



Gestores da vida

As organizações modernas alcançaram uma importância que nunca tiveram antes e estão assumindo o papel de atores centrais da sociedade. Em um contexto de mudanças e de crise de identidade, elas substituem a família, a comunidade, a religião e as ideologias políticas, moldando os indivíduos à sua semelhança e dando sentido à sua existência. Além de estreitar os horizontes pessoais e sociais, essa estratégia pode pôr em risco a sobrevivência das próprias empresas.

Por **Maria Ester de Freitas** FGV-EAESP

Uma das características mais marcantes da sociedade contemporânea é a ênfase na racionalidade extrema: o pós-moderno inaugura-se com a “morte de Deus” e com o esfacelamento da religião, da ética, da moral e do sagrado.

A racionalidade definidora dos tempos modernos é preenchida por um simbolismo que não encontra referência em nenhuma outra sociedade. Significativamente, o imaginário

das organizações modernas busca responder ao problema da fragilidade do processo de identificação dos indivíduos.

Crise de identidade. De todas as imagens que nos vêm à mente quando falamos no ambiente atual, uma apresenta-se de forma predominante como causa e consequência de tudo o mais: as mudanças aceleradas e constantes.

A queda das barreiras geográficas traz consigo uma nova ordem: a elevação mundial do nível de educação gera acréscimos significativos no universo das ciências, impulsionando uma renovação tecnológica incessante; a velocidade na produção e na transmissão de informações impõe novas regras de convívio; o estoque mundial de capital privado, que vem sendo utilizado para a compra de parcelas do setor público e para o financiamento da pesquisa aplicada, faz com que as empresas tenham um poder econômico e político que antes encontrava-se nas mãos dos governos.

Por outro lado, a tendência para a rápida destruição dos tradicionais padrões culturais inclui vários aspectos, entre eles: a redução da influência da religião e da moral por ela

O homem contemporâneo é individualista e opera dentro de redes sociais cada vez mais virtuais, nas quais desenvolve contato com “estranhos íntimos”.

determinada; a significância diminuída dos papéis sexuais tradicionais; e o declínio da ética do trabalho, com a substituição de uma forma de vida consumista e hedonista.

Percebemos, com isso, uma grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas, uma situação na qual a integração social começa a se tornar problemática. Um cenário estruturado dessa forma afeta indivíduos, famílias, organizações e sociedade.

O indivíduo contemporâneo é individualista e opera dentro de redes sociais cada vez mais virtuais, nas quais desenvolve múltiplos contatos com um número cada vez maior de “estranhos íntimos”. Ele sente mais insegurança - oriunda da falta de referências claras -, estabelece um contrato de convivência pacífica com a solidão e sente a perda de laços afetivos primários, o que o predispõe a estabelecer contatos cada vez mais frouxos e “independentes” e o torna mais receptivo a processos de “desterritorialização”, não se sentindo mais ligado a lugares ou pessoas. São assim sin-

tomáticas as referências à crise de identidade feitas por cientistas políticos, sociólogos, antropólogos, psicanalistas.

Identidades controladas. Sabemos que as organizações, especialmente as grandes empresas privadas, apresentam uma maior facilidade em captar as mudanças sociais e reagir mais rapidamente a elas do que as demais instituições.

Elas respondem não apenas de maneira operacional, mas também de forma simbólica, por meio da cultura organizacional. As organizações interpretam o que se passa em seu ambiente e elaboram respostas adequadas a seus objetivos. Constituem, assim, espaços de comportamentos controlados. E, como se sabe, todo controle social passa pelo controle da identidade.

As organizações modernas assumem voluntariamente o papel de fornecedores de identidades, tanto sociais quanto individuais, contaminando o espaço privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa dá-se por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, buscando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor e de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. Assim, a relação com o trabalho ou com o lugar de trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos.

Poder aumentado. Até recentemente, as grandes multinacionais precisavam ser bastante cuidadosas e privilegiavam uma imagem discreta, a fim de evitar serem acusadas de fazer uso do poderio econômico para exercer influência política. Esse comportamento permitia-lhes fundar sua legitimação em uma base de competência e de compatibilidade com o projeto de desenvolvimento da região ou do país onde se situavam, o que lhes garantia uma aparente neutralidade.

Podemos perceber atualmente um movimento de valorização do papel das empresas. Esse movimento deve-se, em grande medida, à “confirmação” do capitalismo como a “única” via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal, em que a economia assume o papel predominante e subordina todas as demais esferas da vida social.

