

LIDERANÇA, MITO E IDENTIFICAÇÃO: FACES DO CONTROLE AFETIVO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

ELAINE CRISTINA SCHMITT RAGNINI*
ANNE PINHEIRO LEAL**

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a lógica e a prática do controle afetivo em duas organizações multinacionais a partir de processos de identificação com um líder e com um mito. O controle social e psíquico é de fundamental importância para que as organizações atinjam seus objetivos e se mantenham sobreviventes num mercado de competitividade acirrada. Assim, essa prática tem sofrido constantes aprimoramentos, culminando no controle de comportamentos e pensamentos a partir do engajamento afetivo. A identificação é um processo psíquico e subjetivo, portanto de difícil percepção, mas de efetivo controle. Para a consecução da análise proposta, foi realizada uma pesquisa de campo descritivo-qualitativa de corte transversal em duas organizações multinacionais: uma da indústria de metalurgia, com forte presença do mito-fundador como elemento identificatório, e outra de logística, na qual pode-se observar uma forte vinculação dos indivíduos com a organização através da figura do seu diretor-presidente, um líder bastante efetivo. No cerne conclusivo, intenta-se que o fascínio amoroso e a identificação com as figuras do líder e do mito caracterizam uma relação de controle e poder que canaliza a energia libidinal para fins produtivos e bem servem aos desígnios das organizações capitalistas contemporâneas.

PALAVRAS-CHAVE: Controle, liderança, mito, psicanálise.

ABSTRACT

This study discusses the logic and practice of affective control at two multinational organizations based on processes of identification with a leader and a myth. The social and psychological control is crucial for organizations to achieve their goals and stay alive in a fierce competitive market. This practice has undergone constant improvements, resulting in the control of behaviors and thoughts out of the affective engagement. Identification is a subjective and psychical process, difficult to detect, but of effective control. In order to achieve the proposed analysis, a cross-sectional qualitative and descriptive field survey was conducted in two multinational organizations: an industry of metallurgy, with a strong presence of the founding myth as an identificatory element, and a logistics company, where a strong connection can be observed between the organization and individuals through the chief executive figure, a very effective leader. In conclusion, loving fascination and identification with the leader and myth figures are found to characterize a relationship of control and power that channels the libidinal energy for productive aims and, thus, serve the designs of contemporary capitalist organizations.

KEYWORDS: Control, leadership, myth, psychoanalysis.

1 INTRODUÇÃO

Para Enriquez (1997a, p. 19), a empresa é uma organização que elabora e fixa objetivos, deseja que os resultados obtidos saiam conforme o planejado e mais, espera secretamente que os resultados reais superem o previsto. No entanto, como se baseia num modelo de gestão autoritário (heterogestão), a empresa é uma unidade frágil, de coerência não evidente. Assim, ela trabalha no sentido de manter um controle possível sobre seu mundo interno, a fim de lutar contra as angústias que atravessam e de realizar os objetivos definidos. Para isso, “ela constrói uma estrutura de funcionamento que naturalmente é sempre uma estrutura de poder que privilegia certas condutas coletivas, certos fantasmas, certas pulsões no sentido de obter a obediência às ordens e a conformidade”. É claro que, para estabelecer-se como um tecido social estruturado, a organização atua controlando as diversas dimensões da coletividade (física, cultural, ideológica), mas a partir das últimas décadas tem-se observado um esforço mais sistematizado e elaborado no que se chamará aqui de controle pelo afeto, ou seja, um controle psíquico permeado por uma gama de sentimentos humanos, que podem ser agradáveis ou insuportáveis, manifestando-se por uma carga emocional violenta, física ou psíquica, imediata ou adiada (CHEMANA, 1995).

* Professora da Universidade Federal do Paraná; graduada em Psicologia; mestre em Administração e doutoranda em Educação – UFPR; e-mail: elaineschmitt@hotmail.com

** Professora Assistente da Universidade Federal do Rio Grande. Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande, mestre em Administração e doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná

Por outro lado, o indivíduo tem a necessidade de ligar-se afetivamente à trama organizacional, tomando a organização como um objeto através do qual ele pode satisfazer suas vontades e seus desejos inconscientes. Ele se vincula à organização e realiza através dela processos psicológicos com o intuito de alcançar seus objetivos. Segundo Pagès et al. (1993, p. 146),

pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna uma parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir de os viver inconscientemente sem os assumir. Inversamente, o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele.

O resultado desse duplo processo é a identificação. O inconsciente individual e o objeto se ligam e, assim, tornam-se indissociáveis. Pode-se perceber que nesse processo encontra-se a relação entre o indivíduo e as figuras de autoridade da organização: a figura do chefe torna-se o objeto de investimento amoroso. Esse processo garante a reprodução da organização, já que a sujeição do indivíduo a esta é mais rigorosa, havendo uma menor sujeição da organização aos casos conjunturais de relações interpessoais.

2 METODOLOGIA

Define-se como objetivo deste trabalho analisar como o líder e o mito contribuem na dinâmica do controle social pela identificação, em duas organizações multinacionais. Com esta pesquisa espera-se contribuir para a compreensão das facetas subjetivas das relações de poder no contexto organizacional, nas quais a utilização de artifícios psíquicos e da afetividade humana por parte das organizações se torna um instrumento cada vez mais eficaz na complexa dinâmica de interesses, na valorização do capital e na sobrevivência da organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo descritivo-qualitativa de corte transversal em duas organizações multinacionais: uma da indústria de metalurgia, com forte presença do mito-fundador como elemento identificatório, aqui denominada *Alfa*, e outra de logística, na qual pode-se observar uma forte vinculação dos indivíduos com a organização através da figura do seu diretor-presidente, um líder bastante efetivo, que será chamada *Beta*. Os dois casos foram compostos a partir da coleta de dados por entrevistas, observação e documentos institucionais, durante os períodos de maio de 2002 a fevereiro de 2003 na *Alfa* e junho de 2002 a fevereiro de 2003 na *Beta*. Na *Alfa*, foram coletadas 37 entrevistas semiestruturadas e realizada observação sistemática no referido período, três vezes por semana. Na *Beta*, foram feitas 29 entrevistas com duração média de 45 minutos cada e observação assistemática. Os dados coletados foram tratados por análise de conteúdo por categorização temática, segundo orientação de Bardin (2002).

3 O CONTROLE COMO UM ELEMENTO ESSENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES CAPITALISTAS

A partir da década de 60, o controle psicológico do desempenho do trabalhador passou a ser um fator importante para as concepções gerenciais contemporâneas. As práticas gerenciais procuraram então, na maioria das vezes, desenvolver análises mais críticas à direção taylorista, mas ainda insistiam no controle do comportamento como fundamental para a produtividade desejada (FARIA; OLIVEIRA, 1999). As técnicas de gestão a partir daí adotadas mantêm o trabalhador vinculado à organização, fazendo com que ele se sinta acolhido e aceito no ambiente organizacional e com o dever de reconhecer e dar o que puder para o trabalho que realiza (FARIA; MENEGHETTI, 2001). No controle do comportamento, percebe-se que as organizações elaboram em sua prática corporativa uma série de estratégias ligadas ao inconsciente e ao imaginário, no sentido de fazer com que seus colaboradores “vistam a camiseta da empresa” ou se tornem “parte da família da empresa”. Isso porque, num modo de desenvolvimento informacional em que se inserem as organizações contemporâneas (CASTELLS, 2000), sistemas de controle pouco sutis possuem pouca funcionalidade: as tarefas não são mais rotineiras, os padrões de desempenho são instáveis, o que pressupõe um trabalhador pró-ativo e motivado.

Sabe-se, no entanto, que o inconsciente não é controlável. Contudo, quando a organização pretende estabelecer seu domínio sobre o inconsciente, o que ela tenta fazer é impedi-lo de aflorar de forma autêntica, fazendo-o calar, construindo indivíduos que se evitam uns aos outros (ENRIQUEZ, 2000). As ações no sentido de exercer o controle social tentam garantir, portanto, a submissão dos membros da organização ao seu “ideal” e a estabilidade com a previsibilidade dos comportamentos.

3.1 O controle pelo afeto

O controle sobre a psique evidencia-se como uma das formas mais elaboradas de controle social nas organizações. Seu exercício acontece porque as pulsões libidinais representam um perigo iminente para as organizações, como já foi colocado anteriormente, mas também, e sobretudo, porque a sua canalização para os objetivos da organização corresponde à possibilidade de melhor aproveitar o potencial humano. Além disso, pelo seu caráter altamente sutil, o controle afetivo se exerce de modo mais efetivo, visto que

sua tenuidade muitas vezes não permite percebê-lo como tal.

