Todo investimento de Jean Itard na educação desse jovem se deu na linha da intervenção de fazer acontecer. A imitação de gestos que Victor reproduziu, sinalizava positivamente o empreendimento. Porventura, justamente porque o grande objetivo dessa educação fosse apenas introduzir o jovem selvagem na civilização, Itard satisfez-se com as imitações e, ingenuamente, deixou de considerar outros aspectos importantes: a questão do desejo do seu educando e a manifestação desse.

Itard, ao longo do processo de convivência educativa com Victor, percebeu que a maior dificuldade demonstrada pelo jovem era com a questão da linguagem: apenas poucos murmúrios e, igualmente, quando era expressão de uma necessidade. Não considerou que ao *fazer acontecer, intervindo* sobremaneira nas expressões de Victor, o desejo deste estava impedido de se manifestar, ou seja, Victor era unicamente objeto do gozo do desejo de Itard e qualquer manifestação que fugisse ao panorama controlado pelo educador era reprimido ou simplesmente desprezado.

“O mestre, é claro, nada queria saber acerca do desejo e, portanto, escutava, não outra, mas sempre a mesma coisa, prevista de antemão, a despeito de qualquer tentativa em contrário do aluno. A sua recusa do desejo era incólume. Numa ocasião dedicada a “ensinar” o uso da palavra, valendo-se do recurso das famosas etiquetas, Itard sentiu-se “desfalecer de impaciência e de desencorajamento”, sentou-se num canto da sala e finalmente desabafou com Vitor que, por sua vez, como qualquer criança ciente de ter desapontado o adulto de quem esperava reconhecimento, caiu em prantos. Entretanto, Itard considerou que as lágrimas vertidas não exprimiam sentimento algum, ou seja, eram isso só – lágrimas – pois, como o conhecia muito bem, Victor carecia do pré-requisito do entendimento”⁶⁵ (grifo do autor).

⁶⁵ Leandro de LAJONQUIÈRE, *Itard Victor!!*, in: Luci BANKS-LEITE, *A Educação de um selvagem: As experiências pedagógicas de Jean Itard*, p. 113

Nessas reflexões de Leandro de Lajonquière sobre o caso Victor, fica-nos muito claro que não existe *disponibilidade* no educador Itard de acolher as manifestações do desejo do educando. As lágrimas são desconsideradas, pois talvez na concepção de Itard elas fossem apenas respostas ao estímulo negativo do desespero que ele demonstrou sentir diante do garoto. Não expressavam emoção alguma, não eram expressão do desejo, pois para quem não há entendimento, também não há desejo. Ingênua e autoritariamente, Itard deixa de perceber manifestações essenciais do inconsciente de seu educando, uma vez que o desejo não provém do entendimento, mas é pulsional, provém do inconsciente e perde preciosos espaços de construção de comunicação entre ele e Victor, comprometendo o aparecimento da linguagem. Afinal, a fala não se reduz à expressão do entendimento, esse entra apenas como instrumento de adequação lógica, estruturante de um conteúdo muito mais amplo, oriundo do desejo. Se não houver possibilidade de expressão do desejo, não há linguagem, ainda que todos os elementos lógico-estruturantes estejam disponíveis para serem usados. “... *o selvagem fala? Se não é surdo, por que não fala?*”⁶⁶. Essas eram as questões que Itard pretendia responder, com a lógica simples de escutar-falar.

Não podemos nos esquecer de que a comunicação entre Victor e sua ama era mais eficiente. Algumas vezes, com ela, por motivos outros, Victor chorou e suas lágrimas foram carinhosamente acolhidas, e ela não demonstrava preocupação alguma com seu entendimento sobre as coisas, apenas o acolhia no seu dia-a-dia, nas pequenas tarefas em conjunto e não temia suas manifestações; ao contrário, acolhia-as em seu coração. “*Talvez serei entendido, se se lembrarem da influência capital que têm sobre a mente da criança essas complacências inesgotáveis, essas pequenas coisas atenciosas que a natureza pôs no coração de uma mãe, que fazem desabrochar os primeiros sorrisos e nascer as primeiras alegrias da vida*”⁶⁷. Itard se esqueceu do *gesto de educar* que vai além de pretender a imitação, mas permite a *expressão* do desejo do outro: “...*essas pequenas coisas atenciosas que a natureza pôs no coração de uma mãe, que fazem desabrochar os primeiros sorrisos e nascer as primeiras alegrias da vida*”, são gestos de educar.

⁶⁶ Luci BANKS-LEITE et al., *A educação de um selvagem: As experiências pedagógicas de Jean Itard*, p. 153.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 153.

A apresentação desta obra, “A Educação de um Selvagem”, teve o objetivo de evidenciar-nos onde está, de fato, o objeto da Educação e sua interação com a Psicanálise. Mais importante do que discutirmos qual depende de qual, ou se há dependência entre elas, ou se há interação, se são excludentes ou não, qual a abordagem metodológica mais adequada etc., é não perdermos de vista que educar não é simplesmente seguir uma linha metodológica de *intervenção para obter imitação* e, com certeza, diminuir a angústia do educador. Educar é, sobretudo, estar atento à demanda do outro, é ser facilitador da expressão do seu desejo: *o gesto de educar encerra a escuta e o acolhimento da demanda do outro, do seu desejo*. Essa é a contribuição que a Psicanálise pode trazer para a Educação.

“O que Itard não soube fazer, foi – (...) – submeter-se à sua própria experiência de Victor (sic) sem qualquer idéia prévia, até que alguma coisa ganhasse sentido para ele nessa experiência. Se Victor devia ser o professor, só podia ser desse modo. Mas essa tarefa foi, precisamente, impedida pelas resistências que mascaravam o próprio saber”⁶⁸(grifo do autor).

“É justamente porque Victor é um ser de linguagem (mesmo que não fale), que tal experiência está de antemão votada ao fracasso”⁶⁹.

Essas aproximações entre Educação e Psicanálise, a partir da experiência de Jean Itard, foram trazidas para a nossa reflexão exatamente para uma proposta de revisão no processo educacional a que submetemos nossos jovens. Poucas vezes, ao longo de todo o programa de educação planejado e implementado por pais e educadores aos nossos jovens, é perguntado a eles, ou pelo menos escutado deles, qual é, verdadeiramente, o seu desejo. Desempenhamos nosso papel de educador na linha da intervenção e a imitação, que sem dúvida faz parte do processo educacional, passa a ter um valor de significação maior do que deveria, se nós considerássemos que os jovens *são mais e têm mais* do que o comportamento aparente nos mostra. A imitação e as respostas positivas à nossa

⁶⁸ Maud MANNONI, *Educação Impossível*, p. 159.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 158.

expectativa passam a ser os únicos sinalizadores de que estamos certos na forma de educar. E, se, por ventura, algum jovem que se *desvia* do programa imposto é considerado rebelde, podendo até mesmo ser considerado delinqüente; em outras palavras, educamos de cima para baixo, sob o nosso superego, sobre o ego dos nossos jovens, educamos o seu superego.

“Como remonta à influência dos pais, educadores, etc, aprendemos mais sobre seu significado se nos voltamos para aqueles que são sua origem. Via de regra, os pais, e as autoridades análogas a eles, seguem os preceitos de seus próprios superegos ao educar as crianças. Seja qual for o entendimento a que possam ter chegado entre si o seu ego e o seu superego, são severos e exigentes ao educar os filhos. Esqueceram as dificuldades de sua própria infância e agora se sentem contentes com identificar-se eles próprios, inteiramente, com seus pais, que no passado impuseram sobre eles restrições tão severas. Assim, o superego de uma criança é, com efeito, construído segundo o modelo não de seus pais, mas do superego de seus pais; os conteúdos que ele encerra são os mesmos, e torna-se veículo da tradição e de todos os duradouros julgamentos de valores que dessa forma se transmitiram de geração em geração. Facilmente podem adivinhar que, quando levamos em conta o superego, estamos dando um passo importante para a nossa compreensão do comportamento social da humanidade — do problema da delinqüência, por exemplo — e, talvez, até mesmo estejamos dando indicações práticas referentes à educação. (...) A humanidade nunca vive inteiramente no presente. O passado, a tradição da raça e do povo, vive nas ideologias do superego e só lentamente cede às influências do presente, no sentido de mudanças novas; e, enquanto opera através do superego, desempenha um poderoso papel na vida do homem, independentemente de condições econômicas”⁷⁰.

⁷⁰ Sigmund FREUD, *A dissecação da personalidade psíquica*, Conferência XXXI. Ed. Eletrônica Brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

Devemos questionar, aqui, até que ponto, então, o árduo percurso na arquitetura do poder organizacional não se resume a responder, positivamente, com o próprio superego ao superego de pais e educadores, na medida em que a aspiração pelo poder possa ser, apenas, um “ajuste de contas”, como já dissemos entre o que se tem, de fato, e o que se gostaria de ter, ou ainda, o que se considerou ideal de ter. Se, como Freud nos afirma, os pais do educando se identificam com seus pais educadores, então pretender realizar em seus filhos o acesso e a aquisição do poder, com todo fetiche que isso representa, poderá ser apenas uma forma de ajustar as contas com o passado⁷¹.

Independentemente da responsabilidade do jovem pela própria vida e pelo próprio destino, que, em momento algum, nos foge à percepção, há também que considerarmos, mais uma vez, a fragilidade de formação e estruturação do ego desse jovem, resultado do peso de uma agenda cujo conteúdo é pensado, simplesmente, no resultado final e não no processo a que se chega a ele. Novamente se faz presente o texto de Rubem Alves: um resultado final que, para ser alcançado, atropela o presente, perde de vista o gesto que educa, realizado no dia-a-dia, e distancia-se da felicidade que, afinal, “*se acha é em horinhas de descuido*”.

Como pode, então, ser a contribuição efetiva de pais e educadores na formação dos nossos jovens? Mais uma vez, para nos impedirmos da tentação de elaborar um modelo ideal, vale ratificar, antes de continuarmos essas considerações, os limites claros que temos na questão da Educação e da Psicanálise:

“Freud, com conhecimento de causa, afirmava que era preciso incluir a psicanálise entre as profissões impossíveis, ao lado da educação e da arte de governar. As três repousam sobre poderes

⁷¹ A expressão “ajustar as contas com o passado” foi trabalhada no capítulo II e não constitui, de forma alguma, uma tendência à vingança ou represália mas, uma necessidade que cada um de nós tem de sentir-se quitado diante da vida, ou seja, tendo reciclado em algum momento do presente ou do futuro situações pendentes no passado que nos causaram sofrimento. Na educação inúmeras vezes percebemos o gesto de “ajuste de contas com a própria vida” de pais e educadores quando realizam nos seus descendentes sonhos, projetos ou fantasias que não puderam realizar em suas próprias vidas. Essa atitude não constitui vingança ou represália com a vida, mas apenas, a sensação de que “não nos devemos nada: nem eu à vida, nem ela a mim”.

que um homem pode exercer sobre outro mediante a palavra, e as três encontram os limites de sua ação, em última instância, no fato de que não se submete o Inconsciente – pois é ele que nos sujeita”⁷².

Curiosamente, nossas reflexões neste trabalho repousam nos três impossíveis: procurar compreender os jovens em seu percurso na busca do poder organizacional, através do *olhar psicanalítico*; procurar compreender igualmente os meandros em que se dá a *arte de governar* nas organizações e buscar elementos relevantes na forma de *educar* os nossos jovens para que sofram o menos possível e atinjam a condição de sujeito das próprias vidas.

Portanto, não pode haver pretensão de esgotar as questões essenciais de nenhum dos três aspectos, apenas sugestões.

“Os problemas que o sentimento inconsciente de culpa desvendou, suas conexões com a moralidade, a educação, o ciúme e a delinqüência são, atualmente, o campo de trabalho preferido dos psicanalistas”⁷³ (grifo do autor).

“Uma simples reflexão nos diz que até agora a educação cumpriu muito mal sua tarefa e causou às crianças grandes prejuízos. Se ela descobrir o ponto ótimo e executar suas tarefas de maneira ideal, ela pode esperar eliminar um dos fatores da etiologia do adoecer — a influência dos traumas acidentais da infância. Ela não pode, em caso nenhum, suprimir o outro fator — o poder de uma constituição instintual rebelde”⁷⁴.

⁷² Catherine MILLOT, *Freud antipedagogo*. p. 151.

⁷³ Sigmund FREUD, *Ansiedade e Vida Instintual*, Conferência XXXII. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

⁷⁴ Sigmund FREUD, *Explicações, aplicações e orientações*, Conferência XXXIV. Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud,

Este instintual rebelde corresponde à nossa capacidade de recusa, da qual Enriquez nos falou anteriormente, item fundamental da nossa subjetivação. Não é possível pensarmos um adulto que não traga, em sua construção de personalidade, o instintual rebelde necessário para o rompimento com o meio, para a recusa e para a afirmação de uma nova proposta.

“Se considerarmos agora os difíceis problemas com que se defronta o educador — como ele tem de reconhecer a individualidade constitucional da criança, de inferir, a partir de pequenos indícios, o que é que está se passando na mente imatura desta, de dar-lhe a quantidade exata de amor e, ao mesmo tempo, manter um grau eficaz de autoridade —, haveremos de dizer a nós mesmos que a única preparação adequada para a profissão de educador é uma sólida formação psicanalítica. Seria melhor que o educador tivesse sido, ele próprio, analisado, de vez que o certo é ser impossível assimilar a análise sem experimentá-la pessoalmente. A análise de professores e educadores parece ser uma medida profilática mais eficiente do que a análise das próprias crianças, e são menores as dificuldades para pô-la em prática.

(...) Os pais que tiverem em si a experiência da análise, e devem muito a ela, além de lhe deverem compreensão interna (insight) das falhas havidas na sua própria educação, tratarão seus filhos com melhor compreensão e lhes pouparão muitas coisas de que não foram poupados”⁷⁵.

É evidente que a procura por uma análise por parte de pais e educadores aparece em Freud apenas como uma sugestão. Uma sugestão que evidencia a preocupação da Psicanálise em não se constituir somente em teoria-mãe de descoberta de si mesmo, de compreensão da própria dinâmica pessoal (*insight*) mas também encarnada no mundo, voltada para a relação com o outro.

⁷⁵ *Ibid.*

“Paralelamente ao trabalho dos analistas no sentido de influenciar a educação, estão sendo feitas outras investigações quanto à origem e prevenção da delinquência e do crime.(...) Tem-se afirmado — e certamente com razão — que toda educação possui um objetivo tendencioso, que ela se esforça por fazer a criança alinhar-se conforme a ordem estabelecida da sociedade, sem considerar qual o valor ou qual o fundamento dessa ordem como tal. Se [pergunta-se] uma pessoa está convencida dos defeitos das nossas atuais instituições sociais, a educação segundo uma linha psicanalítica também não pode justificadamente se colocar a serviço dessas instituições: a tal educação deve-se dar finalidades outras e mais elevadas, isentas das exigências reinantes na sociedade. Contudo, em minha opinião, esse argumento não cabe aqui. Tal pretensão está além da função legítima da análise. Da mesma forma, não compete ao médico, que é chamado para tratar um caso de pneumonia, preocupar-se com coisas tais como, por exemplo, se o paciente é um homem honesto, um suicida, ou um criminoso, se merece continuar vivo ou se se deveria querer mantê-lo com vida. Esse outro objetivo que se deseja dar à educação também será um objetivo tendencioso, e não é da competência do analista decidir entre as partes. Estou abandonando totalmente o fato de que a psicanálise deveria recusar qualquer influência na educação, no caso de esta se propor objetivos incompatíveis com a ordem social estabelecida. A educação psicanalítica estará assumindo uma responsabilidade para a qual não foi convidada, se ela tencionar transformar seus discípulos em rebeldes. Ela terá desempenhado seu papel se os tornar tão sadios e eficientes quanto é possível. A psicanálise já encerra em si mesma fatores revolucionários suficientes para garantir que todo aquele que nela se educou jamais tomará em sua vida posterior o partido da reação e da repressão. Penso até mesmo que as crianças revolucionárias não são desejáveis, sob nenhum ponto de vista”⁷⁶.

⁷⁶ *Ibid.*

Nesse texto, Freud traça as implicações entre educação e psicanálise, advertindo-nos para duas questões: 1. à psicanálise cabe o trabalho de lidar com a emergência do instintual rebelde, ou seja, com a possibilidade de ruptura, de recusa de dizer *não*, como nos falou Enriquez, ao outro, sob pena de, se não o fizer, acabar por se deixar submeter totalmente, perder sua condição de sujeito diante da vida, realizar o desejo do outro, tornando-se objeto de seu gozo. Sabemos que é no processo psicanalítico que o paciente tem que enlouquecer, tem que trabalhar suas profundas insatisfações, sua herança social, familiar e educacional, para então, escutando-se, construir-se como pessoa e viabilizar sua inserção no mundo. 2. à educação cabe o papel de garantir a inserção e permanência da criança no mundo civilizado, civilizando-a, ajustando-a, portanto, recalçando-a, justamente do instintual rebelde. Se a educação dada até então, segundo Freud, fracassou por se apresentar tendenciosa nos seus programas de impor modelos, de ignorar o material presente em cada educando, tendendo, apenas, a garantir o comportamento visível como expressão do superego, a educação, igualmente, irá fracassar, se assumir para si a tendência de emergir o instintual rebelde, típico da ação psicanalítica. Erraria duplamente, por ter uma tendência, portanto, novamente impor um objetivo e traçar itinerários para tal – metodologia, técnicas, textos etc. – e, erraria também, por levar o aluno a enlouquecer (e aluno não é paciente e sala-de-aula não é consultório). São itens fundamentais para a vida da pessoa, a rebeldia e o ajuste, contraditórios entre si e que, por isso mesmo, devem ser tratados separadamente.

