

GESTÃO DE PESSOAS

SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE EM EMPRESAS BRASILEIRAS: A PERCEPÇÃO DE ALTOS EXECUTIVOS APOSENTADOS

AUTORES

VINCENT FRANCOIS CHRISTIAN RENE DUBOIS

Faculdade Novos Horizontes
vincent@trendsnet.com.br

FERNANDO COUTINHO GARCIA

Faculdade Novos Horizontes
fernandocoutinho@unihorizontes.br

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo descrever o uso da sedução em ambientes organizacionais, bem como seu impacto na mobilização da subjetividade dos trabalhadores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, qualitativa e de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa compreenderam quatro executivos de grandes empresas com atuação no Brasil, aposentados há mais de cinco anos. Ao longo de suas carreiras, foram seduzidos pelas empresas às quais dedicaram anos de suas vidas. Hoje, afastados de suas funções executivas, refletem abertamente sobre as práticas às quais se submeteram e que utilizaram durante seus percursos profissionais. Analisando as narrativas dessas histórias de vida, foi possível identificar a percepção por parte dos entrevistados da existência de uma relação de sedução nas organizações.

Palavras-chave: Sedução, subjetividade, práticas de gestão.

ABSTRACT

The present study aims at describing the use of seduction in organizational environments, as well as its impact in the mobilization of worker's subjectivity. Therefore, a descriptive, qualitative field survey was realized, by means of semi-structured interviews. The subjects of the study include four business executives, retired for at least five years, who worked for large companies installed in Brazil. During their careers, they were seduced by the companies to which they dedicated years. Nowadays, apart from their executive activities, they reflect openly on the practices they submitted to and used over their professional lives. Analyzing the narratives of these life histories, it was possible to identify the perception, from the interviewees standpoints, of the existence of a seduction relationship in the organizations.

Key words: Seduction, subjectivity, management practices.

INTRODUÇÃO

A passagem do sistema produtivo industrial do binômio fordista/taylorista para o modelo toyotista produziu mudanças significativas nas relações de trabalho. A partir da década de 1980, o controle do conhecimento detido pela força de trabalho tornou-se uma necessidade para as organizações.

Antunes e Alves (2004) explicam que o fordismo retirou o conhecimento da força de trabalho e o transferiu para o nível da gerência científica. O toyotismo, por sua vez, devolveu ao trabalhador o domínio de sua função, na perspectiva de “apropriar-se crescentemente da sua dimensão intelectual” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 347). Os autores ainda alegam que as iniciativas gerenciadas pelos operários de chão de fábrica são recuperadas e aproveitadas pelo capital, após a devida verificação de sua efetividade.

Em decorrência desse fenômeno, a capacidade do envolvimento emocional da classe trabalhadora passa a ser vista pelas organizações como determinante do sucesso. Segundo Enriquez (2001), existem alguns princípios básicos para governar os homens, como: seduzi-los com o uso das palavras; canalizar sua libido para objetos amáveis; e direcionar o ódio contido nos indivíduos que compõem o grupo.

Freitas (1999) ensina que a sociedade ocidental pós-moderna vive uma crise de identidade, decorrente da perda de valor das principais referências sociais tradicionais. No vazio deixado pelas instituições agregadoras do passado, a empresa se ergueu como um elemento central na vida social dos indivíduos. Apresenta-se como local único de projeção dos sonhos e de construção das representações coletivas. Pela sua própria dinâmica sedutora, proporciona o reconhecimento e a satisfação da neurose narcisista de seus membros e desafia cada um a mostrar seu talento e provar sua capacidade de lutar pela sobrevivência.

Calgaro e Siqueira (2008) defendem que a empresa moderna impõe seu domínio por meio da sedução e do fascínio. Com base num discurso amoroso, a fascinação provoca a perda de identidade do sujeito, que, enquanto pensa que está participando do cumprimento de uma importante missão, não percebe que está sendo manipulado pela organização, em busca de seus interesses econômicos.

Nesse contexto, a mobilização da subjetividade por meio da sedução aparenta ser um processo consciente e orquestrado. Implica a existência de um sedutor e de um seduzido. Diversos assuntos dignos de investigação apontam para as considerações iniciais: a natureza das práticas gerenciais de sedução; o grau de consciência do uso dessas práticas por parte da alta gestão; e o próprio papel de sedução que os executivos exercem nas organizações.

O objetivo desse artigo é descrever e analisar os principais mecanismos de sedução e seus impactos na mobilização da subjetividade dos indivíduos, a partir da percepção de altos executivos aposentados.

SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE

Schmitt e Leal (2006) explicam que a sedução constitui um fator distintivo no controle afetivo. É formada por palavras direcionadas para o desejo e tem por objetivo canalizar a libido. O controle pela sedução tende a tornar-se monopolista, na medida em que a organização mobiliza o discurso e detém a condição de objeto amoroso, em um processo de aprisionamento emocional, que torna os indivíduos submissos, maleáveis, reconfortados pela crença absoluta na capacidade de gestão de seus dirigentes e dispostos a segui-los cegamente.