Partindo desse pressuposto, é preciso admitir que o inconsciente ocupa um lugar central na vida organizacional (LAPIERRE, 1996). Freitas (2000, p. 42; 65), a esse respeito, acrescenta:

As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso. [...] A dominação que se exerce sobre o indivíduo só é possível pelo fato de a organização ter capacidade de influenciar o inconsciente de seus membros, fazendo deles aliados na busca de poder e de perfeição, razão pela qual os indivíduos se vêem como sujeitos de seus desejos e de suas ações. O indivíduo faz o que faz por si.

Portanto, se a organização efetivamente realiza um controle dos afetos, canalizando a energia libidinal para fins produtivos, cabe perguntar como esse processo se dá, ou seja, por onde o indivíduo e o coletivo se deixam apanhar dessa forma.

De acordo com Pagès et al. (1993), a relação dos indivíduos com a organização sucede por meio de sentimentos ambivalentes: o prazer e a angústia. Elliot Jaques já havia observado que qualquer instituição trabalha no sentido de reforçar mecanismos individuais de defesa contra a ansiedade e de satisfazer as pulsões libidinais (LOURAU, 1975). No entanto, uma explicação de como um coletivo pode produzir tais sensações encontra-se primeiramente em Freud (1988), quando discorre sobre os vínculos libidinais. Segundo o autor, um coletivo se mantém por dois tipos de vínculo: o vínculo com um líder ou uma ideia, pela ilusão da existência de um “cabeça” que ama todos do grupo na mesma medida; e o vínculo com os demais membros do grupo, por uma característica comum partilhada. Tais vínculos acontecem por meio de um processo de identificação, no qual o ego se enriquece com as propriedades do objeto do vínculo, introjetando-o em si próprio. O indivíduo realiza esse processo em virtude de uma “ferida narcísica” original, ou melhor, uma angústia de não ser mais onipotente como num estado arcaico. O ego, a partir de então, divide-se, formando o ideal do ego: essa instância “reúne, das influências do meio ambiente, as exigências que este impõe ao ego, das quais este não pode sempre estar à altura; de maneira que o indivíduo, quando não pode estar satisfeito com seu próprio ego, tem, no entanto, possibilidade de encontrar satisfação no ideal do ego que se diferenciou do ego” (FREUD, 1988, p. 119).

Essa angústia original que move o processo de identificação, bem como seu funcionamento, figura para o indivíduo como um vazio congênito ao qual a organização pode oferecer alívio. Estando em fusão com essa instância, ele experimenta um prazer com relação a si mesmo por uma sensação de plenitude. De acordo com Enriquez (1999), o controle afetivo atua justamente pela identificação. O discurso amoroso funciona por meio do fascínio, que trabalha a possibilidade de os indivíduos se perderem em um ser e nele se encontrarem. Trata-se, portanto, de uma fusão amorosa com o ser fascinante, no caso, a organização e suas figuras de autoridade. Explica Motta (2000, p. 81):

Ao perder suas referências comuns, ele (o indivíduo), paradoxalmente, vai além de si próprio. De modo teatral e direto, o ser fascinante apresenta o que cada um, homem comum, poderia vir a ser. O seu heroísmo escondido passa a ser vivido por delegação. O seu desejo de ser identificado, reconhecido e amado lhe é devolvido em sua dimensão mais profunda. A possibilidade de transformação e de transcendência, em alguns casos, surge de forma concreta. O ser fascinante é aquele que fascina, manipula e persegue; mas as pessoas amam bem mais a perseguição do que se costuma supor. O que mais fascina, porém, é o ascensor e o anunciador, seja na sociedade, seja nas organizações. É ascensor quando nos chama a seu nível e se torna acessível; é anunciador porque nos diz a boa nova, que é exatamente o fato de que o sonho de cada um pode tornar-se realidade.

A boa nova numa sociedade dominada por organizações passa a ser a possibilidade de fazer parte de alguma delas, especialmente se sua legitimidade for considerável como no caso das empresas multinacionais. Explica Motta (1991, p. 8):

De fato, toda organização se apresenta como o *locus* onde cada qual irá tentar a realização de seus projetos e desejos. De modo especial, a organização, nas sociedades contemporâneas, irá se colocar como o único lugar onde essa tentativa pode ocorrer. [...] A organização, no seu cotidiano, está sempre a chamar para a luta, a luta que significa provar a própria existência, instaurando, dessa forma, as regras da luta da sobrevivência. Assim, tudo será definido de modo a permitir, e mesmo favorecer, a expressão do ego ideal e para dar a impressão fantasiosa do ego sólido e uno.

Desse modo, implícita na teia do controle está a malha fina da luta pelo reconhecimento, já que a consciência de si nasce basicamente do desejo e, mais especificamente, do desejo de ser desejado, isto é, do desejo de ser reconhecido. Dessa forma, não se crê que aqueles que se submetem não tiram partido de sua entrega incondicional. “Seu amor à organização ou às pessoas-chave conduz reciprocamente ao delas com relação a si próprias” (MOTTA, 1991, p. 8).

Conforme Enriquez (1974, p. 73), “o indivíduo vai poder acreditar em seu poder total pessoal identificando-se com o poder total da organização. Vai ser assim duplamente enganado: por sua fantasia e pela crença numa organização portadora de seu próprio ideal (ainda que a própria organização não seja em parte senão uma criação imaginária) sem percebê-lo”. De acordo com Motta (1991), a organização apresenta imagens que permitem a coerência das condutas coletivas, levando os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e previsível, livre de questionamentos próprios e dos outros. O controle amoroso atua submetendo o indivíduo como se a organização fosse ele próprio, o que caracteriza, conforme Faria e Meneghetti (2001), o “sequestro pela identificação”; quanto mais ele se exerce, menos a instância crítica funciona. Para Motta (1991, p. 7),

A organização modela os impulsos e os sistemas de defesa individuais que, por seu turno, nela criam raízes. (...) Naturalizando-se assim as relações sociais, o indivíduo, em qualquer organização, seja ela prestadora de serviços ou produtora de bens, seja ainda uma entidade filantrópica, prende-se à teia de controle, que, via docilização, lhe diminui o potencial contestador e político, canalizando sua energia para a produção, isto é, para as suas metas finais.

É como se uma identidade autônoma e muito poderosa com sua filosofia, seus princípios e suas políticas, seu sistema cultural, fossem incorporados no indivíduo. “A organização torna-se mais estável na sua reprodução, menos sujeita aos azares das relações interpessoais, mantendo um controle cada vez maior sobre seus membros” (MOTTA, 1991, p. 11). E como a organização é uma abstração, é consequentemente uma categoria de membros que amplia cada vez mais o seu controle sobre os demais que, de resto, aspiram a pertencer um dia a essa categoria.

Essa aspiração presente no imaginário organizacional moderno é reforçada por uma tendência à anulação das diferenças e a instauração de um tratamento igualitário entre os membros. Mulheres e homens, jovens e velhos, operários ou graduados, todos sentem que têm as mesmas chances, que são amados da mesma forma, mantendo a ilusão de que todos podem vencer. Não deve haver privilegiados, pois cada um deve identificar-se à organização no mesmo nível (PAGÈS et al., 1993).

Uma forte nuance do controle afetivo é a sedução, que reside na aparência e no jogo das aparências. Não importa o significado do discurso pronunciado e, aliás, não precisa haver nenhum significado. Ele se apoia em palavras bem escolhidas, em fórmulas que chocam no equilíbrio das frases, na dicção evocadora, no sorriso que alicia, numa certa qualificação de banalização dos problemas, em ideias gerais que não provocam desacordo e que não são construídas para perturbar ninguém, livres de aspereza. “Encontrar as palavras que o desejo quer ouvir, canalizar a libido para objetos amáveis e ainda, como se pode dizer hoje, encontrar objetos ou seres sobre os quais despejar o ódio impossível de ser aceito em si mesmo, eis alguns dos princípios simples para o governo dos homens” (ENRIQUEZ, 2001, p. 68).

A retórica, nesse sentido, é uma prática bastante utilizada, já que contribui para a criação de sensações especiais nas pessoas. Como um discurso vazio, mas envolvente, constitui uma modalidade de persuasão essencial sobretudo aos líderes das organizações.

O emprego da retórica como estratégia de gerenciamento da impressão é frequentemente relacionado ao uso de uma linguagem elaborada e elegante, mas vazia de ideias claras e emoções sinceras. O uso da retórica encoraja a audiência a esquecer ambiguidades e contradições e a apoiar uma versão oficial, ou a grande narrativa. Um ator eloquente, empregando habilidades retóricas, corporifica emoções e mostra sentimentos de outras pessoas como se fossem os seus próprios. O discurso e a imagem ganham precedência sobre a realidade (WOOD JR., 2000, p. 26).