Freud, entretanto, sinaliza para uma possibilidade real e promissora, que nos faz reconhecer até um certo otimismo dele em relação à educação: pais e educadores analisados erram menos e provocam, por isso mesmo, menos sofrimento nos jovens. Essa nos parece ser a melhor decisão que a responsabilidade de pais e educadores reivindica e, ao mesmo tempo, sua melhor atenuante para a angústia inevitável da responsabilidade. Nenhuma educação será perfeita, já sabemos. Nunca haverá certeza de que estamos realizando o melhor para nossos jovens, porém podemos tentar, pelo menos, não repetir erros dos quais fomos vítimas ou, até inventar, por conta da mesma referência passada, modelos alternativos à educação recebida por nós, que podem provocar erros da mesma forma. Na verdade, parece-nos que quanto menos modelos ideais forem eleitos para educar, melhor se trabalha com a demanda do educando. Parece-nos, ainda, que os modelos – sejam de repetição da nossa educação, sejam os escolhidos, apenas, porque a contrariam – nos

engessam em técnicas, metodologias, invencionices, especialistas nisto ou naquilo, que nos exilam do contato com os jovens, distanciam-nos do exemplo dado no dia-a-dia, roubam-nos o prazer das pequenas coisas essenciais da troca, da escuta e da resposta e nos tiram o imenso prazer de ver o novo, de aprender e re-aprender com os gestos que educam.

“Assim é como pensamos que se deve entender a vontade de Freud de que os educadores recebam uma formação analítica, bem como suas repetidas advertências contra as tentativas de modelar a criança, em função dos ideais próprios do educador. Uma análise pessoal talvez seja a condição para poder abster-se autenticamente de sobrecarregar o educando com exigências supérfluas e abusivas, uma vez que estas atam a criança à tarefa de realizar seus ideais, isto é, oferecer-se ao educador como esse ‘Eu-ideal’ no qual ele mesmo se aliena.

Ora, segundo Freud – como já vimos-, o amor constitui o motor principal da educação, a saber, a demanda de amor que a criança dirige a seus pais e educadores”⁷⁷.

Se o amor é o motor principal, então não há o que seguir senão o próprio mundo interno. Afinal, o amor virá pelo inconsciente e dele derivará o bom senso necessário para educar, pois com ele o educador não se demite de seu papel de educador, não terceiriza sua importância, não faculta a uma agenda a organização do desejo do educando.

“Afirmo que todo homem possui, em seu próprio Inconsciente, o instrumento com o qual é capaz de interpretar as manifestações do Inconsciente no outro”⁷⁸.

“Quando o pedagogo imagina estar se dirigindo ao Eu da criança, o que está atingindo, sem sabê-lo é seu Inconsciente; e isto

⁷⁷ Catherine MILLOT, *Freud antipedagogo*, p. 153.

⁷⁸ Sigmund FREUD, *A disposição à neurose obsessiva*. Volume XII, Edição eletrônica brasileira das *Obras Psicológicas* completas de Sigmund Freud.

não ocorre pelo que crê comunicar-lhe, mas pelo que passa do seu Inconsciente através de suas palavras. Não há outro domínio que o do Eu, mas trata-se de um domínio ilusório. O que há propriamente eficaz na influência exercida por uma pessoa em outra pertence ao registro dos respectivos Inconscientes. Na relação pedagógica, o Inconsciente do educador demonstra possuir um peso muito maior que todas as suas intenções conscientes”⁷⁹.

Assim, realiza-se, sem dúvida, o *gesto de educar*.

2.3 O jovem, o trabalho e o prazer

Algumas considerações finais neste capítulo sobre Educação fazem-se necessárias, a partir de nossas reflexões sobre as escolhas e as possíveis sinalizações de uma educação acertada, ou pelo menos, menos errada e a realização do trabalho com prazer.

Fica-nos evidente que, quando o jovem transita pela estrutura arquitetônica das organizações, buscando ter poder, o resultado de seu trabalho parece ser mais importante do que o trabalho *se* realizando. Como vimos no primeiro capítulo, a imaterialidade do poder, a sua quase inespecificação, o seu valor apenas de representação, poderíamos, agora, afirmar que o jovem realiza o seu trabalho, sem tangenciar os momentos de realização (no sentido de produção do trabalho, seja ele qual for) e buscando atingir o *resultado dele, que é o poder*, o que se constitui, na verdade, em procurar uma quimera.

Dessa forma, nas escolhas profissionais do jovem, é discutível, primeiramente, se ele, de fato, fez uma escolha, já que concluímos que suas escolhas são, muitas vezes, realizadas por outrem (e se ele tem prazer com o trabalho que aquelas escolhas determinam). A questão das escolhas, parece-nos, está devidamente problematizada, mas a questão do prazer há que ser revista.

⁷⁹ Catherine MILLOT, *Freud antipedagogo*, p. 150.

Dissemos, no primeiro capítulo, que o poder dá prazer e temos a impressão de que não há dúvida sobre isso. Seguindo, portanto, a nossa lógica de raciocínio, se é o poder que dá prazer, ele está, de fato, no *fim* realizado pelo trabalho e não no *durante*, já que a nossa tradição judaico-cristã embute nele a idéia recorrente do sacrifício. “*Com o suor de teu rosto, comerás o teu pão*”⁸⁰. Podemos considerar que, através do trabalho, o jovem chega ao poder, porém não é o exercício de produção do trabalho que constitui prazer, mas o poder a que esse exercício nos leva. Ora, assim, temos, unicamente, um prazer de representação, uma vez que o poder também é de representação, e perdemos de vista o prazer na materialidade do trabalho.⁸¹

Com certeza, o trabalho realizado no dia-a-dia e, seja qual for o trabalho, sempre significará esforço, cansaço, desgaste, mas deverá, também, nos trazer prazer, caso contrário, a vida ficará insuportável. Entretanto, parece-nos que existem algumas condições para que isso possa ocorrer: 1. a escolha pelo trabalho deverá, realmente, ter o caráter de uma escolha do sujeito, uma afirmação pessoal do desejo de realizar esta ou aquela profissão; 2. a profissão terá que ser a expressão de um chamado interno, do qual tratamos em item anterior, que é a vocação; 3. é preciso que se garanta a possibilidade da sensação de prazer no presente e se desloque, o mais possível, a sinalização, de um prazer futuro. Essa terceira condição chamaremos de aspecto lúdico do trabalho.

A realização do trabalho se dá como um dos diferenciais marcantes entre o mundo humano e o mundo animal. O homem não somente produz para satisfazer suas necessidades básicas, mas também porque tem um imaginário criativo que precisa atualizar-se, ou seja, transformar-se em atos⁸². Esse imaginário, aliás, as fantasias, as imagens têm a sua origem no inconsciente e, exatamente por isso, apresenta-se sob forma de pulsões que precisam se exteriorizar, criar-atividade, trabalhar. Assim, trabalhar é vital para o homem, porque ele, diferentemente dos animais, tem imaginário que se manifesta em pulsões criativas.

⁸⁰ A BÍBLIA Sagrada. Gênesis, 3, 19.

⁸¹ O conceito *materialidade* estará sendo usado neste contexto como o de *concretude* da ação.

⁸² O estudo do imaginário foi profundamente abordado no livro *O feitiço das organizações – Sistemas imaginários* a partir das concepções de Eugene Enriquez sobre imaginário.

“Será, portanto sobre a noção de pulsão, que a questão do trabalho humano deve ser considerada.

*E é exatamente o fato de que em nível da pulsão existe uma exigência constante de trabalho, que não se fecha num ciclo (não é rítmica, portanto), que o imaginário humano está sempre ‘criando’”*⁸³. A dimensão lúdica está, exatamente, na criação realizada pela pulsão, ou seja, teoricamente estaria na realização cotidiana do trabalho, na materialidade de fazer o trabalho.

Se a materialidade do trabalho se reduz a cumprimentos de ordens alheias ao próprio desejo de criar essa atividade, se está reduzida à produção mecânica de determinada atividade sem sentido de originalidade, (reprodução em série), ou também, se a satisfação do trabalho nos desloca do tempo presente para uma dimensão futura, o que descaracteriza o prazer de criar, então o lúdico não está presente no trabalho que realizamos. O lúdico, o prazer de *brincar de trabalhar*, só acontece quando as pulsões do sujeito constituem o comando da realização do trabalho.

Não é possível falar em prazer no trabalho, quando ele é realizado a partir de uma agenda estranha ao sujeito da ação de trabalhar. Poderíamos, ainda, tratar essas questões por meio de outros pontos de vista relevantes e altamente desenvolvidos na literatura sobre o trabalho humano. O nosso objetivo, aqui, é tratar a questão do prazer no trabalho sob a contribuição psicanalítica do conceito de pulsão como motor da realização do trabalho. A materialidade do trabalho é realizada pelo ego. Entretanto, a dimensão lúdica ocorre, quando essa materialidade se faz pelas pulsões inconscientes do ego, pela possibilidade que o sujeito tem de preencher o próprio gozo com a realização do trabalho: é, na linguagem de Rinaldo Voltolini, a “economia do gozo” que possibilita a dimensão lúdica do trabalho.

Restituir ao sujeito o direito de escolha do que fazer com sua vida, de criar-atividade para o seu prazer, parece-nos, completa a reflexão sobre o trabalho que é

⁸³ Rinaldo VOLTOLINI, *A questão da Vocação: Psicanálise e Psicologia*, p. 172.

expressão de uma necessidade inconsciente de *realizar*, de instituir o ato humano no mundo, mais do que prover necessidades materiais.

Ouvir a vocação interna é estabelecer com o inconsciente um pacto que se realiza, concretamente, na profissão, em que se faz um contrato do ego com o mundo externo. Ouvir a vocação é fazer um *pacto* do desejo que temos com o mundo em que vivemos e não um *contrato* no qual a nossa personalidade construída esteja a serviço da ilusão das instâncias máximas de poder. Restituir ao sujeito o direito do pacto é ajudá-lo a buscar o sentido de sua vida. Essa restituição do direito do sujeito é a tarefa fundamental da educação.

“A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salvá-lo da ruína que seria inevitável não fosse a renovação e a vinda dos novos e dos jovens. A educação é, também, onde decidimos se amamos nossas crianças o bastante para não expulsá-las de nosso mundo e abandoná-las a seus próprios recursos, e tampouco arrancar de suas mãos a oportunidade de empreender alguma coisa nova e imprevista para nós, preparando-as em vez disso com antecedência para a tarefa de renovar um mundo comum”⁸⁴.

⁸⁴ Hannah ARENDT, *Entre o passado e o futuro*, p. 247.

CAPÍTULO IV

TRABALHO DE CRIANÇA – BRINQUEDO DE ADULTO

“... concretizo minha idéia sobre a brincadeira, reivindicando que o brincar tem um lugar e um tempo. Não é dentro, em nenhum emprego da palavra (e infelizmente é verdade que a palavra ‘dentro’ possui muitos e variados usos no estudo psicanalítico). Tampouco é fora, o que equivale a dizer que não constitui parte do mundo repudiado, do não-eu, aquilo que o indivíduo decidiu identificar (com dificuldade e até mesmo sofrimento) como verdadeiramente externo, fora do controle mágico. Para controlar o que está fora, há que fazer coisas, não simplesmente pensar ou desejar, e fazer coisas toma tempo. Brincar é fazer” (grifos do autor).¹

Se falamos, insistentemente, da categoria trabalho como destino inevitável para a maioria dos homens, em especial para o jovem bem formado, sobre quem tantas expectativas de sucesso são depositadas, não podemos nos esquecer das primeiras manifestações do trabalho que aparecem na criança, em seu ingênuo *faz-de-conta*. O *ocupar-se* com um mundo imaginário, onde todas as coisas são possíveis, tantos papéis são interpretados, tantas mudanças são realizadas, constitui, efetivamente, o trabalho da criança. Quando brinca, a criança interfere na realidade e produz, como resultado final, sua ação de trabalhar.

Segundo a teoria de Winnicott, explicitada em “O brincar e a realidade”, podemos concluir que há uma equivalência entre *o fazer e o brincar* e que essa se expande para o conceito de *trabalhar*. Trabalhar é o fazer e fazer é o brincar da criança, logo, brincar é trabalhar, para a criança. A relação íntima que se estabelece, então, entre fazer – trabalhar e brincar estende-se ao longo de sua vida. O brinquedo da criança é o seu trabalho que, se bem conduzido pelo adulto e por ela mesma, caminhará com ela, lado a lado, *pelo mesmo leito do rio*. Com certeza, quando falamos do lado lúdico do trabalho, é ao brincar que nos referimos, como forma de expressão do poder de transformar a realidade. A criança, no

¹ D.W. WINNICOTT. *O brincar e a realidade*. p. 62

seu faz-de-conta, intervém no mundo, produz trabalho. Percebemos que a vocação, tema já abordado no capítulo III, revela-se na tendência, na inclinação e junta-se à habilidade para constituir, propriamente, a profissão escolhida. Por conseguinte, quanto mais perto a profissão estiver do trabalho realizado pela criança, no faz-de-conta, mais gratificante será para o adulto lidar com ele. O brinquedo do adulto é o seu trabalho, *é o mesmo percurso do leito do rio.*

1. BRINCAR É CRIAR FAZENDO, TRABALHAR É FAZER CRIANDO

O *fazer* da brincadeira e o *fazer* do trabalho consistem em expressões idênticas a do *criar*. Nenhum trabalho pode ser fonte de realização se não contiver a surpresa, a possibilidade do novo. Podemos perceber que, em geral, as atividades repetitivas empobrecem o indivíduo, coisificam-no. Muitas organizações recorrem à ginástica laboral como forma de evitar o desgaste que o organismo sofre com o ato mecânico da repetição. Entretanto, seu valor se reduz na ação profilática que tem sobre o impacto da atividade no organismo, não reduzindo os efeitos negativos da intensidade de tempo em que o mesmo ato é repetido. Diminuir o impacto não significa aumentar a resistência ao tempo de atividade; portanto, não reduz os prejuízos. O argumento de que a tolerância física fica aumentada pela frequência da ginástica é, dessa forma, equivocado. Porém, funciona como ótimo paliativo às queixas de monotonia e desmotivação e, como um momento lúdico, descontraído que, justamente por esse caráter, teria o poder de inovar.

Desperdiçamos tempo, energia e dinheiro em programas chamados “motivacionais”, nos quais os trabalhadores são convocados a participar de verdadeiros espetáculos circenses com a vã ilusão de que o resultado aumentará a produtividade, destruirá o tédio insuportável da mesmice e diminuirá a ocorrência de acidentes e doenças que emperram o processo de produção do trabalho em qualquer setor da organização. E, para aumento do desespero do trabalhador, é dele exigido “criatividade”, como se essa fosse uma operação deliberada por decisões e programada por imposição.

“Cada ser cria o mundo em que vive e é criado por esse mundo num jogo imaginativo incessante”². A criatividade, segundo Winnicott, é produto da imaginação e só se manifesta no indivíduo, quando existe, desde a infância, trazida pela mãe e pela própria criança a oportunidade de inventar, brincar, olhar o mundo externo como factível, como passível de ser conhecido e manipulado por ele.

“Winnicott (...) relaciona o brincar criativo das crianças com a capacidade de concentração do adulto. O tema do brincar tem relação direta com o da criação da externalidade do mundo. Basta lembrar que, inicialmente, a mãe é um objeto subjetivo para o bebê e é por meio de um longo e complexo processo que ela se tornará um objeto da realidade compartilhada”³.

A criança é apresentada ao mundo pela mãe, por três movimentos essenciais: o objeto, que Winnicott chama de *transicional*, ou seja, os *pequenos objetos* que a mãe oferece ao bebê para ele se distrair, a *manipulação (handling)* com os cuidados que ele necessita e o *colo (holding)*⁴ que lhe dá segurança, sentimento de estar contido e protegido⁵. É, assim, por esse processo de inserção saudável no mundo, que a criança aprende a tocar os objetos e com eles brincar, formando uma imagem do mundo que será sua forma de brincar com as coisas e as pessoas.

A criatividade é fruto, portanto, do brincar. Nada mais desolador do que condenar o indivíduo adulto a horas seguidas de produção de atividades repetitivas e controladas externamente, impedindo-o de fazer do seu trabalho seu contato original com a realidade:

² Orestes FORLENZA NETO. Constituição do si-mesmo e transicionalidade. Revista Viver Mente e Cérebro – coleção *Memória da Psicanálise*, n. 5, p. 20.

³ Sônia Maria B. A. PARENTE. A criação da externalidade do mundo. Revista Viver Mente e Cérebro – coleção *Memória da Psicanálise*, n. 5, p. 22.

⁴ A tradução de *holding* para *colo* deixa a desejar. O conceito *holding* é diferente de *colo*, pois representa mais que ter a criança nos braços significa sustentar, proteger a criança, dar-lhe segurança, suportá-la.

⁵ “É por meio do exercício de determinadas funções psíquicas – *holding, handling e apresentação de objetos* – que a mãe *suficientemente boa* oferece condições favoráveis para o atendimento das necessidades básicas do ser humano...” Sônia Maria B. A. PARENTE: Revista Viver Mente e Cérebro – coleção *Memória da Psicanálise*, p. 22.

manipular, imaginar e criar. Não é por acaso que, quando encontramos pessoas felizes no seu trabalho, as queixas de cansaço são razoáveis e o desânimo e a falta de motivação são quase inexistentes. Provavelmente para elas, trabalhar é brincar. Não serão, portanto, os chamados “programas motivacionais” que trarão, do mundo externo para o interno, o prazer de brincar.

Por conseqüência, podemos, então, entender que aquele que *brinca no seu trabalho*⁶ tem mais chance de sucesso e alcançar níveis de poder não será tão penoso quanto para aquele cuja motivação interna de ter poder é apenas o *status*, o prestígio, o dinheiro e são cobrados, externamente, pela imposição da família, da escola e da empresa. Falamos, no capítulo terceiro, da intervenção sobre a criança, da ansiedade de pais e educadores que, no excesso de atuação, desviam o leito do rio. Podemos, então, perceber que essa atitude impositiva tem maiores chances de ser exitosa quando ao bebê não foi dada a oportunidade de entrar em contato com a realidade através de objetos transicionais, de carinhoso toque e de colo (*holding*), que constituem sua forma original de brincar com a realidade e constituem, também, sua forma de criar respostas no mundo adulto.

Não seria absurdo dizermos que, para alguns, o poder é perseguido, exaustivamente, e, para outros, é resultado natural de sua história de vida. Não há liderança sem criatividade e onde há criatividade, há liderança. A liderança sem criatividade empobrece a relação intra-grupo, pois reduz o cumprimento do trabalho às exigências burocráticas, repetitivas e previsíveis; cansa as pessoas, tira-lhes o ânimo e a motivação. A criatividade suporta a liderança, na medida que introduz o *novo*, surpreende, desperta o interesse das pessoas, sabe trabalhar as diferenças individuais, é capaz de assumir para si os ideais do grupo (projeção), como falamos no capítulo primeiro e sabe como administrá-los. Ninguém tem respostas para as questões humanas, as respostas têm que ser inventadas. Isso é criatividade. E brincar constitui uma atividade humana sofisticada, na medida que introduz o novo no cotidiano e, ao mesmo tempo, ajuda o indivíduo a apoderar-se, de forma criativa, do conhecimento já acumulado.