Enriquez (1983, pp. 64-65) adverte que não é qualquer linguagem que possui um poder tão grande. Somente uma linguagem “envolvente, artística e repetitiva” poderá alcançar um resultado tão impactante. Esse tipo de discurso narcísico e o desejo de onipotência que o acompanha favorecem uma visão maniqueísta que atribui aos adversários todas as características negativas.

Como exemplifica a análise do discurso político, a sedução não visa argumentar, debater ou demonstrar algo. Busca apenas atrair ou fascinar pelo uso do discurso, do tom e da expressão e, principalmente, pela repetição de fórmulas simples repetidas à exaustão pela multidão (ENRIQUEZ, 1983).

Motta (2000) argumenta que a sedução está ligada ao jogo de aparências, independentemente do significado do discurso. O discurso sedutor se baseia em termos bem escolhidos, em frases chocantes, acompanhadas de um sorriso apaziguador. Busca a simplificação dos problemas e se baseia em fórmulas comuns, capazes de não desagradar ou incomodar ninguém.

A sedução busca o consenso e repudia o conflito. O sujeito seduzido não se sente coibido: “a verdade é que não há uma vítima. O sedutor conhece perfeitamente o caráter mentiroso da sedução e o seduzido percebe que as palavras são pronunciadas para acalmá-lo” (MOTTA, 2000, p. 85).

Baudrillard (1979) ensina que a obra de Freud se estrutura entre duas extremidades: a sedução e a pulsão de morte. Segundo Freud (1968), em sua teoria da sedução, existe, entretanto, outra forma, mais violenta, de sedução. Nesse modelo, o sedutor brinca consigo e com o outro e procura permanentemente não cair em suas próprias armadilhas. Assim, como *dom Juan*, passa de uma conquista à outra sem se apaixonar, sem se comprometer, sem se abrir para o outro, deixa por onde passa um rastro de desprezo e destruição, de trauma e de neurose. Satisfaz-se levando o outro à perdição.

A essência da subjetividade, segundo Lapierre (1995), é o mecanismo mental chamado de *projeção*, que explica os fenômenos de transferência e de contratransferência no modelo psicanalítico e se faz presente em todos os seres humanos. Por meio desse mecanismo de defesa, um sujeito procura sair de uma situação emocional insuportável projetando sobre um terceiro seus próprios sentimentos. Constitui um elemento central na investigação das estruturas individuais ou sociais e permanece na psicanálise como uma das principais fontes de compreensão do indivíduo, das organizações e das sociedades.

Sartre (1943) traz uma abordagem diferente à relação objetividade/subjetividade que se

estabelece na sedução. Segundo ele, o sujeito sedutor não procura abrir a sua subjetividade para os outros, mesmo porque só poderia fazê-lo olhando para o outro. Entretanto, esse olhar faria desaparecer a subjetividade do outro, e é justamente ela que se quer assimilar. Seduzir é assumir inteiramente, como um risco a correr, a própria objetividade diante do outro; é colocar-se diante do olhar do outro e deixar-se olhar por ele, correndo o risco de ser enxergado, para estabelecer uma nova base e apropriar-se do outro por meio da própria objetividade. Nesse processo, o indivíduo se recusa a abandonar o terreno de sua objetividade, porque é a partir dela que quer se tornar *objeto fascinante*. Ainda para Sartre (1943), o fascínio constitui a consciência de ser o nada em presença do ser. Assim, a sedução passa a ser uma tentativa de provocar nos outros a consciência de sua *nadificação* diante do objeto sedutor. Por meio da sedução, o objeto do fascínio procura constituir-se e ser reconhecido como um ser pleno. Para tanto, mostra-se como *objeto significante*.

Sartre (1943) vê na sedução um mecanismo duplo, que interrelaciona objetividade e subjetividade. Em primeiro lugar, o sedutor indica uma série infinita de atos reais e possíveis que aponta como partes integrantes do seu ser objetivo e despercebido. Dessa forma, procura direcionar a transcendência que o transcende para tornar-se inultrapassável, na medida em que somente o infinito é inultrapassável. Em segundo lugar, cada um dos atos do sedutor tenta refletir a maior espessura de mundo possível, seja apresentando o mundo ao ser amado, seja constituindo-se como um intermediário necessário entre o ser amado e o mundo, ou seja, simplesmente manifestando por seus atos a capacidade de exercer sua potência sobre o mundo (por meio do dinheiro, do poder, das relações etc.).

No primeiro mecanismo, o sedutor procura constituir-se como um infinito de profundidade. No segundo, tenta identificar-se com o mundo. Por esses dois procedimentos, o objeto sedutor se apresenta como inultrapassável. Entretanto, o processo sedutor não é suficiente por si só e constitui apenas uma investida do ser seduzido. Precisa, sob pena de perder qualquer validade, do consentimento do outro que deve cativar-se, reconhecendo-se como nulo diante da plenitude de ser absoluto do sedutor (SARTRE, 1943).

