

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

FERNANDO FERNANDES PIMENTA

**A ANGÚSTIA E O MEDO DA DISSOLUÇÃO DA IDENTIDADE
PROFISSIONAL DO EXECUTIVO NO MUNDO GLOBALIZADO:
O *COACHING* NA CLÍNICA DO TRABALHO**

DOUTORADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**SÃO PAULO
2013**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

FERNANDO FERNANDES PIMENTA

**A ANGÚSTIA E O MEDO DA DISSOLUÇÃO DA IDENTIDADE
PROFISSIONAL DO EXECUTIVO NO MUNDO GLOBALIZADO:
O *COACHING* NA CLÍNICA DO TRABALHO**

DOUTORADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Psicologia Social – Área de concentração Identidade, sob a orientação do Prof. Dr. Antônio da Costa Ciampa

SÃO PAULO

2013

BANCA EXAMINADORA

Dedico este trabalho ao meu pai.
(in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Não se realiza nada sozinho. Se eu pudesse incluir nestes agradecimentos todos os que participaram e colaboraram nesta pesquisa, não haveria páginas suficientes. Portanto, vou me restringir apenas às pessoas mais próximas, que comigo compartilharam estes inesquecíveis anos, em que juntos, nos dedicamos a este trabalho.

Agradeço ao meu amigo e orientador Prof. Dr. Antônio da Costa Ciampa, que me acolheu e que com a sua sabedoria e generosidade, apoiou e orientou este projeto.

Ao Prof. Dr. Juracy Armando Mariano de Almeida pelos comentários e críticas durante os debates no Núcleo de Estudos e Pesquisas em Identidade-Metamorfose (NEPIM) da PUC-SP, que muito contribuíram na construção deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Aluísio Ferreira de Lima pelas indicações e sugestões de leitura e pesquisa.

Aos componentes da banca de exame de qualificação, Profa. Dra. Inês Rosa Bianca Loureiro, Profa. Dra. Miriam Debieux Rosa, Prof. Dr. Juracy Armando Mariano de Almeida e ao Prof. Dr. Odair Furtado, pelas suas proveitosas sugestões e recomendações.

À Profa. Dra. Mary Jane Paris Spink do Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social pelos seus ensinamentos e pela oportunidade de publicar meu primeiro capítulo de livro.

Aos professores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais, Profa. Dra. Leila Maria da Silva Blass, Prof. Dr. Luiz Eduardo Waldemarin Wanderley e Prof. Dr. Marco Aurélio Nogueira, pela oportunidade de aprender e debater temas essenciais à elaboração desta tese.

À Profa. Dra. Marisa Todescan Dias da Silva Baptista, que me incentivou e mostrou o caminho para que eu me candidatassem a participar desta jornada acadêmica.

À Marlene, secretária do Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social, pelo apoio e suporte nas questões administrativas.

Aos meus colegas do NEPIM, pela amizade, pela inspiração, pela troca de ideias e sugestões ao longo desses anos, em especial ao Sérgio Dantas e Sheila Miranda.

Ao João Rodrigues, que me permitiu o acesso à maioria das obras consultadas para elaborar esta pesquisa.

Aos meus filhos e minha mãe, que compreensivamente suportaram a minha ausência e o meu distanciamento do seu convívio.

Meu especial agradecimento à Marisa, esposa e companheira, que me acompanhou, apoiou e ajudou, incansável e pacientemente ao longo desta jornada.

A todos minha profunda gratidão.

RESUMO

PIMENTA, Fernando Fernandes. **A angústia e o medo da dissolução da identidade profissional do executivo no mundo globalizado: o *coaching* na clínica do trabalho.** Tese de doutorado. PUC-SP, 2013.

Esta tese explora e busca responder a uma questão que é usual no processo de *coaching* de executivos: por que sofre o executivo que não consegue superar suas dificuldades no trabalho? Essa pesquisa é resultado de um estudo bibliográfico que investigou a identidade profissional do executivo no contexto de impermanência e incerteza do processo de globalização, e que sofre pelo receio de vir a fracassar no exercício de sua atividade. A identidade profissional do executivo é resultado de uma construção de décadas de trabalho e sacrifício e que tem suas fundações em sua sólida história de competência, assim como, na permanente expectativa de sucesso na superação de obstáculos e de concretização dos objetivos da organização. As investigações orientaram-se pela noção de que a identidade está em permanente metamorfose. Com base nesta premissa, a aparência de não-metamorfose (metaforicamente uma mesmice), é um sintoma de que houve um ‘descompasso’ com ‘uma’ metamorfose da identidade do executivo. As dificuldades no trabalho podem ser manifestações dessa mesmice. A sua superação requer um processo de autorreflexão que permita a dissolução das ilusões (emancipação) que o mantêm nesse ‘descompasso’ e que prenuncia o fracasso em sua atividade profissional, caso não supere suas dificuldades. A pesquisa apontou que o processo de *coaching* é, atualmente, entre os métodos de intervenção da Clínica do Trabalho o mais apropriado para apoiar e suportar o executivo na superação de suas dificuldades e seu sofrimento. A conclusão final da tese é de que o sofrimento do executivo decorre da emergência do medo e da angústia ao antever que a não superação das suas dificuldades no trabalho poderá provocar a dissolução de sua identidade profissional, fazendo que ele venha a ser um nada na vida, um ninguém. O embasamento teórico desta pesquisa situa-se predominantemente na Psicologia Social e seu eixo central teórico é a noção do Sintagma (identidade-metamorfose-emancipação) de Ciampa (2005).

Palavras-chave: Identidade-metamorfose, Emancipação, Executivo, Sofrimento, *Coaching*.

ABSTRACT

PIMENTA, Fernando Fernandes. Anxiety and fear of the dissolution of the executive's professional identity in a globalized world: The work's clinic through coaching. Ph.D. Thesis. PUC-SP, 2013.

This thesis explores and tries to answer a common executive coaching question: Why does the executive suffer when he is not able to overcome his difficulties at work? This exploration is the result of a bibliographic research that studied the executive's professional identity in the context where prevails the impermanence and uncertainty of the globalization process and by the fear of being unsuccessful. The executive's professional identity is the result of decades of hard work and sacrifice and it is founded in his history of success, as well as on company's expectations for him of overcoming future obstacles and achieving the company's goals. The investigations were guided by the notion that identity is in constant metamorphosis. Based on this premise, the appearance of non-metamorphosis (metaphorically the sameness), is a symptom that there was a 'disconnection' with 'one' metamorphosis of the executive's identity. The difficulties at work can be expressions of this sameness. To overcome it requires a process of self-reflection that could allow the dissolution of the illusions (emancipation) that keeps this 'mismatch' and foresees fail in his professional activity, if not overcome his difficulties at work. The research pointed out that the coaching process is currently, among the Work Clinic's methods of intervention, the most appropriate to support the executive in overcoming his difficulties at work and suffering. This thesis final conclusion is that the suffering of the executive is due to the emergence of fear and anxiety due to the expectation that if no solution for his difficulties at work is found can cause termination of his professional identity, meaning he will become no one in life, nobody. The theoretical basis of this research lies mainly in Social Psychology and its central axis is the notion of the Sintagma (identity-metamorphosis-emancipation) of Ciampa (2005).

Keywords: Identity-metamorphosis, emancipation, executive, suffering, coaching.

ABSTRACTO

PIMENTA, Fernando Fernandes. La ansiedad y el miedo a la disolución de la identidad profesional del ejecutivo en un mundo globalizado: el trabajo clínico a través del coaching. Tesis Doctoral. PUC-SP, 2013.

Esta tesis explora y trata de responder a una pregunta que es habitual en el proceso de coaching ejecutivo: ¿Por qué el ejecutivo sufre cuando no es capaz de superar sus dificultades en el trabajo? Esta investigación es el resultado de un estudio bibliográfico que investigó la identidad profesional del ejecutivo en el contexto de la transitoriedad y la incertidumbre del proceso de globalización y la angustia de la posibilidad de fracaso. La identidad profesional del ejecutivo es el resultado de la construcción de décadas de trabajo y sacrificio y que tiene sus bases en su sólida historia de éxito, así como en la expectativa permanente de éxito en la superación de los obstáculos y alcanzar los objetivos de la organización. Las investigaciones fueron guiadas por la idea de que la identidad está en constante metamorfosis. Partiendo de esta premisa, la apariencia de no metamorfosis (metafóricamente la igualdad), es un síntoma de que hay uno 'desajuste' con 'una' metamorfosis de la identidad del ejecutivo. Las dificultades en el trabajo pueden ser manifestaciones de esta igualdad. Su capacidad de recuperación necesita de un proceso de auto-reflexión que podría permitir la disolución de las ilusiones (emancipación) que mantiene lo "desajuste" y presagia el fracaso en su actividad profesional, si no superar sus dificultades en el trabajo. La investigación señaló que el proceso de coaching es en la actualidad, entre los métodos de intervención de la Clínica del Trabajo, lo más adecuado para apoyar el ejecutivo en la superación de sus dificultades y sufrimiento. La conclusión final de esta tesis es que el sufrimiento del ejecutivo se debe a lo miedo y la ansiedad debido al anticipar que si no se encuentra una solución para sus dificultades en el trabajo puede causar la disolución de su identidad profesional, lo que significa que será una nada en la vida, a nadie. La base teórica de esta investigación radica principalmente en la Psicología Social y su eje central es la noción de la Sintagma (identidad-metamorfosis-emancipación) de Ciampa (2005).

Palabras clave: Identidad - metamorfosis, Emancipación, Ejecutivo, Sufrimiento, Coaching.