⁶ Entendendo *brincar no trabalho* dentro da teoria de Winnicott, portanto, introduzir o lúdico, a criatividade no trabalho.

“Assim, brincar é uma atividade sofisticadíssima na criação da externalidade do mundo e condição para o viver criativo, no qual se desenvolve o pensar, conhecer e aprender significativos. (...) Brincar é, também, a base da capacidade de discriminação necessária ao processo de aprendizagem criativo que envolve a autoria e a apropriação criativa de conhecimentos”⁷.

2. BRINCAR, CRIAR E TRABALHAR: A DESCOBERTA DO *SELF*

Segundo Winnicott, o *self* é maior que o ego, engloba as funções psíquicas que chamamos de ego. O *self* é o sentimento de *eu* que o indivíduo busca ao longo da vida. O *self* é construído espontânea e criativamente, sendo fonte de saúde mental e alegria para o indivíduo. O *falso self* é construído, artificialmente, por submissão e excessiva adaptação ao meio. Quando a seqüência natural do brincar criativo é respeitada na produção do trabalho adulto, a descoberta do verdadeiro *self* garante a saúde mental do indivíduo, na mesma proporção que, quando há intervenção no rumo natural por necessidade de sobrevivência, o indivíduo pode forjar um *self* falso que o protege e que responde, positivamente, ao meio.

Podemos perceber que a necessidade de permanência no trabalho traz, muitas vezes, o aparecimento do falso *self*. Se existe uso inadequado dos postos de poder, lideranças insanas que são, também, com freqüência, resultado dos interesses e da intervenção de pais, educadores e da força da organização, não é menos importante o efeito dessas ações sobre as pessoas que vivem sob esse modelo de poder. O comprometimento da personalidade pode se dar, dessa forma, pelas duas partes: os que estão no poder e os que estão sob o poder. Ninguém vive seu desequilíbrio emocional sozinho quando está numa empresa. Todos dividem, ainda que geograficamente, o mesmo espaço e trocam, ainda que sem querer, emoções e experiências o tempo todo.

“A princípio, Winnicott considerou o falso self como uma formação presente apenas nos pacientes graves, provocada por falta

⁷ *Ibid.* p. 27.

de cuidados maternos. Tempos depois, porém, ele propôs uma gradação de matizes, na qual o falso self estaria sempre presente, em qualquer pessoa, embora com diferentes níveis de implicação patológica. Nos casos mais próximos da saúde, o self falso agiria como uma forma de defender e proteger o verdadeiro, que se mantém oculto, enquanto nos casos mais graves, o falso self substitui o verdadeiro. Desse modo, a visão que o sujeito tem de si e a visão que as pessoas que o rodeiam têm dele, na verdade são uma visão da casca espessa que ele criou”⁸.

A produção de um *self* que seja reativo ao meio não acontece, somente, entre aqueles que, por sua história de vida, assumiram o poder, incorporando papéis escolhidos por outros. O risco da perda de identidade é grande para todos, pois aqueles que respondem, hierarquicamente, àqueles possivelmente desajustados, desajustam-se também, forjam, igualmente, um *self* que não é o seu, têm também sua identidade colocada em risco.

“O falso self não pode fazer o sujeito sair do mundo irreal em que vive e, por ter origem na falha ambiental, ele não é do sujeito: é reativo”⁹(grifo do autor).

A sucessão de desajustes pode ser infinita, se pensarmos que cada um desses indivíduos convive com outros tantos, é ou será pai e educador, assume ou assumirá níveis de poder e, a qualquer custo, a materialidade do trabalho tem que se realizar, as empresas têm que andar, a vida não pára. Sem dúvida, a questão da saúde mental é questão de saúde pública e merece ser cuidada com mais atenção.

3. ENTREVISTAS

Pretendemos, agora, ilustrar a correspondência entre a teoria estudada e as questões encontradas na realidade através de quatro entrevistas. Procuraremos, assim, demonstrar o

⁸ Odila WEIGAND. A Construção do Self Saudável – A Teoria do Apelo em Diálogo com Outras Abordagens. Disponível em www.ligare.psc.br/lista_art.php?artigos_id=1. Acesso em 15 de maio de 2006.

⁹ Orestes FORLENZA NETO. Constituição do si-mesmo e transicionalidade. Revista Viver Mente e Cérebro – coleção *Memória da Psicanálise*, n. 5, p. 19.

conteúdo psicanalítico desenvolvido na nossa leitura e interpretação das organizações no que diz respeito à busca e à aquisição de poder do jovem executivo.

A intenção não é capitular o trabalho de leitura psicanalítica nos casos escolhidos, como se fossem a resolução da teoria aplicada, mas ilustrá-la. Sabemos que todo trabalho de análise, a despeito do apoio teórico, está comprometido pela subjetividade de quem o escuta e observa. Intencionamos, contudo, evitar a *escuta antecipada* e minimizar o máximo possível *inferência* nos casos descritos.

As entrevistas ou depoimentos foram realizados com dois rapazes e duas moças que me procuraram durante meu expediente em uma grande organização, como consultora e especialista em aconselhamento profissional, com a finalidade de discutirem suas escolhas na carreira profissional e na vida pessoal. A escolha por estes casos se deveu ao fato de serem bastante diferentes entre si e, por isso, fornecer-nos um panorama completo de alternativas: é possível obter o poder a um custo alto para a própria integridade pessoal, bem como é possível adquiri-lo no curso natural do trabalho, sem grandes sofrimentos. Percebemos que sempre é preciso que haja uma confluência de intenções e ações entre pais e educadores e o indivíduo, que foi a criança e o adolescente na convivência da família e da escola, e busca afirmar-se como adulto no mundo adulto.

Nessas entrevistas, os nomes e dados pessoais foram alterados para evitar qualquer possível identificação.

Entrevista 1

Paulo - sexo masculino, 27 anos, casado.

O contato com Paulo se deu com a finalidade de ajudá-lo a redimensionar a vida pessoal e a carreira profissional tendo em vista sua angústia com questões essenciais dele e de sua família.

Nossa conversa transcorreu em clima tenso em que as palavras ditas, por ele, expressavam grande mágoa de algumas situações vividas e muita ansiedade pelo que ainda está por vir. Esse encontro durou cerca de três horas entre perguntas, respostas,

comentários, com alguns momentos de muita emoção e um pouco de humor. É importante registrar que, em nenhum momento, Paulo tentou se evadir ou dissimular qualquer resposta. Aparentemente, foi muito sincero e desejoso de se abrir e buscar orientação.

Maria Aparecida - Paulo, você pode me falar um pouco de sua vida, sua história?

Paulo – Eu nasci em Porto Alegre. Sou descendente de família alemã tradicional na cidade, porque é muito conhecida e muito influente em alguns setores sociais. Meu pai é empresário e minha mãe, dona de casa. Existe uma tendência na família a formar os filhos em Medicina e trabalhar na própria clínica da família, que é muito bem conceituada em Porto Alegre e em outras cidades do Rio Grande do Sul. Assim, desde que me conheço por gente, eu soube que deveria fazer Medicina para seguir a tradição da família. Venho de uma família de cinco filhos (dois homens e três mulheres). Meu irmão é alguns anos mais velho do que eu e, para orgulho de todos, foi um brilhante aluno de Medicina e trabalha na clínica da família, que é para onde eu deveria ir também, pela vontade de meus pais.

A minha educação foi severa: minha mãe extremamente exigente com o meu desempenho nos estudos e sempre me comparando ao meu irmão que era brilhante e motivo de orgulho e muitas esperanças de sucesso para os meus pais. Meu pai, um empresário muito bem sucedido, sócio de um tio, irmão de minha mãe, desejava minhas irmãs na empresa, embora a sucessão natural fosse para meu irmão, pois as considerava muito inteligentes e competentes para tal. O que de fato se confirmou: elas se casaram e ocupam lugares de destaque, com seus maridos, na empresa do meu pai.

Estudei em colégio religioso, de padres, tradicional de Porto Alegre. Tive toda formação religiosa e moral condizentes com a vontade e tradição de minha família. Estudei Inglês desde pequeno, praticava os esportes patrocinados pelo colégio, onde tinha vários amigos e vivia cercado por tios e primos muito próximos: todos controlando muito a vida de todos! Lembro-me, com mal-estar, dos almoços aos domingos na casa de meus avós maternos e do pequeno relatório que minha mãe e minhas tias faziam dos filhos, sempre prestando contas da brilhante educação que davam aos filhos e do excelente aproveitamento que todos

faziam, garantido assim, um lugar certo e bem sucedido no futuro da família. Eu também tinha que dar certo.

Maria Aparecida - Você era uma criança feliz?

Paulo – Eu era bonzinho e bem comportado. Como fazia tudo o que meus pais e mestres determinavam, eu não tinha muitos problemas.

Maria Aparecida – Do que você brincava nas suas horas livres?

Paulo – Eu sempre sonhava em viajar... Sempre que eu brincava era imaginando uma aventura em viagem, onde eu era o líder e ia a outros lugares, bem longe daquele em que eu morava. Minhas poucas brincadeiras eram solitárias, pois meu irmão mais velho estava distante dos meus interesses, minhas irmãs brincavam entre si e não me davam muita atenção, até porque elas diziam que eu estragava tudo, quando propunha imaginar que não estávamos lá, que estávamos viajando. Eu era visto como estraga-prazeres, aliás, eu não tenho idéia de quantas vezes eu escutei essa expressão, sobretudo da minha mãe. Uma vez minha mãe foi ao colégio reclamar do meu comportamento que ela considerava rebelde e me impedia de interagir com meus irmãos e primos. A psicóloga da escola disse que eu tinha também na escola um comportamento solitário, mas quando eu brincava do que gostava, então eu me relacionava bem com as outras crianças. Ela aconselhou, também, uma certa punição todas as vezes que estragasse a brincadeira dos outros. E de toda essa conversa, minha mãe registrou bem que eu deveria ser punido quando estragasse o prazer dos outros e pouco se atentou para o fato de que, quando eu brincava do que gostava, sabia interagir. Assim, foram muitas as horas de castigo ou sem os objetos de que eu gostava, por estragar o prazer dos outros.

Maria Aparecida – Você se sentia estragando o prazer dos outros?

Paulo – Em alguns momentos sim, quando, nas brincadeiras, eu decepcionava com propostas de viagem... mas eu adorava decepcionar, surpreender, estragar tudo o que estava armado... depois, eu levava grandes broncas da minha mãe que dizia que eu não sabia brincar, que eu só gostava de atrapalhar o plano dos outros...

Maria Aparecida – Você era bom aluno? Como era o seu aproveitamento?

Paulo – Na comparação com meus irmãos e primos, eu sempre deixava a desejar. Minhas notas eram boas, mas meus pais achavam que poderiam ser melhores, afinal para um futuro grande médico eu tinha que estudar mais. Eu adorava Geografia e História, porque me ajudavam a imaginar lugares diferentes de viagem, mas isso não era valorizado. Eu tinha que saber muito bem Português, Matemática, Ciências, Inglês, enfim matérias que serviriam para a Medicina. Quando eu estava no terceiro colegial, minha mãe me matriculou no cursinho para prestar Medicina. Fiz um ano inteiro de colégio pela manhã e cursinho à tarde. À noite ainda tinha que estudar também. Não vivi para mais nada, apenas para entrar na Faculdade de Medicina.

Prestei vestibular em três faculdades: uma federal (que era o sonho da família) e duas particulares, todas em Porto Alegre, pois meus pais não podiam sequer conversar sobre a possibilidade de eu me afastar da cidade. Não entrei em nenhuma. Foi a maior decepção de todos, embora eu tivesse apenas 17 anos. Ainda nesse mesmo ano em que eu não consegui entrar em Medicina, minha mãe me obrigou a prestar Administração numa faculdade particular. Eu não queria, mas ela disse que já que eu não tinha feito por merecer Medicina, então não tinha direito de escolha. Foi, ela mesma, fazer minha inscrição na Faculdade de Administração, porque, segundo ela, eu não iria conseguir ser outra coisa mesmo; então, o vexame, diante da família, seria menor se, pelo menos, eu estivesse cursando uma faculdade e, além disso, talvez pudesse prestar serviço na clínica onde meus parentes eram médicos. O meu irmão, nessa época, deslanchava como médico, conseguindo o prestígio e o sucesso que meus pais tanto queriam. Eu era a famosa ovelha negra!

Fui cursar a faculdade. Para desgosto dos meus pais, passei o curso para a noite e fui trabalhar como locutor esportivo em uma rádio sem expressão alguma em Porto Alegre. Nunca tinha imaginado trabalhar nesse segmento e o que me atraiu foi a possibilidade de narrar jogos fora da cidade. Foi a maneira que eu encontrei de sair um pouco de lá. Como era de se prever, fui reprovado por faltas, pelas viagens com a rádio, na qual, rapidamente, me tornei chefe de equipe, e o curso de quatro anos foi feito em seis... e mal feito. Nesse período, saí da rádio, trabalhei como vendedor de seguros num grande banco e quase matei a minha família de desgosto, nem mesmo minha pequena-grande conquista de me tornar

coordenador dos projetos de vendas de seguros, foi motivo de orgulho para eles. A minha mãe sempre teve grande esperança de que eu viesse a me casar com a filha de uma amiga dela, de família tão tradicional como a minha e formada em Medicina. Namorei a moça durante um tempo e ficamos noivos. Quando o mesmo banco me propôs trabalhar como gerente de seguros em Marília, São Paulo, eu enlouqueci de alegria. Era a minha grande oportunidade de sair de Porto Alegre, de viver longe da família e me livrar daquela noiva sem graça que a minha mãe queria como nora, mas que eu não queria como esposa. Arrumei toda a papelada e saí sem me despedir de ninguém: deixei a noiva sem satisfação e, praticamente, fugi da casa dos meus pais, sem deixar sequer o endereço, até porque eu não tinha. Eu não tinha a menor idéia do que viria pela frente, apenas sabia que tudo aquilo eu não queria mais.

Meu sonho era viajar, era conhecer uma outra grande cidade, era não ter passado e, São Paulo representava isso, estava mais perto de mim, morando em Marília.

Foi o meu terceiro emprego e terceira liderança que eu exercia. Morar em Marília me trouxe muito sofrimento. Eu não suportava o imenso calor da cidade, diferente do clima frio de Porto Alegre. A solidão era muito grande, apesar de eu morar numa pequena república, eu não consegui bom relacionamento com os meus pares. Fiquei quase seis meses e recebi proposta de outro banco para montar uma agência em São José dos Campos. Não pensei duas vezes e fui para lá. Seria o gerente geral da agência, o que muito me agradou. São José dos Campos era ainda mais perto de São Paulo. Lá fiquei oito meses. Foi um terror. Odiei São José dos Campos: povo difícil, lugar muito quente também, eu dividi o apartamento com um colega, com quem me indispus e que me prejudicou, fazendo com que eu perdesse o emprego. Foi terrível. Fiquei desempregado e odiando a cidade. Tive medo de vir para São Paulo sem nenhuma referência, então, tentei me acertar em Piracicaba.

Maria Aparecida – E a família, qual a sua relação com eles depois de sua saída?

Paulo – Por incrível que pareça, eu apenas consegui mandar uma carta para a noiva que eu abandonei. Tentei lhe explicar o que aconteceu e ela foi legal, me desejando felicidades... Através dela eu consegui mandar notícias e ter notícias

de minha família. Minha mãe me disse que se eu voltasse para Porto Alegre eu teria todo o apoio que precisasse, apesar da vergonha que eles passaram com as minhas atitudes, mas se eu ficasse distante, que era para esquecê-los. Eu os esqueci.

Maria Aparecida – E como foi em Piracicaba?

Paulo – Outra grande decepção. Fui para lá por indicação de um ex-cliente da agência em São José dos Campos, para um terceiro banco. Lá, em pouco tempo fui gerente de agência. Morei em Piracicaba por seis meses, me envolvi com uma mulher comprometida e deu tudo errado. Novamente eu sofria com calor, com uma cidade pequena, provinciana, que em alguns aspectos me lembrava o controle que todos tinham sobre todos em Porto Alegre. O que me valeu em Piracicaba foi o convite, novamente do segundo banco em que trabalhei, para vir para São Paulo. Finalmente, São Paulo.

Cheguei aqui e fiquei deslumbrado. Era tudo o que eu queria! Cidade grande, muita gente, o calor era suportável, perto de praias lindas, gente inteligente, muitas oportunidades. Meus planos poderiam se tornar realidade.

Maria Aparecida – E quais eram os seus planos?

Paulo – A princípio, tentei uma transferência para uma cidade próxima, por causa da praia e da proximidade com São Paulo. Não consegui. Tentei morar lá e trabalhar em São Paulo: ficou muito difícil e muito caro. Não deu certo. Mudei para São Paulo e tudo parecia ir muito bem, quando recebi uma proposta de um quarto banco para ser gerente de uma agência nova. Não discuti. Tinha apenas quatro meses de São Paulo e mudei de emprego novamente. Fui para uma agência num bairro classe média, com bons correntistas, boa equipe de trabalho. Enfim, tudo parecia ir bem, quando comecei a namorar uma moça cinco anos mais velha do que eu, que trabalhava como minha secretária na agência. Aí complicou a minha vida, porque o banco não aprova relações pessoais entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo onde há relação de subordinação. Resolvemos ser discretos, mas não adiantou porque ela engravidou. Eu não tive alternativa a não ser transferi-la de agência. Foi o que eu fiz. Fomos morar juntos e, um mês antes do bebê nascer, nós nos casamos. A família foi avisada e compareceu ao casamento e depois visitou o bebê. Ela parou de trabalhar. O bebê nasceu em novembro. O

apartamento, em que moramos, é alugado. Estou dando duro para manter todas as despesas, pois o meu curso é bastante caro e eu quero fazer alguns intercâmbios para a Europa, para aperfeiçoar a língua, o que significa mais despesa e ausência de casa por um mês. Esses intercâmbios são a minha grande oportunidade de viajar, eu não posso perder.