Baudrillard (2004) explica que o universo da sedução é aquele que se posiciona radicalmente contra o universo da produção. Não se trata mais de produzir ou de fabricar as coisas para um mundo obcecado pelo valor. Trata-se de seduzir; ou seja, de enfraquecer o valor das coisas, portanto, sua própria identidade para direcioná-la para o jogo das aparências e do intercâmbio simbólico.

O sentimento de pertencimento nos ambientes coletivos independe, em muitos aspectos, da vontade dos indivíduos. Rouchy (2001) afirma que em todo sistema estruturado o eu necessariamente ocupa um lugar na rede do grupo e existe não apenas em relação a si próprio, mas também aos outros. Assim, a profissão de um indivíduo, sua nacionalidade, sua fé, os estereótipos ou preconceitos que possam se relacionar com essas características serão determinantes na representação de si mesmo em relação ao outro. Terão, ainda, um papel central na estruturação do eu por meio de processos de identificação mútua e da assimilação de um sistema de normas e valores vigentes, fora do controle do sujeito.

Enriquez (2001) defende que mesmo diante do desmoronamento das religiões tradicionais, novas crenças nascem diariamente e que novas ideologias ou *causas*, expressões momentâneas da verdade, continuarão a ser capazes de atrair agrupamentos de pessoas. Vê na manutenção do *desconhecimento* e da ignorância alimentando o desamparo infantil na vida adulta como a fonte principal dessa busca permanente de novas certezas.

Baudrillard (1979) sustenta que qualquer estratégia sedutora trata da morte e do sequestro mental do outro, de retirar-lhe seu poder. É sempre a história de um assassinato, ou melhor, de uma imolação estética e sacrificadora, pois, como diz Kierkegaard, sempre acontece no nível do espírito. Segundo Baudrillard (1979), vivemos na era da sedução. Todos dizem: *Me seduza e Deixe-me seduzi-lo*.

Enriquez (2001) explica que se o coletivo ao qual pertence é visto como importante ou desejável por parte de seu grupo social, o indivíduo se sentirá idealizado. Um exemplo frequente é o orgulho sentido pelos funcionários de uma empresa renomada quando mencionam que são parte de seu quadro, mesmo que, eventualmente, se sintam explorados por ela. Assim, a idealização da organização tende a contribuir para a idealização de seus membros e aproxima o ideal do eu e do eu ideal, fonte de equilíbrio psíquico para os indivíduos.

Freitas (2000) descreve que a carreira chega a se tornar um catalisador da vida pessoal. Em muitos casos, passa a dar sentido à vida do indivíduo, a valorizar a sua autoimagem, a referenciar o seu sucesso e sua realização pessoal. Entretanto, de acordo com o modelo corporativo, esse êxito será sempre efêmero, ameaçado, em constante necessidade de superação.

Freitas (2007) ensina que a identidade profissional vem ocupando um espaço que se confunde cada vez mais com a identidade social e segue mobilizando a subjetividade dos indivíduos, fascinados pela onipotência organizacional, mesmo longe de seus locais de trabalho. As empresas modernas se apropriam de aspirações contraditórias, interligando os projetos individuais com os laços coletivos. Transformam-se em espaços de liberdade vigiada, em “clube dos raros”, povoado por sedutores e seduzidos. Assumem um papel sacralizado de novos templos, objetos de devoção, em tempos de culto aos valores econômicos.

Enriquez (2000) explica que, progressivamente aprisionado na armadilha de sua vontade de reconhecimento, o sujeito se entrega de corpo e alma ao modelo corporativo. Sem perceber a manipulação, acredita participar de um processo cooperativo, ávido por seu engajamento, enquanto constitui apenas uma peça descartável de uma engrenagem indiferente e impiedosa.

Calgaro e Siqueira (2008) consideram que o sedutor banaliza os problemas organizacionais e se apresenta como um local de convívio agradável, de forma a envolver o seduzido. Dessa maneira, a empresa facilita o processo pelo qual seus objetivos são introjetados e assimilados pelo indivíduo, que passa a considerá-los como suas próprias aspirações. Controlando dessa forma o afetivo, cria-se uma relação em que o trabalhador procura atingir os objetivos organizacionais como se fossem seus.

Enriquez (1983) define que o fascínio do grupo provoca nos indivíduos o desaparecimento da noção de impossível. Embriagados pela força do conjunto, perdem a percepção racional de limites que não ultrapassariam individualmente. Adicionalmente, instalam-se na certeza das respostas do grupo, evitando questionar as verdades coletivas em busca do saber.

Freitas (1999) afirma que a organização é um espaço de transferência espontânea e induzida. Envolve toda a esfera da subjetividade individual (afeto, psique, emoções etc.), mas também inclui as atitudes e os comportamentos que podem ser moldados, canalizados em direção a seus objetivos. Para satisfazer às exigências produtivas (ou competitivas), estimulam-se a obediência, a lealdade e a devoção. Sendo necessário, promovem-se também as atitudes narcisistas e agressivas.