SUMÁRIO

PRÓLOGO.....	13
INTRODUÇÃO.....	16
MÉTODO.....	25
PRIMEIRA PARTE: A IDENTIDADE.....	27
1. O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO.....	28
2. A IDENTIDADE-METAMORFOSE.....	39
3. A IDENTIDADE EM BUSCA DE EMANCIPAÇÃO.....	43
3.1 Habermas e a emancipação através da dissolução das ilusões.....	43
3.2 Ainda Habermas e a emancipação.....	47
3.3 A emancipação através do trabalho nas organizações.....	50
4. A APARÊNCIA DE NÃO-METAMORFOSE IDENTITÁRIA.....	51
4.1 A mesmice conforme Ciampa.....	51
4.2 O significado e o sentido da mesmice.....	54
4.3 As exigências da mesmice.....	56
4.4 Repensando a noção de identidade pressuposta.....	57
4.5 Repensando a congruência identitária entre o indivíduo e o meio social.....	60
4.6 Repensando o processo de tentativa de reposição da identidade.....	65
4.7 O axioma proposto por Ciampa e a manifestação da mesmice como dimensão metafórica.....	67
4.8 Quem poderia atribuir e julgar ‘uma’ mesmice?.....	70
4.9 As dificuldades para a autoatribuição da mesmice.....	73
SEGUNDA PARTE: A IDENTIDADE PROFISSIONAL.....	76
5. OS SIGNIFICADOS E O SENTIDO DO TRABALHO.....	77
5.1 O trabalho como atividade prazerosa.....	84
5.2 O ‘artífice’ nas organizações.....	87
6. A GLOBALIZAÇÃO CALEIDOSCÓPICA E O TRABALHO.....	90
6.1 O desemprego na globalização.....	104

6.2 A globalização à brasileira.....	104
7. AS ORGANIZAÇÕES E OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	107
7.1 A longevidade das organizações.....	114
7.2 As raízes modernas dos modelos de gestão de pessoas.....	118
7.3 Em busca de melhores modelos de gestão de pessoas.....	127
7.4 A importância da liderança nas organizações.....	131
8. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO EXECUTIVO.....	138
8.1 Os executivos - trabalhadores no topo das organizações.....	142
8.2 Sobre o sofrimento e o prazer dos executivos.....	149
8.3 Sobre os conflitos e contradições dos executivos.....	157
TERCEIRA PARTE: O SOFRIMENTO NO TRABALHO.....	169
9. AS DIFICULDADES NO TRABALHO E O SOFRIMENTO.....	170
9.1 As dificuldades no trabalho como metáforas da mesmice.....	172
9.2 O indivíduo sujeito à ‘uma’ ou mais mesmices.....	174
9.3 As dificuldades no trabalho como causa de sofrimento.....	176
9.4 Outras razões para o sofrimento no trabalho.....	180
10. O SOFRIMENTO NO TRABALHO CONFORME DEJOURS.....	185
10.1 O foco e interesse da Psicodinâmica do Trabalho Dejouriana.....	187
10.2 O trabalho enlouquece?.....	189
10.3 Entendendo o sofrimento no trabalho.....	190
10.4 A organização do trabalho como causa de sofrimento.....	194
10.5 As estratégias defensivas contra o sofrimento.....	199
10.6 O fracasso das estratégias coletivas de defesa.....	200
10.7 O sofrimento no trabalho e as relações familiares.....	202
10.8 A questão da normalidade.....	203
10.9 A inevitabilidade do sofrimento no trabalho.....	204
10.10 A busca de sentido através do trabalho.....	205
10.11 Uma articulação entre as teorias Ciampiana e Dejouriana.....	207
11. O MEDO E A ANGÚSTIA NA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	210
11.1 Medo e angústia na teoria Dejouriana.....	210
11.2 Buscando aprofundar a teoria Dejouriana.....	212

11.3 O medo da morte como origem de todos os medos.....	213
11.4 Compreender o medo.....	215
11.5 A tradução de <i>Angst</i> nos textos de Freud.....	218
11.6 Compreender a angústia.....	220
11.7 As diferenças entre o medo e a angústia.....	223
11.8 As profundas raízes da angústia.....	224
11.9 A angústia como causa e consequência da ameaça à identidade..	227
12. A CLÍNICA DO TRABALHO DOS EXECUTIVOS.....	231
12.1 Desafios da clínica do trabalho dos executivos.....	233
12.2 O processo psicoterapêutico para executivos.....	236
12.3 O <i>coaching</i> de executivos na clínica do trabalho.....	239
12.4 As abordagens terapêuticas do processo de <i>coaching</i> de executivos.....	244
12.5 <i>Coaching</i> – terapêutica ou terapia?.....	247
12.6 A emancipação através do processo de <i>coaching</i>	250
13. O INDIZÍVEL MEDO AO FRACASSO.....	252
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	259
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	263

PRÓLOGO

Esta pesquisa nasceu do meu interesse em escutar e apoiar executivos de organizações, através do exercício da atividade de *coach*¹, na superação de suas dificuldades no trabalho e de seu sofrimento. Meu comprometimento com o *coaching* de executivos se construiu ao longo de quase quatro décadas de vida dedicadas ao trabalho em empresas², que foram vivenciadas, em sua maior parte, como executivo. Durante esse período, testemunhei em colegas, subordinados e superiores hierárquicos, os efeitos deletérios das dificuldades no trabalho e seu conseqüente sofrimento, assim como também os vivenciei pessoalmente.

Por sua vez, esse interesse tem suas origens no meu empenho em compreender porque as organizações fracassam. Quando uma organização encerra ou reduz suas atividades por não cumprir seus objetivos (o que não é incomum), causa, inevitavelmente, sofrimento àqueles trabalhadores que a ela entregaram seu tempo, comprometimento e força de trabalho. Esses eventos afetam, além dos seus empregos e suas vidas pessoais, o rumo das vidas daqueles que deles dependem. Eu também fui uma das vítimas dessas ocorrências.

Desde o início de minha vida profissional, as circunstâncias me levaram a conviver proximamente aos principais executivos das organizações em que trabalhei. Inicialmente, como um assistente e depois, em várias outras atividades durante meu desenvolvimento profissional. Essa convivência, de muitos anos, me permitiu desenvolver certa capacidade para avaliar a competência, a habilidade e o desempenho profissional de executivos que ocupam o topo das organizações.

Pude, então, compreender que, em sua grande maioria, são os seus próprios executivos, os responsáveis pelo fracasso da organização em que trabalham. Uma derrocada, que, por conseqüência, arrasta consigo boa parte ou todos os seus trabalhadores. Essa ruína pode ser atribuída às decisões e ações dos executivos, assim como, sua omissão em decidir, ou por deixar de fazer o que deveria ser feito. Fatos que podem ocorrer por não estarem devidamente capacitados ou habilitados ao exercício

¹ *Coach* é o profissional que aplica o processo de *coaching*.

² Durante a minha carreira profissional atuei em diferentes áreas nas organizações e na liderança de equipes em diferentes organizações e países.

dessa atividade, mas, na maioria das vezes, por razões que eles mesmos não conseguem compreender.

Como explicar ou justificar, que profissionais habituados durante décadas à solução de problemas e à superação de obstáculos, possam, em determinados momentos de sua história profissional, se defrontar com dificuldades que não conseguem superar?

Tendo esta questão como guia, escolhi exercer o ofício de *coach* de executivos, acreditando que, apoiado na minha experiência profissional, meu conhecimento e prática nas ciências psicológicas e na escuta terapêutica, eu possa cooperar com aqueles que buscam superar o sofrimento quando se prenuncia o risco do seu fracasso profissional. É com base neste contexto que desenvolvemos a pesquisa que vamos apresentar.

A oportunidade do desenvolvimento desta tese me colocou em um pequeno grupo de privilegiados, pois, em geral, os autores que escrevem sobre os executivos tiveram pouca ou nenhuma experiência neste papel nas organizações. Em sua maioria são consultores ou professores, o que dificulta ao pesquisador encontrar uma percepção e uma compreensão mais próxima da realidade vivida por aqueles profissionais. E quando os executivos o fazem, em geral, o texto visa que o autor possa vangloriar-se de sua carreira de sucesso. Dessa forma, quando um executivo investiga e discute as dificuldades no trabalho e o sofrimento, com a pretensão de diminuir uma lacuna do conhecimento acadêmico na Psicologia Social, o faz com certa excepcionalidade.

No entanto, é importante destacar que, mesmo que eu tenha dedicado a maior parte de minha vida profissional às organizações, as investigações e análises deste texto foram realizadas a partir de três perspectivas: de um trabalhador que experenciou o trabalho do mais baixo ao mais alto nível hierárquico em organizações, de um escutador do sofrimento no trabalho e de um pesquisador acadêmico.

Na leitura de qualquer texto, não é difícil reconhecer as características pessoais de seu autor. Entretanto, esse reconhecimento se tornará marcante na leitura de uma tese. Ali, as impressões digitais do seu artífice marcarão indelevelmente as ideias e argumentos que estarão sendo submetidos à banca de doutoramento. Este também será o caso, pois, minha história de vida, assim como, minhas identidades profissionais de

executivo de organizações, de pesquisador e terapeuta nas ciências psicológicas³ e de *coach* de executivos estão aqui, de tal modo imbricadas, que será impossível tentar separá-las neste texto.

Embora esta tese tenha se baseado em fontes bibliográficas, seu desenvolvimento e conclusões refletiram as questões e os entendimentos gerados durante minha vida profissional na relação com trabalhadores, fossem meus superiores, colegas, subordinados, e clientes no processo de *coaching*, como também, na gestão de pessoas nas organizações.

Quanto ao palco em que se desenvolve o trabalho, que é o objeto desta pesquisa, ressalto que a empresa, escolhida aqui como a representante do coletivo das organizações e inserida no mundo capitalista em que vivemos, orienta-se pelos interesses do capital e enxerga seus trabalhadores como recursos humanos essenciais para a conquista e a sustentabilidade dos seus ganhos. Dessa forma, as iniciativas e ações empresariais, ainda que dirigidas a beneficiar seus trabalhadores, norteiam-se por esses interesses, aos quais também se subordinam aqueles que ali trabalham.

³ Formação, prática e mestrado em Psicanálise no Brasil, graduação não concluída em Psicologia no Brasil e nos EUA, e pesquisador em Psicologia Cognitiva e Psicanálise Norte-Americana e Britânica.

INTRODUÇÃO

Durante uma de suas viagens, Honi viu na estrada um homem plantando uma alfarrobeira e lhe perguntou quantos anos levaria para a árvore dar frutos. O homem lhe respondeu – ‘setenta anos’. Estarrecido com o prazo e pensando no futuro e na colheita daqueles frutos, Honi sentou-se para comer, sentiu-se tonto, deitou-se e adormeceu.

Quando acordou viu que um homem colhia os frutos daquela alfarrobeira e perguntou-lhe – se havia sido ele que havia plantado aquela árvore. Ao que o homem respondeu – não, foi meu avô que a plantou. Perplexo, Honi logo percebeu que havia adormecido por setenta anos. Correndo, ele retornou a casa onde havia morado e perguntou à pessoa que lá encontrou, se o filho de Honi ainda estava vivo. Teve como resposta que ele já havia morrido, mas que seu neto ainda vivia naquela casa. Estarrecido, apresentou-se aos moradores da casa como sendo ele o próprio Honi, mas ninguém acreditou nele. Resolveu então ir à casa de estudos onde havia passado a maior parte de seu tempo, estudando com outros, os textos religiosos.

Chegando lá, entrou, sentou-se e atentamente ficou a ouvir os debates. Sem que eles soubessem que ele estava presente, alguns falaram sobre Honi e como ele havia ajudado os estudiosos no passado na compreensão e esclarecimento dos textos. Honi não resistiu, levantou-se e apresentou-se, mas eles também não acreditaram nele, não lhe deram qualquer atenção e muito menos o respeito com que estava acostumado. Profundamente magoado, Honi pediu aos céus para que morresse. Suas preces foram ouvidas e ele morreu (Adaptado de BONDER⁴, 1971, p.215-216).