Além do mais fui convidado para montar uma outra agência, junto a um complexo empresarial, para gerenciar as contas jurídicas e particulares desse complexo. É uma boa oportunidade de montar um trabalho com a equipe que eu escolher e fazer projetos para os clientes do banco da forma que eu achar mais adequada. Devo aceitar essa proposta. Devo mudar de endereço residencial para facilitar a minha vida e quero um apartamento maior para providenciar o segundo filho. É mais fácil criar tudo junto!

Maria Aparecida – Qual é a sua queixa? No que eu posso ajudá-lo?

Paulo – Eu me sinto cansado. Não parece que tenho só vinte e sete anos. Eu vejo colegas com trinta e poucos anos com uma vida mais tranqüila do que a minha. Eu não sei onde eu errei, mas eu não agüento mais tanta correria, tanta mudança...

Maria Aparecida – Mas você está planejando outras grandes mudanças, inclusive mais um filho...

Paulo – É que sempre que eu faço alguma mudança, eu acho que é a definitiva, que agora eu acertei, não quero continuar mudando... É que eu não fiz ainda a mudança certa.

Maria Aparecida – Mas em todas as suas mudanças você conseguiu bons trabalhos, cargos de chefia, bom salário. O que falta?

Paulo – Não sei o que falta, mas falta. Eu ainda não tenho casa própria, não tenho o carro que eu sonho, não fiz as viagens que desejo, não tenho todos os filhos que quero, não concluí um bom curso valorizado pelo mercado... ainda estou longe do que meus irmãos e primos conseguiram... e olha que já faz tempo que eu saí de Porto Alegre...

Maria Aparecida – Será que você saiu, realmente, de Porto Alegre?

Paulo – Eu não sei, mas preciso sentir que valeu a pena ter sofrido tanto. Preciso ter o respeito e o reconhecimento da minha família... Eles precisam saber que não é só em Porto Alegre que a gente consegue vencer, que a ovelha negra deu certo...

Nossa conversa se encerrou por aqui. Marcamos novos encontros. Antes, porém, eu lhe falei dos meus limites num programa de aconselhamento profissional, o que significa, apenas, uma disponibilidade muito grande para possíveis orientações na carreira e pessoais, mas que, para mim, estava muito clara, a necessidade que ele tem de um investimento profundo num processo de análise e que, se ele realmente quisesse, eu poderia lhe indicar bons psicanalistas. Ele concordou e ficou de pensar, com seriedade, na questão. Estamos nos encontrando com frequência, nas suas visitas ao programa de aconselhamento profissional e, por enquanto, conseguimos que ele diminua a sua ansiedade em pensar em mudanças e em fazê-las. Disse-lhe que era importante ter mais planejamento do que ações neste momento de sua vida e *que, sem segurança, ele não deveria ultrapassar jamais...* As coisas estão caminhando bem. Ele parece estar se beneficiando de ter um interlocutor e acredito que minha possibilidade de escutá-lo e ter acolhimento para suas questões pessoais, que visivelmente interferem na sua carreira profissional se deve ao conhecimento dos conceitos psicanalíticos desenvolvidos neste trabalho.

A intenção em descrever essa entrevista é trazer, para a nossa pesquisa, elementos encontrados no dia-a-dia que ilustrem toda a teoria desenvolvida nos capítulos anteriores. É evidente que temos a consideração cognitiva do limite claro da nossa interpretação dos fatos relatados na entrevista, portanto, não se fará uma análise do Paulo. Porém, a mesma consideração cognitiva nos permite traçar momentos de absoluta tangência e, até mesmo, cruzamento entre pontos fundamentais da psicanálise no que diz respeito ao poder e à educação e o caso que temos nessa entrevista.

Duas questões ficam bastante claras no caso de Paulo: sua educação repressora e sua dificuldade para tolerar a frustração a que ficou exposto, levando-o à ruptura

traumática com esta educação, propiciando, de fato, o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O nosso jovem, exemplar típico da sociedade preocupada com a educação e formação dos seus filhos, até hoje, com vinte e oito anos, *não sabe o que quer ser quando crescer*, tamanhas dúvidas que tem a seu próprio respeito. Entretanto, algumas coisas estão garantidas: ele consegue, em alguns momentos, saber o que não quer¹⁰. E sua ansiedade em aceitar qualquer nova proposta de mudança, seja de cidade, seja de emprego, estado civil ou número de filhos, está, justamente, numa ansiedade maior e mais profunda que mobiliza sua inquietação: a necessidade e a ansiedade em ser respeitado e reconhecido pelos seus pais e pelos outros membros da família. Portanto, um ego fragilizado, dependente do julgamento do outro. Levantamos a hipótese, então, de questões edípicas que não puderam ser elaboradas e que ao longo de suas aventuras em empregos aqui e acolá, se traduz na necessidade de ser *chefe*, qualquer que seja o cargo correspondente. Facilmente ele se deixa seduzir pelo poder oferecido, ainda que o preço seja alto: em muitas situações ele foi morar em cidades quentes, mesmo odiando o calor, apenas para aceitar o poder sinalizado.

Pela teoria psicanalítica estudada, podemos levantar a hipótese de que Paulo precisava mostrar-se potente, assim como via o pai. Essa potência se concretizaria tendo o poder. Seria a sua resposta triunfante aos desafios feitos pelo pai e pela mãe. Afinal, pai e mãe foram para ele a maior fonte de desamor que podia experimentar: na comparação com os outros irmãos e primos, na expectativa de sucesso nele depositada, na desconsideração do seu desejo e no impedimento efetivo da realização desse desejo. A saída de Porto Alegre foi a busca de ter poder longe do pai, de ter em outros lugares a condição de pai.

Acanhado em sua condição de *diferente*, de *estraga-prazeres*, de não dar certo como os outros, quando criança, ele sonhava em viajar, sair de lá e fez daquilo que poderia ser o embrião de uma atividade profissional feliz – trabalhar com viagens, por exemplo.

¹⁰ “A primeira vez em que os seres humanos sabem o que querem é quando podem dizer o que rejeitam. *Não à dominação, não total que só pode se exprimir pela destruição do outro*”. Eugène ENRIQUEZ, *Da Horda ao Estado*, p. 32.

Transformou o sonho em munição e acabou atirando em si mesmo várias vezes. Aprendeu que gostar de outras coisas que não fossem aquelas, escolhidas pela família, o levariam ao castigo, pois ele estava estragando o prazer dos outros com suas escolhas e, levanto a hipótese de que fez de sua vida uma constante busca de punição. As situações desastrosas em que se colocou aceitando, sem crítica qualquer proposta de mudança, eram “escolhidas”, inconscientemente, colocando-o em alto risco; acredito ter sido essa a sua forma de punição. Freud chama esse processo de masoquismo moral, ou seja, uma forma cruel de culpa fantasiosa assumida para se punir.

Sua relação com a mãe se transformou numa porção de mágoas pela castração que sofria na não aceitação e na imposição dos desejos dela, desconsiderando os seus pequenos sonhos expressos nas brincadeiras que fazia quando criança. O pai, ausente na troca afetiva, com poucos diálogos, apenas se reduziu à manifestação da lei, do que era certo no ponto de vista dele e qual o caminho adequado a ser seguido. A relação com os pais lhe deixou profundas feridas narcísicas, o que constituíram, em médio prazo, a formação de um ego incipiente e acanhado, facilmente refém da sedução do poder. Existe uma clara submissão dele às propostas feitas na vida profissional, sem muita crítica, que podemos atribuir à sedução de poder sinalizada e a dificuldade de dizer *não*, o que se verificou, claramente, na sua submissão aos pais ao longo de sua infância e adolescência. Dizer *não* era tão difícil, que ficou mais fácil se aventurar por lugares desconhecidos.

A intervenção materna ficou tão forte, devido às suas dificuldades emocionais, que desviou o leito do rio do seu curso natural. O preço de aceitar essa submissão era a condição de continuar a ser filho, por isso, ainda que em vão ele tentou esquecer os pais, viver longe deles. A intervenção é a melhor justificativa para a omissão. Ele saiu de Porto Alegre, mas Porto Alegre não saiu dele: todas as suas atitudes funcionaram, até então, como respostas, como gritos aflitos de pedidos de ajuda, de reconhecimento, de amor. Em sua saga de nômade, ele não conseguiu tirar férias em nenhum dos trabalhos que teve, tamanha a volúpia de mudanças que realizava¹¹.

¹¹ O que significa que ele não cumpriu, em nenhum dos empregos, o tempo mínimo necessário para tirar férias: um ano de casa.

Sob o ponto de vista técnico, para Paulo é muito fácil ocupar cargos de liderança. A vizinhança com o poder é algo bem familiar a ele, pela sua própria estrutura social e pela boa formação escolar que teve. Entretanto, o exercício político do poder é problemático, uma vez que ele é legitimado por Paulo apenas como resposta à família e não como instrumento de representatividade de seu potencial de trabalho.

No caso do nosso jovem, apesar do uso narcísico do poder, temos que considerar, também, a boa formação ético-religiosa, o que constitui um superego forte e impeditivo de arbitrariedades morais nas relações com seus subordinados: ele não tem nenhum histórico de desentendimento provocado por injustiças contra colegas.

Em exames médicos recentes, o médico constatou *stress*, pressão arterial alta, colesterol além do tolerável para a idade dele. Ele mesmo atribuiu a má qualidade de vida que está levando, à falta de paz que sente. Embora ele goste de seu trabalho, dos desafios que tem, com tantas auto-exigências de sucesso e respostas à família, esse constitui apenas trabalho. Dejours já nos falou incessantemente sobre os processos de psicossomatização, no capítulo III. É interessante lembrar Dejours também, em suas considerações sobre o teatro do trabalho e o teatro psíquico ou teatro do sofrimento.

Para Dejours, segundo o qual o trabalho constitui, para o adulto, a possibilidade de sublimação do sofrimento infantil assimilado pela criança do sofrimento de seus pais, e realizada na passagem do teatro psíquico (sofrimento infantil) para o teatro adulto (sublimação do sofrimento infantil na realização do trabalho) então poderemos avaliar a importância do trabalho e de seu reconhecimento para a saúde mental da pessoa do trabalhador e para a própria convivência social. O trabalho bem realizado e bem reconhecido pode representar para o adulto a superação de um estado edipiano mal resolvido, cuja angústia pode ser persecutória e se desdobrar em outros comportamentos que causam sofrimento para o sujeito e para as pessoas com quem ele convive.

Assim sendo, na repetição compulsiva dos esquemas montados para responder aos pais sobre o sucesso por eles esperado, Paulo apenas reproduz o teatro psíquico, o teatro do sofrimento infantil, onde era o protagonista da angústia dos pais. Seu trabalho não o liberta e perde, por conseguinte, o aspecto lúdico essencial para sua satisfação interna e

realização, além de não se constituir, verdadeiramente, terapêutico na sublimação do sofrimento para a criação de algo novo.

“É no brincar, e talvez apenas no brincar, que a criança ou o adulto fruem sua liberdade de criação”¹².

“É no brincar, e somente no brincar, que o indivíduo, criança ou adulto, pode ser criativo e utilizar sua personalidade integral: e é somente sendo criativo que o indivíduo descobre o eu (self)”¹³.

O dia a dia de Paulo nos seus vários empregos está longe da construção do teatro do trabalho de Dejours e do sentido de brincar de Winnicott. Constitui-se, apenas, em tarefa infundável de afirmação de seu ego mal tratado por si mesmo e pela vida.

A excessiva intervenção da mãe em sua infância e adolescência impediu Paulo de brincar. Não podemos nos esquecer do papel fundamental da mãe nos primeiros anos do bebê, em que, segundo Winnicott, é ela quem apresenta o objeto à criança, como representação do mundo – objeto transicional -, é ela que o acolhe e o embala. É nos braços da mãe que se faz o ninho da proteção e o contato com a realidade. Somente a partir dessa experiência, essencialmente vivificante de acolhimento e amor, o indivíduo pode, no amadurecimento de sua vida, ter segurança de si mesmo, ser criativo na busca de solução para seus problemas e sentir-se livre para traçar o próprio destino, fazendo suas escolhas. No caso de Paulo, o faz-de-conta essencial para a criatividade e para o exercício interno da liberdade foi impedido por julgamentos externos (advindos da mãe) que constituíam brincadeiras inadequadas à interação, *estraga-prazeres*. O impedimento de poder ser, de ter que cumprir com o planejado para ele, sobretudo, por parte da mãe, mostra-lhe um colo hostil que não embala, que não apresenta o mundo, que não acolhe e não ajuda a criar o novo. Felizmente, Paulo está inquieto e sofrendo bastante, o que constitui sua grande possibilidade de encontrar-se e também, uma grande esperança para quem convive com ele.

¹² D. W. WINNICOTT. *O Brincar e a Realidade*. p. 79

¹³ *Ibid.* p. 80.

Entretanto, é interessante notar que, mesmo nessas circunstâncias reprimidas pelo julgamento adulto, *Paulo era o chefe dos programas de viagem, e as outras crianças eram convidadas a imaginar com ele a brincadeira que propunha. Sua liderança está, portanto, bastante ligada ao que gosta de brincar-fazer*, o que nos leva a concluir que os vários cargos de liderança, conquistados ao longo da curta, mas intensa carreira profissional, representavam, também, expressão daquilo que ele gostava de fazer-brincar. Com certeza, essa constatação nos tranquiliza sob o ponto de vista da escolha pelo mercado financeiro. Todas as mudanças foram realizadas com convites para cargos de chefia: seja pelo prazer do jogo que, sem dúvida, constitui um aspecto relevante quando falamos em mercado financeiro, seja pela equivalência incontestável entre dinheiro e poder, e, certamente, uma resposta para os pais, ele foi e é bem sucedido nesse segmento de trabalho.

É certo que, sua vocação para os jogos típicos do mercado financeiro, seu visível prazer com os projetos que monta para os clientes, seu interesse em leituras e, até mesmo, seu curso de MBA em Finanças, demonstram o quanto ele está à vontade com sua vocação. Sua escolha profissional foi acertada. Fazer escolhas, entretanto, não é tudo, não nos garante identidade própria.

Há, portanto, que se continuar investindo no processo de libertação de Paulo da necessidade de responder aos pais, necessidade que, na verdade, se traduz por responder a si mesmo. Ele não tem muita certeza dos próprios valores, a auto-imagem criada por ele é a projeção daquela formada pelos pais a partir de seu comportamento considerado 'fracassado'. Mais uma vez, percebemos o grande perigo que Paulo corre em transformar o poder que, facilmente, conquista em arma de afirmação de si mesmo. Nas suas questões edipianas não elaboradas, a necessidade de superar o pai pode levá-lo a assumir o poder como um grande ditador, utilizando o espaço político decorrente do cargo como uma compensação para sua insegurança e necessidade de sentir-se respeitado, pois seu histórico foi de rejeição por parte da família, não compreensão por parte da escola e exclusão por parte de outras crianças com quem convivia.

Não podemos deixar de especular por que sua popularidade com as crianças de sua convivência na escola e na família era tão pequena? Provavelmente, o nível de

interferência que Paulo sofria não era diferente do que sofriam as outras crianças e a rejeição que a ele faziam, talvez ocorresse, pelo receio de que tinham em não satisfazer a expectativa nelas depositada pela família. Com certeza, ele era visto como *diferente*, o que no código moral das crianças, muitas vezes, representa desobediente, indisciplinado, rebelde, portanto, merecedor de castigos e não merecedor de amor. Para a criança, é menos penoso repetir o comportamento de reprovação do adulto do que aderir e correr o risco de perder o amor do qual necessita para se afirmar.

A luta interna de Paulo, aquilo que gera um cansaço tão grande e o envelhece em plena juventude está na constituição frágil, incipiente, rudimentar do ego. Durante toda a sua vida ele pressentiu que deveria fazer aquilo de que gostava, porém essa afirmação de si mesmo, de seu desejo se fez na recusa, na negação dos padrões e, por vezes, resvalou na negação de seu direito de ser ele mesmo, levando-o a comportamentos autopunitivos, a sofrimentos provocados, ao desgaste e ao cansaço. Conhecer a própria vocação e a partir daí, fazer escolhas, é o segundo momento de quem, primeiramente, autoriza-se - o ego autoriza – *a ouvir a voz interna, o chamado, a vocação*.

Refém do superego dos pais que, a todo custo, precisavam dar satisfação à família sobre a educação de seus filhos, tornou-se refém de seu próprio superego, não pelo consentimento passivo dos imperativos familiares, mas na necessidade de responder, a qualquer custo, ainda que na negatividade, a esses imperativos. Sua vida foi a afirmação de uma negativa e, embora saibamos a importância de se conhecer *o que não se quer* no processo de escolhas na vida, sabemos que esse momento de negação é apenas o início de uma propositura maior: *saber o que se quer*.

Felizmente, esse ego, ainda que, com todas as limitações, tinha também recursos para percepções de suas necessidades e interesses, pode “escutar” o objeto predileto de seu *trabalho-brincar* e sua vocação. Não errou nas escolhas profissionais que fez. Equivocou-se, muitas vezes, no planejamento de sua carreira, mas viajou muito – e ainda viaja – o que é fundamental para o garoto que gostava de Geografia e História e brinca, de forma satisfatória, com o jogo do mercado. Há que se fazer um grande investimento no fortalecimento desse ego, para que ele se afirme nas próprias afirmativas e não nas respostas a outrem. Há que se fazer um grande investimento no sonho e cuidá-lo para que

não se torne munição de ataque contra si mesmo. Há um longo caminho a percorrer, mas ele é muito jovem e está disposto: acreditamos que terá inúmeras chances de ser bem sucedido.

Entrevista 2

Nossa conversa durou cerca de três horas e ficamos de nos ver mais uma vez no final do semestre.

César - sexo masculino, 31 anos, solteiro.

Maria Aparecida - César, o que o trouxe ao programa de aconselhamento profissional?

César - Vontade de discutir um pouco a minha carreira, as minhas escolhas, enfim, verificar se estou no caminho certo.

Maria Aparecida - Você tem dúvidas se está no caminho certo?

César - Não, não tenho, pois levo a vida numa legal, adoro o meu trabalho, tenho bons amigos, me dou bem com a família e estou gostando muito do curso que faço no momento.

Maria Aparecida - Então, por que você precisa discutir comigo algumas questões?

César - Porque você é mais velha, tem mais experiência, sabe mais coisas e pode me dizer coisas interessantes. Sempre é bom aproveitar o que os mais experientes têm a dizer e sua opinião é importante para mim.