Na estrutura burocrática, segundo Enriquez (2000), a libido é dessexualizada. É direcionada apenas para o trabalho produtivo, enquanto a pulsão da agressão é dirigida ao exterior e a pulsão de morte se aplica friamente a todos os membros. Ao contrário, na estrutura estratégica a libido ressexualizada não é mais canalizada apenas para o trabalho. Um processo de erotização das relações favorece a identificação e a coesão social, enquanto promove o espírito de equipe.

Nesse cenário, espera-se do indivíduo que aja como um *ser de paixão* e afirme sua virilidade e sua força física, independentemente do gênero do sujeito. Deve comportar-se como um ser másculo e, concomitantemente, como um ser da palavra, capaz de seduzir, atrair ou enganar. Dessa forma, promove-se a mobilização geral dos membros da organização, canalizando a energia não apenas dos corpos (como na estrutura burocrática), mas também das psiques, a serviço do imaginário organizacional (ENRIQUEZ, 2000).

Freitas (2007) esclarece que, a nova empresa é profundamente marcada pela estética gestual e discursiva, que tem por objetivo apresentar-se como uma terra prometida de sucesso, de acesso restrito, em que seus fiéis encontrarão, certamente, o grandioso. Nesse ambiente, operam duas formas de poder organizacional. O primeiro é do *signo do sagrado*, e visa apresentar o projeto organizacional de forma a provocar a admiração entre seus adeptos. Usa do carisma e comunica-se pela ideologia institucional. O segundo é do *signo do profano*. Por meio de mensagens sedutoras e prometendo sucesso infundável, reconhecimento e status, dirige-se para a veia narcisista do indivíduo. Freitas (2007) se refere a dois estereótipos da sedução. O primeiro é do tipo *dom Juan*, que aproveita qualquer recurso possível – honesto ou não – para conquistar. O segundo é o tipo *Casanova*, que é inconstante, despertando a paixão tanto nos outros quanto em si próprio.

Freitas (2007) salienta que uma tendência das empresas modernas é a passagem de uma identidade organizacional de perfil masculino (paterno), associada ao temor do castigo, para uma identidade feminina (materna), baseada no medo de perder o amor, penetrando ainda mais profundamente na esfera psíquica dos indivíduos.

Freitas (2000, p. 68) afirma que, “com sua imagem grandiosa e autoreferente aparecendo como humanizada, espelhando o olhar, a voz e o seio protetor da mãe, a empresa se coloca como o lugar que deve ser merecido”.

Motta (1997, p. 31) explica que o legado escravocrata levou as organizações brasileiras modernas a estabelecer relações de poder caracterizadas por uma enorme distância do poder. Nelas, colaboradores e executivos são submetidos a medidas de controles de tipo paterno/masculino e materno/feminino, que coexistem pacificamente no mesmo ambiente.

Enriquez (2001) afirma a existência de um paradoxo: o indivíduo ama aquilo ao qual é submetido. Inconscientemente, deseja ser dominado por forças poderosas com as quais busca se identificar, nas quais procura segurança, um sentimento de participação e um senso de coletividade. Espelhando a relação paterna, o sujeito busca na autoridade e na severidade uma referência com a qual possa se identificar.

Freitas (1999, p. 110) define que a organização moderna é duplamente narcisista. Em primeiro lugar, é narcisista na reprodução de si que oferece ao mundo. Reproduz a sua própria imagem por meio de seu discurso, da afirmação de seus valores, e se oferece como “uma grande aventura do fantástico tecnológico”. Sua estrutura onipotente lhe permite negar o fracasso e negar até a morte, enquanto estabelece seu controle sobre as pessoas que nela trabalham. Em segundo lugar, ela propõe a seus adoradores uma opção também narcisista: o sonho de realizar seus sonhos, de realizar suas aspirações mais secretas. Em seu discurso sedutor, a organização moderna promete a seus amantes um senso de pertença do qual se orgulhe, símbolos de reconhecimento, emoção, um status social privilegiado. Ela promete dar um sentido à vida dos simples mortais, oferecendo-lhes acesso a um reservado *clube dos raros*.

Nesse modelo ideal, o narcisismo individual e o narcisismo organizacional se juntam em uma única aspiração: um grande sonho compartilhado. Mas, em definitivo, o projeto que prevalece é sempre o da empresa, que deverá se sobrepor às expectativas pessoais. Em definitivo, o ingresso nesse clube privilegiado também deverá ser merecido, enquanto a adesão deverá ser incessantemente reafirmada (FREITAS, 1999).

METODOLOGIA

Esse artigo desenvolveu-se com base em uma pesquisa qualitativa, constituída por um estudo descritivo realizado a partir de quatro histórias de vida de executivos aposentados que trabalharam em empresas de grande porte, de capital aberto, com estruturas acionárias podendo incluir capital estrangeiro e localizadas no Brasil.