Essa face da sedução se aproxima do que Faria (2003, p. 5) caracteriza como controle por sedução monopolista, na qual a organização é a única detentora do discurso e da condição de objeto amoroso, “retirando dos grupos e indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes nos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização”.

A partir do momento em que o indivíduo reconhece na organização a possibilidade de realização psíquica, ele estabelece com ela um vínculo amoroso. Esse vínculo tem duas prerrogativas: (a) acontece no nível do imaginário e, nesse nível, não há conflito e (b) impede o estabelecimento de relações amorosas e conflituosas entre indivíduo e organização. Segundo Pagès et al. (1993, p. 178-181), a relação amorosa entre indivíduo e organização é

É um “monopólio amoroso” (o paralelo com a situação econômica está claro). É uma chantagem de amor. [...] A oferta de amor sedutora da organização é a busca de amor não reconhecido do indivíduo pelos seus pais, é sua impossibilidade de reconhecer e de superar este conflito, de ser saciado na sua busca de amor infantil, de afrontar seus limites (sua morte) e de amar os outros.

As relações precisam ser cimentadas por um laço libidinal, ou seja, pelo laço erótico que instala a afetividade e a sexualidade entre os homens e aquele que estes tomam como seu chefe. Somente esse laço libidinal torna possível (a) a identificação dos indivíduos num indivíduo só, (b) fazer com que um indivíduo seja tomado como exemplo, (c) conferindo a ele uma importância privilegiada e (d) fazendo com que os demais indivíduos sintam-se em estado de dependência com relação a ele (ENRIQUEZ, 1974).

3.2 O mito e o líder no processo de identificação

Entre os processos mais importantes para que ocorra uma vinculação, um laço com outra pessoa, está a identificação, que pode ser compreendida como “um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro” (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001, p. 226). Esse processo pode acontecer de três formas distintas: (a) “a identificação constitui a forma original de laço emocional com um objeto”; (b) “de maneira regressiva, ela se torna sucedâneo para a vinculação de objeto libidinal, por assim dizer, por meio de introjeção do objeto no ego”, e (c) “pode surgir com qualquer nova percepção de uma qualidade comum compartilhada com alguma outra pessoa que não é objeto de instinto sexual” (FREUD, 1988, p. 117). Por isso, quanto mais importante for essa qualidade comum, mais bem-sucedida pode tornar-se a identificação parcial, podendo assim representar o início de um novo laço.

O indivíduo, ao se identificar com um objeto (um outro indivíduo, um grupo ou uma organização), inicia o processo de vinculação. Os elementos que tornam possíveis os vínculos criam o campo coletivo de indivíduos e objetos em interação. É nesse campo coletivo que se forma o imaginário. Assim, ser e grupo se definem e são definidos por um outro. Cria-se um “nós” aceito por indivíduos e grupo e dessa forma acontece o reconhecimento dos sujeitos e o reconhecimento da união entre eles como um grupo.

Assim, a função do vínculo, segundo Kaës (1991, p. 21), é “*pôr um curativo na ferida narcísica, evitar a angústia do caos, justificar e manter os custos identificatórios, preservar as funções dos ideais e dos ídolos*”. O indivíduo introjeta as qualidades da organização, seus líderes e mitos para dentro de si, identificando-se com eles, encobrendo suas próprias qualidades e particularidades. Segundo Pagès et al. (1993, p. 159),

a identificação à organização induz à identificação com os outros membros. Não há necessidades de laços funcionais ou de relações afetivas individuais para que se estabeleçam laços entre indivíduos: esses laços existem, desde o primeiro instante, através da relação comum inconsciente com a organização. As reações e os sentimentos dos indivíduos são marcados por um traço em comum através da referência ao objeto idealizado.

Sabe-se, portanto, que o processo de identificação acontece entre um indivíduo e um objeto ou entre membros de um grupamento. Pretende-se aqui ressaltar o papel do elemento identificador em torno do qual o vínculo social acontece no contexto organizacional. Conforme Freud (1988), é necessário a existência de um “cabeça” em torno do qual o processo de identificação do grupo social acontece. Nesse sentido, pode-se destacar o mecanismo de dois elementos identificadores que ocupam esse lugar: o líder e o mito.

A liderança é um fenômeno exaustivamente estudado no campo organizacional, principalmente na área de psicologia do trabalho e comportamento organizacional, para o qual existem diversos conceitos, abordagens e formas de trabalho, mas não consenso na comunidade científica sobre o mesmo. Seja do ponto de vista dos liderados, do líder e de sua personalidade, ou da situação que envolve esse fenômeno, a liderança faz sempre referência ao processo de identificação, já que “a liderança não pertence apenas ao líder. Não existe liderança se não existe adesão ao líder. Deve existir, portanto, correspondência entre a visão e as ações que ele propõe e os desejos e necessidades de uma comunidade e de determinada época. É nesta correspondência que a liderança se vê confirmada” (LAPIERRE, 1995, p. 31).

Para a análise que se propõe aqui, entende-se a liderança como uma direção dada a uma organização ou grupo, que tem origem na vida interior do líder e que se manifesta no contexto organizacional, necessitando de outros que possam colocar em prática seus desejos, anseios e necessidades em determinadas situações. Do ponto de vista do líder, “a liderança é concebida como a resultante de disposições, de qualidades e de atributos pessoais da pessoa que ocupa posição de autoridade, que fazem com que ela suscite, para determinada comunidade, atração e adesão” (LAPIERRE, 1995, p. 51). Para Burns, apud Zaleznik e Kets de Vries (1995), a capacidade do líder reside em canalizar recursos disponíveis, inclusive seus recursos como pessoa, para modelar as motivações e os valores das pessoas que o cercam, sendo a liderança um processo de natureza recíproca. Ora, que mecanismo faz com que essa dinâmica entre líder e liderado aconteça senão a identificação!

Freitas (2002) e Amado (2000) ressaltam que, vivendo num momento de intensa crise nos referenciais identitários, as pessoas passam hoje por uma época de especial fragilidade, o que representa um estímulo à busca de aumentar a autoestima por meio da admiração comum por um ente superior. “A admiração pressupõe uma causa interior, uma tendência, uma necessidade psíquica de amar, de imitar e de obedecer a um ser superior, do qual se esperam diretrizes e proteção [...] pois o líder encarna a massa, e a massa encarna o líder” (FREITAS, 2002, p. 138). Assim, a massa admira quem é admirado e “consome” ela própria essa autoimagem.

Utilizando-se desse desejo narcísico do grupo, o líder consegue fazer com que seus liderados acalentem a ideia de fusão com ele. Conforme Le Bon, apud Pagès (1976, p. 275),

a vontade do líder é o núcleo a partir do qual se formam, se organizam e se identificam as opiniões, mesmo que não se trate de um homem de ideias, mas fundamentalmente de ação. Valendo-se de afirmações concisas que dispensam demonstração e da constante repetição de certas fórmulas desprovidas de lógica, o líder obtém da massa uma reação contagiosa à sua mensagem e assim a induz à ação.

A mobilização da coletividade organizacional acontece não tanto pela coerência e procedência das ideias, mas pelo sentimento coletivo despertado. Na mesma direção, Freitas (2002, p. 139) observa que “o carisma do líder possui uma carga de emoção e de paixão suficiente para tirá-los do mundo real e conduzi-los a uma existência extraordinária, em que cada qual possa experimentar o sentimento de transcendência”. Muitas vezes, esse carisma dá a impressão de que o líder dispensa a cada seguidor uma dedicação especial, um amor exclusivo, pois, conforme Enriquez (1997a), nesse caso o individualismo não se opõe à massificação: a organização moderna transforma o indivíduo naquele que deve ser igual a todos os outros.

Embora estudiosos defendam a ideia de que os processos de identificação na sociedade contemporânea (PAGÈS et al., 1993) estão cada vez mais deslocando-se à organização como instituição abstrata, defende-se, a rigor freudiano, que o líder possui um papel fundamental na adesão afetiva dos trabalhadores ao ideal da empresa.

O líder instala certezas permanentes, adiando o futuro e as realizações que virão: o amanhã, o progresso, a felicidade, a justiça para todos estão sempre chegando. Ele é o portador da boa nova e o unificador do grupo, ele é a fonte de convicção radiante e organizador do caos, razão pela qual as sociedades de hoje parecem ser terreno fértil para esse tipo de fenômeno (FREITAS, 2002, p. 142).