O que acontecerá a um indivíduo se vier sofrer a dissolução de sua identidade? Será suportável seu viver? Nilton Bonder responde negativamente a esta questão, quando afirma que “viver num mundo onde não somos vistos nem reconhecidos pelo outro, é melhor morrer” (BONDER, 1992, p.218). Para Bonder a identidade é mais importante do que a própria vida.

Creemos que Bonder esteja certo e pensamos existir, pelo menos, três justificativas para tal consideração. A primeira é que a identidade é a história viva com a

⁴ Fábula do Talmude relatada pelo rabino Nilton Bonder (1992), aqui resumida sem alteração de seu conteúdo.

qual eu me apresento ao mundo. A segunda é que essa identidade histórica ganha maior dimensão com os meus planos e ilusões sobre o futuro (CIAMPA, 2005). E a terceira é que através da identidade eu defino a mim mesmo quem sou.

Se minha identidade for extinta, quem serei eu? Não será esta a razão para temermos mais os danos à identidade ou sua dissolução, do que a própria morte?

Lowen (1986) responsabilizava o medo de ter a identidade manchada, danificada ou destruída, como o responsável pelo fato de impormos excessivos limites, controles, defesas, garantias e cuidados ao nosso viver. Ou seja, ele apontava o temor como o culpado pelos artifícios que criamos para evitar os danos à identidade, que podem ocorrer quando nos expomos ao risco de viver plena e intensamente a vida. No entanto, se não pudermos tentar vivê-la assim, o que nos restará na vida?

Essa pesquisa, que se inicia defendendo ser a identidade mais importante do que a própria vida, tem como proposta investigar o sofrimento dos executivos das organizações. A articulação entre estes dois temas ganhará a centralidade de nossos debates à medida que desenvolvermos nossas investigações.

Antes de discutirmos essas questões, quero relatar que na minha atividade como *coach* de executivos, há uma frequente tipicidade de casos, que pode ser exposta resumidamente através do caso fictício, que apresento abaixo:

O personagem deste caso típico é um executivo que desempenha suas funções ocupando um cargo no topo da hierarquia de uma grande empresa. Ele é considerado um profissional-chave para a organização, pois nos últimos anos seu desempenho contribuiu para o crescimento dos negócios e dos resultados financeiros. Sua atuação também beneficiou seus diretores e todos os demais trabalhadores da organização. Além disso, colocou a empresa em destaque no mercado, o que permitiu arregimentar um time de profissionais talentosos, interessados em fazer parte dessa equipe vencedora.

Tudo corria muito bem, até que recentemente e sem qualquer prévia indicação, o executivo começou a não conseguir superar algumas das suas dificuldades no trabalho, situação inédita enquanto esteve neste cargo. Este fato tem lhe causado grande sofrimento. Tendo conhecimento de relatos de sucesso de intervenção do *coaching* em casos semelhantes ao seu, ele conseguiu uma indicação e encontrou o *coach* que acredita possa ajudá-lo. Embora essa contratação tenha ocorrido por iniciativa dele, a

empresa assumiu seus custos, pois interessa também a ela que ele restabeleça seu desempenho anterior.

Muitas questões surgiram na análise deste caso, mas uma despertou-me maior interesse em sua compreensão: por que sofre o executivo que não consegue superar suas dificuldades no trabalho?

O desejo em compreender e responder a esta questão, e outras, desencadeou este interesse em desenvolver a pesquisa que resultou nesta tese, que não é sobre o *coaching* de executivos, mas, sim, sobre uma questão que nasceu durante essa atividade.

Esta tese é uma pesquisa bibliográfica para compreender a causa do sofrimento no trabalho de um indivíduo (executivo) que tem responsabilidade profissional sobre outros indivíduos e sobre os negócios de uma organização.

O processo de *coaching* de executivos, que também é objeto desta pesquisa, é tão-somente um método terapêutico de intervenção a que pode recorrer um executivo em busca de ajuda para aliviá-lo do seu sofrimento. Antes de prosseguirmos, convém entender mais sobre esse processo.

O *coach* é um especialista em escuta terapêutica, com experiência no trabalho em organizações, onde, preferencialmente, tenha ocupado cargos de direção. Ele se utiliza das abordagens das ciências psicológicas para ajudar seu cliente a superar suas dificuldades e seu sofrimento; não tem especialização nas atividades profissionais do executivo e não coloca em questão a capacitação, especialização e a habilidade no trabalho do seu cliente (HUDSON, 1999; FLAHERTY, 2005; MORGAN, HARKINS, GOLDSMITH, 2005).

Cabe esclarecer ainda, que o *coaching* não é um processo de treinamento de executivos, pois nele não se ensina, não se define padrões, não se avalia desempenho. O *coach* não dá conselhos, sugestões ou orientações e não faz consultoria. Não faz diagnóstico, indica caminhos, conserta o que possa não estar funcionando, resolve problemas ou aponta soluções. Estas são atividades da área de consultoria e fazem parte da rotina de um consultor. A principal função do *coach* é a de ajudar e suportar o executivo em seu processo de autorreflexão. Ao final do processo, apenas o executivo poderá afirmar se o *coaching* o ajudou a realizar seus objetivos, pois o seu processo de reflexão, tanto poderá levá-lo a sobrepujar o que o impedia de solucionar suas

dificuldades e a optar por investir mais energia pessoal no seu trabalho na organização, quanto a decidir por trocar de emprego, mudar de profissão, abrir um negócio próprio, etc.

Destacamos que o processo de *coaching* de executivos, que está disponível há poucos anos no Brasil, pretende atender uma carência importante, pois anteriormente ao seu advento, raramente encontrava-se alguém a quem recorrer para ajudar um executivo a superar seu sofrimento. Consultores e mentores, que eram os poucos a quem se poderia apelar, embora pudessem ser úteis em casos de baixa complexidade, não conseguiam dar conta quando questões mais intrincadas eram apresentadas pelos executivos. Como consequência, por não conseguir superar suas dificuldades, o executivo era demitido ou transferido para outra área da empresa, ou então, não se tomava qualquer iniciativa, assumindo-se o risco de comprometer o futuro da organização e prejudicar seus trabalhadores, clientes e acionistas.

Como reflexo de sua representação e dos resultados que tem alcançado, o *coaching* é um método que continua sendo progressivamente utilizado e vem se alastrando rapidamente pelo mundo afora. Uma recente estimativa apontou que seus negócios já alcançam cerca de dois e meio bilhões de dólares anuais em termos mundiais, sendo que o *coaching* de executivos tem a maior parcela entre as diversas modalidades do método (GARÇON, 2011).

Por fim, vamos colocar em pauta a metamorfose, essa dimensão superlativa, que domina e atravessa o que será discutido nesta tese, e que expressa que tudo está em permanente transformação. Esta percepção foi registrada há cerca de 2.500 anos, quando o filósofo grego Heráclito fez anotações sobre esta incessante mudança e registrou que “tudo muda e nada permanece o mesmo”, recorrendo a uma metáfora para confirmar sua afirmação - “você não pode pisar duas vezes na mesma correnteza”⁵.

Mais recentemente, o físico David Bohm criou a teoria que inverte a disposição “de considerar a mudança como atributo de realidade e de se ver o mundo em mudança, para [...] uma compreensão de que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento no processo fundamental de mudança”. A aparente estabilidade do momento, que consideramos como realidade, seria uma ilusão, pois “cada momento da existência

⁵ De acordo com Platão em *Cratylus*, p.402. Ver em: <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0171%3Atext%3DCrat.%3Apage%3D402>. Consultado em Outubro de 2013.

apresenta similaridades com os momentos que o precederam, criando a aparência de continuidade em meio à mudança” (MORGAN, 1996, p.240).

Aprofundando o conhecimento desta impermanência e baseando-se no campo da Psicologia Social, o Prof. Dr. Antônio da Costa Ciampa elaborou uma teoria sobre a metamorfose humana, defendendo que identidade é metamorfose. Ao elaborarmos esta tese com base em sua teoria, uma de suas reflexões teve especial significação; ao pensar sobre a obviedade da metamorfose que atua sobre tudo, notou que, o que de fato intriga é a aparência de não-metamorfose, a ilusão do não-movimento, o engano da não-transformação, que o levou a conclusão de que...

A verdadeira questão deve ser *explicar a não-metamorfose*. Ou ela é mera aparência, mera ilusão, a ser desvelada, a ser desfeita, ou ela é a (ou uma) forma de identidade, e então é real, portanto deve ser conhecida (CIAMPA, 2005, p.153, grifos do autor).

Posteriormente, os psicólogos, Bock, Furtado e Teixeira, ao interpretarem Ciampa, concluíram que “como a socialização é a realidade subjetiva da sociedade, a aparência da identidade é a de algo que não muda” (1995, p.214).

A articulação dialética, proposta por Ciampa, entre a metamorfose e a aparência de não-metamorfose identitária, definiu o eixo norteador de nossa pesquisa, pois se sincronizava com as questões trazidas pelos executivos. O que nos levou a inferir, que, quando sobrevém ‘uma’ aparência de não-metamorfose (mesmice), está havendo o impedimento de ‘uma’ metamorfose, que entendida metaforicamente, pode se manifestar como dificuldades no trabalho.

Para compreendermos a construção da identidade profissional de um executivo (sujeito de nossa pesquisa) e investigarmos as origens do seu sofrimento no trabalho, será necessário contextualizá-lo em seu mundo de atividade, pleno de ameaças, complexidades e contradições.

A articulação da noção de identidade-metamorfose de Ciampa, com a sua dialética mesmice-mesmidade, aplicada à questão do sofrimento no trabalho dos executivos, permitiu a elaboração desta tese, que está sendo proposta e defendida nestas páginas – O sofrimento do executivo decorre da emergência do medo e da angústia ao antever que a não superação das suas dificuldades no trabalho poderá provocar a dissolução de sua identidade profissional, tornando-o um nada na vida, um ninguém.

Ao defendermos esta tese, acreditamos estar respondendo à questão que nos trouxe a esta pesquisa. Compreendemos que o executivo sofre devido ao risco de ter sua identidade profissional dissolvida, extinta. Uma possibilidade que lhe causa mais temor do que a própria morte. E enquanto perdurar seu sofrimento ele estará promovendo sofrimento a todos que dele dependam, seja na vida profissional como na vida pessoal.

Portanto, entendemos que estamos discutindo uma questão identitária, resultado dos processos psicológicos dessa interação objetiva, subjetiva e intersubjetiva entre o indivíduo, os trabalhadores da organização e o meio social, o que situa esta pesquisa no âmbito da teoria da Identidade na Psicologia Social (CABRAL e NICK, 1997).