Além desses, a crise de identidade vivida pelos indivíduos também constitui um fator para a ampliação do papel das organizações. Quando as referências tradicionais quebram-se, indivíduos e grupos mostram-se receptivos a acatar mensagens que lhes possam oferecer respostas, que tragam um pouco mais de certeza e que lhes permitam o reconhecimento de um caminho.

Excelência onipresente. Entre as referências trazidas pelo imaginário organizacional, um conceito que se destaca é o da excelência. De fato, a palavra excelência mudou recentemente de significado. Agora não se trata mais de um valor durável, um atributo ou uma qualidade superior. Adquiriu mobilidade, transformou-se em uma seqüência sempre ascendente de posições, uma escalada, em um “quebra recordes”, em uma corrida sem fim. Essa escala móvel define hoje a diferença entre o paraíso e o inferno para as empresas e para todos os que nelas estão.

Dessa forma, uma espécie de paranóia coletiva toma conta de todos, já que o risco de ser superado está sempre à porta. Por isso, os conteúdos devem ser sempre atualizados, os velhos saberes tornam-se imprestáveis e os heróis de hoje não servem como referência para amanhã. Assim, a busca da excelência torna-se a condição de sobrevivência.

Perseguir a excelência mutável não é apenas obrigação, mas a sina de todos. E as empresas tornam-se o lugar em que essa sina deve ser vivida. Elas vão exigir que cada indivíduo seja um herói incansável. O indivíduo será, então, o “empreendedor de sua própria vida”, “sua própria marca” e o “investimento que deve dar retorno”.

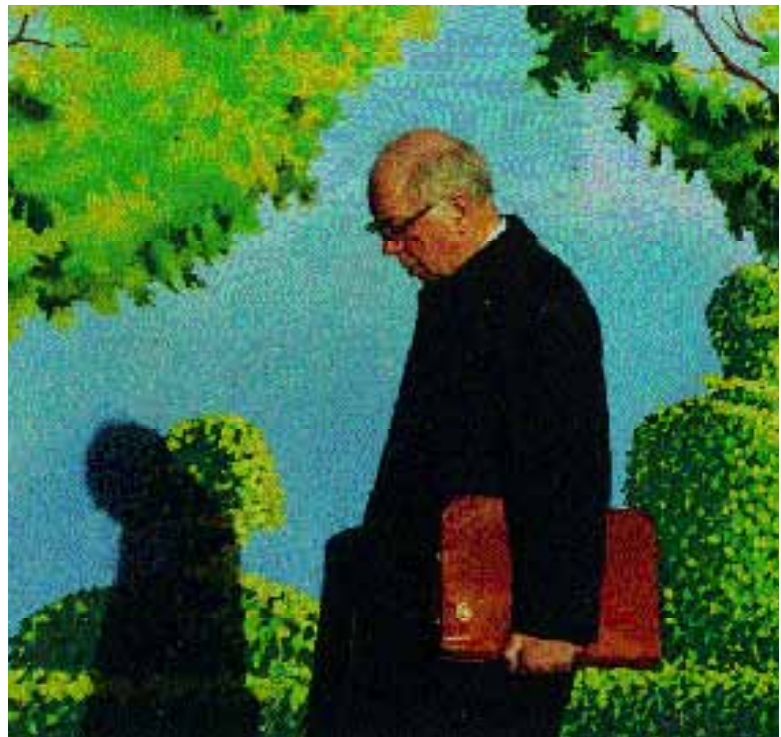
O padrão, sempre crescente, irá se constituir em um verdadeiro sistema moral, que engloba toda a conduta do indivíduo. A carreira, ou o *status* profissional, torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem, reconhecimento, a valorização, e o único referente que pode permitir a expressão do sucesso e da realização pessoal. A identidade profissional torna-se, assim, a identidade pessoal. Mas essa identidade está sempre em xeque, pois é sustentada por padrões móveis.