Maria Aparecida - OK! Conte-me um pouco da sua vida, sua infância, exatamente o que você faz...

César - Sou engenheiro de alimentos. Adoro o meu trabalho. Agora, finalmente eu consegui juntar num só emprego, boas condições de localização da empresa, bom salário e nível gerencial. Era tudo o que eu estava procurando.

Maria Aparecida – Por que ‘finalmente’, foi muito difícil chegar a isso?

César – Eu dei duro em outras empresas que não me ofereciam condições adequadas, mas valeu a pena, porque eu ganhei muita experiência e oportunidade de escolher com mais segurança. Eu nasci aqui em São Paulo, mas minha família é de Itapetininga, no interior. Tive uma infância deliciosa com meus avós, irmãos e primos naquela cidade. Todas as férias íamos para lá: a casa é grande, espaçosa, a minha avó faz doces caseiros deliciosos, meu avô era um cara super legal, nós íamos pescar com ele, fazíamos piquenique... eu adorava quando chovia, porque minha avó deixava a gente se molhar, brincar no barro... era muito legal, depois a gente tomava banho de mangueira, como era gostoso! Durante o ano, eu e meus irmãos estudávamos bastante para não ter problemas com notas e não atrapalhar as férias... Eu estudei em colégio tradicional, de freiras, ótimo colégio. Minha mãe toda vida trabalhou, mas sempre teve tempo de ficar conosco e meu pai é empresário, mas ele profissionalizou a empresa, porque o ramo dele não tem nada em comum com o que eu faço, ele tem uma representação de autopeças e eu gosto de engenharia de alimentos e meus irmãos também, um é advogado trabalhista e o outro foi para Odontologia. Nada a ver com autopeças...

Maria Aparecida – Essas decisões tão diferentes que vocês tomaram, contrariaram seu pai? Ele não esperava um sucessor para sua empresa?

César – Ele nunca falou nada sobre isso... A gente foi convidado a trabalhar lá, para fazer estágio e ganhar um dinheirinho, mas ele nunca forçou a gente. Ele é muito feliz na empresa dele e se diz muito agradecido a Deus pelo fato da empresa ter dado certo e ele ter podido dar a melhor educação possível para nós. Agora ela está profissionalizada e ele só supervisiona todo o processo. Ele tem muita saúde e disposição, vive bem com minha mãe, estão sempre viajando, porque ela já está aposentada.

Maria Aparecida – A empresa de seu pai foi o seu primeiro emprego?

César – Foi e não foi. Durante o colegial meu pai mandava a gente no período da tarde ir até à empresa, fazer pequenos trabalhos (bancos, cartórios, entregas etc.) só para ganhar um dinheirinho. Mas o meu primeiro emprego mesmo foi em Itapetininga. Eu não sei se tem a ver, mas a minha avó era ótima

doceira e eu adorava brincar de ajudar a mexer nos alimentos. Cresci achando muito legal mexer com alimentos e fui fazer engenharia de alimentos. Quando me formei, consegui um estágio lá em Itapetininga, numa fábrica de doces. Fiquei morando com minha avó: trabalhava de dia e me divertia à noite, com meus amigos de lá... Foi um período muito bom! Fiquei um ano e meio nessa fábrica, fazendo o que eu gostava e morando com a família. Meus pais iam ao final de semana ou eu vinha para São Paulo...

Maria Aparecida – Por que você saiu de lá?

César – Porque tive um ótimo convite de trabalhar numa empresa fornecedora da Nestlé. Foi muito legal, porque eu fiz um estágio de um ano nos Estados Unidos nessa empresa e pude aprender muita coisa. Meu Inglês ficou ótimo, conheci a neve, aprendi a esquiar, e quando voltei desse estágio, fui promovido a supervisor de projetos. Fiquei ao todo três anos e saí de lá como gerente. Aí foi muito bom, porque como gerente eu pude conseguir coisas melhores...

Maria Aparecida – Por que você saiu de lá, se estava tão bem?

César – Eu não estava tão bem assim, não. Nesse período eu fazia pós-graduação em São Bernardo, na faculdade de Engenharia, morava em Campo Belo, com meus pais e trabalhava em Itapeverica. Eu dirigia muitas horas por dia, ficava exausto. Só não desisti porque queria sair de lá com um currículo melhor e assim que me estruturei como gerente de projetos, não pensei duas vezes em mandar currículo para outras empresas. No segundo contato fui bem sucedido. Estou lá até agora, assumi toda a área de projetos e produtos e fui fazer MBA em Marketing porque preciso ser menos técnico, sinto que ainda tenho que aprender mais sobre o mercado, sobre relacionamento com clientes, com colegas etc. Eu tenho várias pessoas sob a minha gerência e quero acertar com elas, não quero ninguém estressado, ninguém infeliz e sinto que ainda tenho muito que aprender...

Maria Aparecida – Como foi sua vida na escola, você tinha amigos, boas notas, como foi?

César – Olha, no colégio foi sem problemas. Sempre fui bom aluno, tive amigos, nunca dei trabalho. Agora, na faculdade, aí foi difícil! Eu peguei duas dependências, fiquei arrasado porque isso me atrasou a formatura. Eu não sei o que aconteceu mas tive grandes problemas com algumas matérias. Para você imaginar, meu irmão do meio (eu sou o mais velho), se formou antes de mim... Porque eu acabei repetindo o ano por causa das dependências... Fiquei muito chateado...

Maria Aparecida – Como sua família reagiu?

César – Eles me deram a maior força. Nunca se importaram com o tempo perdido ou com o gasto. Não me comparavam com meu irmão, apenas insistiam em saber se eu estava, de fato, fazendo aquilo que eu gostava, se era mesmo importante para mim, estar fazendo aquele curso. Como eu sempre respondia que sim, eles diziam, que estava tudo bem... que não dava para ser certinho a vida toda... que eu ganharia mais maturidade com o ano perdido... Foi difícil, mas eu superei. Isso nunca virou um drama na minha vida. Até acho bom ter perdido um ano, eu nunca perdi nada, foi bom saber que eu não sou tão maravilhoso assim!... Quando me formei me senti aliviado. Principalmente por ter ficado livre das duas dependências. Mas continuei estudando, fiz pós-graduação, faço conversação em Inglês para não perder o ritmo, agora estudo MBA, leio tudo que tem sobre engenharia de alimentos...

Maria Aparecida – Como é o seu relacionamento com seus colegas na empresa: com seus superiores e subordinados?

César - Muito bom. O meu chefe é o diretor. Cara legal, tranquilo, me ensina muita coisa, eu aprendo muito com ele. Meus pares são, também, meus clientes internos, não tenho problemas com eles: aprendi que querem ser ouvidos nas suas necessidades e eu estou lá para isso... Meus subordinados são poucos. Tem uma moça muito legal, esforçada... tem mais um pessoal bom, que trabalha com vontade... tem só um cara muito mais velho do que eu que não gosta de mim. Quando eu fui para essa empresa como gerente ele tinha expectativa de que o gerente iria ser ele... então, ele não gosta de mim, mas eu compreendo, acho que também não gostaria se estivesse no lugar dele. A gente se relaciona bem porque

eu sei como é triste perceber que não vai crescer na empresa e ele não tem coragem de sair de lá. Eu não entro nunca em questões pessoais com ele e procuro valorizar o que ele tem de bom. Tento não trazer para mim as mágoas dele, porque são dele e foram criadas antes de me conhecer...

Maria Aparecida – Quais são os seus planos? Como você se imagina daqui a alguns anos?

César – Eu quero continuar estudando e trabalhando... Ainda quero ser diretor, não sei se dessa empresa em que eu estou, mas eu quero ser diretor. Agora, eu tenho um sonho... pode parecer absurdo, mas eu gostaria muito, de ter a minha fábrica de alimentos. Eu gostaria de ser empresário, como meu pai, que gosta do que faz. Mexer com alimentos me fascina... eu gostaria de ter uma fábrica de doces.... mas isso é um plano futuro, para daqui uns cinco ou seis anos. Preciso ter capital e preparo para tocar um negócio desse tamanho. Agora tenho trinta e um anos, não penso em me casar tão cedo, aliás, preciso arranjar uma namorada... Já tenho um bom carro e quero, também comprar um imóvel: um apartamento, uma pequena chácara, não sei bem. Quero ganhar mais preparo para chegar a ser empresário, pois sei que não é fácil.

Maria Aparecida – Uma fábrica de doces! É uma homenagem à sua avó?

César – Acho que sim, acho que é, também, uma homenagem à minha infância... eu adorava fazer doces com a minha avó: misturar, inventar, criar receitas novas... às vezes, ia tudo para o lixo, porque era tanta mistura que não dava para comer... mas às vezes, a gente acertava e o difícil era lembrar como fazia aquilo tudo de novo. Era uma farra!

Maria Aparecida – César, boa sorte! Sua vida está tão boa! Desejo, sinceramente, que tudo continue sendo conduzido por você da melhor forma possível...

César – Mas você não tem nenhuma observação para fazer sobre mim, sobre a minha carreira, sei lá...?

Maria Aparecida – Tenho sim. Volte no final do semestre para conversarmos sobre o seu relacionamento com seus colegas, sobretudo com os seus subordinados. Gostaria de acompanhar a sua gestão na sua equipe. E volte, também, para falarmos de seus projetos futuros, da sua fábrica de doces... Aliás, já pensou no nome dela? Se ela tiver um nome legal, vai ser mais gostoso pensar nela...

César – Boa idéia! Vou pensar com carinho. Ela já vai ter um nome... é um bom começo...

Nosso encontro foi leve, agradável e ficamos de nos rever em próxima oportunidade.

Ninguém vai à empresa para ser feliz ou suprir suas carências. Vai à empresa para trabalhar e, sabemos, que a convivência é difícil e que nossas expectativas têm que ser controladas.

Parece-nos que essa lição foi muito aprendida por César. Ele não alimenta ilusões em relação à empresa, em relação ao seu cargo, nem ao seu chefe, pares ou subordinados. Procura ser sempre muito polido e afetivo com todos, mas tem outras fontes afetivas de abastecimento que transcendem a organização: seu vínculo estreito com o seu ofício (ele faz aquilo de que gosta e aquilo que escolheu), sua família, seus amigos, seu curso, seus planos. Enfim, ele não precisa da empresa para ser feliz, tampouco para experimentar seu potencial de exercício de poder. Ele exerce, plenamente, o poder sobre si mesmo.

O fato de ter procurado um programa de aconselhamento nos evidencia, uma vez mais, como são assertivas as palavras de Hannah Arendt, quando se refere ao papel do adulto na vida do jovem. Somos espelhos, somos modelos, percebamos ou não, estamos o tempo todo sendo observados. Todo empenho de César em ter vindo ao programa se deu no sentido de buscar uma aprovação, não para ser autorizado a fazer isso ou aquilo, mas para ter certeza de que estava no caminho certo, no *caminho das pedras*. Ele precisava apresentar sua vida e suas resoluções para uma autoridade, para um adulto.

“Na educação, essa responsabilidade pelo mundo assume a forma de autoridade. A autoridade do educador e as qualificações do professor não são a mesma coisa. Embora certa qualificação seja indispensável para a autoridade, a qualificação, por maior que seja, nunca engendra por si só autoridade. A qualificação do professor consiste em conhecer o mundo e ser capaz de instruir os outros acerca deste, porém sua autoridade se assenta na responsabilidade que ele assume por este mundo. Face à criança, é como se ele fosse um representante de todos os habitantes adultos, apontando os detalhes e dizendo à criança: -- Isso é o nosso mundo”¹⁴.

Foi muito gratificante para ele, e isso pôde ser observado na sua expressão, quando percebeu, na nossa conversa, que estava no caminho certo. Como sua relação com seus pais parece ser muito boa, aparentemente, houve elaboração nas relações edípicas, e com seus mestres, chefes e com o poder propriamente dito, sua relação é bastante saudável. Como todo jovem com seu histórico, ele também quer ter poder, porém não para *afirmar-se*, mas para *confirmar-se*, ou seja, para ter a certeza de que suas escolhas estão corretas e de que está sendo reconhecido nos seus investimentos: o poder passa a ser a resposta natural esperada pelas atitudes e decisões tomadas até então.

César é um jovem calmo, sorridente e com aspecto muito saudável. Foi interessante escutar a forma positiva com que encarou sua derrota na escola. Tirou dela uma boa lição: ‘não posso me sentir tão maravilhoso, sempre’. Certamente, essa sua serenidade com a derrota tem suas causas mais antigas e mais profundas em sua estrutura de personalidade. Afinal, sabemos que os problemas têm o tamanho que damos a eles, na maioria das vezes. César tem um ego bem estruturado, é acolhido e sempre foi pela família. O próprio fato de estudar, trabalhar e morar em lugares tão distantes entre si nunca foi motivo de desespero ou sentimento de inferioridade. Administrou o tempo na espera de oportunidades melhores, *sem ansiedade de morder qualquer isca*, sem deixar de viver, intensamente, o seu presente

¹⁴ Hannah ARENDT. *Entre o passado e o futuro*, p. 239.

para esperar o futuro. Tanto isso é verdade que foi, nesse período, que ele conseguiu uma promoção significativa.

Sua infância foi alegre e brincar fez parte de seu dia a dia de tal forma, que encarar uma derrota não é tão avassalador quanto seria para um outro jovem cujos alicerces afetivos fossem frágeis. Ele assume os seus erros e limitações sem constrangimento e sem desculpas, ou culpas a outrem. É responsável pelas suas escolhas e interessa-se por ser melhor, por aprender mais, por conhecer mais, lidando muito bem com o adiamento: sabe o que está pronto nele e o que ainda tem por conseguir.

César lida bem com seus limites e entrega-se como aprendiz quando sente que o outro pode ajudá-lo. Ninguém, na verdade lhe ensina nada, ele é receptivo para ouvir. Não se sente perseguido pelo outro, o que nos dá a idéia de que não se persegue tanto. Sabe que ter limites e aceitar os próprios erros não o diminui como pessoa, ao contrário, mostra-lhe o caminho a seguir.

Mais uma vez, podemos verificar o valor do brincar na vida e na escolha do trabalho para o jovem. Ele brincava de misturar alimentos e fazer receitas novas, logo sua escolha por engenharia de alimentos foi conseqüência natural de suas preferências e espaço adequado para a fruição de sua criatividade. O leito do rio não foi desviado e seus pais deram-lhe a hospitalidade essencial, tiveram abertura para o novo, o que é essencial para os educadores.

O modelo de homem e empresário de seu pai é muito positivo, além de ser portador de uma carga amorosa muito grande, na medida que não cobra prazos para a maturação dos filhos, não os compara entre si, educa-os para o trabalho e para o dever sem escravizá-los nas leis e na tutela de seu poder de pai. Realiza o *gesto de educar* de que já falamos. É, realmente, hospitalidade essencial.

A relação de César com a avó, com os irmãos e primos em tempo de férias pôde ser bastante sensorial: havia muito prazer físico na chuva, na lama, no banho de mangueira, na cozinha, fazendo doces, na casa grande e gostosa, como ele definiu. Isso nos traz a hipótese de que ele não se retrai ao toque do outro, que sua relação com o corpo é bem

resolvida e bastante intensa na sua manifestação afetiva. Winnicott nos chama atenção para o toque da mãe, o colo, o embalo, o ninho, o seio como sinais concretos da materialidade do amor, como apresentações prazerosas do mundo para a criança. Viveu, de fato, sob o gesto de educar, que é o gesto de amor.

É interessante notar que César, ao falar da mãe, referiu-se, imediatamente, ao fato de que ‘ela sempre trabalhou e sempre teve tempo de ficar conosco’. Não podemos medir quantitativamente o tempo de que ela dispunha para ficar com os filhos, mas podemos, afirmar que qualitativamente foi o tempo que ele precisou para ter segurança de sua presença e tolerar a sua ausência. Essa mãe, que ele me apresenta, não interveio, excessivamente, na vida dos filhos, não terceirizou seu papel de mãe, depositando-o na escola ou na psicóloga, não sufocou com a presença e não abandonou com a ausência. Foi guardiã zelosa de seu papel de mãe, acolhendo os filhos com amor.

“Aos filhos devemos dar asas e raízes: asas para voar e raízes para ter para onde voltar”. Esse é um provérbio judeu que, repetidas vezes, foi citado por Rinaldo Voltolini em seu curso de Psicanálise na Universidade de São Paulo.

Pude observar nesse jovem executivo um homem bem educado, bem sucedido, assumindo o poder e aspirando ainda mais a ele nas grandes organizações ... e feliz.

Entrevista 3

Nívea – sexo feminino – 38 anos, solteira

Essa entrevista durou cerca de quatro horas, o clima presente era de muita emoção, com momentos de choro e em todas as declarações a entrevistada se mostrou muito sincera.

Maria Aparecida – Nívea, o que trouxe você ao programa de aconselhamento profissional ?

Nívea – Uma necessidade enorme de reorganizar a minha vida pessoal. Estou em terapia há 6 meses, tenho cuidado da minha saúde física, faço academia,

faço caminhada... mas a sensação que eu tenho é de que vou explodir a qualquer momento. Eu sofro muita pressão externa no trabalho e na família e muita pressão interna, pois me cobro muito. Eu não agüento mais sacrificar tudo o que gosto por conta do trabalho.

Maria Aparecida – Conte-me o que você faz.