Em se tratando de histórias de vida, baseadas em uma abordagem qualitativa, a utilização de amostragem probabilística não se apresentou como alternativa viável. A pesquisa foi, portanto, realizada a partir de escolha dos sujeitos da pesquisa, com base em um processo de seleção não probabilístico, por critérios de tipicidade (VERGARA, 2003).

Opção foi feita por entrevistas semiestruturadas, que, segundo Lüdke e André (1986), desenrolam-se a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações.

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Os dados coletados foram tratados a partir de técnicas de análise de conteúdo, indicadas para o tipo de informação perceptiva e subjetiva relacionada com o tema da sedução. Segundo Franco (1986), sua aplicação no campo dos estudos organizacionais pode ser considerada ilimitada e ser utilizada para o entendimento de depoimento de dirigentes acerca de uma variedade imensa de temas, tais como políticas institucionais, jogos de poder ou ideologia subjacente ao processo de comunicação organizacional.

Os critérios de escolha dos indivíduos participantes da pesquisa contemplam seu cargo na organização e o tempo de casa. O critério de acessibilidade, demonstrado pela disponibilidade e pela abertura para participar da pesquisa, constituiu um parâmetro adicional na definição final dos entrevistados.

Nas entrevistas, cada entrevistado (E) foi identificado por um número, correspondente à ordem cronológica de realização das entrevistas, sendo E1 a E4. O QUADRO 1 revela as principais características demográficas dos respondentes e o detalhamento de suas vidas profissionais.

	E1	E2	E3	E4
Sexo	M	M	M	M
Idade	NI*	65 anos	NI*	68 anos
Tempo de aposentadoria	5 anos	5 anos	11 anos	5 anos
Nível de escolaridade	Superior	Médio	Superior	Superior
Permanência na empresa de referência	30 anos	35 anos	25 anos	10 anos
Último cargo	Gerente de relações com investidores	Superintendente executivo	Diretor presidente	Diretor-presidente
Ramo da empresa de referência	Siderúrgico	Banco	Automobilístico	Siderúrgico

Quadro 1 – Características demográficas dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

* Não informou

As entrevistas realizadas buscaram, por meio de um roteiro simples, promover a narrativa dos entrevistados sobre sua trajetória profissional, com enfoque na empresa de referência. Pretendia-se entender, do ponto de vista dos envolvidos, a percepção que tinham do uso da sedução nas organizações onde atuavam.

A SEDUÇÃO EM AÇÃO

Ao relatarem suas vidas profissionais, o tema da atração sentida pela organização e a perspectiva de realização pessoal grandiosa apresentam-se como um traço comum a todos os entrevistados. A dimensão internacional da oportunidade é um elemento citado por E1 e E3 como um elemento de atração na juventude:

Observa-se no relato de E3, além do fascínio pela experiência internacional, a aceitação de uma proposta salarial significativamente inferior pela perspectiva de uma carreira em uma empresa multinacional. Essa experiência se torna realidade no caso de E3, que narra:

E a única empresa realmente do setor secundário, de transformação, era a [nome da empresa] de porte de uma multinacional. Isso foi uma sedução. Você está dentro de Minas Gerais ficando focado aqui, praticamente vivendo a sua vida profissional fora do Brasil, mas sabendo que o seu retorno aqui era inevitável. Era absolutamente uma questão da sedução. E, dentro dessa linha, a [nome da empresa] possuía toda essa estrutura e... com possibilidades enormes. Então, a possibilidade de você ter atuações na Polônia, atuações na Rússia, atuações na própria Itália, acordos junto com a *Peugeot* na França ... (E3)

Dois entrevistados expressaram claramente a atração exercida por uma carreira de proporções internacionais. O contexto macroeconômico da década de 1970 parece aguçar a sede de experiências transnacionais entre os dois jovens trabalhadores.

Nota-se, ainda, a referência explícita à sedução, assim como a consciência do processo sedutor em curso, não havendo, em momento algum, conforme Motta (2000), discurso de vítima por parte dos entrevistados. Na era da sedução, todos aspiram a ser seduzidos e a usarem da sedução (BAUDRILLARD, 1979).

A empresa se torna objeto fascinante (SARTE, 1943) e os executivos, fascinados pela sua onipotência, mesclam seus objetivos individuais com as aspirações do coletivo, buscando a ascensão profissional e o acesso ao restrito “clube dos raros” (FREITAS, 2007).

