

JOGOS DE SEDUÇÃO E SUBLIMAÇÕES: COMO A SEXUALIDADE SE EXPRESSA NO TRABALHO



de **MARCO A. OLIVEIRA** (coord. da Equipe OBI)
São Paulo: Nobel, 1995. 179 p. - (Gerência no Brasil)

por **Maria José Tonelli**, Professora do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV.

Este livro é resultado de um projeto da Editora Nobel com uma empresa de consultoria, e faz parte de uma série denominada "Gerência no Brasil", destinada a divulgar temas ligados a problemas gerenciais concretos. A publicação é bastante recente, e resulta do trabalho de uma equipe coordenada por Marco A. Oliveira.

Ainda que pouco explorado, o tema sexualidade no ambiente de trabalho é extremamente atual. Não que a situação das relações amorosas ou sexuais seja novidade no trabalho, mas as suas configurações parecem ter se ampliado, fugindo inclusive dos estereótipos que ainda hoje fazem parte de um certo imaginário da vida profissional como, por exemplo, o chefe e a secretária, o médico e a enfermeira, o diretor e a atriz. Com o aumento progressivo do número de mulheres no mercado de trabalho, em posições de quase igualdade com seus pares, com as discussões que se tornaram públicas sobre os casos de assédio sexual, que podem ter danos importantes (demissão, prisão etc.), com a diversidade do comportamento sexual, que liberou o homossexualismo do rótulo de doença, o debate ampliou-se. Antes restrito ao espaço privado, o sexo passou a fazer parte do mundo do trabalho, nos encontros e desencontros que a vida profissional permite.

O objetivo do livro não é trazer "reflexões originais", mas reunir vários trabalhos que procuram sintetizar, através de fontes diversas, de produção técnica ou jornalística, uma visão sobre o tema. Como metodologia de pesquisa, foi utilizada a análise documental, e, em função disso, o autor adverte sobre o caráter interpretativo do trabalho, tanto por parte da seleção do material feita pela equipe como pelo fato de que o próprio material impresso já contém uma interpretação da realidade e dos fatos. Além disso, o autor não se exime de apresentar os seus valores sobre um assunto que ainda é polêmico.

Apesar de reunir colocações dos mais diversos autores, bem como notícias de jornais e comentários de artigos, o livro não tem o formato erudito das produções acadêmicas, e, sem deixar de ser sério, coloca ao alcance de um público mais amplo que o dos especialistas a produção recente sobre o assunto. Nesta resenha, optou-se por fazer um relato sucinto dos capítulos, para que o leitor tenha uma visão mais clara de seu conteúdo, e, já que se trata de um assunto polêmico, optou-se também por dar o máximo de informações sobre o livro. Além disso, ainda que os capítulos reunidos façam parte de um conjunto, podem ser lidos, sem muito prejuízo, separadamente.

No primeiro capítulo, "Desvendamento e trivialização da sexualidade", o autor procura mostrar como pensadores da importância de Freud, Reich, Marcuse, Lévi-Strauss e Foucault interpretaram o exercício da sexualidade em sua relação com a construção do social. Para Freud, a cultura está fundada necessariamente sobre a repressão da sexualidade; já para Reich, não haveria necessidade da repressão, que serviria aos interesses de uma sociedade de classes. Para Foucault, a sociedade estimula ao mesmo tempo que vigia e controla as práticas sexuais, não sendo possível falar somente das práticas repressoras. Para autores mais recentes, vive-se hoje uma "anarquia sexual", que aponta mais para a coisificação e banalização do sexo do que na direção de uma liberação sexual.

No capítulo 2, o autor traça um quadro sobre a "Discriminação de gênero e cultura feminina no ambiente de trabalho", com dados sobre a presença feminina no mercado de trabalho tanto no Brasil como em outros países. Se de um lado há um incremento da mão-de-obra feminina, há também um processo denominado "dulcificação dos homens", que mostra uma mudança no comportamento masculino, lenta porém qualitativa. A maneira feminina de liderar começa a fazer sucesso num mundo que precisa mudar, e alguns especialistas dizem que qualidades ditas femininas, como intuição, facilitação e cooperação, são tão necessárias quanto as capacidades tidas como masculinas: racionalidade, planejamento burocrático e centralização das decisões.

No capítulo 3, "A empresa austera: práticas de supressão da sexualidade no ambiente de trabalho", o

autor mostra que nas empresas existe um controle sobre a sexualidade e/ou quaisquer outras práticas que não estejam diretamente envolvidas na produção. A tendência predominante na arquitetura das organizações modernas é de escritórios panorâmicos, que praticamente impedem que duas pessoas fiquem sozinhas ou estabeleçam vínculos privados. Além disso, as empresas têm trabalhado com a idéia de que as emoções não fazem parte do ambiente de trabalho (a partir de uma divisão clássica de razão e emoção), e o toque, mesmo em culturas latinas, só pode ocorrer em situações ritualizadas. Porém, embora oficialmente ignorada, a sexualidade aparece nas práticas discursivas das empresas, através de metáforas, ou, de forma mais direta, através dos parlavrões.