O segundo elemento de identificação focado neste trabalho é o mito. O mito é indispensável a qualquer cultura e possui uma função específica nas sociedades mais avançadas, podendo ser compreendido como “a justificação retrospectiva dos elementos fundamentais que constituem a cultura de um grupo [...] ligada à natureza da tradição, à continuidade da cultura, à relação entre maturidade e juventude e à atitude humana em relação ao passado”, reforçando e dando maior valor e prestígio à tradição, relacionando-se ao enobrecimento e à elevação da realidade dos acontecimentos iniciais (ABBAGNANO, 2000, p. 674). Para Lévi-Strauss (apud ABBAGNANO, 2000), o grupo social, utilizando-se do mito, declara e expressa sua atitude em relação ao mundo ou como procura resolver o problema da sua existência. Nas sociedades avançadas o mito pode assumir diversas facetas e características, sendo constituído por narrativas fabulosas, históricas ou não-históricas, conceitos e noções abstratas, projetos e ações que nunca se realizarão e se apresentar como figuras humanas (líderes, heróis, entre outros).

Em amplo sentido, o mito tem a função de legitimar sociedades inteiras, “mitos heróicos sobre figuras decisivas na formação de nações-estado (tais como heróis revolucionários), por exemplo, desempenham papel importante na glorificação e perpetuação de arranjos sociais coerentes” (JOHNSON, 1997, p. 150). O mito pressupõe a busca de um sentido e nas organizações de trabalho pode assumir a função de objeto a identificar-se, faceta de controle simbólico e afetivo.

Segundo Enriquez (1997a, p. 41-42), o mito faz referência à origem das coisas, da comunidade, de um outro lugar que abre caminho para o que se vive no aqui e de um evento que é estrutura do mundo, mas que versa sobre ele de modo afetivo e intelectual. O mito é criador do vínculo social pela admiração, sideração e pelo amor; “o mito trata de congregar a comunidade em torno da narrativa provocando nela uma identificação com os protagonistas do drama; cada um, sendo colhido nesse processo afetivo, poderá identificar-se com os outros membros e contribuir para a construção comunitária”. Diferentemente do líder, que é a encarnação do ideal da organização viva e objetivamente presente no meio das pessoas, o mito pressupõe uma narrativa em função de uma figura extraordinária. É por essa razão que um mito só nasce da morte de um líder, visto que em vida a narrativa não opera. O mito comporta uma parte de verdade, mas é criado e recriado cifrando a verdade e de acordo que a mesma acaba ocupando um papel secundário em função do relato fantástico. Assim, ele opera, simultaneamente, como comunicação afetiva e sistema conceitual, unificando os pensamentos, evocando ações e convidando à ação. Isso porque um conjunto de valores, ideias e objetivos não possui força suficiente para se impor se não for encarnado. Assim, sua mola propulsora é o afetivo, não propriamente o intelecto.

Na dinâmica do controle afetivo, o mito mobiliza a coletividade a uma ação desejada, servindo como um padrão ideal de comportamento, ou seja, imitável e ao mesmo tempo inatingível. Para estabelecer e manter o vínculo, a organização utiliza um discurso mítico, que, segundo Enriquez (1997b, p. 42), “visa à fascinação, ao enfeitiçamento, daqueles que o escutam”. Segundo Vernant (1999, p. 174), “se o verbo é orientado em direção ao prazer, é porque ele age sobre o ouvinte à maneira de uma encantação. Por sua forma métrica, seu ritmo, consonâncias, musicalidade, gestos, às vezes dança que a acompanham, a

narração oral desencadeia no público um processo de comunhão afetiva com ações dramáticas que formam a matéria da narrativa” mítica.

Existir no mito significa aceitar viver em comunidade, partilhar os fantasmas e confrontar-se com os representantes das pulsões. Sem o mito seria impossível viver em sociedade; no entanto, viver no mito é refugiar-se no calor da comunidade, da ilusão comunicada, da idealização mistificadora, da alienação consentida. Nesse sentido, as organizações modernas apelam para o mito e desejam atuar como comunidades que englobam seus membros, fazendo-os internalizar os valores culturais e se sacrificar por elas (ENRIQUEZ, 1997a, p. 50-51). Para que os indivíduos de uma organização se sintam “interpelados como heróis e como massa unificadora, o (ou os) mito(s) proposto(s) deve(m) converter a história da organização numa lenda, a dos fundadores que não têm receio de assumir riscos e que se comportam como seres excepcionais, devendo servir de exemplo e de ideal a interiorizar” (id., ibid.).

Para fins de análise, portanto, definem-se como categorias de análise do controle afetivo pela identificação os elementos sinteticamente descritos no quadro 1.

QUADRO 1 – Dimensões do controle afetivo nas organizações

Categoria de análise: sensações experimentadas pelos indivíduos	Descrição
Idealização da organização ou de suas lideranças	Fascinação pelas lideranças presentes ou míticas como as ascensoras (nos chamam a seu nível) e anunciadoras (representam a possibilidade da boa nova, do sonho tornar-se realidade) (MOTTA, 2000).
Possibilidade de afirmação da onipotência de si através da organização	Identificação com a figura do líder ou mítica “põe um curativo” na ferida narcísica (KAËS, 1921).
Crença na organização como família	Crença de que existe um “cabeça” que representa a organização e ama todos com igual medida, tratando indivíduos de diferentes <i>status</i> (sexo, idade, nível hierárquico) de forma semelhante (eliminação das diferenças).
Prazer na submissão	Estímulos à doação são recebidos como um sacrifício legítimo no jogo do desejo – fazendo o que a organização deseja, o indivíduo passa a ser mais desejado por ela.
Fascínio pela harmonia	Os incentivos à integração encontram correspondência pelo medo do enfrentamento e do conflito, que representa o despedaçamento do ego.
Prazer com a perseguição do líder/mito	Ligação do sentimento de ser perseguido com o de ser amado.
Redução da capacidade crítica	Equivale ao “sequestro pela identificação” (FARIA; MENEGHETTI, 2001), quando o indivíduo assume o ideal da organização como o seu próprio.
Sedução pela organização e seus ídolos	Manipulação do desejo do indivíduo que acontece pelo discurso envolvente (retórica) e pela chantagem emocional, sem apelo à dimensão da racionalidade.

Entende-se que as categorias relativas à identificação aqui apresentadas não atuam de forma estanque no comportamento humano, mas compõem um quadro complexo e dinâmico no qual insere-se o processo de controle dos afetos.

4 CASO 1 – CONTROLE AFETIVO E A IDENTIFICAÇÃO PELO MITO

Sempre se deve procurar melhorar a situação existente; ninguém deve se conformar com o que já conseguiu, mas sim esforçar-se continuamente para realizar ainda melhor o seu trabalho. [...] É a minha intenção, além de contribuir para amenizar as diversas formas de carência, promover o desenvolvimento moral, físico e intelectual das pessoas. (Bernard *Alfa*, fundador da empresa – material institucional).

A organização em questão é uma multinacional de grande porte, do setor metalúrgico, localizada no estado do Paraná, presente em 147 países, aqui denominada *Alfa*. É uma empresa de origem alemã que iniciou suas atividades no final do século XIX e possui atualmente cerca de 232 mil funcionários, em mais de 120 países, sendo 13800 no Brasil, dos quais aproximadamente 4000 no Paraná, concentrando 85% da mão-de-obra na área operacional. A empresa possui um baixo *turn-over*, faz poucas contratações e sustenta uma política de estabilidade no emprego. O funcionário da *Alfa* costuma fazer carreira e só obtém cargos mais relevantes na hierarquia da organização quando já tiver alguns anos de trabalho na empresa. Um funcionário que está há sete ou oito anos na empresa é considerado “novo de casa”. O mais comum é encontrar funcionários que tenham mais de dez anos de trabalho na *Alfa*.

Para manter e aprimorar o perfil de seus “colaboradores”, denominação dada aos funcionários da empresa, a *Alfa* proporciona formação profissional integrada a uma política de educação permanente e

valorização de seus recursos humanos. Esses fatos fazem parte da visão estratégica da empresa. A cada ano, a empresa inova seus processos de gestão e produção de acordo com as metas estabelecidas, tendo como objetivo aumentar a produtividade, simplificar os processos e eliminar os desperdícios na produção, sendo o cliente o foco principal.