A experiência fora das fronteiras do país ainda oferece a oportunidade de brilhar no palco internacional:

Então, quando nós éramos é... diretor da [nome da empresa] nós íamos fazer jovens brasileiros, íamos fazer palestras para 2 mil dirigentes mundiais da [nome da empresa] em Turim, na Itália. E nós éramos, vamos dizer, escutados e tratados como, vamos dizer, inovadores! (E3)

Ela [a empresa] fez um progresso tão acentuado que nos classificaram nos três melhores do mundo.. Quando a gente ia lá nas reuniões, éramos tratados assim com um enorme interesse, sabe [risos]: “Lá vêm esses índios de novo”, né. (E4)

Demonstravam no final do mês, no *bottomline*, né, uma *EBITDA*. E os caras: “Como vocês podem ter essa margem” e, tal, né. Então, tinha sido um sucesso. (E4)

Conforme descrito por Freitas (1999), a organização se torna um espaço de

projeção dos sonhos dos indivíduos. A possibilidade de se fazer uma carreira internacional e o um crescimento pessoal quase ilimitado, mencionados por E3, contribuem para o surgimento de trabalhadores emocionalmente comprometidos com a empresa (FARIA e SCHMITT, 2007).

Surge no discurso dos entrevistados o orgulho de fazer parte do quadro de uma empresa renomada. A idealização do coletivo se projeta na idealização do próprio indivíduo, aproximando o ideal do eu do o eu ideal (ENRIQUEZ, 2001).

De Ribeirão Preto o dono do banco me chamou pra vir a São Paulo. E sempre que ele me chamava pra São Paulo ou era para o bem ou era para o mal. Não chamava pra bater papo; chamava pra falar de negócios, pra falar de assuntos que interessava o banco e a cada um de nós no caso, né. (E2)

Vale ressaltar que o dono do banco chama apenas para “falar de assuntos que interessam o banco e a cada um de nós”, denotando uma sobreposição dos objetivos da organização com as aspirações pessoais. A empresa se propõe a realizar os desejos individuais por meio da realização de seus fins empresariais (SCHMITT; LEAL, 2006; CALGARO; SIQUEIRA, 2008).

Na época, eu visitei 108 empresas, desde fábrica de alfinete até a fábrica da... de aeronaves, lá do Japão.... como é que ela chama a... a *Boeing* japonesa lá... que eu esqueci... E depois nós fizemos um estudo bastante interessante de como transformar a [nome da empresa] e resolvemos utilizar o Brasil como *piloto*. E eu fui nomeado coordenador *piloto* no Brasil, coordenador-geral de todo esse grupo, e nós tivemos um sucesso absoluto. (E3)

Os meios aparentemente ilimitados postos à disposição dos executivos expressam a potência e a grandiosidade da organização que transcendem o mundo finito dos mortais, apresentando-se como um construto inultrapassável, nos termos de Sartre (1943), tornando-se objeto significativo em sua plenitude absoluta.

Observa-se ainda a expressão de E3 quando descreve que fez “parte desse grupo” e que alcançou o “sucesso absoluto”. Transparecem a sede de aplausos e o desejo de onipotência, descritos por Freitas (1999).

Então, a companhia estava em um dilema ou ela se modernizava e se tornava uma companhia moderna e competitiva ou desapareceria, porque não teria mais o Tesouro Nacional para aportar recursos lá. Então, essa foi a fase que o [nome do presidente] começou lá. Algum tempo depois ele me convidou [...] (E4)

Participar do desafio da modernização, confessa o entrevistado, realmente o atraiu. E4 ainda relata:

Quando eu saí de lá, as homenagens que me prestaram, sabe, eu acho que foi... foi bom! [...] Envolvia, eu me lembro lá no... quando eu saí, eles prepararam uma surpresa: prepararam um DVD sobre a minha parcela na [nome da empresa], minha passagem na [nome da empresa]. E tinham ponto lá que realmente me emocionou muito, onde eles diziam que “eu me tornei a referência ética da empresa”. (E4)

Para Freitas (1999), a empresa constitui um local onde o narcisismo do indivíduo se mistura ao narcisismo organizacional para se transformar em um único grande sonho.

Para Vries (1997), um dos papéis principais da liderança é a construção da ideologia organizacional. Para Freud (1968), o amor pelo chefe é uma das características da construção do coletivo. Entretanto, a importância da imagem do líder é narrada com uma ênfase maior ainda por E1:

A tonalidade, o culto à personalidade dos presidentes da [empresa], é um negócio impressionante. (E1)

É, olha, no ambiente estatal o presidente da empresa, seja corporativo, sendo estatal ou mesmo privado, o presidente da empresa ele acaba sendo referência da empresa, o *pai*. Ele é identificado pelos membros da corporação como um *pai*. Era assim com o presidente da IBM [...]. Na siderurgia é a mesma coisa. O cara tem que se identificar ali como o líder espiritual daquele bando de seguidores. É uma religião... (E4)

Entrevistador: Você vê isso de uma maneira tão marcada?