Nívea – Eu sou empresária, fui a sucessora do meu pai. Temos uma grande empresa. Desde pequena eu sabia que seria sucessora do meu pai. Sou a filha mais velha de quatro filhos. Meu pai foi o fundador, era extremamente dedicado, lutou com dificuldades para construir a empresa e venceu. Ele sempre deixou claro sua preferência por mim no comando da empresa, pois dizia que eu tinha uma grande personalidade e que isso era fundamental. Estudei nos melhores colégios de São Paulo. Ele estudou em uma das melhores escolas de Administração de Empresas do país e era seu sonho que eu também me formasse lá. Ele dizia que não teria outra escola para o meu perfil: eu deveria fazer Administração de Empresas na melhor escola do Brasil. Eu não pensava em outra coisa, fui aluna dedicada porque eu não podia pensar em decepcionar meu pai... No meu quarto de adolescente havia adesivos dessa faculdade, fotos, matérias em revistas e jornais que mostravam como era maravilhoso estudar lá. Tudo parecia ir muito bem, até os meus 14 anos, quando meu pai morreu de um infarto. Foi terrível! Minha mãe assumiu provisoriamente a empresa até que eu pudesse assumi-la e eu estudava como louca para entrar naquela faculdade. Não consegui. Foi a maior decepção. Para não perder tempo, prestei Direito em outra grande universidade e entrei. Não estava feliz: era cobrada dia e noite por não ter realizado a vontade do meu pai. A minha convivência com minha mãe se tornou insuportável. O tempo todo ela reclamava que estava sozinha, que não agüentava a empresa, que não tinha se preparado para assumi-la e que eu havia traído o desejo do meu pai. Fiquei tão desorientada que resolvi tentar uma bolsa para estudar na Europa. Abandonei o Direito aqui e fui para a Bélgica estudar Direito lá. Mudei rapidamente de curso quando percebi que não tinha nada em comum com Direito. Fui para Arquitetura, perdi a bolsa. Minha mãe me mandava dinheiro com a condição de que eu voltasse e assumisse a empresa, preparada ou não. Eu concordei. Mas, enquanto eu estudava me envolvi com um rapaz belga e nos casamos. Contra a vontade de toda

a família, porque eles temiam que eu resolvesse ficar por lá para sempre. Engravidei e fiz um aborto, pois não dava para pensar em filhos naquele momento. Eu tinha o compromisso de voltar e voltaria com ou sem o marido, mas filho é outra coisa...

Fiquei na Bélgica 6 anos. Não terminei o curso de Arquitetura. Voltei porque minha mãe exigiu que eu assumisse a empresa, pois ela não agüentava mais tanta pressão. Abandonei o marido que não quis vir. A separação oficial demorou muito para sair, mas eu vim embora. Aqui, tentei novamente a faculdade que meu pai sonhou para mim.. Não entrei. Fui para Economia em outra faculdade. Assumi a empresa e a faculdade ao mesmo tempo. A faculdade durou mais do que deveria, porque eu não estudava, eu só trabalhava. Terminei o curso. Não gostei. Enfrentei sérios problemas na empresa, pois diziam que eu não conhecia a realidade brasileira para ser presidente de uma empresa. O que era verdade.

Maria Aparecida – E seus irmãos? Também são herdeiros. Como reagiram?

Nívea – Minha irmã se casou, virou madame e mandou o meu cunhado para a empresa. Ele é insuportável, muito ambicioso. Meu irmão trabalha lá também e está o tempo todo querendo que minha mãe lhe doe a parte dela para ficar com mais ações do que eu e assumir a presidência, pois para meu azar ele fez a faculdade sonhada por meu pai! O meu outro irmão não quer trabalhar na empresa, apenas pega mensalmente o seu dinheirinho.

Maria Aparecida – Como você administra sua relação com eles?

Nívea – Não administro, eu brigo. A minha mãe me cobra: o tempo todo fala do maldito investimento “à toa” que fez comigo na Europa. Diz que eu sou uma decepção, que foi bom meu pai ter morrido para não sofrer o desgosto que eu dou, pois seria uma grande decepção para ele, ver como eu fiquei. Ela também me ameaça tirar a presidência, doando 12,5% de suas ações para o meu irmão mais velho que, segundo ela, é fiel à memória do meu pai e não decepciona ninguém. Eu não quero que ele assuma a presidência, pois a minha vida vai virar um inferno. Ele diz que se assumir a presidência vai pagar o meu salário para eu não aparecer

mais lá. O meu cunhado é aliado deles e a minha mãe diz que um estranho decepciona menos do que uma filha. A minha vida na empresa é um inferno, mas eu assumi a presidência que o meu pai queria.

Maria Aparecida – E sua vida pessoal, você tornou a se casar?

Nívea – Os meus irmãos são casados e têm filhos, deram netos para minha mãe. Eu não consigo namorar 3 meses o mesmo cara. Rapidamente eles se decepcionam comigo, eu não sei por que. Dizem que eu sou muito neurótica, que sou bonitinha mas muito problemática....

Maria Aparecida – O que acontece?

Nívea – Bom, eu tenho mania de só namorar garotos. Eu não gosto de gente da minha idade. Gosto de rapaz de 23, 25 anos, no máximo. Ultimamente me apaixonei por um surfista, que mora noutra cidade... foi um sofrimento, porque ele terminou comigo por telefone, depois que eu comprei a passagem de avião para ir visitá-lo. Eu sempre tomo o fora... E, olha que eu moro sozinha, num apartamento super bonito, tenho dinheiro e dou toda mordomia para os namorados... Mas não tem jeito eu não sei o que acontece. O pior é que o tempo está passando, eu tenho 38 anos e daqui a pouco não vou conseguir ter filhos, o que será mais uma decepção para minha mãe, pois ela não terá netos comigo. Fico apaixonada muito facilmente. Já tentei me casar de novo, mas não consegui, porque o único cara legal para casar já era casado, a vida dele era um rolo...

Eu não quero abandonar o curso de especialização que faço, porque me ajuda muito na empresa. Mas eu não sei até quando vou agüentar tanta pressão. A presidência eu tenho que segurar nas mãos todos os dias, meu irmão e meu cunhado dizem que eu não sou importante na empresa e que eles dão conta muito bem sem mim. Minha mãe diz que eu tenho que assumir mais a empresa, que não posso abandonar a presidência, porque sou a filha mais velha e em quem meu pai depositava toda confiança. Se a minha mãe morrer sem fazer a doação da parte dela para mim, as ações serão divididas entre os 4 e eu posso perder a presidência. E aí, onde vou trabalhar para tirar o salário que tiro lá? Eu já pensei em comprar a parte deles, mas eles querem comprar a minha, e se eles se juntarem, fica muito fácil me tirarem de lá. Eu tenho que ficar super esperta.

Maria Aparecida – Não seria bom para você sair de lá?

Nívea – Nem pensar. Outra decepção para a minha mãe!

Maria Aparecida – Até quando você acha que vai conseguir levar essa situação?

Nívea – Agora eu estou com um projeto de divulgar o nosso produto no exterior e tenho feito muitas viagens para fora... A facilidade com línguas me ajuda muito.

Maria Aparecida – Mas isso não é trabalho para a presidência...

Nívea – Eu sei... Mas é a melhor forma que eu encontrei de estar na empresa sem conviver com ninguém... Além do mais eles não podem dizer que eu sou dispensável, pois posso trazer e já trouxe clientes de fora para a empresa.

Maria Aparecida – E o seu curso, sua academia, sua vida como fica com tantas viagens?

Nívea – É por isso que eu disse que sofro muitas pressões. Não consigo me planejar para nada. Tenho trabalhos atrasados no curso, tenho faltado muito... não sei se vou terminar esse curso...

Maria Aparecida – Mais uma interrupção?

Nívea – Pois é... Eu não consigo levar nada até o fim... Não consigo firmar um namoro, não tenho amigos, não tenho projetos na empresa, não faço aquilo que gosto, tenho muitas dívidas porque gasto demais, adoro a minha mãe, ela tem idade eu tenho medo que morra, mas ela falou que não me agüenta mais, fico triste de ver que meus irmãos se dão super bem e eu fico de fora... Nem no meu aniversário eles estão comigo, só recebi um telefonema deles... Não consigo ter um relacionamento sério para ter filhos, pois daqui a pouco será difícil, com 40 anos... Já pensei em engravidar de qualquer jeito, tenho remorso de ter feito aborto, hoje eu teria um filho quase adolescente, como meus sobrinhos... Eu sou mesmo uma decepção...

Maria Aparecida – O que é mais importante no momento para você?

Nívea- Segurar com unhas e dentes a presidência, nem que eu tenha que brigar e romper com toda a família, eu não largar a presidência, pois é o único espaço que tenho para me sentir importante... eu não vou aceitar ganhar e ficar em casa como meu irmão me propôs, vou continuar indo para a empresa e ocupando o lugar do meu pai. Os meus irmãos têm família, filhos, não são como eu sozinha. Afinal eu tenho direito de ter alguma coisa e o poder na presidência me preenche. Até já arranjei um advogado para cuidar dos meus interesses e penso, seriamente, em levantar um dinheiro e pagar até mais do que deveria para ficar com a parte de todos eles e não ter mais ninguém da família comigo. Talvez seja a única saída que eu tenho para continuar na presidência. Se o preço de ficar como presidente é romper com a família, com a minha mãe eu rompo, se é não casar e não ter filhos, não tem importância, se é ficar sozinha, não faz mal, sempre fui sozinha. Até já discuti e rompi com um professor, outro dia, porque ele disse que eu estava louca em sacrificar toda a minha vida por uma empresa, que eu tinha que descobrir outros valores na minha vida. Eu me senti ofendida com os conselhos dele...

Maria Aparecida – Por que você foi pedir conselhos a ele?

Nívea – Porque ele me viu chorando porque eu estava machucada com um tapa que eu levei do meu irmão, dentro da empresa. Ficou preocupado com a minha integridade e tentou me ajudar. Mas não me ajudou, porque dizer para eu sair de lá não me ajuda nunca. Eu não vou abrir mão dos meus direitos. Tenho sofrido ameaças de ser internada outra vez, mas eu não tenho medo.

Maria Aparecida – Outra vez, por que?

Nívea – Porque quando voltei da França, eu chorava muito, tive depressão e fiquei com anorexia. Fiquei internada 3 meses com um caso grave de depressão... até hoje não me recuperei direito. Minha terapia é o meu trabalho na presidência.

Maria Aparecida – Você está muito cansada. Vamos terminar por hoje e conversaremos mais no próximo encontro, OK?

Nívea – OK. Gostei muito de saber que você pode me orientar e me ajudar a ficar na presidência de uma forma melhor. Obrigada.

Maria Aparecida – Diga-me mais uma coisa, se hoje você pudesse escolher fazer um curso, começar do zero, o que faria?

Nívea – Artes Plásticas. Eu adoro trabalhar com artes. Acho que eu me daria super bem... Ah! Por favor, se você conhecer algum bom consultor de presidência, me indique. Estamos precisando na empresa.

Nossa conversa terminou assim. Eu não disse em nenhum momento que a ajudaria a ficar na presidência.

Foi uma experiência intensa ficar com Nívea por quase quatro horas. Ela chora muitas vezes, interrompe o pensamento, repete muitas coisas e gira em torno de si mesma o tempo todo.

Ela usou a expressão *decepção/decepcionar* seis vezes ao longo da conversa. Em aproximadamente 240 minutos, a cada 40 minutos, se repetia a idéia de decepção. O que evidencia sua preocupação com a expectativa em suas relações.

De toda a nossa conversa o que me ficou mais forte foi sua vontade de ter filhos e sua pouca disposição para tal. Quando podia tê-lo, fez aborto e agora não existe a menor disponibilidade sua em ter um filho, embora se lamente profundamente por não ter e se entristece com a idade que vai chegando. Não ficou claro se ela quer ter filhos ou se ela quer dar netos para sua mãe, o que mais uma vez, confirma sua preocupação com a expectativa do outro. Ela, realmente, vive na condição de objeto-de-gozo-do-desejo-do-outro, não se coloca como sujeito da própria vida.

Por tantas intervenções de pai e mãe em suas decisões, ela cumpre um papel na empresa que foge de sua escolha pessoal. Seu pai a queria como sucessora, formada por uma faculdade específica, no comando da empresa. Sua mãe apenas se restringiu a dar continuidade à vontade do pai. Nívea se reveza entre fazer o que os pais querem dela e fazer o que seus impulsos determinam, sem qualquer planejamento, sem consistência de

compromisso com a realidade além de seus olhos, sem uma atitude firme, fatores indicativos, dentro das teorias estudadas, de um ego frágil.

Todas as suas interrupções se dão sempre na linha de experimentar algo novo, sem razões que não sejam o momento imediato. Nada a médio ou longo prazo. Quando deve uma satisfação mais séria à família e precisa tomar uma atitude firme em continuar ou não determinado empreendimento, ela adocece. No momento em que deveria se posicionar diante da mãe, assumindo ou não a empresa, ela fica com depressão e anorexia e vai para a clínica. Discutimos intensamente o processo de psicossomatização a que se submetem alguns executivos diante de um nível muito alto de tensão. E, sua forma de solucionar o problema foi acalmar o conflito interno entre o seu desejo e o desejo de sua família, entregando-se à decisão do outro.

No capítulo terceiro, falamos de *um certo ajuste de contas com o passado*, que inconscientemente fazemos, ao longo da vida. Seus namoros inseqüentes, sua indefinição profissional (foram tantos cursos iniciados e interrompidos, seu desejo remoto de fazer Artes Plásticas, a própria possibilidade de interromper o curso de especialização), o medo de perder a mãe, a inveja de ver os irmãos juntos e ela, excluída do grupo, e tantas outras atitudes descritas por ela trazem-nos a imagem de uma garota adolescente que precisa aparentar despreocupação e irresponsabilidade. Parece um *ajuste de contas com o passado*, uma recuperação capenga da adolescência não vivida, uma vez que já nasceu para a vida com a obrigação de ser vencedora, aluna brilhante, traçando os mesmos passos do pai e presidente de uma empresa. Seus namoros inseqüentes mostram a pouca disponibilidade em assumir parcerias. A única vez que o seu rosto se abriu durante a nossa conversa e que apareceu uma luz de esperança no que dizia, foi quando respondeu que adoraria fazer Artes Plásticas. Ela vive longe do que deseja. Hoje, ela tem o poder e ainda se concede o direito de viver como uma adolescente: o poder é o seu prêmio de consolação a esse passado devedor de oportunidades.

No capítulo segundo, abordamos a questão do dinheiro e toda a sedução, advinda dele, como conseqüência direta da aquisição do poder. Em quase todas as suas falas, Nívea demonstra o grande valor que tem o dinheiro: viagens, roupas, bom apartamento, patrocínio de bons programas com namorados, alto salário, ainda que o preço de ter tudo

isso seja levar um tapa na cara em pleno expediente ou sofrer ameaças de internação. Vale a pena ter poder; ficar sem ele, significa ter que reconstruir uma vida que foi se despedaçando aos poucos. O dinheiro anestesia a dor e lhe dá a chance de sonhar, ter mais para poder comprar a parte dos irmãos e reinar absoluta na empresa. Afinal, ela precisa, de alguma forma, confirmar o julgamento do pai, que tem uma grande personalidade.

Falamos no capítulo II sobre o sentimento de castração que toda mulher experimenta. Mostramos, também, que é comum a mulher “resolver” sua castração na obtenção do poder, fora dela mesma.

Está evidente, em Nívea, seu sentimento de castração. Para ela, a superação desse sentimento está no poder – herdado do pai – o que nos alerta, ainda mais, para uma experiência edipiana não elaborada. Ela tem inveja dos irmãos, tem inveja dos filhos que os irmãos tiveram. Em contrapartida, ela não consegue dividir o poder: “Os meus irmãos têm família, filhos não são como eu, sozinha. Afinal eu tenho direito de ter alguma coisa e o poder na presidência me preenche”. O poder na presidência a *preenche*, eis a castração ‘resolvida’: o poder está no lugar do pênis que lhe dá falo e substitui o filho. Tudo é sacrificado para ter mais poder: “Até já arranjei um advogado para cuidar dos meus interesses e penso, seriamente, em levantar um dinheiro e pagar até mais do que deveria para ficar com a parte de todos eles e não ter mais ninguém da família comigo. Talvez seja a única saída que eu tenho para continuar na presidência. Se o preço de ficar como presidente é romper com a família, com a minha mãe eu rompo, se é não casar e não ter filhos, não tem importância, se é ficar sozinha, não faz mal, sempre fui sozinha”.

A omissão da mãe no papel de pessoa adulta na ausência do marido e a transferência cega do poder para a filha, sem escrúpulos com a questão da competência e do preparo emocional, passando por cima de tudo para livrar-se da responsabilidade, também, sua atitude pode ser um exemplo, para os filhos, de que a empresa é lugar onde se brinca de trabalhar, onde se suga dinheiro e prestígio social e onde se põe as pessoas para participar, com trabalho e dedicação, do grande circo do divertimento, sem norte, sem planejamento, sem profissionalismo. E que se pode, sem receio algum, decidir o destino dessas pessoas. Muitas empresas contratam e demitem funcionários sem a menor referência do que querem no mercado, pois o que querem, na verdade, é o gozo do poder

que a condição de empresário pode dar. Esta análise nos permite ter sérias dúvidas sobre o caráter profissional dessa presidente e sobre os seus desdobramentos na organização.

É bom salientarmos que, em momento algum, questionamos o poder ou o direito de herdar o poder. A imaterialidade da sucessão, no que diz respeito aos desejos do fundador, somada à imaturidade dessa presidente, mais a omissão da mãe e a ambição de todos pelo poder e pelo dinheiro produziram uma mistura explosiva de administração precária e pessoas infelizes. Foi o excesso de intervenção dos pais, a conduta infantil de Nívea e a catexia no cargo que a fizeram *ter poder e não conseguir ser* uma pessoa realizada e de bem com a vida.

Ela procurou ajuda no programa como uma menininha assustada e indefesa. Passa a imagem de uma garota frágil e descomprometida, talvez um *falso self*. Porém, alerto-me: já rompeu com o outro professor que lhe deu conselhos para sair da empresa. O que ela espera de mim é, exatamente, o que ela disse ter ouvido: ajudá-la na presidência. Ela não busca orientação, busca aprovação para todas as suas atitudes. Ela está sempre procurando o pai e quer acertar para se vingar da mãe, para ser melhor do que os irmãos e resolver suas dívidas com o passado.

Ela não está procurando um consultor de presidência, como me pediu. Ela está procurando um ego, ou, talvez, um modelo em quem ela possa se espelhar e acertar. A figura tão forte do pai e a figura tão cobradora da mãe a deixaram na condição de ‘abandono-assegurado’: deles ela teve tudo e por eles foi cruelmente abandonada.

Entrevista 4

Rosana - 32 anos – sexo feminino, casada.

Maria Aparecida – O que a trouxe ao programa?

Rosana – Vontade de conhecer. Eu já fiz aconselhamento profissional na empresa e aproveitei bastante, agora eu queria conhecer como funciona aqui na faculdade. Eu gosto muito de conversar com especialistas sobre a minha carreira, a minha profissão.

Maria Aparecida – O que você faz? Onde trabalha?