No capítulo seguinte, "Leituras sobre o corpo nas empresas", o autor mostra que existem sete possibilidades de encarar o corpo: "corpo como lastro", "corpo como máquina", "corpo como suporte da mente", "corpo como mídia", "corpo como adorno", "corpo como moeda de troca", "corpo como símbolo de identidade pessoal". Assim, mesmo que se queira evitar o corpo sexualizado, ele não deixa de estar presente, ainda que a forma de tratá-lo tenha mudado através dos tempos ou que leituras superpostas do uso do corpo possam ocorrer nas organizações.

O capítulo 5, "Identidade sexual e sociabilidade na empresa", traz alguns exemplos de como a identidade sexual pode ser vivenciada nas empresas, que atualmente têm tido práticas diversas na aceitação de diferentes opções sexuais. Ainda que se aceite uma certa diversidade, algumas regras gerais orientam as empresas: homens e mulheres serão assim considerados do ponto de vista legal, independentemente do seu comportamento sexual. Espera-se que, no vestir, no falar e proceder, os comportamentos sejam específicos de cada sexo, independentemente da opção sexual e da competência: por exemplo, espera-se de uma mulher que ela seja competente e, ao mesmo tempo, sem exageros, que se vista como mulher. Comportamentos ambivalentes não são bem aceitos.

O capítulo seguinte, "Empresa e *heart-hunting*: namoro entre colegas de trabalho", mostra que houve uma mudança significativa no comportamento sexual da década de 50 para cá. Essa flexibilização parece ter sido incorporada às empresas, embora a demissão ainda seja uma prática em uso, caso se perceba envolvimento de colegas. O autor faz uma distinção que vai do "ambiente austero até o obsceno, passando pelo casto, romântico, sensual, erótico e sexual". De qualquer maneira, a legitimação da relação amorosa passa por um período provatório, principalmente quando está envolvida uma questão hierárquica.

No sétimo e último capítulo, "A economia do corpo: oferta e procura de sexo na empresa", o autor mostra que, mesmo não sendo admitidas, existem técnicas de

manipulação no trabalho: quando, através da técnica *stop and go*, as pessoas se oferecem ou recuam, em jogos de sedução ligados a vendas, seleção, promoção etc. (neste caso, principalmente mulheres). Ou então quando alguém indica (principalmente homens), velada ou explicitamente, que o outro terá vantagens se conceder favores sexuais. Nos dois casos citados, as partes envolvidas participam de um processo de manipulação. Nas situações em que uma das partes se sente constrangida, trata-se de assédio, ou seja, do exercício e do uso do poder de um contra a autonomia do outro.

Embora o trabalho seja bastante interessante, alguns aspectos podem ser criticados. Um deles é que o título promete a apresentação de idéias que, de fato, acabam não aparecendo. O autor, a não ser no último capítulo, não chega a explicar como ocorrem "os jogos de sedução". Fica-se com a impressão vaga de que seu conhecimento não ultrapassa o limite do senso comum. Por certo, todos aqueles que compartilham um ambiente de trabalho já depararam, de alguma maneira, com essa situação, pessoalmente ou não. Mas o livro não consegue ampliar a compreensão do fenômeno. Pode-se perguntar, por exemplo: estarão as pessoas se sentindo mais sozinhas? Será que a organização atual do trabalho favorece o envolvimento, ao mesmo tempo em que os aspectos formais das empresas parecem proibi-lo? Não se trabalha mais e, portanto, o tempo de convívio não é maior? Nas grandes cidades, não será o conhecimento de eventuais parceiros mais difícil, o que tornaria o local de trabalho uma alternativa mais segura para a escolha de um parceiro? E, finalmente, por ser a sexualidade inerente ao ser humano, mesmo proibida não está ela com o sujeito em qualquer lugar, até no trabalho?

Pode-se dizer que que não é possível evitar os processos emocionais e/ou sexuais, mesmo no espaço resguardado do trabalho, como não é possível evitá-los nas prisões, nos campos de concentração, nos hospitais, nos manicômios, ou seja, em instituições bem mais fechadas que as empresas. Mas pode se perguntar sobre a qualidade do envolvimento amoroso no trabalho: não se trata da banalização do sexo, que o autor aponta no início mas não desenvolve? Ou então, não será porque a distinção entre o público e o privado não existe mais que a sexualidade aparece no trabalho? Ou ainda, com a fragilidade da família, o único espaço de afeto que parece restar não será, ainda que muito bem regulado, o afeto do trabalho? Pode se especular, por exemplo, por que, no traçado urbano das grandes cidades, se alternam, nas avenidas marginais, as fábricas e os motéis. A atividade motora do sexo não estaria servindo, de alguma maneira, de amparo às atividades do trabalho?