Respondente: Marcada. É uma religião. O cara tem que [...]. O sujeito lá na ponta da linha ele tem que achar que tem um cara lá em cima que sabe, que faz as coisas que está cuidando da gente. [...] Não, eu acho que empresa não sabe, né. Tem que ter um condutor que leva essa mensagem até o chão de fábrica, tem que ter alguém que sabe e que comunica. Nem a empresa sozinha, esse pessoal, acaba cuidando do seu bem seu bem-estar, né, essa ideia de comunicar a direção, o rumo, a estratégia. Essa tem que ser o *pai* da empresa, uma figura carismática, que está lá em cima, que vai lá fazer palestra para o sujeito que está na base e tal, e convence! (E4)

[...] eu tenho um exemplo recente da [nome de uma empresa]. Foi privatizada há 20 anos, mas continua basicamente uma estatal, porque lá continua o [nome do penúltimo presidente da empresa]... e todo mundo, os mesmos processos, os métodos, e tal. Tornou-se uma boa estatal. E o [nome do penúltimo presidente da empresa] ele encarnava isso, o *representante de Deus*, né, um cara que sabe tudo, o Dr. [nome do penúltimo presidente da empresa] e tal. O [nome do último presidente da empresa] tentou quebrar isso, né, a *lagermanique*, né, mas tem que ser... na siderurgia, pelo tipo da atividade, é um negócio, assim, num ambiente perigoso, hostil, penoso, né, que desenvolve uma grande relação de solidariedade, de cumplicidade coletiva, sabe? Esse tipo de *catarse* tem que ter um fio condutor. (E4)

Conforme Enriquez (2000), cabe ao chefe impressionar e fascinar, demonstrando magnificência. Em seus relatos, os entrevistados utilizam termos ilustrativos da dinâmica existente: *culto à personalidade, endeusamento, mito, prestígio e panelinha do poder, pai, líder espiritual e seus seguidores, religião, figura carismática, representante de Deus*, remetendo à visão religiosa da organização (MACEDO, 2006), enquanto a dimensão familiar e a referência ao pai são abordados por Barros (*et al.* 2008), Enriquez (1983) e Freitas (1999, 2000). Nota-se, ainda, a menção a características quase sobrenaturais do chefe (ENRIQUEZ, 2001).

A capacidade da organização moderna de estabelecer-se como uma nova crença e de ocupar, na mente de sua força de trabalho, o lugar de religiões ou ideologias tradicionais, mencionada por E4, é descrita por Enriquez (2001), Freitas (1999) e

Macedo (2006). Para Amado (2000), ela reforça a cultura organizacional na atualidade como paliativo para a sensação de vazio social e individual.

A vida organizacional é pautada pela irracionalidade e pelo simbolismo, elementos vistos por Freitas (2007) como capazes de seduzir e, em decorrência, de promover a lealdade, a abnegação e o comprometimento de seus trabalhadores:

[...] grandes *shows* de encontro. Por exemplo, o [nome do penúltimo presidente da empresa de referência] gostava muito de café da manhã com os empregados... É, *Café com o presidente*. Então, ele ia lá para [cidade sede da empresa] vestidinho de uniforme, porque lá tem esse clima, todo mundo anda de uniforme, até o presidente. Na [nome de outra empresa siderúrgica] também [...]. Acho que é meio japonês, e todo mundo quer dizer de novo a identidade, né. Enquanto presidente, quando eu ia lá, colocava o meu uniformezinho... Mas o [nome do penúltimo presidente da empresa de referência], que era esse *showman*, ele ia para lá, fazia o café da manhã. Os caras falavam o que queria, ele anotava e depois ele fazia uma reunião com um grupo maior. Ia de microfone na mão, andando para lá para cá, sabe? E os caras mentindo e ele provocando. (E4)

Observa-se a referência explícita feita ao discurso sedutor, descrito por Enriquez (1983) como envolvente e repetitivo, buscando ser impactante na linguagem escolhida, usando termos chocantes e chamativos, ordenados em um jogo de aparências perfeitamente orquestrado (MOTTA, 2000). Reconhece-se a referência à linguagem gestual e discursiva própria ao “signo do sagrado” revelado por Freitas (2007).

O uso simbólico encontra-se relatado em outros aspectos da vida organizacional:

É, o ritual, exatamente, a parte simbólica, porque os japoneses prezam muito isso, essas cerimônias. Por exemplo, as premiações, os recordes, eram reconhecidos, eram destacados. [...] Fim de ano, a gente reunia trezentas pessoas, várias reuniões. A gente fazia reunião com a comunidade, todo chefe de departamento, os principais clientes. (E1)

Mas, então, outra coisa que espantava muito os franceses quando eles iam lá visitar a [nome da empresa], e na volta eu perguntava: “Qual foi sua impressão?”. “Eu fiquei impressionado com a dedicação das pessoas!”. [...] Aqui, eles ficavam escandalizados com um programa que tinham lá de levar as famílias no domingo para conhecer a usina. Eles falam: “Mas como? Qual é o interesse das famílias de andar no meio das máquinas?” então, tem algumas coisas que são componentes de uma cultura, né, e que bem trabalhadas... (E4)

Os rituais e as cerimônias podem se apresentar informalmente, em reuniões após o expediente, em torno de um simples chope:

Muito importante, super legal, muito legal mesmo. [...] Uma vez, eu fechei no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná na festa de confraternização do final do ano, pra todo mundo tá, e foi lá em Gramado, em Canela, eu não lembro cara, festão de arromba, porque a ideia era realmente aproximar mais as próprias pessoas na confraternização, né, numa confraternização e o [nome do Banco] fazia isso com muita constância e tal. Só que não podia fazer só isso, porque senão esses caras achavam: “Pô esse banco é uma festa é só *chopp*, é só oba-oba!”. Isso era só pra fazer o trabalho de aproximação.