O fundador da empresa, *Bernard Alfa*, nasceu em 1861 e em 1886 o jovem engenheiro abriu uma oficina nos fundos de sua residência. Ele apresentava uma forma particular de trabalhar: fazia seus serviços de maneira especializada e inventava modos de agradar os clientes, como, por exemplo, entregar os produtos de bicicleta na casa dos mesmos. A empresa se desenvolveu e cresceu nos primeiros anos do século XX. Segundo relatos reproduzidos nos materiais institucionais da empresa, *Bernard Alfa*, falecido em 1942, “deixou legado de maior importância, com reflexos no desenvolvimento tecnológico, no empreendimento industrial e na participação social. O grupo *Alfa* é ao mesmo tempo resultado e dinamizador desse legado”. *Bernard Alfa* ajudou “a transformar sonho em realidade”. “Ao longo de seus quase 120 anos, o Grupo *Alfa* tem se posicionado em relação a seus colaboradores e parceiros com a prática de uma política empresarial baseada nos valores de seu fundador”. São considerados valores da *Alfa*: responsabilidade, iniciativa, determinação, transparência, confiança, imparcialidade, credibilidade, legalidade e diversidade cultural. *Bernard Alfa*, por todas as suas qualidades, enfatizadas nos manuais, materiais e na fala de quem reproduz a empresa, é um objeto de identificação, o qual passa por um processo de idealização, e toda crítica referente a ele escapa do sujeito, tornando-se cada vez mais grandioso e precioso, podendo obter todo o auto-amor do ego e, enfim, consumir o ego (FREUD, 1988). Segundo a fala de um trabalhador da *Alfa*,

A maioria das pessoas que trabalha aqui tem suas crenças e valores identificadas com as crenças e valores do fundador da Alfa. O Sr. Alfa transformou a empresa numa fundação sem fins lucrativos e sempre incentivou a sociedade. Existem muitos hospitais espalhados pelo mundo que são administrados pela Alfa. Aqui no Brasil existe uma instituição que a empresa financia e cuja especialidade é o tratamento de câncer infantil. Na Alemanha também têm instituições assim. Então eu vejo que essa crença e esses valores são realmente uma herança do fundador da Alfa. Essa é a crença e o valor da empresa, que não está escrito em nenhum lugar, mas é uma realidade e as pessoas que não se identificam com eles são naturalmente expelidas (Coordenador do Programa de Melhorias Contínuas).

A empresa, nesse sentido, demonstra valorizar o respeito ao ser humano, a caridade e o sentimento de irmandade. Os valores são internalizados pelos trabalhadores, que passam a se reconhecer como “irmãos”, filhos de uma mesma família, que se preocupam com o bem-estar do próximo. Já o sentimento de família é associado ao sentimento de acolhimento e compreensão.

No local de entrada da fábrica *Alfa* no Paraná existe uma estátua com a figura do fundador da empresa, de terno e chapéu, numa bicicleta. A estátua reflete e reafirma a história. A empresa reforça os valores de trabalho, humildade, dedicação, participação, colaboração, sentimento de humanidade e excelência, além de reforçar a figura mitológica do criador (ENRIQUEZ, 1997b; 1999). Segundo Enriquez (2000, p. 19), a criação de um mito implica numa visão única da situação, “assim, os valores e as normas são introjetados pelos indivíduos e, melhor dizendo, incorporados (sendo a incorporação em mecanismo que impede a individualização do sujeito, ou seja, a constituição de um ser autônomo e auto-referenciado)” (ENRIQUEZ, 2000, p. 19).

O indivíduo da *Alfa* pode se apropriar das qualidades do mito valorizado, ao se identificar com ele. Os símbolos que o caracterizam e reforçam são internalizados pelos indivíduos, que passam a trabalhar exaustivamente, comprometidos e dedicados para atingir os objetivos da organização, que um dia foi objetivo do líder mitificado. O trabalhador aceita as pressões da empresa e as altas cargas de trabalho, porque possui uma fonte satisfação e uma valorização narcísica. Um dos mecanismos que propicia essa relação é a identificação, através da qual o indivíduo transfere uma parcela de sua libido narcisista para a organização e para a figura mítica, tratando-as como se fossem seu próprio ego. Assim, ele ama a organização e o mito como ao próprio ego e assume todas as qualidades que estes veiculam.

A ilusão coletiva, experimentada pela identificação com o mito, segundo Amado (2000, p. 109), é um momento do grupo em que “os membros se sentem bem juntos, constituindo um ‘bom grupo’ e até mesmo crendo em um futuro comum e sereno”. No entanto, essa euforia tem a função de “mascarar as diferenças, aliviar as tensões e os conflitos entre as pessoas”, constituindo apenas um mecanismo de defesa dos indivíduos e do grupo. A ilusão coletiva é, ainda, uma tentativa de solucionar o conflito entre o desejo de segurança e de unidade, de um lado, e a angústia do despedaçamento (e o medo correlacionado de perda da identidade pessoal), de outro. Como relatam dois trabalhadores da empresa:

É como se aqui nós fôssemos uma família. No nosso setor não existem brigas, discussões. O que acontece, algumas vezes, são as críticas construtivas e uma cobrança mais severa, mas sempre no sentido positivo. Quando existe algum motivo de comemoração na vida particular do pessoal aqui, sempre isso é compartilhado no setor, seja aniversário, promoção, qualquer coisa é motivo para haver essa confraternização. Isso que é importante num

ambiente de trabalho. Se alguém está com a máquina quebrada, o outro vai auxiliar no conserto. Então não existe aqui um ambiente de competição, o que é comum também nos outros setores da Alfa. Eu me sinto bem aqui neste setor, tenho uma família fora daqui e uma aqui dentro (Supervisor de Produção).

É um complemento da minha família. O sentimento é o mesmo com um membro da família. Um dia eu vou sair da Alfa, mas com certeza ela fez parte de momentos muito felizes da minha vida. Tanto de momentos profissionais como viagens, visitas em outras unidades, assim como com os amigos e colegas. Não sei se ela é o pai ou o filho, mas com certeza faz parte da minha família. Com dezessete anos de empresa, não tem como eu pensar diferente e pretendo ter oportunidades de crescimento e desenvolvimento aqui dentro. Quando uma grande empresa oferece oportunidades de você trabalhar em áreas e coisas diferentes, os funcionários acabam ficando nelas porque percebem que para mudar não precisam sair da empresa (Multiplicador de Treinamento).

Esse relato demonstra o que acontece com um filho numa família. Ele pode se distanciar do núcleo familiar para crescer e se desenvolver, criar uma família própria, aprender algo novo, mas a ligação afetiva com a família tende a se estender por toda a vida. Segundo Pagès et al. (1993, p. 120), “a ligação dos indivíduos com a organização, sendo a contrapartida das exigências que ela pode ter para com eles, é uma das peças-chave do funcionamento. Como a segurança afetiva fundamenta o envolvimento familiar, a segurança do emprego consolida os laços entre o indivíduo” e a empresa.

Ao salientar os ideais do fundador da empresa de formas diversas (*folders*, apresentações, falas, jornais, entre outros), estes se tornam importantes para as pessoas, que passam a incorporá-los. Os ideais de participação, colaboração, dedicação, sentimento de humanidade, atividade constante, profissionalismo e excelência são internalizados pelos indivíduos-trabalhadores da *Alfa*. O discurso veiculado na organização permeia a ideia de querer ser a melhor, a mais moderna, aquela que detém a excelência. Isso confirma a necessidade da empresa em estar sempre à frente das inovações no mercado e manter-se uma empresa competitiva e sobrevivente, ao molde do que fez seu fundador. Essa realidade organizacional pode ser entendida como um sistema de relações e desejos, mas que foi demarcada pelo fundador da organização. O mito é capaz de revelar o pensamento de uma comunidade, a sua concepção de existência e das relações que os homens devem manter entre si e com o mundo que os cerca (ROCHA, 1999, p. 12). A relação de proximidade, o comportamento de comprometimento, dedicação e excelência no trabalho são fatos marcantes nos trabalhadores da *Alfa*, enaltecidos por toda a história da empresa e sendo de fundamental importância para a consecução de seus objetivos e seu sucesso no mercado.

Em alguns casos, os indivíduos se encontram fascinados pela organização, subordinando-se aos desejos dela e realizando todas as vontades da empresa.

Eu procuro estar me desenvolvendo e sempre estar envolvido com coisas que são de interesse da empresa e meus também. Procuro sempre estar disponível para fazer coisas diferentes. Não fico restrito só às minhas atividades corriqueiras. Estou envolvido com o trabalho voluntário, estou envolvido no clube, que são fatores importantes para a empresa e para mim também e, além disso, procuro ser bem criativo no meu trabalho e em tudo o que faço aqui dentro. Empresa nenhuma dá segurança para o funcionário. É ele que tem que buscar, ir à luta mesmo para buscar o seu melhor. É a qualidade do seu trabalho que vai fazer a diferença (Funcionário operacional há 17 anos na empresa).