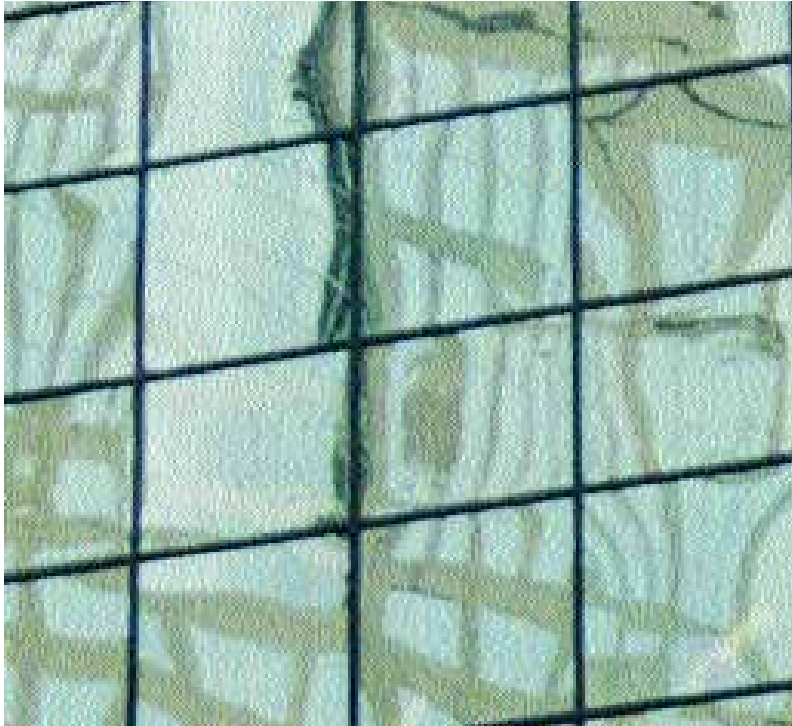
A juventude eterna. Outra referência importante no imaginário organizacional é a questão da juventude. É verdade que para o homem ocidental ficar mais velho é aproximar-se mais da morte do que da sabedoria. As empresas, porém, capitalizam a idade por um outro lado. Para elas, a juventude é sinal de dinamismo, de sucesso e de potência.

Nesse contexto, a palavra flexibilidade cai como uma luva. Ela é tudo o que há de mais caro atualmente às organizações, pois garante o rejuvenescimento permanente, que dá o tom do que é moderno. Ela é a varinha mágica que renova estruturas, saberes, comportamentos, condutas, métodos, pensamentos, visão de mundo, representações e conceitos. O ser flexível tornou-se o sonho dourado de todas as empresas, e conseguir ser flexível tornou-se motivo de pesadelo dos executivos.

Semanas na selva, guerrilhas simuladas, cristais, florais, astrologia, numerologia, neurolingüística, filosofia, zen-budismo, artes marciais, uma infinidade de práticas tem sido tentada para tornar todos superadaptáveis. Paradoxo: nos limites da racionalidade utilitarista encontramos a irracionalidade infinita.

Empresa cidadã? Será o conceito de empresa-cidadã uma saída para o contexto apresentado acima? Ou servirá





apenas como “maquiagem”, destinada a “dourar a pílula” para os ingênuos crônicos e os de conveniência?

É lícito reconhecer a importância do papel que as empresas têm exercido no desenvolvimento econômico da sociedade, mas essa função não altera sua finalidade básica: a de produzir, com lucro, bens e serviços destinados ao mercado.

O conceito de cidadania é de uma outra natureza e implica a superação de interesses particulares, implica a consciência do bem comum, a noção de igualdade e liberdade, de respeito pelos direitos do outro, bem como o reconhecimento da necessidade da presença de diferentes atores no debate político. Um sistema artificial como uma empresa pode ter uma nacionalidade, mas não uma cidadania.

As empresas falam em nome das categorias e dos setores econômicos que representam, defendendo, portanto, interesses legítimos. Pretendem, contudo, falar em nome de todos. Na realidade, a “consciência” das empresas limita-se ao que lhes garante que permaneçam no jogo e que o ganhem. Estarão elas erradas? Não, ganhar o jogo é sua missão e sua natureza ou, como dizia Guerreiro Ramos, “*não se pode culpar o leão por ser carnívoro*”.

No discurso de cidadania das grandes empresas, duas frentes têm sido privilegiadas: o apoio à cultura e à ecologia. As razões para essa escolha parecem claras. Cada vez mais a publicidade convencional apresenta limites de eficácia. Atualmente, busca-se uma valorização da empresa como um todo, e não de produtos específicos. Os produtos são efêmeros, mas uma marca consolidada é um ativo perene. Investir em cultura e ecologia tem retorno garantido para a marca. Não se trata de caridade, altruísmo ou mecenato, mas da mais pura razão utilitarista.

A restauração da ética. Se o discurso da empresa-cidadã, ou socialmente responsável, também apresenta paradoxos, então a resposta deve estar em outro ponto. Vejamos a questão da ética, outro conceito bastante discutido presente no

imaginário empresarial contemporâneo.

Não é novidade o fato das organizações terem, sistematicamente, disseminado discursos nos quais os valores éticos aparecem como o centro de suas preocupações. Evidentemente, sempre existiu um grande abismo entre o mundo das intenções e a realidade cotidiana. Porém, cabe perguntar: de onde veio esse discurso?

