

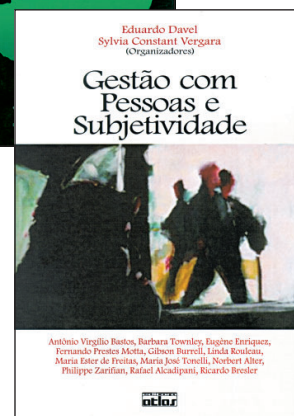
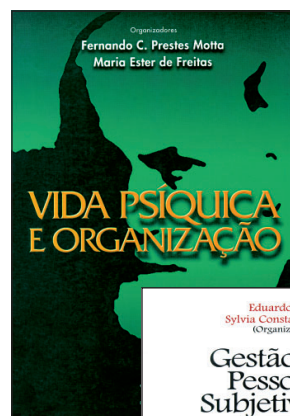
VIDA PSÍQUICA E ORGANIZAÇÃO

De **Fernando C. Prestes Motta** e **Maria Ester de Freitas** (Orgs.)
Rio de Janeiro : Editora FGV, 2000. 152 p.

GESTÃO COM PESSOAS E SUBJETIVIDADE

De **Eduardo Davel** e **Sylvia Constant Vergara** (Orgs.)
São Paulo : Atlas, 2001. 313 p.

Por **Ana Paula Paes de Paula**, Mestre em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP, Doutoranda em Ciências Sociais no IFCH-Unicamp e Pesquisadora da Fapesp.
E-mail: appaula@uol.com.br



Essas duas excelentes coletâneas resultam da evolução dos estudos organizacionais no campo da subjetividade nas últimas décadas. Compostas por artigos de diversas autorias, elas oferecem ao leitor elementos fundamentais para examinar as complexas relações entre os indivíduos e o trabalho no mundo contemporâneo.

Em *Vida psíquica e organização*, sete artigos articulam-se para demonstrar que o imaginário está recebendo cada vez mais atenção, inserindo a “direção pelo afetivo” e a “gestão da paixão” na agenda dos administradores.

Nos dois artigos introdutórios, Eugène Enriquez apresenta os argumentos que orientam toda a discussão realizada nesse livro. Na visão do autor, nos últimos anos, as organizações abandonaram a perspectiva tecnocrática em favor da perspectiva estratégica, na qual a afetividade e as pulsões individuais são direcionadas para a excelência.

Nesse contexto, a organização emerge como um aparelho triunfante que mobiliza a força combativa dos indivíduos e estimula comportamentos performáticos. Seus dirigentes estabelecem com os funcionários vínculos psicossociais que reforçam esse imaginário, calando sua vida interior e questionamentos, transformando problemas de origem social em questões psicológicas e incutindo a idéia de que todos podem ser vencedores.

Enriquez constata, neste culto à *performance*, uma possibilidade paradoxal: de os indivíduos tornarem-se autônomos e cômicos de seus próprios objetivos, sabo-

tando a captação de sua vida psíquica pela organização. No entanto, verifica que está emergindo um tipo de homem que não direciona essa oportunidade para o autoconhecimento, mas para condutas instrumentais.

Combinando um “ego grandioso” com uma capacidade de adaptar-se de acordo com situações e interlocutores, esses indivíduos têm um “falso self”. São verdadeiros estrategistas, “matadores *cools*”, que não estabelecem vínculos duradouros com as organizações e eliminam seus adversários com grande habilidade.

Prosseguindo nessa linha de argumentação, Maria Ester de Freitas e Fernando Prestes Motta revelam a importância da psicanálise para a análise organizacional. Na visão dos autores, ao facilitar a compreensão dos vínculos afetivos na relação indivíduo/empresa, a psicanálise pode auxiliar na investigação da natureza da dominação e de outras patologias que afetam os indivíduos nas organizações. Em seu artigo, Freitas demonstra que, na ausência de um legítimo projeto de vida e de sociedade, os indivíduos tendem a projetar seu ego ideal nas organizações, como se estas pudessem prover tanto a identidade social como a individual. Desta forma, as empresas posicionam-se como referência total para a sociedade e os indivíduos, quando deveriam circunscrever-se ao papel que lhes cabe na esfera pública e privada.

Prestes Motta, por sua vez, reconhece o valor da aplicação da psicanálise nos estudos organizacionais, mas faz

uma importante ressalva: essa abordagem pode ser bastante reducionista se não for integrada a outras disciplinas do campo das Ciências Sociais. Dessa forma, defende um resgate dos textos sociológicos de Freud, pois estes poderiam esclarecer a origem dos pressupostos fundamentais da cultura humana, revelando muito sobre os processos inconscientes que consolidam determinados valores, crenças e formas de controle nas organizações. Segundo o autor, a análise desses pressupostos aumentaria nossa compreensão da cultura organizacional e evidenciaria os motivos que tornaram universais certas idéias empresariais como a eficácia, o desempenho e o sucesso.