O indivíduo identifica a ordem de desenvolvimento e a evolução constante da empresa e as internaliza como se fossem suas. Por isso, ao tomar como sua a ordem da organização, o indivíduo pode abrir mão de suas próprias vontades em prol da vontade da organização. Na visão dos funcionários, a empresa tem a condição de oferecer-lhes uma identidade. Além de se identificarem com a imagem da empresa grandiosa, sólida e poderosa e do mito de bom trabalhador de sucesso, os funcionários podem utilizar o nome da organização para se identificarem a clientes, fornecedores e colegas. No mercado a pessoa é valorizada e reconhecida porque tem o nome da empresa: “sou o João da *Alfa*”. Segundo relato,

O nome da empresa no mercado: Alfa, né?! Pôxa, eu trabalho na Alfa e não na oficina do Zequinha! O nome da empresa é importante, pois se ela tem um nome, ela tem um respeito no mercado e significa que ela é uma boa empresa e que vai valorizar os seus funcionários. Essa era a minha mentalidade na época e se fosse hoje eu acrescentaria a isso as oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Líder de Produção).

É comum na *Alfa* as pessoas de identificarem com o nome da empresa. O reconhecimento que a empresa oferece aos seus “bons trabalhadores” é valorizado imensamente, a ponto de o indivíduo se tornar um indivíduo-*Alfa*, ou seja, ele “renuncia à identidade social de origem para melhor aderir ao modelo de personalidade polimorfa e universal proposta pela empresa” (PAGÈS et al., 1993, p. 110). Assim, a identidade do indivíduo se mistura com a empresa e ele se referencia somente através dela. Logo, pode-se inferir que os indivíduos da *Alfa* assumem a sua “personalidade”, pois eles passam a se comportar, a pensar e se relacionar de acordo com os padrões e as estruturas estabelecidas por ela. O indivíduo se identifica com a organização, vivendo um estado de individualização e isolamento. Todo o afeto do indivíduo é

dirigido à organização. Todos se tratam por “você” e se chamam pelo nome. São essencialmente cordiais uns com os outros e formam relações de amizade, no entanto vivem constantemente o temor da competição desenfreada (PAGÈS et al., 1993).

Para os indivíduos-trabalhadores da *Alfa*, estar ligado à empresa, ter um lugar “protegido” e ainda realizar seus desejos e necessidades na empresa são fatores que devem ser amplamente valorizados e cuidados. Percebe-se que esses indivíduos lutam diariamente contra seus medos e angústias que têm origem no início de suas vidas. Eles necessitam de filiação, precisam sentir-se pertencentes a um lugar, desejados e reconhecidos por outros. É em prol disso que se identificam com a *Alfa* e a ela se vinculam.

Nesse sentido, a organização, bem como os elementos que proporciona, é vista como objeto que pode satisfazer as pulsões individuais. Assim, o indivíduo se liga a esses objetos por meio de identificação, no caso em questão, valorizando o objeto mitificado na figura do fundador da empresa.

5 CASO 2 – CONTROLE AFETIVO E A IDENTIFICAÇÃO PELO LÍDER

A empresa *Beta* é uma multinacional de capital nacional que atua na área de logística no Mercosul, possuindo atualmente por volta de 3000 funcionários. Criada em 1997, a partir de uma concessão pública, a organização adotou desde o início de suas operações uma estratégia agressiva de aumento de sua participação no mercado, tornando-se em oito anos a maior operadora de logística do mercado em que atua. Essa estratégia inclui o foco em negócios que representam para a empresa uma clara vantagem competitiva e o controle rigoroso dos custos.

Internamente, tal posicionamento reflete-se numa gestão de carreiras com rápida mobilidade (ascendência) e alto *turn-over*, tendo como princípio orientador a meritocracia e o atingimento de metas. Com exceção de alguns cargos específicos na área operacional, a média de idade dos funcionários, especialmente na sede corporativa, é bastante baixa. Como traços culturais, a organização tem como principal elemento o dinamismo e o foco em resultados.

A história da empresa tem traços marcantes da personalidade do seu diretor-presidente de 1998 até final de 2004. *Henri Ben*¹, comumente referenciado pelos funcionários como apenas *Henri*, assumiu a presidência num momento em que a organização começava o seu processo de transformação de uma antiga empresa federal com anos de tradição local, trabalhando em prejuízo desde 1983, para uma empresa ágil, enxuta e internacionalizada. Uma das ferramentas para essa mudança foi a implantação de um maciço programa de treinamento e desenvolvimento, a renovação do quadro de funcionários e tecnológico e a instituição de uma liderança atuante centrada na figura de *Henri*. Os valores centrais do modelo de gestão da empresa, fortemente veiculados na presidência de *Henri*, são:

- meritocracia – as pessoas devem ser premiadas pelo desempenho e quem não atinge as metas perde espaço e, eventualmente, o emprego;
- simplicidade – o melhor jeito de fazer as coisas é o mais simples;
- processos – o que importa não é o brilho individual, mas processos bem estruturados;
- obsessão em custo – independentemente do resultado da empresa deve haver um esforço constante para a redução de custos
- entusiasmo – é preferível gente jovem com “brilho nos olhos” a profissionais experientes desestimulados

Henri, então com 30 anos de idade, não entendia nada do produto da empresa e nunca havia presidido uma companhia com mais de cem funcionários. Logo ao chegar à sede da empresa, ele fez cursos e atuou na área operacional, visitou bases, comeu nos refeitórios e dormiu nos dormitórios das unidades de operação. Além disso, destacam-se como características pessoais de *Henri* seu hábito de praticar esportes diariamente e sua abordagem informal no relacionamento interpessoal.

A primeira dimensão significativa no processo de controle afetivo na *Beta* é a referência que as pessoas fazem ao seu líder como um modelo de sucesso a ser seguido, modelo esse extremamente vinculado à figura do capitalista bem-sucedido e profundamente coerente com o perfil do trabalhador valorizado pela empresa.

O Henri é uma pessoa sensacional, é sensacional trabalhar com ele. Ele é uma pessoa dinâmica, que com 30 anos de idade assume uma empresa como a Beta e transforma tudo num mar de resultados. E esse jeito dele assim... ele sabe como falar com as pessoas, como conduzir as coisas e não descuida da saúde. E ele diz que a pessoa tem que trabalhar porque gosta, naquilo que gosta, e aqui na Beta é assim, a gente vê que as pessoas vestem a camisa da empresa porque gostam daqui, porque vêem no Henri o que é a Beta e o que elas querem ser (Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas).

¹ Nome fictício, a fim de preservar o anonimato.

Percebe-se que, na *Beta*, até por ser uma empresa com uma carga histórica frágil, as características pessoais exaltadas em *Henri* correspondem em grande parte com o modelo de gestão adotado, o que possui uma eficaz aderência no comportamento dos demais membros da organização. Outra característica importante é o fato de *Henri* ser uma pessoa extremamente acessível aos trabalhadores.

E o presidente da nossa empresa chegou, pegou na mão, sentou ali com nós no meio-fio, começou a conversar com nós, e como eu já ouvi fatos dele, se duvidar ele faz qualquer coisa com você, sabe. Simples, simples, simples. Isso daqui que também é admirável dentro dessa empresa. A própria apresentação dele. Ele mandou todo mundo se apresentar, né, ó, operador de produção, motorista, supervisor, ele levantou, – Henri. Era moral se ele falasse – HENRI, presidente da BETA. Mas não (Operador de Produção).

O depoimento acima mencionado, por exemplo, é fruto de uma prática que o líder sempre fez questão de respeitar apesar de seus inúmeros compromissos: as reuniões “pinga-fogo”. Tais encontros consistiam em uma sistemática de visitas mensais às diversas unidades da empresa, em que o presidente e outros diretores reuniam-se “cara a cara” com os funcionários desses setores, desde os de nível mais tático aos de nível mais operacional da organização. Tal prática é sentida pelas pessoas como uma experiência em que o ideal personificado da organização é ao mesmo tempo fascinante e ascensor, ou seja, chama-as à sua categoria de sobre-humano, de encantamento.

Uma coisa que eu achei o máximo é que o próprio presidente e os diretores vão participar do último módulo do “Empresas de sucesso, pessoas de sucesso”, sentar lá como a gente. Nossa, a gente achou o máximo (Analista de Marketing).

Além disso, como ressalta Motta (2000), a liderança de *Henri* como direcionadora da realidade na *Beta* cumpre o lugar da anunciadora da possibilidade de realização dos sonhos de sucesso de cada um que nela deposita sua confiança.

Uma vez teve uma pessoa que foi fazer uma visita na minha unidade; ela observou como o meu olho brilhava ao falar da Beta, do Henri, porque eu me orgulho de falar da Beta. Pelo que eu faço, pelo que ela me oferece em termos de treinamento, de oportunidades, de crescimento. Eu entrei como analista, mas eu tenho objetivos, e não é só pelo meu cargo, mas porque eu superei várias coisas nestes dois anos que eu estou aqui, e eu aprendi várias coisas (Analista de Gestão).

Uma das dimensões do controle afetivo mais presentes na *Beta* é a identificação com o líder pela possibilidade de autoafirmação, que se apresenta de formas variadas. Uma delas, muito utilizada na empresa, é o apelo à auto-superação, que o presidente costuma estimular no conteúdo de seus discursos e na orientação pessoal.