Rosana – Eu trabalho há 5 anos numa empresa nacional. Sou administradora e adoro o meu trabalho. Comecei como analista, fui coordenadora de projetos e em pouco tempo me tornei gerente de área, o que significa ter uma grande equipe sob a minha responsabilidade. São 4 gerentes, 6 supervisores e 32 funcionários. O meu setor é de atendimento ao varejo e eu tenho muito trabalho. A concorrência é terrível e temos que ser competitivos para sobreviver. Esse foi um dos motivos que me levou a buscar uma especialização. Também, agora está dando para estudar à noite, porque a Luiza fica com o meu marido.

Maria Aparecida – Você tem uma filha? Como você conciliou o trabalho e o nascimento dela?

Rosana – Olha, foi super planejada. Meu marido e eu queríamos muito ter filhos. Já tínhamos três anos de casados quando eu engravidei. Tivemos que esperar ele terminar o MBA que fazia para pensar em mais um plano. Meu marido trabalha numa empresa multinacional, também é gerente e nós queríamos tudo certinho, porque sabemos o que significa um filho. Quando a Luiza nasceu eu já era gerente, também. Trabalhei até o final da gravidez e tirei todo o período de licença a que eu tinha direito, consegui juntar um mês de férias também, de modo que quando voltei ao trabalho Luiza tinha cinco meses. Contratamos uma babá (formada como auxiliar de enfermagem), tínhamos uma empregada e minha sogra mora perto de nós, para supervisionar, de vez em quando, o trabalho lá em casa. Foi muito tranquilo. Não posso contar com minha mãe porque ela mora em outra cidade, mas quando pode passa alguns dias conosco, o que também me ajuda muito. A Luiza é uma criança alegre, saudável e agora está com Iano e meio e em agosto irá para a escolinha. Eu almoço em casa todos os dias e posso ver a Luiza almoçar também. Não temos problemas com nosso relacionamento. Como eu estudo 3 noites por semana, meu marido está em casa para ficar com ela.

Maria Aparecida – E os seus planos na empresa? Quais são?

Rosana – Bem eu quero chegar a ser diretora da divisão onde trabalho. Não sei se nessa mesma empresa ou se procuro outra. Mas eu me dei um tempo:

nada antes dos meus 35 anos, pois pretendemos ter mais um filho e não dá para pensar em mudanças tão sérias: na empresa, ser diretora, assumir uma área tão grande, ter mais um filho e terminar o MBA! É muita coisa. Então, terminarei o MBA, engravidarei novamente, repetiremos o esquema da Luiza e depois eu posso pleitear uma mudança na minha carreira. Temos um bom apartamento, que foi comprado por nós dois antes do casamento. Não temos problemas com espaço. Meu marido é muito companheiro, somos maduros.

Tenho muita vontade de fazer Direito. Eu adoro essa profissão. Mas acho que ela pode esperar um pouco, sem problemas. Na verdade, depois de me tornar Diretora, pretendo fazer uma boa reserva financeira, fazer Direito e depois dos 45 anos quero ser profissional liberal. Gostaria de ter o meu escritório, os meus horários, não quero ser empregada até o fim da vida. Meu marido também pensa em Direito, então planejamos fazer juntos o curso e abriremos juntos o escritório. Mas, por enquanto são apenas planos...

Quero que meus filhos sempre nos vejam trabalhando e estudando. É o melhor exemplo. Sempre trabalhei e estudei. Antes de casar eu fiz a faculdade e um curso de pós-graduação. Meu marido também. Ainda quero viajar, conhecer outros países, outras culturas. Mas acho que será legal pensar nisso quando as crianças estiverem grandes, pois assim, elas também aproveitarão.

Maria Aparecida – Está tudo tão bom na sua vida. Não sei o que você espera do programa. Acho que você pode fazer um programa de aconselhamento profissional com seus funcionários...

Rosana – Já faço. Eu sei que essa é uma das funções do gerente. Mas aqui, eu só queria te conhecer, saber se você tem alguma literatura interessante em Psicologia, que possa me ajudar e, também, gostaria que você me ajudasse quando eu tiver algum problema com funcionários. Tenho uns casos difíceis, fico um pouco perdida. Tem muita gente que não sabe o que quer e por isso, nunca está satisfeita.

Maria Aparecida – Eu sei. Claro que posso te ajudar.

Assim terminou o nosso encontro que durou aproximadamente 1:30 hs. Foi leve, alegre, pontual, com questões bem colocadas, como ela. Aparentemente, Rosana é uma pessoa bem resolvida e sua forma simples e despretensiosa de falar de sua vida e de seus planos ratificaram a minha impressão. Ela é disponível para ouvir e daria para ficarmos conversando por muito tempo.

Rosana tem um ego coeso, o que significa que tem recursos para lidar com sua ansiedade. Situações que para outras pessoas seriam assustadoras, como a gravidez em pleno exercício do trabalho, estudo e filho pequeno etc. ela resolve com serenidade. Consegue distinguir bem as coisas, hierarquizá-las, aderir e renunciar sem culpas.

Como já vimos em Melanie Klein, podemos compreender o mecanismo de nossa abordagens nas diversas situações da vida. Podemos inferir que Rosana pôde viver estas primeiras experiências com tolerância à frustração, lhe permitindo introjeção do objeto bom (mãe/seio) e a conseqüente projeção desses objetos no mundo externo, possibilitando “olhar” suas experiências com otimismo, minimizando então os aspectos negativos que poderiam impedi-la de se desenvolver. Ela não prevê desgraças ou derrotas, mas consegue sempre se imaginar em situações que ela e o marido planejaram e onde se sentem confortáveis.

Também é notável a resolução de Rosana para a sua castração. Não deslocou neuroticamente sua necessidade de falo para o trabalho. Ao contrário, dispôs-se à maternidade, teve sua filha, planeja outro filho e sente-se realizada como mulher e como mãe. Porque a filha *preenche*, de fato, sua necessidade de gerar e criar, ela tem com a menina e com o restante da família uma relação saudável. Sem sufocar a filha, Rosana continua trabalhando, é capaz de terceirizar algumas funções, inclusive convocando a presença do pai – essencial para o desenvolvimento saudável da menina -, a sogra, a mãe, a babá e a empregada. Todas essas pessoas que a *ajudam*, na verdade, não a *substituem* mas a complementam. O seu papel de mãe está bem demarcado e, para o bem de ambas (mãe e filha) o relacionamento com outras pessoas é muito equilibrado.

A relação de Rosana com o poder é legítima, ou seja, não aparece camuflada em transferências neuróticas. Ela ambiciona tê-lo, o que é razoável e saudável em quem se

esforça para desempenhar um bom trabalho. Quer ter o reconhecimento da empresa e pretende se tornar diretora. O poder não existe para que ela possa *gozar do falo que reconstitui, inconscientemente, sua integridade*, mas ela o aborda como um *espaço disponível de prestar um serviço ao outro*.

Quando Rosana vem para participar de um programa de aconselhamento profissional penso já estar nos mostrando a sua responsabilidade como líder e como pessoa. Está se desenvolvendo para trabalhar melhor e, para tal, é preciso colocar-se à disposição do outro.

4. COMENTÁRIOS

Nessas quatro entrevistas tivemos a oportunidade de retratar as possíveis incorporações do poder e seus desfechos inerentes. Lidar bem com ele não é que questão de gênero, idade, classe social, cultura ou formação profissional. Tivemos oportunidade de conhecer um pouco da vida de quatro jovens que lidam diariamente com postos de poder onde cada um tem deles uma repercussão interna muito diferente do outro.

A materialidade do exercício do poder se cumpre, independentemente da forma como ele acontece no interior de quem o detém. As regras, os procedimentos, as determinações, as decisões e as estratégias são cumpridas nas organizações, de forma rigorosa: a empresa não pára, não fica à mercê de sutilezas pessoais quanto ao sentido que o poder tem na vida de cada um. E, aí está o grande problema: se o líder, em qualquer que seja o nível de liderança que tem, é, internamente bem resolvido ou não, as coisas planejadas são realizadas; porém, se a materialidade do exercício do poder se dá inevitavelmente, seus desdobramentos sofrem variações, que vão desde a sabotagem (inconsciente ou não) aos resultados esperados, por este ou aquele processo de trabalho, até as doenças psicossomáticas que, com incidência bastante significativa, comprometem o indivíduo e a organização.

Assim, a decisão do destino de muitas pessoas, nas organizações, fica colocada nas mãos de chefes cujo uso do poder é de esfera estritamente narcísica, sem o alcance real do que pode vir a significar uma decisão sua.

Não se passa impune pela administração de pessoas com altos comprometimentos psicológicos. Sobre esse quadro descrito, podemos fazer alguns diagnósticos e alguns prognósticos, respaldados na teoria psicanalítica desenvolvida nesta tese de doutorado.

É preciso considerar, também, a questão ética como subproduto da condição psicológica do indivíduo. Sabemos que os preceitos ético-morais são oriundos da escolha do ego a partir de sua formação do superego. Entretanto, não há uma lógica linear entre a estrutura de superego e a conduta ético-moral do indivíduo. Muitas outras variáveis interferem nesse processo: transferências, deslocamentos, compensações, carências, necessidades de afirmação do ego etc. podem levar o indivíduo a cometer sérios delitos éticos a despeito de sua boa formação de ética e moral, a despeito de um possível bem *estruturado* superego. É evidente que, embora se explique o processo de desajuste entre o código ético-moral do indivíduo e seu comportamento, tal incoerência não se justifica e tem um preço alto na convivência organizacional. Se o indivíduo tem condutas duvidosas, comportamentos inadequados sob o ponto de vista ético-moral, suas questões psicológicas não serão relevantes como justificativas, tampouco como alvará para suas arbitrariedades. Ao contrário, assumindo o poder em condições psicológicas precárias, o indivíduo representa um perigo ainda maior para si mesmo e para o grupo: é um revólver armado na mão de uma criança. É comum percebermos a incidência desse tipo de problema nas organizações e é comum, também, que, ao invés de se tentar interditar esse indivíduo, para impedi-lo de cometer descabros, coloque-se ao lado dele um certo *ego auxiliar*, alguém que mais ou menos funciona como *anjo da guarda*, para tentar impedi-lo de cometer erros graves ou justificar, quando não foi possível evitar. É lamentável conferir os prejuízos causados às pessoas depois dessas atitudes desequilibradas - e justificadas por elas mesmas -, sem escrúpulo e sem medidas preventivas.

No primeiro caso, Paulo é um bom líder no que diz respeito a *fazer acontecer* o trabalho. Parece ser também uma pessoa acessível no relacionamento do dia-a-dia. Entretanto, sua inconstância na condução da própria carreira pode expor as pessoas que trabalham com ele a uma angústia muito grande: ele, talvez, não saiba, mas cada vez que muda a direção de sua vida profissional, rompendo com uma empresa e aceitando sem muita avaliação outra proposta, muitas pessoas sofrem mudanças significativas em suas

vidas, gerando insegurança e falta de referência naqueles que convivem com ele. Esse aspecto nômade de sua vida profissional cria vínculos e os destrói com uma rapidez maior do que demanda a segurança das pessoas na empresa: é difícil assimilar em pouco espaço de tempo toda as conseqüências de um contrato e de seu rompimento. Vale, ainda, considerar que o poder para Paulo tem uma implicação mais importante no que diz respeito às respostas que ele pretende dar à família do que às coisas que, efetivamente, poderia realizar no seu trabalho. O que também equivale a dizer, que as pessoas que trabalham sob a sua liderança, são importantes na medida em que compõem o seu repertório de respostas àquilo que ele considera injustiça da vida. É, assim, uma relação que se complica na indefinição de projetos e na ausência de pactos consistentes com o grupo sobre o qual ele tem o poder. Talvez possamos entender a vida de Paulo, nessa recorrência a respostas para si mesmo e para sua família, como um *falso self* criado para protegê-lo da própria fragilidade e para passar às outras pessoas a imagem de alguém mais poderoso do que realmente ele consegue ser.

No segundo caso, César consegue administrar, favoravelmente, seus relacionamentos, porque eles estão apoiados em projetos estruturais mais amplos, que conduzem suas decisões e as de suas equipes. Dissemos no capítulo primeiro a necessidade que temos de revezamento nos níveis de poder. Com uma carreira bem planejada esse revezamento se dá de forma serena, sem traumas, sem disputas cegas que acabam ocorrendo quando as mudanças são feitas sem critérios.

No terceiro caso, Nívea retrata, exatamente, a irresponsabilidade com o poder, como é usado, apenas, para serviço de quem o possui, para afirmação narcísica, não constituindo um projeto, nem para a organização, nem para as pessoas que vivem sob ele. Sua necessidade de preencher espaços vazios, leva-a a usar as pessoas como meios para sentir-se útil.

Novamente aparece, nessa situação, a pertinência de uma preocupação, já ponderada em outras situações, com a saúde das organizações. Nas mãos de pessoas tão mal resolvidas estão muitas vidas no dia a dia da empresa. A legitimidade do poder de Nívea parece monárquica, ela herdou o trono. Não se discute. E, em nome dessa herança

pode ser arbitrária, fazer viagens para permanecer no poder e, de fato, não conviver com ninguém.

Em muitas empresas familiares, onde ocorrem situações semelhantes à de Nívea, a organização padece de tal forma com a instabilidade de seu líder maior que, rapidamente, institui-se o processo de profissionalização ou é colocada à venda para evitar a falência. Pode-se, até mesmo, pensar em interditar o presidente (sucessor) quando a irresponsabilidade implica prejuízo direto dos trabalhadores, fornecedores e clientes. São muitos os desmandos que ocorrem quando personalidades tão comprometidas assumem o poder. A empresa se torna um entretenimento para o tédio, para a irrealização pessoal e um capricho para desejos narcísicos se compensarem da baixa tolerância que têm de suas frustrações. A missão social da empresa não pode ser considerada por um líder que não tem sequer percepção de que existem pessoas a seu redor e de que essas pessoas têm necessidades e direitos cujo reconhecimento é vital. Não há programa de qualidade, política de gestão de pessoas, investimento em qualificação, incentivo à criatividade, quando a empresa toda tem, somente como prioritária, a questão da sobrevivência. Nesses casos, *brincar para criar* torna-se uma proposta muito sofisticada para quem tem que se defender o tempo todo da arbitrariedade da loucura.

O último caso, igualmente, mostra-nos a possibilidade de exercício do poder sem perder a lucidez. Rosana é uma moça tranqüila, feliz, cujos problemas não a desestabilizam e com quem é possível conviver, porque é capaz de se perceber com pessoas ao seu redor. Quando questões fundamentais de respeito e consideração estão garantidas, muitos outros projetos são viáveis e o crescimento de todos é facilitado. Quanto mais resolvermos questões egóicas básicas, mais possibilidade temos de sublimação, o que é essencial para saltos qualitativos na convivência. Se tivéssemos mais líderes como Rosana, teríamos, com certeza, mais o teatro do trabalho do que o teatro do sofrimento infantil, como aponta Dejours, mais espaços autênticos de realização do trabalho do que prisões psíquicas.

Com certeza, a intervenção (saudável ou não) das famílias de cada um dos casos estudados ficou bastante evidente. Essa evidência ilustra toda a teoria psicanalítica que desenvolvemos no trabalho. Entretanto, por conta da mesma teoria, não podemos reduzir a responsabilidade de cada uma dessas pessoas à influência de suas famílias. Esses jovens

são, também, resultados de suas escolhas e decisões. Quando há uma confluência positiva de familiares, educadores e escolhas pessoais, a vida pode se tornar mais leve e mais feliz, as pessoas podem encontrar o verdadeiro *self*, pois não é o poder que compromete a vida nas organizações, mas as formas insanas de lidar com ele.

Mais uma vez fica estabelecido que o grande problema com o poder está na intencionalidade de quem o tem, ainda que de forma inconsciente. Não é mau ter poder, aliás, vimos que ele é necessário, ele é a linha tênue que nos habilita à convivência civilizada. Ele demarca os limites da subjetividade e da divisão do espaço comum. O poder nos permite projeções saudáveis sobre nós mesmos e sobre os outros. O que compromete são situações em que ele vem para substituir outras necessidades, como prêmio de problemas mal resolvidos, como moeda de troca de afeto, como objeto de sedução e de submissão do outro. Sandices que poderiam ser evitadas se as pessoas investissem mais no autoconhecimento, na investigação de suas próprias atitudes e de seus próprios desejos, evitando usar as outras pessoas como depositários de insucessos e frustrações.

O uso do poder é questão de saúde mental, e essa pode ser um bem disponível a todos, quando alguns não atrapalham, definitivamente, a vida de muitos.

CONCLUSÃO

“Não adianta tanta fortaleza, o chão do mundo é feito de areia movediça... A gente tem é que saber se equilibrar...”¹.

O desafio de compreender, na pesquisa e reflexão, o jovem executivo na arquitetura do poder organizacional obrigou-nos a abrir três frentes de trabalho: a Administração, a Educação e a Psicanálise, que caminham ora paralelamente, ora tangencialmente e ora entrecruzadas. Não houve escolha por essas três frentes, houve demanda.

Não é possível falar em percurso do jovem na arquitetura organizacional sem abordarmos questões relativas à Administração. Em algumas páginas, procuramos retratar o momento histórico em que ele se situa. Foi preciso relembrarmos algumas considerações sobre a modernidade, apenas para situarmos o contexto sócio-organizacional do nosso jovem pesquisado e, tentarmos, aproximadamente, quantificar as diferenças essenciais entre os modelos da Administração tradicional e as propostas de modelos de Administração nos últimos 30 anos.

A efetivação e o desenvolvimento de uma revolução informacional e tecnológica trouxeram mudanças significativas em vários setores da produção do trabalho. Pudemos verificar, com certa alegria, a substituição da mão de obra humana pela máquina no que diz respeito ao trabalho puramente mecânico e repetitivo. Houve, sem dúvida, avanço significativo. O encurtamento físico das distâncias pelo sofisticado complexo dos meios de comunicação, representa ganho real na otimização do trabalho, na economia de custos, no aproveitamento de potenciais e, até mesmo, em qualidade de vida. É por esse labirinto promissor de progresso, sucesso e riqueza que o nosso jovem caminha. É por aí que ele persegue o poder e o encontra e faz o possível para mantê-lo e aumentá-lo.