Gilles Amado também questiona se a cultura organizacional não estaria preenchendo o vazio individual e social de nossa época, na qual a organização vem-se tornando um todo unificado e “aconflitual” que assume o lugar do ego ideal. Assim, uma vez que há grande aderência da subjetividade à vida organizacional, qualquer tentativa de gerenciar a cultura da empresa implica dominação. Na sua visão, para contornar essa armadilha, o indivíduo precisa ter coragem suficiente para mobilizar suas energias criativas na busca da autonomia, cultivando uma dimensão imaginária capaz de gerar um novo projeto de sociedade.

Na mesma trilha de Amado, Tiago Matheus avalia as dificuldades de elaborarem-se projetos coletivos em uma era de individualismo: divididos entre a vontade de pertencer a um grupo – que atribua significado a suas experiências – e a necessidade de tolerar as frustrações – que são comuns à vida em sociedade –, a saída dos indivíduos costuma ser o “cada um por si”. Para o autor, este é um claro sinal de que ainda não alcançaram um autoconhecimento de suas exigências e limitações pessoais, pois mostram-se impermeáveis às relações sociais que auxiliam no processo de constituição do ego.

Encerrando essa coletânea, Miguel Caldas e Maria José Tonelli discutem a capacidade adaptativa dos indivíduos do nosso tempo, caracterizando um tipo peculiar: o “homem-camaleão”. Para os autores, este é movido mais pela reação do que pela reflexão, de modo que imita o comportamento mais valorizado no meio circundante, transformando-se em um ser cuja aparência sobrepuja a essência. Como é motivado pelo medo e pelo instinto de sobrevivência, o “homem-camaleão” costuma ser uma presa fácil das técnicas e estilos administrativos em voga nos domínios organizacionais.

Em *Gestão com pessoas e subjetividade*, Eduardo Davel e Sylvia Constant Vergara advogam que a compreensão da subjetividade pelos gestores poderia aperfeiçoar sua atuação profissional, auxiliando no alcance de maior produtividade e qualidade, além de possibilitar o desen-

volvimento de um ambiente de trabalho mais criativo e adequado às inquietações humanas.

Dessa forma, mapeiam o território das dimensões subjetivas da gestão, argumentando que os gerentes devem cultivar características específicas, entre elas: a sensibilidade à variedade de conhecimentos (técnico, cultural, emocional, etc.), a capacidade de expressão dos fenômenos afetivos, a habilidade para arbitrar com justiça na ausência de regras, a habilidade para tolerar as ambigüidades e incertezas e a capacidade de desenvolver a auto-reflexão e o pensamento crítico.

Assim, os gerentes necessitam desenvolver, no mínimo, cinco repertórios de sensibilidades para lidar com pessoas e suas relações:

- sensibilidade com as transgressões como fontes de inovação, tal como demonstra Norbert Alter no primeiro artigo da coletânea;
- sensibilidade com os processos de cognição, comunicação e poder, abordados por Antônio Virgílio de Bastos, Phillipe Zarifian e Barbara Townley em seus trabalhos;
- sensibilidade com a interioridade, prazer, emoção e relações amorosas e familiares, temas tratados respectivamente por Eugène Enriquez, Gibson Burrell, Linda Rouleau e Maria José Tonelli;
- sensibilidade com a cultura brasileira e estrangeira, como abordam Fernando Prestes Motta, Rafael Alcapadini e Ricardo Bresler e Maria Ester de Freitas nos últimos textos do livro.

A leitura desses artigos é uma boa seqüência para o leitor que busca ampliar seus conhecimentos sobre a questão da subjetividade nas organizações, pois revela suas inúmeras nuances e alguns textos resgatam de um outro ângulo problemas discutidos em *Vida psíquica e organização*.

No entanto, cabe um alerta aos leitores que pretendem utilizá-lo como uma referência para as práticas empresariais: desenvolver habilidades e sensibilidades em relação às questões subjetivas não significa administrá-las, pois não é possível captá-las por meio de técnicas e fórmulas de gerenciamento, mas somente pela percepção individual, o que não é algo que possa ser ensinado, mas que se conquista pela própria experiência subjetiva.

Qualquer tentativa de relacionar instrumentalmente a subjetividade traz o risco de transformá-la em um modismo gerencial, além de promover um resgate dos processos de dominação presentes na “gestão da paixão”, analisados por Enriquez e outros autores em ambos os livros. Isso poderia significar uma ameaça ao avanço de nosso conhecimento sobre a subjetividade nas organizações, um campo delicado e no qual ainda estamos dando os primeiros passos. ○