Para analisar, defender e suportar nossa proposta de tese, aglutinamos os debates e argumentos em três partes: a identidade, a identidade profissional e o sofrimento no trabalho. Na primeira parte, produziremos uma análise e articulação sobre a identidade, detalhando-a da seguinte forma: no primeiro capítulo, buscaremos entender como se dá o processo de socialização do indivíduo. No segundo capítulo, iremos discutir apreciações e ideias que possibilitaram sustentar o conceito da identidade humana como metamorfose. No terceiro capítulo, analisaremos que a metamorfose da identidade deve implicar, necessariamente, a busca pela emancipação.

Afirmar que identidade é metamorfose, pode parecer óbvio, mas debateremos sobre o entendimento de sua ilusória antípoda, a aparência de não-metamorfose (mesmice). Ou seja, buscaremos compreender a identidade-metamorfose pelo seu impossível reverso. A mesmice, interpretada como metáfora, é o busílis de nossa tese e sobre a qual trataremos no quarto capítulo.

Por que consideramos a dinâmica da mesmice como uma metáfora? Se, como discutiremos mais adiante, estamos todos em permanente e incessante transformação, a noção de que alguém não se percebe em um mundo em transformação, nos leva a concluir que esse indivíduo entrou em descompasso com parte da realidade que o cerca, e encontra-se na mesmice.

Analisaremos, sem a pretensão de produzir qualquer juízo de valor, por que não buscar a autonomia e a emancipação e acompanhar essa demanda por transformação, como nos desafia o mundo que nos cerca, contribuindo para tentar transformá-lo em um lugar mais justo e igualitário? Por que buscarmos o conforto do conhecido e da segurança? Se tudo e todos ao nosso redor se transformam, onde e de que forma

poderíamos encontrar algo que nos trouxesse a sensação de permanência e do conhecido, senão na ilusão?

Haverá algo diferente a viver? A descobrir? Perceber a transformação é sentir que tudo se renova, é experimentar a cada instante o frescor de uma manhã, é vibrar com novas ideias, acalorar-se com novas emoções. Como o viver que Cesare Pavese nos propõe em oposição à mesmice, em sua obra *O ofício de viver: Diário de 1935 a 1950*:

A única alegria neste mundo é a de começar. É belo viver, porque viver é começar, sempre, a cada instante. Quando esta sensação desaparece - prisão, doença, hábito, estupidez - deseja-se morrer. É por isso que quando uma situação dolorosa se reproduz de modo idêntico - parece idêntica - nada apaga o horror que tal coisa nos provoca (PAVESE, 1988, p.225).

Na segunda parte, debateremos o tema identidade profissional com foco no executivo que trabalha nas organizações, distribuindo-a da seguinte forma: No quinto capítulo, discutiremos sobre o significado e o sentido do trabalho na vida de um indivíduo. Vamos refletir sobre o trabalho, uma das mais significativas expressões da existência humana, como também, uma das formas de construir a identidade, de conquistar o reconhecimento, de lutar pela autonomia, de expressar a capacidade e a habilidade, e de superação das dificuldades com vista a produzir algo que nos represente perante a organização e o mundo. O produto do trabalho de um indivíduo reflete quem ele é e do que ele é capaz.

No sexto capítulo, vamos pensar sobre a complexidade do processo de globalização, suas consequências no trabalho e na atuação daqueles que dirigem as organizações. Poderia parecer estranho, encontrar em uma tese de doutoramento em Psicologia Social, uma análise sobre a globalização, com comentários sobre seus efeitos econômicos e sociais, sobre políticas governamentais, sobre mecanismos de proteção econômica, entretanto, essa discussão se faz necessária, pois a globalização é o pano de fundo do cenário onde estamos desenvolvendo as investigações e análises sobre o trabalho, o trabalhador e o executivo.

No sétimo capítulo, debateremos a noção de organização, um dos locais onde o trabalho pode ser desenvolvido e que escolhemos para ser o palco onde se desenrolam nossos debates. Trabalhar em uma organização demanda variadas capacidades e habilidades e acrescenta um diferente grau de complexidade para o exercício do trabalho. Também procuraremos entender a questão da liderança e da gestão de pessoas nas organizações, componentes significativos nas atividades dos executivos. No oitavo

capítulo, buscaremos pensar e compreender o conceito de identidade profissional e entender como os executivos veem sua identidade. Escolhemos o executivo, como modelo para essa análise, por ser ele um trabalhador que ocupa um cargo no topo de uma organização e decide sobre os seus trabalhadores e negócios.

Na terceira parte, debateremos sobre o sofrimento no trabalho. Analisaremos no nono capítulo, as dificuldades no trabalho, ou seja, os problemas de desempenho enfrentados pelos executivos no contexto das organizações. Entendemos que essas dificuldades são situações e eventos que podem impedir o executivo de entregar seu trabalho em conformidade com o padrão de produtividade e eficiência que o ajudaram a construir sua identidade profissional. Enfrentar e superar, cotidianamente, suas dificuldades no trabalho é o que se espera de um executivo.

De seu construto identitário, daquilo que foi capaz de construir profissionalmente, depende seu emprego, sustento, cargo, confiança, autoestima, respeito familiar e da comunidade, etc. Estas são as principais razões para justificar seu interesse em proteger e preservar sua identidade profissional. Assim, discutir sobre a relação que o trabalhador tem com o produto que entrega, é também refletir sobre seu sofrimento, angústia, amargura, assim como seu prazer, bem-estar, felicidade. Todos sentimentos implicados em sua identidade profissional.

Vamos discutir, mais detalhadamente, as dificuldades que o executivo não consegue superar, pois são elas, que, enquanto perdurarem, expõem sua identidade profissional ao risco de ser danificada ou destruída, e que por isto, são causa de seu sofrimento. Além disso, em grande parte das vezes, essas dificuldades podem ser de tal importância, que desencadearão grande carga de sofrimento aos demais trabalhadores da organização.

No décimo capítulo, vamos recorrer à Psicodinâmica do Trabalho, segundo Christophe Dejours, para nos ajudar a debater e compreender o sofrimento no trabalho. E iremos complementá-la no décimo primeiro capítulo, com teorias sobre o medo e a angústia pela visão de outros autores.

No décimo segundo capítulo, debateremos os desafios que ainda precisam ser superados para a construção de uma Clínica do Trabalho que esteja capacitada para atender aos executivos das organizações. Pretendemos cotejar a competência da clínica do trabalho, onde incluímos o *coaching* de executivos, em atuar como ferramenta de

apoio ao alívio do sofrimento dos executivos. E prospectaremos o *coaching* de executivos, como alternativa terapêutica, seu embasamento teórico e seus processos de intervenção.

No décimo terceiro capítulo, discutiremos o sentido do medo de fracassar que se apodera do executivo que não consegue superar suas dificuldades. É este sentimento que põe em ação o medo e a angústia da dissolução da sua identidade profissional. Também vamos cotejar nossas articulações com excertos de entrevistas de executivos que foram demitidos.

MÉTODO

Esta tese de doutoramento é resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre a Identidade sob o ponto de vista da Psicologia Social. Esta investigação visa aprofundar o debate sobre o sofrimento no trabalho dos executivos como uma questão identitária, ou seja, como consequência da ameaça às suas identidades profissionais.

Meu foco de investigação foi colocado sobre o sofrimento no trabalho causado pelas dificuldades enfrentadas pelo executivo no exercício de sua atividade. A razão por ter escolhido a identidade profissional do executivo como sujeito principal da minha investigação, se deve ao que ele representa efetiva e simbolicamente sobre uma organização, ou seja, seu poder e responsabilidade na gestão de pessoas e de negócios. E sua capacidade e possibilidade de também causar sofrimento aos trabalhadores e dependentes da organização em que trabalha.

Ao iniciar estas pesquisas busquei compreender a questão da identidade através da teoria de Antônio Ciampa, minha principal referência teórica. Ali aprofundei meus entendimentos sobre a identidade-metamorfose, vista sob a perspectiva de uma finalidade, ou seja, através da busca permanente pela emancipação. Esquadrinhei o entendimento de como se dá o processo de socialização do indivíduo. E explorei a noção de identidade profissional para compreender a identidade do executivo como trabalhador.

Minhas pesquisas tiveram como ponto de partida a tentativa de responder à questão metafórica colocada por Ciampa em sua obra *A estória de Severino e a história de Severina* (2005) – Por que aparentemente uma identidade não está em transformação quando tudo se transforma ao seu redor? O entendimento dessa metáfora da aparência de não-metamorfose, que ele denomina como *mesmice*, revelou outras possibilidades de entendimento sobre a identidade profissional e ajudou-me a explorar de forma mais ampla o que ocorre nas dificuldades e no sofrimento no trabalho dos executivos nas organizações.

Para compreender o sofrimento no trabalho, recorri à Psicodinâmica do Trabalho na perspectiva do psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours, que se tornou a

minha segunda referência teórica. Para aprofundar o entendimento da complexidade deste tema, eu também recorri a outros teóricos.

Para melhor situar o contexto em que ocorre o sofrimento no trabalho investiguei o conceito de trabalho, em seus significados e sentidos, como também suas mutações por conta do intenso processo de globalização, que se apresenta como um permanente desafio, em razão de suas rápidas transformações e dos avanços vertiginosos da tecnologia e dos modelos de gestão. Aprofundei também o entendimento sobre as organizações como local onde os indivíduos desempenham seu trabalho. Para melhor conhecer a identidade dos executivos que ocupam o topo das organizações, recorreremos a duas pesquisas realizadas no Brasil e nos EUA que entrevistou centenas de executivos sobre questões-chave para a nossa investigação.

Analisamos os desafios da Clínica do Trabalho no Brasil e sua disposição em atender aos executivos das organizações, como também investigamos o processo de *coaching* de executivos, recentemente introduzido no Brasil, como uma ferramenta de superação do sofrimento e das dificuldades no trabalho.

E concluindo, esta tese se baseia nas teorias e debates sobre a identidade, a metamorfose, o trabalho, o sofrimento e o *coaching*, foi realizada sob a égide da Psicologia Social e recorre à Psicodinâmica, Psicodinâmica do Trabalho e *Coaching* e consulta temas da Psicologia Organizacional, da Administração, da Sociologia e da Economia.

Ressaltamos, que ao longo de toda a investigação, não houve a pretensão da exploração exaustiva dos temas pesquisados.

PRIMEIRA PARTE

A IDENTIDADE

CAPÍTULO 1

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Ao iniciarmos a compreensão de como se constitui o indivíduo através do processo de socialização, vamos recorrer a um conceito de José Leon Crochik para nos ajudar.

O indivíduo se constitui em uma identidade, não a tem desde o princípio. Antes mesmo de se identificar com o seu nome, o indivíduo participa de relações sociais que lhe dão sentido, o que nos impede de considerá-lo abstratamente como uma mônada, ou seja, fechado em si mesmo e com um princípio de determinação interno. Ele se constrói em relação a um mundo social já construído que tem predominância sobre ele (CROCHIK, 1997, p.58).