Depois, você tem que chamar os caras para explicar. Eu não precisei disso, porque eu sempre sabia separar muito bem o *chopp* do dia seguinte... (E2)

O relato de E2 deixa claro que os colaboradores não podem iludir-se sobre o caráter profissional da relação que se estabelece, situando a sedução em um contexto de jogo de aparências e de intercâmbio simbólico (BAUDRILLARD, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi definido como *descrever e analisar os principais mecanismos de sedução e seus impactos na mobilização da subjetividade dos indivíduos*. O discurso dos entrevistados mostrou o envolvimento emocional com suas organizações. Missões cada vez mais complexas eram atribuídas pelos líderes em função. Em um eterno processo de melhoria contínua, o melhor resultado obtido tornava-se apenas o padrão vigente. Neste *Kaizen* individual, ultrapassar seus limites sempre aparecia ser a regra para os pesquisados. Acomodar-se significava o fim do reconhecimento e a consequente perda de identidade.

As entrevistas apontaram para a sobreposição dos desejos do indivíduo com as expectativas do grupo, de forma muito sutil, a fim de garantir que cada um disponibilize seu potencial em prol do coletivo. Em um jogo perverso de sedução, cada um deve ser consultado sobre os rumos da equipe, assumindo as responsabilidades cabíveis ao seu nível de *empowerment*.

A organização moderna se apresentou, ao longo das narrativas, como um lugar perfeito para o exercício do narcisismo desenfreado (FREITAS, 1999). Diante da perda de vitalidade das instituições tradicionais, a atividade empresarial geradora de crescimento econômico apareceu se legitimando no mundo capitalista como a principal referência social.

Diante da ameaça externa, os entrevistados demonstraram seu compromisso com a empresa. Como nos versos de Joaquim Osório Duque Estrada, “Verás que um filho teu não foge à luta, Nem teme, quem te adora, a própria morte”, os entrevistados renovaram sua dedicação.

A entidade coletiva, onipotente, grandiosa, vitoriosa e imortal foi apresentada pelos sujeitos da pesquisa como se fosse uma pessoa. A relação pessoa-empresa, que prevaleceu ao longo de dois séculos e meio de Revolução Industrial, migrou imperceptivelmente para uma relação pessoa-pessoa. Não se trata, entretanto, de pessoas em pé de igualdade. Estabelece-se um desequilíbrio entre um simples mortal e um ser sobrenatural, sobre o qual as leis da natureza e dos homens se aplicam de forma distinta.

O fenômeno de projeção, mencionado por diversos autores (ENRIQUEZ, 2000; LAPIERRE, 1995; FREITAS, 1999), se destaca-se como um elemento importante no desenvolvimento do imaginário coletivo. Fonte de ilusão, leva os indivíduos a se espelharem no líder e a depositarem nele todas suas expectativas. É nele que se projetam os sonhos e as ambições. É a imagem que se almeja, a personificação do

sucesso.

Aponta-se como sugestão para o desenvolvimento de pesquisas, a partir desse trabalho, a sistematização e categorização das práticas gerenciais sedutoras no contexto organizacional, a partir das principais variáveis identificadas no discurso dos entrevistados em torno da temática da sedução.

REFERÊNCIAS

AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

BAUDRILLARD, J. **De laséduction**. Paris: Editions Galilée, 1979.

BAUDRILLARD, J. **Mots de passe**. Paris: Librairiegénéralefrançaise, 2004.

BARROS, A.N. *et al.* O lugar do trabalho na psique dos Indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. Rio de Janeiro: **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CALGARO, J. C. C.; SIQUEIRA, M. V. S. Servidão e sedução: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.

ENRIQUEZ, E. **De lahorde à l'état**:essai de psychanalyseulien social. Paris: Editions Gallimard, 1983.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte, Fumec, 2001.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C.P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: O Controle social a serviço das organizações. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007. 108 p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREUD, S. **Psychologie collective et analyse du moi**. Essais de psychanalyse. Paris: Payot, 1968.

LAPIERRE, L. Os fantasmas e seus textos. In: LAPIERRE, L (Coord.). **Imaginário e liderança: no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995. p.45 - 76.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, K. B. A administração simbólica nas organizações: uma nova forma de religião? **Sociedade e Cultura**, v.9, n.1, Jan/ Jun. 2006, p. 131-142.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ROUCHY, J. C. Identificação e grupos de pertencimento. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte, Fumec, 2001.

SARTRE, J. P. **L'être et l'enéant**: essai d'ontologiephénoménologique. Paris: Gallimard, 1943.

SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, mito e identificação. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2003. 92 p.

VRIES, M. F. K. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.