E isso foi a empresa que me proporcionou através de treinamentos, através de desafios, através de coisas que eu nunca imaginava poder fazer e fui lá e fiz. É uma superação pessoal mesmo, não em nível profissional, porque você passa a se conhecer, conhecer a sua capacidade e ver que você é capaz de fazer as coisas. Eu acho que esse lado o Henri instiga muito em você, e ele sempre quer mais de você. Às vezes a gente fala assim: – Mas não vai dar certo, é impossível isso. Só que passa duas semanas, você vai lá e consegue fazer, você dá um jeito de fazer as coisas. Então eu acho que o desafio dá medo e tal, mas ele te traz depois satisfação, porque chega no final e você vê que você consegue. E a empresa sabe disso, que ela pode falar que tem que faturar tantos milhões e quem olha de fora fala que é impossível, mas não é. A gente dá o sangue, mas a gente consegue fazer (Analista de Gestão).

Percebe-se pelo discurso da funcionária que os parâmetros de resultado estabelecidos arbitrariamente como aceitáveis pela direção da empresa revestem-se pelo sentimento do prazer pelo desafio em função da sua legitimação pelo líder. A imposição, então, é experimentada como uma “prova de amor”, que transforma o desafiado em vencedor, ele mesmo num herói como o seu líder. Também fica evidente que os estímulos do líder à doação são recebidos como uma oportunidade de troca amorosa – fazendo o que a organização deseja, o indivíduo passa a ser mais desejado por ela.

Além disso, a organização explora bastante o processo de reconhecimento associado à figura do líder como instrumento de controle afetivo, de forma que, como Kaës (1991) retrata, a empresa coloca um “curativo” na ferida narcísica.

Até um companheiro nosso, que está fazendo conosco e já concluiu, ele se sentiu ainda muito mais valorizado. Eles escolheram um do grupo nosso aqui pra ir lá receber o diploma [de conclusão do ensino médio], quer dizer, foi lá os diretores. Isso que eu acho interessante. Porque eles pegaram o aluno lá e ele foi, e ficou... se sentiu muito realizado, que muitas empresas não fazem isso. Isso daí, vai lá o presidente da empresa, recebe o prêmio. E ele comentou até, ficou muito satisfeito e realizado com isso daí (Operador de Produção).

Tudo acontece, então, com o líder muito presente, de forma que o sentimento de reconhecimento é vivido com a intimidade com *Henri*, o que vincula fortemente o indivíduo à organização e o torna grato a ela.

O trainee, assim, dentro da empresa é bastante bajulado. A gente teve um apoio muito forte da parte de gente e gestão, né, e dos gerentes em geral. E do Henri, com certeza. O Henri apoia muito a parte dos trainees [...] Então, é claro, tem uma satisfação pessoal bastante grande, porque você sente que você faz parte do negócio, que o presidente da companhia confia em você, que eu tenho realmente um potencial, que eu consigo trazer resultado. E eu me sinto filho da Beta, filho no sentido de que eu fui moldado da maneira que a Beta quer o colaborador. Então é fazer as pessoas agirem da forma que a Beta quer, da forma que a Beta pensa que é a melhor para a companhia. O meu perfil é um perfil completamente Beta. Então eu me sinto... não agradecido, mas eu tenho um vínculo pelo fato da companhia ter apostado em mim, porque ela poderia ter apostado em outro e resolveu apostar em mim, por algum motivo que ela viu que eu era o cara, que eu tinha um potencial legal. Em função disso eu me sinto comprometido e com um vínculo bem forte com a Beta (ex-trainee, Gerente de Unidade de Produção).

Observa-se na fala dos funcionários da *Beta* o sentimento de que a organização é uma comunidade especial, uma família liderada por um presidente amoroso e que dispensa a cada um individualmente uma atenção especial, ao mesmo tempo que ama a todos com igual medida. Isso fica evidenciado pelo pouco uso de artefatos simbólicos de hierarquização na empresa e baixo grau de formalização nas relações interpessoais, características presente em *Henri*². Assim, percebe-se que indivíduos de diferentes *status* (sexo, idade, nível hierárquico) são tratados de forma semelhante (eliminação das diferenças).

Eles param pra conversar com você e te chamam pelo nome, é uma coisa que demonstra proximidade, né. Uma pessoa que trabalha com você, que é teu chefe, e mesmo trabalhando em Curitiba ele te chamar pelo nome, te conhecer, perguntar como é que você tá, perguntar como é que você tá vendo as coisas, o que você tem de problema, isso aí o cara se sente valorizado. Porque o cara tá preocupado com o que tá acontecendo e tá preocupado com você também (trainee).

O sentimento de família contribui para o fascínio pela harmonia, sustentado pelo ideal de *Henri* para a boa qualidade de vida no trabalho: gostar do que se faz e de onde se trabalha. Essa máxima do líder é largamente divulgada interna e externamente à organização e se reflete na ideia de que, se a pessoa não está satisfeita com o seu trabalho ou se o seu desempenho não consegue estar à altura do que a empresa espera na organização, é porque ela não gosta do que faz, não “nasceu” para aquilo.

Até porque na Beta, e isso o próprio Henri sempre diz, a gente tem uma coisa que é muito clara: as pessoas têm que estar aqui e têm que estar felizes, elas não têm que estar aqui só pelo dinheiro, a gente entende que isso não conta. Isso só não conta. É preciso que você esteja por inteiro, estar gostando. E logicamente que aquelas pessoas que não expressam sua opinião é porque não estão felizes. As que estão felizes elas têm uma liberdade boa de colocar as suas opiniões. Então os conflitos não são sérios, porque todo mundo em geral gosta de trabalhar aqui e muito (Gerente de Relações Trabalhistas e Incentivos).

Tal pressuposto encontra aderência em vários funcionários que preferem acreditar na ilusão da harmonia entre interesses individuais e empresariais a enfrentar o fato de que a realidade é mais contraditória do que integradora.

Olha, eu me sinto acima de tudo um colaborador privilegiado aqui dentro. Eu me sinto bastante satisfeito por eu ter feito esse treinamento com o Henri e com a consultoria, realizado um trabalho que eu trabalhei, suei muito em cima disso daí e que deu resultado. Então, eu me sinto privilegiado, me sinto bastante satisfeito com o resultado do projeto, que esse ano tá beirando um pouco acima de 2 milhões. Acho que isso vai agregar muito mais ainda pra empresa e também pra mim (Coordenador de Unidade de Negócios).

O fascínio pela harmonia tem uma forte ligação com a redução da capacidade crítica de entender as relações de trabalho na sua dimensão objetiva, de forma que a organização, através do aval do líder, torna viva e encarnada a “ideologia da empresa”. Assim, o ideal do trabalhador passa a confundir-se e fundir-se com o da organização. Encarnando esse ideal, *Henri* concorre no processo de identificação do funcionário da *Beta* como elemento de ligação.

Esse processo de identificação com os interesses da empresa é também reforçado pela retórica utilizada por *Henri* como instrumento de sedução.

E o Henri sempre forçou muito essa parte, sempre forçou acho que é a palavra errada, sempre estimulou que as pessoas gostassem da Beta, através de campanhas, através de motivação e cursos, das visitas do Henri e dos outros diretores. O que é normal, normal, uma coisa normal. Uma pessoa que realmente gosta do que faz e se

² A empresa possui uma grife interna numa linha esportiva da qual o próprio presidente faz uso frequente.

esforça acaba inspirando as outras. Então tudo isso deu aquela emoção de estar fazendo e de verem que você ta fazendo (Operador de Produção).

A retórica de *Henri* atua como um elemento inspirador para o trabalho, o que acontece em inúmeros momentos da vida organizacional da *Beta*. O recurso à saturação de uma mesma mensagem envolvente com uma linguagem específica direciona a percepção da realidade não pela racionalidade, mas pela emoção.

A vitórias nos dois primeiros jogos do segundo turno – julho e agosto – resultaram em recuperarmos seis dos 13 gols de saldo que ficamos devendo no primeiro turno. Para não falar neste mês de setembro em que, se mantivermos o ritmo e a concentração no segundo tempo, pode pintar uma goleada histórica da Beta. Tudo isto com nossa equipe em ascensão permanente, apresentando em cada jogo um futebol melhor que o do jogo anterior (trecho da carta do presidente abrindo a 32ª edição da revista da empresa, em setembro de 2002).

Nesse sentido, a adoração de *Henri* pelo esporte forneceu à empresa uma metáfora importante que com o passar do tempo foi se instituindo como o símbolo principal de comunicação interna: a carta do presidente, as chamadas para os treinamentos e para os programas de oportunidade interna, entre outros, assim como a própria linguagem direta usada pela direção com os funcionários e destes entre si passou a usar o recurso esportivo.