Os sociólogos Peter Berger e Thomas Luckmann explicam que no mundo em que vivemos a vida cotidiana é considerado por cada um de nós como sendo a própria realidade e que esta noção é compartilhada objetiva e intersubjetivamente entre todos os seus membros. Estes membros distribuem-se em grupos familiares, comunidade, grupos de trabalho, de lazer, social, etc. Em cada um destes grupos são percebidos e apreendidos diferentes fragmentos da realidade compartilhada e constituem seu mundo intersubjetivo. A estrutura social é composta do que for típico e padronizado nas suas interações recorrentes. E desta forma “a estrutura social é um elemento essencial da realidade da vida cotidiana” (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.52).

Berger e Luckmann (2009) desenvolveram uma teoria para a construção social da realidade que se baseia no fato de que o indivíduo participa da dialética da sociedade atuando, simultaneamente em três momentos: exteriorização, objetivação e interiorização.

Destes três momentos, vamos analisar mais detalhadamente a interiorização. Nela, eles interpretam a manifestação subjetiva do outro como sendo dotada de sentido, que então se torna subjetivamente significativa. Através da interiorização o indivíduo compreende o outro e depois apreende o mundo do outro como realidade social dotada de sentido. Ao compreendê-los (o outro e seu mundo), o indivíduo apropria-se do mundo do outro como sendo seu e passa a compartilhá-lo intersubjetivamente com o outro, podendo modificá-lo criativamente ou recriá-lo. Estabelecida uma identificação mútua através do compartilhamento de significados, os indivíduos compartilham o ser. A partir de então se torna um membro da sociedade.

O processo de socialização é dividido por Berger e Luckmann (2009) em duas etapas distintas. A primeira que nomeiam como socialização primária, que ocorre na infância, é a que tem maior importância e a que introduz o indivíduo como membro da sociedade. Ciampa considera que também é neste período que somos capazes de nos transformar da posição de humanizáveis para a de humanos.

Na socialização primária não há *problema* de identificação. Não há escolhas dos outros significativos. A sociedade apresenta ao candidato à socialização um conjunto antecipadamente definido de outros significativos, que ele tem de aceitar como tais sem possibilidade de optar por outro arranjo [...] É por esta razão que o mundo interiorizado na socialização primária torna-se muito mais firmemente entrincheirado na consciência do que os mundos interiorizados nas socializações secundárias (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.180, grifo do autor).

Na socialização primária, segundo Berger e Luckmann, a criança “cria uma abstração progressiva os papéis e atitudes dos outros particulares para os papéis e atitudes em geral” (Ibidem, p.178), que é chamada de outro generalizado; ou seja, além de identificar-se com o outro concreto, a criança apreende também a generalidade dos outros, sua representação na sociedade.

Todo o indivíduo nasceu em uma estrutura social objetiva, dentro da qual encontra os outros significativos que se encarregam de sua socialização (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.175).

Dá-se a interiorização dos significados e sentidos, não apenas do outros, mas da sociedade. A criança percebe-se então como dentro da sociedade, participando dela. O outro generalizado está cristalizado na consciência. A sociedade é real para ela. Agora o que estava fora está igualmente dentro dela.

A socialização primária termina quando o conceito do outro generalizado (e tudo que o acompanha) foi estabelecido na consciência do indivíduo. Neste momento é um membro efetivo da sociedade e possui subjetivamente uma personalidade e um mundo (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.184).

Mas nem toda a realidade está disponível, pois é impossível interiorizar a totalidade do objetivado socialmente. Além do que nem tudo pode ser apreendido socialmente. Berger e Luckmann consideram o inconsciente como estando fora do processo de socialização como tal.

Algumas das crises que acontecem depois da socialização primária são causadas na verdade pelo reconhecimento de que o mundo dos pais não é o único mundo existente, mas tem uma localização social muito particular, talvez mesmo com uma conotação pejorativa (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.189).

A segunda etapa, chamada de socialização secundária, é a que representa a introdução do indivíduo já socializado em outros setores do mundo objetivo da sociedade. Ambos os processos são dinâmicos e dialéticos e interagem com um mundo social em constante transformação através da mediação dos outros significativos. Vamos pensar mais sobre como se dá o processo de interação entre indivíduos depois da infância.

A socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em setores do mundo objetivo de sua sociedade (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.175). [...] A socialização secundária é a interiorização de submundos institucionais ou baseados em instituições (Ibidem, p.185). [...] A realidade das interiorizações secundárias é menos ameaçada pelas situações marginais porque em geral não tem importância para elas (Ibidem, p.197).

Ao interagir ou contatar um indivíduo percebo, quando isso me é possível, que existem múltiplas realidades. Na minha relação com o mundo estou em contato com o outro que compartilha comigo alguns fragmentos das realidades que eu percebo. Certamente, no seu mundo há outras realidades, mas se ele não tiver interesse em compartilhá-las comigo, nossos mundos não se aproximarão. Percebo existirem essas diferenças no seu discurso e nas suas ações, mas não consigo objetivá-las porque me são estranhas, pois ainda não pude conhecê-las e significá-las subjetivamente. Confirmando o que pensa o filósofo Nietzsche quando afirma que “ninguém pode ouvir nas coisas, inclusive nos livros, mais do que já sabe. Para aquilo a que não se tem acesso por vivência, não se tem ouvido” (NIETZSCHE, 1978, p.375).

Nossas diferenças, ou seja, a distância que separa as nossas realidades, faz com que eu compreenda o outro apenas parcialmente, embora que tomado pela ilusão eu acredite que posso entendê-lo completamente. Por isso, quando ele se dirige a mim, torna-se “um simples espelho, onde estou a observar todo o conteúdo, todos os movimentos de mim mesmo” (KRISHNAMURTI, 1972, p.22). Por reconhecer nele o que eu penso que sou, ele se torna meu conhecido. E assim nossa relação sobrevive e subsiste, e enquanto isso eu “tenho consciência de que o mundo consiste em múltiplas realidades”, e acredito que “eu consigo mover-me através de diferentes esferas de realidade” (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.38).

Mas há algo que me intriga neste entendimento: quero conhecer com quem estou interagindo, mas não sei exatamente quem eu sou. Dunker expressou esta inquietude ao afirmar que “quando não me perguntam, eu sei, mas, quando me perguntam, já não sei

mais *o que sou*. Sou o conjunto de minhas identificações. Sou, então, a construção aberta de uma obra indefinida?” (DUNKER, 2002, p.21, grifos do autor). Se eu interpreto corretamente o autor, eu não sou, mas estou sendo. O mesmo ocorreria com quem busco interagir. Assim, ao interagirmos seremos dois indivíduos que são apenas por um momento. Logo a seguir, seremos outros, mas ilusoriamente parece-nos que não nos transformamos. Diante destes pensamentos já não posso dizer que conheço tal pessoa, mas sim que o conheci.

Voltando a consultar Berger e Luckmann (2009). Eles compreendem que na situação face a face o outro é acessível a mim, pois ele é “aquilo que ele é”. Mas “por outro lado, ‘aquilo que sou’ *não* é acessível assim” (BERGER e LUCKMANN, 2009, p. 48, grifo do autor), pois...

Para torná-lo acessível é preciso que eu pare, detenha a contínua espontaneidade de minha experiência e deliberadamente volte a minha atenção sobre mim mesmo. Ainda assim, esta reflexão sobre mim mesmo é tipicamente ocasionada pela atitude com relação a mim que o *outro* manifesta. É tipicamente uma resposta “de espelho” às atitudes do outro (Berger e Luckmann, 2009, p.48).

O entendimento destes autores traz novas questões, que devem ser postas à discussão. Eu acesso aquilo que o outro é e tenho dificuldades em acessar quem eu sou. Mas quando sou capaz de entender a atitude que o outro tem a meu respeito, então sou capaz de acessar quem eu sou.

Desta forma eu tenho acesso a mim usando o outro como espelho. Mas, e se houver uma distorção ou um problema com o espelho? Eu não teria uma percepção distorcida de mim? O poeta Mário Quintana no poema *Da influência dos espelhos* publicado em sua obra *Porta giratória* (2007, p.38) levanta questões preocupantes sobre a ideia de adaptar-se aos espelhos dos outros.

Tu te lembras daqueles grandes espelhos de feiticeiro que certos proprietários colocavam à entrada de seus estabelecimentos para atrair os fregueses, achatando-os, alongando-os, deformando-os nas mais estranhas configurações?

Nós, a miuçalha, achávamos uma bruta graça naquilo, bem sabíamos que era tudo ilusão, embora talvez nem conhecêssemos o sentido da palavra “ilusão”. Não, absolutamente não éramos aquilo!

E só muitos anos depois viríamos a descobrir que, para os outros, não éramos precisamente isto que somos – mas aquilo que os outros veem...

Cuidado incauto leitor! Há casos em que alguns acabam adaptando-se a essas imagens enganosas, despersonalizando-se, para o resto da vida num segundo “eu”. O eu dos outros...

Pois que pode uma alma, ainda por cima invisível, contra o testemunho de milhares de espelhos?

No entendimento de Berger e Luckmann (2009), minha vida é objetivada pelos padrões de uma realidade ordenada pela vida cotidiana que dá sentido e significado ao meu mundo. Esta vida e este mundo foram o que eu pude apreender, são a minha realidade e neles eu existo.

A realidade da vida cotidiana está organizada em torno do “aqui” de meu corpo e do “agora” do meu presente. Este “aqui e agora” é o foco de minha atenção da realidade da vida cotidiana. Aquilo que é “aqui e agora” apresentado a mim na vida cotidiana é o *realissimum* de minha consciência. A realidade da vida diária, porém, não se esgota nessas presenças imediatas, mas abraça fenômenos que não estão presentes “aqui e agora”. Isto quer dizer que experimento a vida cotidiana em diferentes graus de aproximação e distância, espacial e temporariamente (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.39).

Neste mundo com tantas realidades interesse-me pela que abarca minha vida, onde posso participar intersubjetivamente com outros indivíduos. Compartilho com os outros a realidade que está “ao meu alcance, o mundo em que atuo a fim de modificar a realidade dele, ou o mundo em que trabalho” (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.39). A interação social, ainda segundo Berger e Luckmann (2009), é onde compartilhamos a realidade com os outros.

O veículo mais importante da conservação da realidade é a conversa. Pode-se considerar a vida cotidiana do indivíduo em termos de funcionamento de um aparelho de conversa, que continuamente mantém, modifica e reconstrói sua realidade subjetiva (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.203).