O modelo que consagra aquele que ganha a qualquer custo tende a se esgotar na própria produção de um mundo de cínicos, delatores, sabotadores, espiões, traidores, quebradores de contratos e corruptos. Um lamaçal desse tipo não produz frutos nem gera a confiança necessária para que as organizações possam desenvolver suas atividades. Os dirigentes sabem que um ambiente habitado exclusivamente por cínicos apenas ressalta as fragilidades organizacionais e, de resto, apodrece todo o tecido social.

Quando o ambiente começa a se tornar nocivo ao próprio jogo, é preciso modificar o ambiente para que o jogo possa continuar. Nesse sentido, o movimento pela ressurreição da ética leva a supor que o ambiente estava se tornando mortífero e que as condições mínimas de confiabilidade estavam em risco.

Por isso, as organizações apresentam-se agora não apenas como o modelo de gestão eficaz que deve ser seguido pelas demais instituições da sociedade, mas também como as guardiãs dos valores sociais mais elevados: honestidade, respeito, seriedade, transparência e dignidade.

De fato, a megalomania parece ser uma característica frequente das organizações, que não se satisfazem em apenas corrigir erros, mas tentam apagar o passado, impedindo, assim, a aprendizagem constante que só a crítica e a reflexão podem gerar.

A empresa-comunidade. Em complemento à defesa dos valores éticos, as organizações modernas definem-se também como comunidades, ou como grandes famílias. A identificação que é solicitada aos indivíduos a elas ligados não diz respeito apenas às competências profissionais, mas amplia-se para as habilidades comportamentais e relacionais.

Diversos mecanismos têm sido criados para expandir as áreas de influência das empresas sobre os indivíduos. A criação de espaços de lazer, de recreação e de integração social, como clubes, colônias de férias e academias de ginástica são bons exemplos.

Em algumas empresas, o local de trabalho é também o lugar do *hobby*, do lúdico, da convivência harmoniosa entre escalões hierárquicos democraticamente embaralhados, cuja pretensa proximidade dilui as diferenças e conflitos.

Existe ainda espaço para a expressão de sentimentos de religiosidade: o psico-espiritual também está sendo zelado por meio de cursos, palestras e práticas orientais de relaxamento, aumento de concentração e controle de estresse.

A empresa passa a ser o lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos cruzam-se, constituindo uma aventura plena de prazeres a ser compartilhada por todos os colaboradores. Não existe espaço para os indiferentes. Os rituais existem para serem cumpridos e vividos com emoção. Tudo em nome da sociabilidade.

Contradições ignoradas. Quando as organizações incentivam o estreitamento das relações sociais em seu interior, elas não estão prejudicando apenas os indivíduos, mas a si próprias, na medida em que eles impedirão

a oxigenação e desenvolverão, em médio e longo prazos, relações circulares e intoxicadas.

É saudável para os indivíduos e para as organizações que mantenham contatos múltiplos e diversos, que contraponham suas visões a perspectivas alternativas ou antagônicas. E isso é tanto mais verdade quanto mais mutável for o ambiente, quanto mais as variáveis multiplicarem-se, quanto mais a diversidade for a norma.

Em relação à identidade, as organizações não podem fornecer nada mais que referências parciais e contraditórias. O processo de socialização do indivíduo retrata as próprias contradições internas da organização: o indivíduo precisa ser combativo, agressivo, individualista, mas, ao mesmo tempo, deve colaborar, integrar-se à equipe e fazer parte do time. Dessa forma, as organizações pedem que seus profissionais sejam inovadores, criativos e ousados, mas que obedeçam à tradição e que não provoquem rupturas; querem que eles tenham iniciativa, porém, que sejam obedientes.

O que as empresas parecem buscar é que o indivíduo seja diferente porém igual (!), que as ame independentemente de ser amado, que confie nelas mesmo que elas dêem mostras de não merecer confiança, e que almeje sempre um troféu que não existe.

As organizações exercem o papel de fornecedores de identidades, contaminando o espaço privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total.

Na busca pela competitividade, as empresas parecem estar se fechando e produzindo um imaginário auto-referente, que exclui o outro, em uma tradução ampliada do que ocorre com as “tribos urbanas”. Buscando a homogeneização, cultuando valores como a excelência e a juventude, e apropriando-se de forma utilitarista de conceitos como ética e cidadania, elas ignoram as contradições inerentes ao momento e colocam em risco sua própria sorte e a de seus profissionais.