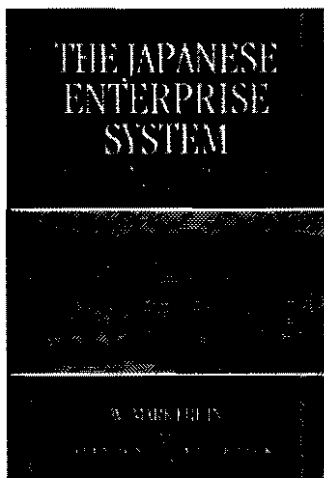
Outro aspecto a ser levantado é que a noção de sublimação, ainda que controversa dentro da própria psicanálise, não é explorada. Aparece no título do livro, mas também não é desenvolvida. Haveria a possibilidade de sublimação no trabalho atual? Quando? O tex-

to de Dejours¹ sobre "Desejo ou motivação: uma interrogação psicanalítica sobre o trabalho" poderia ter enriquecido a discussão. Ainda assim, faltaria uma discussão que relacionasse a sublimação no trabalho e o próprio exercício da sexualidade.

Parece inevitável que as fantasias, mesmo que não se concretizem, rondem a mente de colegas e que uma atração mais ou menos erotizada esteja presente nas relações de trabalho. Como lidar com elas? Por ser um livro dirigido às empresas, poderia conter algumas sugestões sobre esse assunto. Também duvidosa é a posição do autor de que, com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, a organização desse setor tenha se aproximado do modo feminino de se comportar. Apesar disso, ainda que com algumas lacunas, o livro pode auxiliar as pessoas que trabalham a compreender o tema, já que o relacionamento amoroso no trabalho tem sido mais vivido do que estudado.

1. DEJOURS, C. Desejo ou motivação: uma interrogação psicanalítica sobre o trabalho. In: DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. J. C. *Psicodinâmica do trabalho: uma contribuição da escola dejouriana à análise da relação sofrimento-prazer no trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

THE JAPANESE ENTERPRISE SYSTEM: COMPETITIVE STRATEGIES AND COOPERATIVE STRUCTURES



de W. MARK FRUIN
Oxford: Clarendon Press, 1992, 397p.

por Gilmar Masiero, Pesquisador e Professor da Universidade Estadual de Maringá, PR.

Mark Fruin é professor e diretor do Banco do Canadá, pesquisador do Instituto de Pesquisa e Política da Ásia-Pacífico e também professor e pesquisador da Universidade da Colúmbia Britânica, no Canadá. No início da década de 80 trabalhou dois anos na Harvard Business School com o professor Alfred D. Chandler. Nesses dois anos, Fruin escreveu e publicou pela Harvard University Press, em 1993, *Kikkoman: company, clan and community*.

O professor Chandler diz que o atual livro de Fruin "vai estabelecer o estágio para a discussão do sistema de negócios japonês e das estruturas e estratégias de suas empresas por muitos anos". Chalmers Johnson, outro importante acadêmico americano que estuda o Japão, diz que "este é o melhor livro sobre a estrutura industrial japonesa em qualquer língua".

A observação do professor Johnson certamente está associada ao fato de Fruin ter domínio dos idiomas inglês e japonês. Baseado na produção acadêmica escrita nesses dois idiomas e em muitas entrevistas e documentos das próprias empresas, Mark Fruin escreve oito capítulos sobre a origem e o desenvolvimento das estruturas cooperativas e estratégias competitivas que caracterizam a sociedade industrial japonesa.

Acompanhando o desenvolvimento das duzentas maiores empresas industriais do Japão nos anos focais de 1918, 1930, 1954, 1973 e 1987, o autor escreve: 1. A história e a lógica da interdependência; 2. O ambiente institucional; 3. A invenção do sistema empresarial; 4. A definição do sistema empresarial; 5. O aprimoramento do sistema empresarial; 6. Fábricas focais; 7. Redes entre empresas; 8. Dinâmica e interdependência estruturada. Cada um desses capítulos, elaborados na tradição dos trabalhos sobre a *business history* americana, contém mais de 50 notas que servem para esclarecer determinados pontos e indicar o vasto domínio bibliográfico e jornalístico do autor.

Na apresentação do livro, lê-se que ele foi elaborado fundindo quatro correntes de interpretação da evolução e emergência da liderança de empresas industriais japonesas durante o século XX. Primeiro, fornece um estudo histórico das instituições industriais do Japão moderno. Segundo, identifica as formas básicas de interação econômico-sociais no Japão. Terceiro, estuda o desenvolvimento do sistema de negócios japonês em circunstâncias de rápidas mudanças técnicas e econômicas. Finalmente, mostra a estratégia utilizada pela gerência japonesa para responder e moldar-se a essas mesmas circunstâncias.

Essa quádrupla síntese, continua a apresentação, oferece um modelo de desenvolvimento institucional sob condições de desenvolvimento econômico tardio e iniciativa privada que se situam em algum lugar entre o desenvolvimento capitalista de Estado e a economia de