Na verdade, o Henri se comunica muito através dessa linguagem e é a linguagem que ficou. E assim, ela fala muito do nosso jeito, porque a gente tem campeonato das unidades de produção, campeonato das unidades de negócio, tudo o nosso campeonato, a gente é campeão, bicampeão, tricampeão, tetracampeão, enfim. [...] Não adianta. Se você pega uma carta do mês do Henri, é o ataque, é a defesa, é o gol, é o posicionamento tático, o nosso meio de campo. É a linguagem que ele usa e é a linguagem que o nosso pessoal entende (Gerente de Pessoas).

Ainda como uma faceta importante do controle afetivo na *Beta*, observa-se que as pessoas demonstram certo prazer com o hábito de *Henri* em controlar o seu desempenho de maneira muito direta.

No segundo lanche que a gente teve na minha opinião foi mais impressionante ainda, porque ele [Henri] sabia o que cada um tava fazendo já. Fazia pergunta sobre o teu serviço, pô, aí é de ficar impressionado, porque o cara tá no topo do morro, como é que ele tem.... Você quer motivação melhor do que você saber que o teu trabalho o presidente da companhia tá sabendo. Então você fica esperto que qualquer dia você corre o risco de cruzar com ele no corredor e ele perguntar. Te dá um senso, o cara tá te olhando (Analista de Gestão).

Percebe-se uma ligação entre o sentimento de ser perseguido, observado, com o de ser notado e amado. *Henri* assume assim uma função paterna bastante atuante, dispensando a cada um individualmente uma atenção especial e orientadora de suas condutas. Os funcionários percebem que esse “cuidado” é sinal de que são importantes para a empresa e que estarão seguros sob o olhar vigilante de seu líder, visto que cada desvio nas condutas que a organização deles espera será corrigido, e cada boa ação exaltada.

Você precisa perceber que tem um diretor em cima de você olhando, não é só o teu gerente que tá lá, não é só o teu coordenador, não. A companhia tá te olhando, o diretor tá te olhando. E o Henri deixou isso bem claro na reunião que a gente tem. Ele tem duas reuniões conosco durante o processo e, pô, é impressionante assim as perguntas que ele faz, porque são perguntas que efetivamente mostram que ele tá vendo o que você tá fazendo. E você pára pra pensar, pô, mas o cara é presidente, ele deve ter um bilhão de coisas pra pensar, como é que o cara vai achar que isso é significativo? Como é que o cara tem essa pergunta pra mim? Só eu sabia disso, pô, como é que ele sabe? (Trainee).

Percebe-se, portanto, que a liderança de *Henri* nestes seis primeiros anos de vida da organização foram de fundamental importância para o desempenho da *Beta*, visto que o controle dos comportamentos para a produtividade foi obtido de forma eficaz. Além disso, como a empresa passava por um processo de aquisição, sua atuação como um líder presente e envolvido com o cotidiano da vida organizacional e modelo de sucesso empresarial foi determinante para estimular o *ethos* da *Beta* que hoje se posiciona como uma das mais competitivas empresas de logística do Mercosul.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo do processo de instalação da liderança e do mito-fundador e de seus desempenhos enquanto objetos identificatórios, foi possível perceber a importância do fantástico, do fascinante e do sucesso como palavras de ordem a serem alcançadas no ambiente organizacional. Se o indivíduo se identifica com seres fantásticos, bem-sucedidos e fascinantes, em tese pode tornar-se a eles equivalente e propiciar que a organização alcance seus objetivos pela sua ação. Os indivíduos necessitam

de objetos de identificação superiores, imagens e modelos que possam dar-lhes a possibilidade de se sentirem maiores, livres das angústias do disforme, do caos em que vivem e da impotência que sentem frente a um sistema que coloca cada vez mais o impossível como ideal. Tanto *Henri*, na figura do líder, quanto *Bernard*, na figura do mito, são modelos que superam as expectativas do ser comum, pois representam o ideal do desempenho, da boa conduta, do carisma e dos valores morais (ainda mais numa época em que falar de comportamento ético e socialmente responsável está em voga!). Nada mais sutil e eficaz do que controlar pelo afeto, utilizando-se o processo identificatório: identifico-me com o ideal, procuro agir como tal! Trata-se de um controle sedutor que atua contra o interesse do trabalhador através do atendimento de seus desejos mais íntimos, o que inviabiliza a possibilidade de crítica do modelo de gestão.

No entanto, o controle que a organização exerce sobre os indivíduos, tenha ele a forma que for, nunca será total, ou seja, os indivíduos gozam de satisfação e espaços de liberdade para agir, atuando, inclusive, para a construção e a reprodução das formas de controle organizacional. Mas eles também sofrem as consequências do controle sobre o seu corpo, seus comportamentos e sua subjetividade. O controle, o poder e as estruturas de dominação da organização atuam no sentido de causar a repressão e o recalçamento nos indivíduos, que ficam impedidos de expressar e realizar algumas das manifestações psíquicas mais fundamentais para seu desenvolvimento, ou seja, seus próprios desejos, fantasias, vontades e necessidades, que passam a ter correspondência apenas se convierem aos interesses da organização.

Em ambos os casos analisados, percebe-se o fascínio amoroso dos indivíduos para com a organização, seu líder e mito. Quando isso ocorre, o objeto idealizado toma o lugar do ideal do ego, limitando e até mesmo humilhando o narcisismo da pessoa que ama. A organização impossibilita uma relação de via dupla, em que ambos, sujeito e objeto, promovam o amor partilhado, o qual conserva o ego, com uma diminuição da idealização, tornando possível uma relação "humana". Trata-se de uma relação de controle e poder que se presta a manter a ordem e o desejo de quem está na posição idealizada, perdendo-se o indivíduo em uma situação de logro, em seu desejo de reconhecimento (identificação). O sujeito quer vencer, quer o sucesso, ele necessita vencer para ser reconhecido. O mais importante não são as características e os valores individuais de cada um para vencer, mas sim as competências que o indivíduo tem e que são essenciais para ter sucesso. Para as organizações *Alfa* e *Beta*, sucesso significa alcançar os resultados esperados, superar os resultados, propor soluções, ideias e inovações que contribuam para o desenvolvimento organizacional. Por mais que se trate de realidades organizacionais distintas, servem-se bem do processo de identificação para controlar afetiva, sutil e inesperadamente o sujeito em sua integridade e perpetuar sua sobrevivência em tempos de competição global acirrada.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. São Paulo: FGV, 2000.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- CASTELLS, M. *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1: A sociedade em rede.
- CHEMAMA, R. (Org.). *Dicionário de psicanálise - Larousse*. Porto Alegre: ArtMed, 2002.
- ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. *Tempo Brasileiro*, n. 36-37, p. 53-94, jan.-jun. 1974.
- _____. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997a.
- _____. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997b.
- _____. *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- _____. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. de. *Vida psíquica e organização*. São Paulo: Ed. FGV, 2000. p. 11-22.
- _____. Instituições, poder e "desconhecimento". In: GARCIA, J.; CARRETEIRO, T. *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta, 2001.
- FARIA, J. H. de; OLIVEIRA, S. N. Gestão da qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. In: ENANPAD, 23. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENANPAD, 25. *Anais...* Campinas, 2001.
- FARIA, J. H. *Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais*. Curitiba: UFPR, 2003.

- FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. São Paulo: Ed. FGV, 2000. p. 41-73.
- _____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* São Paulo: Ed. FGV, 2002.
- FREUD, S. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1988. v. 18: Psicologia de grupo e análise do ego.
- JOHNSON, A. *Dicionário de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- KAËS, R. *A instituição e as instituições*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- _____. Imaginário e liderança. In: LAPIERRE, L. *Imaginário e liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAPIERRE, L. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2. p. 253-268.
- LAPLANCHE; PONTALIS. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- LOURAU, R. *A análise institucional*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- MOTTA, F. P. Organizações: vínculo e imagem. *RAE*, v. 31, n. 3, p. 5-11, jul.-set. 1991.
- _____. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. de. *Vida psíquica e organização*. São Paulo: Ed. FGV, 2000. p. 75-102.
- PAGÈS, Max. *A vida afetiva dos grupos*. São Paulo: Vozes, 1976.
- PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ROCHA, E. *O que é mito*. São Paulo: Barsiliense, 1999.
- ZALEZNIK, A.; KETS DE VRIES, M. Da liderança enquanto "texto" – ensaio sobre a interpretação. In: LAPIERRE, L. *Imaginário e liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.
- VERNANT, J.P. *Mito e sociedade na Grécia Antiga*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. *RAE*, v. 40, n. 1, p. 20-28, jan./mar. 2000.