Para os autores, o protótipo da interação social encontra-se quando se está face a face com o outro, pois ali “o outro é plenamente real” (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.47). Esta afirmação nos intriga, pois mais adiante no mesmo texto, os autores reconhecem que a interação com o outro terá características altamente flexíveis, sendo manifestada pelo outro em relação à sua presença, é às vezes contraditória ao padrão esperado, e concluem que consideram que o outro possa estar “hipocritamente escondendo suas intenções” (Ibidem, p.48-49). Questionamos o que seria então o plenamente real na afirmação anterior dos autores – o padrão que era esperado ou o comportamento manifestado? Teriam sido relevadas a natureza e a intensidade da relação interesseira mobilizadas na interação exemplificada?

Berger e Luckmann (2009) afirmam que a interação com o outro nos é essencial, pois é nela que nos constituímos. Através dela nos transformamos. Como também o que interiorizamos na socialização primária está marcado em nós, como profundas cicatrizes. Muito do que seremos no restante de nossas vidas será influenciado,

vivenciado, sentido e apreendido nos primeiros anos de nossa existência. Mesmo quando for necessária alguma correção, algum ajuste nos valores e princípios já estabelecidos, esta transformação terá um alto custo para ser realizada. Além do que, há riscos, que não podem ser desprezados, como bem retrata o poeta Gibran Kalil Gibran na poesia *O louco*, de sua obra *O errante* (1973, p.57-58).

Foi no jardim de um hospício que encontrei um jovem de face pálida e formosa, e cheia de espanto. Sentei-me no banco ao seu lado e perguntei-lhe: “Por que está aqui?” E ele olhou-me, admirado, e disse; “É uma pergunta indiscreta; contudo, vou responder-lhe. Meu pai queria fazer de mim uma reprodução de si próprio; o mesmo queria meu tio. Minha mãe queria fazer de mim a imagem de seu ilustre pai. Minha irmã considerava seu marido, marinheiro, como exemplo perfeito que eu deveria seguir. Meu irmão achava que eu tinha que ser como ele, um excelente atleta. E meus professores também, o lente de filosofia, e o professor de música, e o de lógica, cada um queria que eu não fosse senão o reflexo de sua própria face. Desta forma vim para este lugar. Acho mais são aqui. Pelo menos posso ser eu mesmo”. Depois, subitamente, virou-se para mim e perguntou: “Mas, diga-me, o senhor também foi trazido a este lugar pela educação e o bom conselho?” E eu disse: “Não, eu sou um visitante”. E ele disse: “Ah, o senhor é um daqueles que vivem no hospício do outro lado da muralha”.

A interação na socialização secundária terá outra especificidade, principalmente por conta da metamorfose, pois, como lembram Berger e Luckmann (2009, p.207), “estar em sociedade já acarreta um contínuo processo de modificação da realidade subjetiva”. Mas há algo mais a refletir sobre isto. Por conta da metamorfose não somos o que éramos há pouco. Nossa identidade se transformou, não somos mais os mesmos, assim como o outro também se transformou. O contexto onde se deu a interação com o outro também se alterou. Como a interação pertence ao passado, já não existe mais. Apenas sua memória prevalece. Para que volte a haver a interação, ela precisará ser reconstruída. E isso só será possível se houver interesse entre os que dela participaram. Mas como já nos transformamos, não é certo que teremos interesse em interagir novamente. Mas vamos imaginar que as circunstâncias assim o permitiram e que retomamos o contato. Encontramo-nos novamente, mas nossos interesses já haviam se deslocado para outro lugar e não se refez a interação. O que havia nos vinculado, também faz parte do passado. Quem sabe, a vida (metamorfose) venha a permitir uma nova interação em algum outro momento?

Desta forma, a interação que tivemos com o outro, naquele exato momento, contribuiu com algo para a nossa constituição como indivíduo, para a nossa identidade. Se pensarmos metaforicamente, a contribuição dada pela interação poderia ser imaginada como um tijolo ou uma pedra na construção (constituição) do nosso ser

social, da nossa identidade. Mas foi apenas uma contribuição. O grau de sua importância poderá ou não reverberar por algum tempo e de certa forma influenciar as demais interações. De qualquer forma, serão as interações ao longo da vida que estarão permanentemente nos constituindo e nos transformando socialmente, pois o meio social tem a supremacia em nos definir.

A interação pode se dar com várias pessoas simultaneamente. Também é comum que em determinado momento, o indivíduo esteja interagindo em diferentes lugares, em diferentes áreas de atividade de sua vida, e ter com as pessoas diferentes tipos de relacionamento.

Ao longo do tempo, seja em curto, médio ou longo prazo, as pessoas com quem interagimos se distanciam e podem ou não ser substituídas. Assim como, o número de diferentes pessoas com quem estamos interagindo em um determinado momento irá provavelmente variar.

O que queremos destacar é que ao longo do processo de socialização, como crianças ou adultos, contamos com relativamente poucas pessoas com quem podemos estabelecer interações efetivas. Este fato expõe o peso e a significância da influência que certas interações terão naquilo que somos. George Mead nomeou-os como os outros significativos. Outro fato é que desde cedo aprendemos que, com raras exceções, as pessoas com quem temos efetivas interações se desvinculam e se afastam de nós, muitas vezes após um curto período de relacionamento. Assim, compreendemos que nossas interações serão transitórias, sujeitas a chegadas e partidas e a encontros e desencontros durante o viver. E que elas podem ser passageiras ainda que contrariem o nosso desejo. Desta forma, entre inumeráveis contatos ao longo da vida apenas parte deles serão interações e ainda assim na sua maioria transitórias e efêmeras.

Penso que a impermanência e a efemeridade das interações incitam e realimentam a nossa angústia, muitas vezes prejudicando as próprias interações e provocando-nos a assumir atitudes que podem nos embarçar na interação social (BOWLBY, 1990; 1993a; 1993b). Para poder atravessar saudavelmente o processo de socialização devemos aprender a suportar e conviver com a angústia gerada pelas interações, seja enquanto durarem, no seu término ou até pela sua ausência.

Ao pensar também sobre a angústia, Freud identificou uma questão essencial do viver – o desamparo, e sobre ele comenta em seu texto *Inibições, sintomas e ansiedade*,

publicado originalmente em 1926, que “o estado de desamparo produz as primeiras situações de perigo e cria a necessidade de ser amado, de que o homem não se livrará mais” (p.145). A condição de desamparo marcará a nossa existência, jamais nos abandonando. Por isso, estamos condenados a buscar formas e artifícios para fugir a esse desamparo. As interações também servem a este propósito. Significativo nesta relação será o reconhecimento através do olhar do outro, a admiração, a ternura e o amor, que possa nos remeter ao reencontro de nossa condição original. Em qualquer interação somos mobilizados pela busca à completude ou pela fuga à carência fundamental.

Somente uma pequena parte das experiências humanas são retidas na consciência. As experiências que ficam assim retidas são sedimentadas, isto é, consolida-se na lembrança como entidades reconhecíveis e capazes de serem lembradas (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.95).

O filósofo Krishnamurti (1999) entende sob outra perspectiva o processo de socialização, ao comentar que a identidade carrega as lembranças da humanidade, de seu “passado com todas as suas experiências acumuladas”. Não apenas as lembranças dos pais e avós, “mas também a memória coletiva, da raça, do homem ao longo das eras”, e especifica que “o passado é constituído das dores individuais e coletivas do homem, de suas desgraças e alegrias, de sua luta extraordinária pela vida, contra a morte, com a verdade, com a sociedade” (p.57).

Vamos analisar o nosso tema ainda sobre outra perspectiva. É entendimento comum que nosso *self*⁶ se desenvolve ao longo de toda a nossa vida, pois vamos convidar Mead para nos falar sobre isto. Antes convém destacar que Ciampa (2005) e Mead (1967)⁷, embora utilizem diferentes termos, explicam da mesma maneira a forma de estruturação do processo identitário nas relações sociais.

De acordo com Mead, o *self* não nasce com o indivíduo, mas desenvolve-se no relacionamento social (atividades e experiências), “através da interação com o processo em si e com os outros indivíduos” (MEAD, 1967, p.135). Ciampa, paralelamente, considera que “cada indivíduo encarna suas relações sociais, configurando uma

⁶ O *Self*, segundo Mead “surge e se desenvolve no processo da experiência dos indivíduos e suas ações no espaço de interações sociais [...] e não poderia ser simplesmente empregado como sinônimo ou equivalente de ‘eu’, personalidade, ego, ou ainda como prefixo ‘auto’, representando a própria pessoa, de acordo com o que se registra nos dicionários” (MEAD apud BAZILLI, 1998, p.59).

⁷ George Herbert Mead que viveu de 1863 a 1931, trouxe novas ideias, teorias e valiosas contribuições para a Psicologia e Sociologia. Embora atualmente seja reconhecido como um dos mais importantes autores da Psicologia Social, ele não foi considerado como figura central na história ou nos manuais de Psicologia Social.

identidade pessoal” (CIAMPA, 2005, p.132). Segundo Mead (1967), o *self* é consciência de si ou consciência autorreflexiva, aquela decorrente das experiências com o mundo exterior e consigo mesmo. Não sofre qualquer desenvolvimento quando ações e experiências, mesmo que envolvam os afetos, ocorrem por puro hábito, sem a participação do pensamento. Também as recordações que não estão relacionadas a datas específicas, pertencem às reações do hábito, portanto ocorrem sem o envolvimento do *self*.

Mead (1967) considera que “o *self* é um objeto para si mesmo” (p.136), que pode ser ao mesmo tempo sujeito e objeto, diferenciando-se de outros objetos ou do próprio corpo como organismo fisiológico. Por isso, é representado por uma palavra reflexiva. Ele considera como autoconsciência o fato do indivíduo ser capaz de sair de si mesmo, “de maneira empírica” (Ibidem, p.138), de forma a tornar-se objeto para si mesmo. Assim ele “pode experimentar-se a si mesmo, indiretamente, a partir do ponto de vista de outros indivíduos, membros do mesmo grupo social ou do ponto de vista generalizado do grupo social a que ele pertence” (Ibidem, p.171). Ele participa com sua própria experiência como *self* ou indivíduo, “tornando-se um objeto para si mesmo, assim como os outros indivíduos são objetos para ele” (Ibidem, p.136). Acrescenta que o indivíduo torna-se “objeto para si mesmo somente se assumir as atitudes dos outros indivíduos em relação a si, no ambiente social em que ambos estejam envolvidos” (Ibidem, p.193).

Comportar-se como objeto para si mesmo (onde se identifica o *self*) ocorre quando o indivíduo responde a si mesmo ao questionar a outro indivíduo e a própria resposta torna-se parte de sua atuação, falando e respondendo a si - mesmo. Ou seja, estamos falando de um diálogo interno consigo mesmo, como se fosse conversação com outro indivíduo.