Parece-nos que é, exatamente, nesse ponto que está o maior problema: se houve, de fato, progresso no que diz respeito à administração de recursos para viabilizar o trabalho, se o mundo se tornou pequeno pelo domínio que temos dele, se a riqueza e o lucro são aumentados visivelmente, podemos afirmar que, no que diz respeito à administração de

¹ Dib CARNEIRO BETO. *Adivinhe quem vem para rezar*. p. 100.IIIII

pessoas, o avanço não foi igual. Praticamos políticas arcaicas na administração dos recursos, teoricamente, mais importantes nas organizações. Inflacionamos o ego do jovem recém-formado e recém-ingresso ao mundo do trabalho, cobrindo-o de altos investimentos na expectativa de se tornar um super-homem, incorporando cargos de poder, não como seu representante, mas como seu exemplar típico. Se o jovem executivo responde positivamente a essas iniciativas é outra questão, que deverá ser discutida na outra frente de trabalho.

Caberia à Administração moderna promover avanços mais ou menos similares em seus vários setores e, assim, repassar para a administração de pessoas modelos mais lúcidos de poder, menos sedutores, mais comprometidos com a salubridade psicológica dos trabalhadores. São tantas as preocupações com vírus nos programas, com confidencialidade nas descobertas, com *royaltes* nos produtos novos, com investimentos no capital humano e tão pouca responsabilidade na saúde mental, transformando, muitas vezes, as organizações em prisões psíquicas, como nos lembrou Dejours.

O cenário traçado por nós, no campo de trabalho dos jovens executivos, buscou explicitar as contradições profundas que orquestram o dia-a-dia organizacional: tanto valor empenhado em coisas tão pouco valiosas. Fica, assim, o contraponto que pretendemos evidenciar nas feridas narcísicas que o poder gera em egos tão altamente inflacionados. Isso, sim, é perda, é prejuízo, é déficit, é erro e, freqüentemente, caminho sem volta.

A nossa outra frente de trabalho foi a Educação. Pela necessidade de compreender o itinerário do jovem executivo pelo mundo da formação educacional, tivemos que elencar algumas de suas principais experiências na escola. É impossível falar em Educação sem considerar o papel dos pais no processo. Assim, inspirados por Hannah Arendt, pudemos refletir sobre o aspecto da intervenção de pais e educadores, em geral, nas escolhas dos jovens. Diferentemente do que ocorre nas organizações, a pessoa é prioridade nesse universo. Para pais e educadores a maior ambição é verem seus rebentos realizados. O que não significa que acertem sempre. Ao contrário. É freqüente constatarmos erros grosseiros na forma de se encarar os fatos e de se encaminhar as soluções quando pais e educadores se colocam à frente do jovem no momento dele assumir sua vocação e sua escolha

profissional. Porém, também podemos considerar que são frequentes os mergulhos na angústia e na ansiedade em que vivem para tentar acertar. A relação jovem/educadores é muito delicada, é permeada por toda e qualquer experiência passada do adulto, pelos seus sonhos frustrados e suas projeções ingênuas de realização no outro.

A narrativa sobre Jean Itard e o pequeno selvagem Victor nos mostrou sua boa vontade e seus desacertos repletos de intenção de sucesso. As entrevistas, da mesma forma, revelaram-nos facetas angustiadas de pais intervindo em excesso para, acreditam eles, diminuir o risco de erro dos filhos. Igualmente os jovens acabam, por vezes, cedendo, por insegurança, à mão forte do adulto para conduzi-los, já que se sentem protegidos por aquele que os ama. Refletir sobre o processo de educação do jovem e sua relação com o poder é angustiante: ninguém quer errar e é tão difícil acertar.

A única conclusão possível quando o tema é a educação seria o respeito incontestado que pais e educadores têm que ter no reconhecimento do rumo natural do leito do rio: é inútil desviá-lo, pode matar a flora e a fauna e, algumas vezes, secar o rio. Talvez, o que nos caiba seja tão somente andar ao lado, na margem do rio, cuidando para que ele não desvie, por possíveis invasões alheias, a vontade do jovem e a nossa própria vontade. Foi nesse sentido que o nosso trabalho se colocou como contraponto, trazendo elementos de alerta para tantas e tantas teorias pedagógicas e psicopedagógicas que, no afã de pretender açambarcar toda a complexidade educacional, colocam-se, frequentemente, como substitutas da mão firme de pais e educadores que devem e precisam caminhar lado a lado com os jovens. Por ironia, constatamos que, quanto mais investimos neles e (por exemplo: o proteger o jovem), mais expostos ele ficam, menos críticos e mais indefesos tornam-se. Ensinar o caminho das pedras não é andar por ele. Se dissemos que o jovem se torna refém da sedução do poder nas organizações, é à Educação que cabe fazer a auto-crítica de seu desempenho levando-o assumir-se como adulto e a fazer suas escolhas responsabilmente.

A nossa terceira frente de trabalho foi a Psicanálise. Intencionalmente, entretanto, ela esteve no *front* o tempo todo, num diálogo interativo com a Administração e a Educação. A Psicanálise constitui nossa referência essencial e sua interlocução com as demandas sobre o trabalho, a escola e a família norteou o desenvolvimento e as possíveis conclusões alcançadas para tais questões. É o comportamento investigativo da Psicanálise

que orientou o nosso percurso. Ela não tenta explicar, aliás, Freud nunca explicou nada, apenas inquietou-se com o sofrimento humano e buscou, no interior da alma, os possíveis encaminhamentos para respostas.

Convidamos Freud para uma visita imaginária, a exemplo de Bauman. Para a Psicanálise, o mundo do trabalho constitui um problema na medida que mobiliza as pessoas, provoca-as nos seus instintos mais primitivos, leva-as para níveis tão elevados de alegria e satisfação, da mesma forma que as conduz à dor e ao desespero quase no mesmo momento. A Psicanálise foi a nossa referência na consolidação do contraponto, por isso ela está no *front* o tempo todo, dialogando, através de seus autores com as certezas consagradas da Administração e com as propostas da Educação.

Foi pela referência psicanalítica que trouxemos as questões da criatividade e da inventividade para respostas aos desafios do mundo do trabalho. Parece-nos que, aqui, a Psicanálise se entrecruza com a Educação e a Administração, considerando a fundamental importância da relação mãe-filho-mundo, no pensamento de Winnicott, para o desenvolvimento do verdadeiro *self*, que se realiza no trabalho mediante a escolha profissional e o prazer dispensado, nas atividades, pelo indivíduo.

Como demonstramos na idéia colocada no início desta conclusão, a Psicanálise nos ajuda a dimensionar a inutilidade das fortalezas construídas com a esperança de que *é fora* que nos apoiamos. Inútil, pois *o chão do mundo é de areia movediça; temos é que nos equilibrar*, o apoio está dentro. Pudemos considerar, ao longo dessas reflexões, os descompassos existentes entre a nossa tomada de poder e o poder necessário para a preservação do mundo civilizado. Concluímos que a ameaça que ele representa está na fortaleza que julgamos que ele nos traz e não na sua presença.

Se é preciso equilibrar-se, para manter-se em pé neste mundo, a despeito das falsas aparências de segurança e fortaleza que, tantas vezes, condições excelentes de conforto e sucesso nos dão, aí está, então, a importância do pensamento psicanalítico.

A Psicanálise nos encanta quando, a conselho de Freud, conseguimos “transformar a miséria neurótica numa infelicidade banal”, e a vida continua sendo possível de ser vivida, e o sofrimento, apenas uma inevitável provocação.

São Paulo, Outono, maio de 2006.

BIBLIOGRAFIA

ALTHUSSER, Louis. *Ideologia e Aparelhos ideológicos do Estado*. 3. ed. Lisboa: Presença, 1980.

ALVES, Rubem. *Estórias de quem gosta de ensinar*. 8ª ed. Campinas: Papirus, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos de pós-graduação: noções práticas*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANZIEU, Annie. *A mulher sem qualidade: Estudo psicanalítico da Feminilidade*. Trad. Joaquim Pereira Neto; Rev téc. Latife Yazigi. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1992. (Psicanálise).

ARENDT, Hannah. *Entre o passado e o futuro*. 5ª ed. Trad. Mauro W. Barbosa; Revisão Marx Amazonas Leite de Barros. São Paulo: Perspectiva, 2000. (Coleção Debates).

ASCH, Salomon E.. *Psicologia Social*. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1977.

BANKS-LEITE, Luci; GALVÃO, Izabel (Org.). *A educação de um selvagem: As experiências pedagógicas de Jean Itard*. São Paulo: Cortez, 2000.

BAUDRILLARD, S. *A Arte da Desaparição*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da Pós-modernidade*. Trad. Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 1998.

BELÉM, Marisa. *Mulher no Brasil. Nossas marcas e mitos*. Ensaio de psicanálise. São Paulo: Escuta-FAPESP, 2000.

BERGER P.; LUCKMANN TH. *A construção social da realidade*. Trad. Floriano de Souza Fernandes. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. xxxxxxxx

BERNARDO, João. *Economia dos conflitos sociais*. São Paulo: Cortez, 1991. (Biblioteca de educação. Série 2. Economia e educação; v. 10).

BOFF, Leonardo. *A Águia e a Galinha*. Petrópolis: Vozes, 1997.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

BOOG, Gustavo e Madalena (Coord.). *Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente. 2002. 2 v.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON Jean Claude. *A Reprodução*: Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Trad. Reynaldo Bairão; revisão Pedro Benjamim Garcia e Ana Maria Baeta. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BRITO, Ronaldo. O Moderno e o Contemporâneo. In Venâncio Filho, P. et alii. – *O moderno e o contemporâneo*. (Caderno de Textos, 1). RJ, FUNARTE, 1980.

BRUNO, Lucia (org.). *Educação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo*. São Paulo: Atlas, 1996.

CARNEIRO NETO, Dib. *Adivinhe quem vem para rezar*. São Paulo: Terceiro nome, 2005.

CASTORIADIS, Cornelius. *A instituição imaginária da Sociedade*. Trad. Guy Reynaud; revisão técnica Luis Roberto Salinas Fortes. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CASTRO, Nadya A. *A máquina e o Equilibrista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na Organização*: dimensões esquecidas. Organização da edição brasileira de Ofélia de Lanna Sette Tôres. São Paulo: Atlas, 1996. 3 v.

COUTO, Maria Joana de Brito D'Elboux. *Psicanálise e Educação: A sedução e a tarefa de educar*. São Paulo: Avercamp, 2003.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. *Gestão de Negócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS João. (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Trad. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5ª.ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. Coord. Maria Irene Stocco Betiol. Trad. Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas, 1994.

DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. Trad. Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: EDUSP, 1998.

ENRIQUEZ, Eugène. *Da horda ao Estado: Psicanálise do Vínculo Social*. Trad. Teresa Cristina Carreiro e Jacyara Nasciutti. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor. 1990.

----- . *A Organização em análise*. Trad. Francisco da Rocha Filho. Petrópolis: Vozes. 1997.

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

----- . et al. *Le goût de l'alterité*. Paris: Desclée de Brouwer, 1999.

ERTHAL, Tereza Cristina Saldanha. *Terapia Vivencial: uma abordagem existencial em psicoterapia*. Petrópolis: Vozes, 1990.

FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de Consumo e Pós-modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 1996.

FERREIRA DE AGUIAR, Maria Aparecida. *Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Organização, Introdução e Revisão Técnica de Roberto Machado. 6. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1986.

----- *Vigiar e Punir: História da violência nas prisões*. Trad. Lígia M. Ponde Vassallo. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1988.

FRIEDMANN, Georges. *O trabalho em migalhas: especialização e lazeres*. Trad. J. Guinsburg; revisão Sérgio Miceli e Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: Perspectiva, 1983. (Col. Debates).

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREUD Sigmund. *A Disposição à Neurose Obsessiva*. Volume XII (1913-1914). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

----- *Totem e Tabu*. Volume XIII (1913-1914). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

----- *O Interesse da Psicanálise pelas Ciências não Psicológicas*. Volume XIII (Parte II). (1913-1914). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *O Interesse da Psicanálise de um Ponto de vista de Desenvolvimento*. Volume XIII (letra “d”) (1913-1914). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *Sobre o Narcisismo – Uma Introdução*. Volume XIV (1914-1916). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *Luto e Melancolia*. Volume XIV (1914-1916). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *Além do Princípio do Prazer*. Volume XVIII (1925-1926). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *O Instinto Gregário*. Volume XVIII (1925-1926). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *O Grupo e Ordem Primeva*. Volume XVIII (Capítulo X) (1925-1926). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *O Ego e o Superego (O Ideal do Ego)*. Volume XIX. *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *A Dissolução do Complexo de Édipo*. Volume XIX (1923-1925). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *O Problema Econômico do Masoquismo*. Volume XIX (1923-1925). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *Inibições, Sintoma e Ansiedade*. Volume XX (1925-1926). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *O Mal Estar na Civilização*. Volume XXI (1927-1931). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *O Futuro de uma Ilusão*. Volume XXI (1927-1931). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *A dissecação da Personalidade Psíquica*. Conferência XXXI. Volume XXII (1932-1936). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*.

Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *Ansiedade e Vida Instintual*. Conferência XXXII. Volume XXII (1932-1936). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *Explicações, Aplicações e Orientações*. Conferência XXXIV. Volume XXII (1932-1936). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *A Questão de uma 'Weltanschauung'*. Conferência XXXV. Volume XXII (1932-1936). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

-----. *Análise Terminável e Interminável*. Volume XXIII (1937-1939). *Edição eletrônica brasileira das Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Trad. e edição Imago Editora Imp. Exp. Ltda, s/d. Versão 2.0. Compact disc data storage 85-312 fabricado por NovoDisc Brasil Indústria Fonográfica Ltda.

FUSTIER, Michel. *O Conflito na empresa*. Trad. Mônica Stahel Monteiro da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 1982. (Coleção Formação Permanente em Ciências Humanas).

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Trad. Maria Célia Santos Raposo. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

----- *Estigma*. 4. ed. Trad. Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. Rio de Janeiro: LTC editora, 1988.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Trad. Mary Cardoso. Rio de Janeiro: FGV-Instituto de Documentação, 1981.

HARVEY, David. *Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultura*. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stella Gonçalves. 6ª ed. São Paulo: Loyola, 1992.

HERRMANN F.; LOWENKRON Th. (Org.). *Pesquisando com o Método Psicanalítico*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

HERSEY P.; BLANCHARD K.H. *Psicologia para Administradores de Empresa*. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: E.P.U., 1977.

KAËS René et al. *A Instituição e as Instituições*. Trad. Joaquim Pereira Neto; revisão Latife Yasigi. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1989. (Col. Estudos Psicanalíticos).

KLEIN, Melanie et al. *Os progressos da Psicanálise*. Trad. Álvaro Cabral. Org. e Intr; Joan Riviere. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1982.

KLEIN, Naomi. *Sem logo*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

LAJONQUIÈRE, Leandro de. *Infância e Ilusão (Psico) Pedagógica*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

LAING, Ronald David. *O Eu dividido*. Trad. Áurea Brito Weissenberg. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

LANER, Aline dos Santos e CRUZ JÚNIOR., João Benjamim da (Org.). *Repensando as Organizações*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LAPLANCHE J. e PONTALIS J.-B. *Vocabulário de Psicanálise*. Trad. Pedro Tamen. Colaboração para a terminologia usada Dr. João dos Santos. 3. ed. Lisboa: Moraes, 1976. (Col. Psicologia e Pedagogia).

LEISINGER, K. e SCHMITT K. *Ética Empresarial. Responsabilidade global e Gerenciamento Moderno*. Trad. Carlos Almeida Pereira. Petrópolis: Vozes, 2001.

LIPOVETSKY, Gilles. *A era do Vazio. Ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Trad. Terezinha Monteiro Deutsch. São Paulo: Manole, 2005..

LOBO, Reinaldo. *Psicanálise e Pós-Modernidade*. São Paulo, Sociedade Brasileira de Psicanálise de São Paulo, 2004, 19 p. (Mimeo).

LODI, João Bosco. *Ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOPES DE SÁ, Antônio. *Ética Profissional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOPES, Eliane Marta Teixeira (Org.). *A Psicanálise escuta a educação*. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LYOTARD, J.F. *O Inhumano: considerações sobre o tempo*. Trad. Ana Cristina Seabra e Elisabete Alexandre. 2ª ed. Lisboa: Estampa, 1997.

MANNONI, Maud. *Educação Impossível*. Trad. Álvaro Cabral. São Paulo: Francisco Alves,

MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MICELI, Sérgio (Org.). *História das Ciências Sociais no Brasil*. São Paulo / Sumaré: FAPESP, 1995.

MILLOT, Catherine. *Freud Antipedagogo*. Trad. Ari Roitman. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 2001.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Serge. *A máquina de fazer deuses*. Trad. Maria de Lourdes Menezes. Rio Janeiro: Imago, 1990. (Série Logoteca)

MOUNIER, Emmanuel. *O Personalismo*. Trad. Vinícius Eduardo Alves. São Paulo: Centauro, 2004.

MRECH, Leny Magalhães. *Psicanálise e Educação: novos operadores de leitura*. São Paulo: Pioneira, 1999.

NOGUEIRA, Pérsio Osório. *A questão psicológica na empresa*. São Paulo, 1994, 53 p. (Mimeo).

PAGÉS, Max. *O poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1986.

REVISTA VIVER MENTE E CÉREBRO. Coleção *Memória da Psicanálise*. n. 5: Winnicott: os sentidos da realidade. São Paulo: Ed. Ouro, s.d. p 3-98.

RHEIN SCHIRATO, Maria Aparecida. *O Feitiço das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força de trabalho*. Trad. Ruth Gabriela Bahr. Rev. Tec. Luiz Carlos Merege. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2002. 22 ed. Ver. E ampl.

SINGER, Paul. *Economia Política Brasileira*. 2^a ed. São Paulo: Hucitec, 1979.

STEEL, Jon. *Verdades, Mentiras e Propaganda*. São Paulo: Negócio, 2001.

TEIXEIRA, Maria C. S.; PORTO Maria do R.S. *Imaginário, Cultura e Educação*. São Paulo: Plêiade, 1999.

VOLTOLINI, Rinaldo. *A questão da vocação: Psicanálise e Psicologia*, 1999. 220 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

WINNICOTT, D.W. *O Brincar & a Realidade*. Trad. José Octávio de Aguiar Abreu e Vanede Nobre; Revisão Francisco de Assis Pereira. Rio de Janeiro: Imago, 1975. (Coleção Psicologia Psicanalítica).

----- *Tudo começa em casa*. Trad. Paulo Sandler. 4^a ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.