Este diálogo interno ocorre a partir do ponto de vista do outro generalizado e permite restabelecer a totalidade dos nossos pensamentos e sentimentos. Esses são representados apenas parcialmente (expressão de partes do *self*) quando comunicados pelo indivíduo durante sua interação social. No entender de McGraw (2001) é neste diálogo interno, que ocorre de maneira incessante, que nos percebemos no mundo e que afetará nosso autoconceito e nossa vida. A internalização de informações consistentemente positivas ou negativas durante o desenvolvimento do *self* poderá criar uma visão distorcida de si - próprio e do mundo, trazendo consequências à fisiologia, à

saúde, às emoções e à própria vida em geral. McGraw (2001) acredita que é possível interferir diretamente neste diálogo interno, evitando assim, que traga consequências negativas ao indivíduo. Para tanto, sugere que estejamos atentos à “conversa” desenvolvida durante o diálogo interno.

Para Mead (1967) o “*self* é essencialmente uma estrutura social, e se desenvolve na experiência social. É impossível imaginar o *self* desenvolvendo-se fora da experiência social” (p.140). Assim, o *self* utiliza-se da linguagem (palavras, gestos e expressão corporal) para o seu desenvolvimento. Mead (1967) considera que para manter a unidade do *self* no indivíduo é necessária a existência do “outro generalizado” (Ibidem, p.154), que pode ser a comunidade organizada ou o grupo social. A atitude do outro generalizado representa a atitude da comunidade por inteiro. Este outro generalizado pode ser um objeto ou conjunto de objetos, um ser animado ou inanimado. Considera também que é através da atitude reflexiva (autoconsciência) em relação a este outro generalizado, que se desencadeará o desenvolvimento do *self*. O outro generalizado assume tal importância que “pode desencorajar ou impedir o desenvolvimento positivo do *self*” (Ibidem, p. 262).

A comunidade ou grupo social organizados que proporcionam ao indivíduo sua unidade de self podem ser chamados o outro generalizado. A atitude do outro generalizado é a atitude de toda a comunidade. (...) É na forma do outro generalizado que os processos sociais influem na conduta dos indivíduos neles envolvidos e que os completam; quer dizer, que é nessa forma que a comunidade exerce seu controle sobre o comportamento de seus membros individuais; porque, dessa maneira, o processo ou comunidade social entra como fator determinante, no pensamento do indivíduo. No pensamento abstrato, o indivíduo adota a atitude do outro generalizado para si mesmo, sem referencia a expressão que este outro generalizado possa assumir algum indivíduo determinado; e no pensamento concreto adota essa atitude na medida em que é expressa nas atitudes para a conduta por parte daqueles outros indivíduos junto com os quais estão envolvidos na situação ou ato social dados (MEAD, 1967, pp. 154 - 156) (tradução nossa).

Mead (1967) vai separar os participantes deste diálogo interno em duas entidades, o “eu” (*I*) e o “mim” (*Me*) sendo que “a consciência de si - mesmo, atualmente operante no relacionamento social é um ‘mim’ objetivo, ou vários ‘mim’(s) num processo contínuo e que implica em um ‘eu’ fictício sempre fora do seu campo de visão”. O “eu”, que no momento presente é memória e experiência, no momento futuro será “mim”, porque eu serei “mim” ao lembrar o que “eu” disse.

O *eu* é a ação do indivíduo frente à situação social que existe em sua própria conduta e se incorpora à sua experiência só depois que tenha levado a cabo o ato. Então tem consciência deste. Teve que fazer tal e qual coisa, e a fez. Cumpre seu dever e pode contemplar com orgulho o que foi feito. O *mim*

surge para cumprir tal dever: tal é a forma em que nasce em sua experiência. Teria em si todas as atitudes dos outros, provocando certas reações; esse era o *mim* da situação, e sua reação é o *eu* (MEAD, 1967, p.175, grifos do autor) (tradução nossa).

No próximo capítulo, vamos analisar como se constitui a noção de identidade-metamorfose, um dos principais conceitos desta tese.

CAPÍTULO 2

A IDENTIDADE-METAMORFOSE

O Prof. Ciampa é um dos mais importantes pesquisadores brasileiros em estudos sobre a identidade e criador do conceito identidade-metamorfose, que utilizamos aqui como embasamento teórico central de nossa pesquisa. Ciampa é o autor do livro “*A estória de Severino e a história de Severina*”, publicado originalmente em 1987, que marcou e definiu no meio acadêmico o processo de identidade como metamorfose. Na obra, o autor baseia-se em duas referências: o poema “Morte e vida Severina” de João Cabral de Melo Neto e uma entrevista pessoal. A partir delas, desenvolveu, numa relação estória-história, o desdobramento teórico que admite compreender “o real movimento da identidade, uma dialética que permite desvelar seu caráter de metamorfose” (CIAMPA, 2005, p.134).

Nossa pretensão, neste capítulo, é a compreensão de seus fundamentos, entretanto, sem aprofundar as investigações sobre o conceito de identidade, por não se tratar do objetivo desta tese.

Para Ciampa, a identidade é metamorfose humana que vai se transformando, metamorfoseando-se ao longo da vida. A identidade é, portanto “construção, reconstrução e desconstrução constantes, no dia-a-dia das experiências vividas” (KOLYNIK e CIAMPA apud LIMA, 2010, p.138). Sendo assim, um processo histórico de formação e transformação que vai constituindo a identidade individual e coletiva.

Ao pensarmos a identidade evidencia-se “a ideia de que nada na condição humana é dado de uma vez por todas ou imposto sem direito de apelo ou reforma – de que tudo que é preciso primeiro ser ‘feito’ e, uma vez feito, pode ser mudado infinitamente” (BAUMAN, 2005, p.90).

Acrescentamos ainda a acepção metafórica de Outeiral (2002), de que a identidade é como uma “colcha de retalhos” composta desde criança por retalhos de identificações, que ocorrem com os pais, outros parentes, amigos, vizinhos, artistas, esportistas, ídolos, professores, colegas, chefes, subordinados e outros membros da

sociedade. Estas identificações se misturam e se fundem continuamente, constituindo um indivíduo que é único no mundo, um composto de identidades parciais (familiar, profissional, político, etc.).

Assim, a identidade é a maneira como o indivíduo se coloca e se apresenta ao mundo. Como ele se nomeia, como se diferencia, como ele se vê e também como é visto pelos outros (CIAMPA, 2005).

Estamos sempre expressando nossa identidade através de personagens conforme os diferentes papéis vividos no dia-a-dia. Somos filhos, pais, professores, bancários, jogadores de futebol, etc., contudo “nunca comparecemos frente aos outros apenas como portadores de um único papel, mas como um personagem, como uma totalidade... parcial” (Ibidem, p.176). Por fim, como diz Ciampa, seja para o bem ou para o mal, “nossa visão de mundo nos dará um sentido para a localização de nossa identidade na sociedade, seja na esfera do mundo da vida, seja na esfera da ordem sistêmica”.

Ciampa reitera que não é possível viver sem papéis e personagens, e que “ao comparecer frente a alguém, eu me represento. Apresento-me como representante de mim mesmo” (Ibidem, p.178). Mesmo assim, nunca expressei minha totalidade, “posso falar de mim, agir por mim, mas sempre estou sendo o representante de mim mesmo. O mesmo pode ser dito do outro, frente ao qual compareço e que comparece frente a mim” (Ibidem, p.178). Acrescenta que é a articulação dos diferentes personagens vividos no dia-a-dia pelo indivíduo, que melhor representa a constituição da identidade e pondera que “podemos dizer que as personagens são momentos da identidade, degraus que se sucedem, círculos que se voltam sobre si em um movimento, ao mesmo tempo, de progressão e de regressão” (Ibidem, p.205).

Assim “a identidade de um indivíduo é um processo que se constitui de sua temporalidade: passado, presente e futuro” (Ibidem, p.206). Em outras de suas palavras, “identidade é história” (Ibidem, p.163), “está sempre se concretizando” (Ibidem, p.205) e “é vir-a-ser” (Ibidem, p.207).

Ciampa também vê uma identidade como “a articulação de vários personagens, a articulação de igualdades e diferença, construindo e constituída de uma história pessoal” (Ibidem, p. 163).

A identidade é concreta, a identidade é o movimento de concretização de si, que se dá, necessariamente, porque é o desenvolvimento do concreto e,

contingencialmente, porque é a síntese de múltiplas e distintas determinações. O homem como ser temporal, é ser-no-mundo, é formação material (CIAMPA, 2005, p.206).

As relações sociais constituem-se nesta múltipla rede de representações, que ao mesmo tempo conserva-se e transforma-se. Deste modo, “a identidade que se constitui no produto de um permanente processo de identificação aparece como um dado, e não como um dar-se constante, que expressa o movimento social” (Ibidem, p.178).

Bauman (2005) vê a identidade como um “quebra-cabeça incompleto”, cuja construção nunca se conclui, num “jogo” onde você não sabe se dispõe de todas as peças, onde não há instruções de montagem, onde não há possibilidade de verificar se você está montando as peças certas no lugar certo, etc. O mais significativo desta metáfora é que enquanto no jogo de papelão o objetivo é a montagem da figura final definida, na construção da identidade é na medida em que as peças são juntadas, que podem ser descobertas novas possibilidades de objetivos a ser alcançados, com o que já se tem disponível. Ainda assim, para Bauman, encaixar as peças disponíveis de forma “consistente e coesa,” a fim de obter uma identidade estável e sólida, “não parece ser a principal preocupação dos nossos contemporâneos”, pois representaria “um fardo, uma repressão, uma limitação da liberdade de escolha” (p.60).

Discordo parcialmente da metáfora de Bauman (2005) de que a identidade é um jogo de quebra-cabeça que nunca se completa. Penso que, se fosse possível associar a vida a um jogo, a escolha do jogo foi incorreta. No jogo de quebra-cabeça o jogador tem como objetivo montar e completar uma figura conhecida, da qual ele tem um modelo exato de como deve ser a conclusão da montagem. A construção da identidade se contrapõe à lógica deste jogo.

A construção da identidade estaria mais para o tipo de desenvolvimento que se dá no jogo de xadrez. Nele, a cada movimento do oponente mudou-se todo o contexto e todo o planejamento para o próximo movimento deve ser reformulado. Não há segurança ou certeza do que virá a acontecer no próximo lance. Assim como na identidade o jogo não se completa enquanto não for alcançado o objetivo final, seja a vitória ou a derrota (simbolicamente a morte). Se o jogador for tomado pela angústia desencadeada pelo jogo, poderá paralisar seus movimentos, ou então, se for possível, tentar mover suas peças apenas naquelas casas onde ele se imagina seguro (mesmice).

A identidade humana, na perspectiva da metamorfose, transfigura a ideia de transformação para a noção de uma identidade que está sempre em processo de concretização, de uma identidade sempre inacabada, mas concretizando-se permanentemente. A identidade revela sua “condição precária e eternamente inconclusa”, como comentado por Bauman (2005), que considera que “a fragilidade e a condição eternamente provisória da identidade não podem mais ser ocultadas” (p.22). Para ele toda identidade é provisória e de caráter ilusório, e acrescenta que com as rápidas transformações “as identidades ao estilo antigo, rígidas e inegociáveis simplesmente não funcionam” (Ibidem, p.33), pois, além disso, “o anseio por identidade vem do desejo de segurança, ele próprio um sentimento ambíguo” (Ibidem, p.35).

Em nossa época líquido-moderna, em que o indivíduo livremente flutuante, desimpedido, é o herói popular, “estar fixo” – ser identificado de modo inflexível e sem alternativa – é algo cada vez mais malvisto (BAUMAN, 2005, p.35).

Para Bauman (2005), foi só quando já superávamos a maior parte da era moderna, que foi possível substituir o processo de atribuição de identidade que assumia de maneira clara, a ordem natural da vida, “a inércia dos costumes tradicionais, as verdades inquestionáveis, a determinação das autoridades imutáveis, das rotinas pré-estabelecidas” (Ibidem, p.56). Atualmente, o indivíduo tem mais facilidades para poder inventar sua identidade, para construí-la ao longo de sua vida. Ciampa nos lembra, que “antes, mudar não era valorizado, era imoral mudar, etc. Quando alguém mudava o sentido de sua identidade era de uma pessoa sem princípios, etc.”.

A liberdade de alterar qualquer aspecto e aparência da identidade individual é algo que a maioria das pessoas hoje considera prontamente acessível, ou pelo menos vê como uma perspectiva realista para o futuro próximo. Selecionar os meios necessários para conseguir uma identidade de alternativa de sua escolha não é mais um problema (isto é, se você tem dinheiro suficiente para adquirir a parafernália obrigatória) (BAUMAN, 2005, p.91).

Compartilhando da noção de transitoriedade da identidade, o sociólogo e jornalista Muniz Sodré de Araujo Cabral (A INVENÇÃO DO CONTEMPORÂNEO, 2012) afirma que “identidade são projeções de fixação que fazemos sobre o caráter e a natureza mutável de tudo das pessoas” e o psiquiatra americano Robert J. Lifton alega em seu livro *The Protean Self* (1999) que na sociedade contemporânea, os indivíduos vivem alterando suas identidades continuamente. Enquanto Crochik (1997) amplia esse entendimento e nos assegura que “a identidade individual é dada por elementos visíveis e invisíveis, constantes e imprevisíveis, sociais e individuais, manifestos e ocultos, universais e particulares, permanentes e em mutação” (p.57).

CAPÍTULO 3

A IDENTIDADE EM BUSCA DE EMANCIPAÇÃO

Neste capítulo, vamos analisar a emancipação, tema essencial para o nosso entendimento da identidade-metamorfose, pois lhe dá sentido e nos permite novas articulações.

3.1 HABERMAS E A EMANCIPAÇÃO ATRAVÉS DA DISSOLUÇÃO DAS ILUSÕES

Nossa referência neste capítulo é o sintagma identidade-metamorfose-emancipação, uma construção teórica elaborada por Ciampa em 1999 no seu texto *Identidade: um paradigma para a Psicologia Social?*⁸, onde ele inseriu o entendimento da noção de emancipação em sua teoria sobre a identidade-metamorfose.

Lembramos que o termo autonomia tem o sentido que pode permitir, muitas vezes, substituir ou complementar o termo emancipação, entretanto a nossa preferência será pelo uso majoritário do termo emancipação, conforme foi utilizado por Ciampa (2005).

Continuando o nosso entendimento teórico, consideramos, assim como Ciampa, que a identidade-metamorfose implica necessariamente na busca pela autonomia e emancipação. Ela pressupõe apreciar o indivíduo sentindo-se livre, agindo de acordo com a sua vontade e, conseqüentemente, assumindo a responsabilidade pelos seus atos. Ou seja, a emancipação dá um sentido ao conceito metamorfose e requer um certo amadurecimento do indivíduo.

Quando condizente com seu processo emancipatório, o indivíduo pode se colocar inteiramente à disposição para desempenhar o que pretende, além de poder fazê-

⁸ Apresentação feita oralmente em simpósio no 10º Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social (ABRAPSÓ) em outubro de 1999.

lo “com senso de interesse e comprometimento” (DECI e FLASTE, 1998, p.14). Se isto não estiver ocorrendo, o indivíduo pode...

Agir por estar sendo pressionado. Quando controladas as pessoas agem sem um senso de endosso pessoal. Seu comportamento não é uma expressão do seu ser, pois sua personalidade foi submetida aos controles. Nessas condições as pessoas podem razoavelmente ser descritas como alienadas (DECI e FLASTE, 1998, p. 14).

Com esta introdução poderemos começar a pensar as implicações da emancipação (ou autonomia) na transformação do indivíduo.

Consideramos como ponto de partida de nosso debate que o conceito de emancipação é formado a partir da noção de Marx de que a emancipação do trabalhador só se torna possível com a superação do trabalho alienado.

Segundo os marxistas, são os seres humanos concretos, inseridos em relações sociais determinadas, que fazem a história, mas não a fazem como querem, pois estão determinados pelas circunstâncias e pela base material de sua realidade objetiva, esta também resultante de ações humanas passadas. Estas condições também determinam sua consciência social. Sendo assim, a possibilidade de emancipação humana se dá quando os seres humanos possam assumir o controle consciente de sua existência, superando as mediações que o impedem a ver a história como fruto da ação humana (TALEIKIS, 2009, p.63).

Portanto, entendemos o conceito de emancipação como um processo que envolve a luta pela libertação da exploração e da opressão social, como algo sempre em movimento. Algo que estamos sempre a buscar, a caminhar em sua direção em busca de sua concretização. Dessa forma, ao falarmos de emancipação, estamos simplificando no seu conteúdo o nosso entendimento das palavras - em busca de emancipação.

Este tema já havia sido objeto de debate por Jürgen Habermas em suas obras *Para a reconstrução do materialismo histórico*, publicado originalmente em Frankfurt em 1976, e nos *Estudos preliminares e complementos à Teoria da ação comunicativa*, que foi publicada originalmente em 1984, também em Frankfurt.

Além desses, Habermas já havia apontado em *Conhecimento e Interesse*, publicado originalmente em 1968, em Frankfurt, que a emancipação pode ser alcançada através da autorreflexão, quando defendeu que “o interesse cognitivo na emancipação aparece como a realização do processo reflexivo” (HABERMAS, 1975, p.300).

Considerando que suas reflexões ao longo do tempo, tenham permitido uma atualização no seu entendimento sobre a noção de emancipação, decidimos por adotar a

mais recente, estabelecida por Habermas no ensaio *Sobre o poder das teorias - e sobre a sua impotência*, publicado originalmente em 1990 em *Vergangenheit als Zukunft*, com Michael Haller como editor. Este ensaio é parte de sua obra *Diagnóstico do tempo*, publicada no Brasil em 2005.

Nesta última reflexão sobre o tema, a emancipação é apresentada como a ação experimentada pelo indivíduo na superação da sua autoilusão. Em razão disto, adotamos para este texto a busca da superação da autoilusão pelo indivíduo, como significado para a busca pela emancipação.

Habermas (2005) também considera a emancipação como “um tipo especial de autoexperiência, porque, nela, processos de autoentendimento se cruzam com um ganho em termos de autonomia” (p.163). Além do mais, emancipação implica em uma conduta de vida mais consciente, que se compromete com “conceitos morais fundamentais, tais como autonomia e dignidade humana, igualdade e solidariedade” (Ibidem, p.163).

Do mesmo modo, o processo de emancipação implica em aspectos éticos - “quem somos e quem pretendemos ser” e morais - “pretendemos saber o que é igualmente bom para todos”, e que por consequência, limita seu enfoque no “trato de sujeitos consigo mesmos, ou seja, ele se refere a modificações descontínuas na autorrelação prática das pessoas” (Ibidem, p.164).

Ressalta-se a preocupação do filósofo no sentido de que a expressão emancipação deva restringir-se a utilização no contexto das experiências biográficas, evitando-se sua aplicação em representações coletivas ou da sociedade (HABERMAS, 2005).

Entendemos que o indivíduo, quando, a partir de um processo de autorreflexão, se recusa a aceitar a identidade que lhe está sendo atribuída, está efetivamente exercendo uma ação emancipatória. Portanto, compreendemos que emancipação é em essência luta pela conquista de fragmentos de libertação da opressão e da exploração.

De acordo com Dejours (2011), a emancipação pode também ser mediada pelo trabalho, o que o levaria a se desvincular da alienação. Ele nos lembra de que “é bem por conta do trabalho que as mulheres emanciparam-se da dominação exercida sobre elas pelos homens” (p.29).

Berger e Luckmann entendem que uma das consequências da modernidade foi o enfraquecimento das instituições religiosas e a consequente hegemonia das instituições econômicas. Assim, a libertação promovida pelo mercado ao mesmo tempo nos desorientou. Com o pluralismo generaliza-se a crise de sentido (publicado na Alemanha em 1995, e em 2004 no Brasil).

Paradoxalmente, nunca tivemos tantas oportunidades de escolha e a consequência é que estamos mais confusos do que já fomos (SCHWARTZ, 2007). A multiplicação de possibilidades de visões de mundo e de opções nos divide e continua a fazê-lo invariavelmente. Parece-nos que, o que de fato conquistamos ao longo desta caminhada em busca da emancipação foi acumular mais ansiedade. Por que teríamos imaginado que mais opções e possibilidades nos trariam maior liberdade e autonomia?

Posto que compreendemos a constituição do indivíduo como um processo contínuo em que sua identidade-metamorfose trilha o seu caminho em busca da emancipação e da superação da sua autoilusão, questionamos: o que leva um indivíduo a ser tomado pela mesmice e a ali permanecer? Sem nos esquecer que ainda que esteja ocorrendo transformação, não significa que esteja havendo uma ação, um movimento em direção ao ganho de autonomia e de emancipação.

É preciso livrar-se do passado, não como uma reação, mas sim porque sem essa liberdade é impossível descobrir algo novo. Compreender é liberdade, mas poucos de nós desejam ser livres. Preferimos antes viver na segurança de um esquema formado por nós mesmos ou no esquema construído pela sociedade. Qualquer desarranjo neste padrão é muito inquietante, e evitando estes distúrbios vivemos um dia de negligência, morte e decadência (KRISHNAMURTI, 1999, p.57).

Inspirados pelas palavras de Krishnamurti, vamos seguir adiante, investigando em busca do novo, de novas ideias, novos entendimentos, novas pontes, novas articulações e descobertas. Buscando acompanhar o fluxo da vida.

De qualquer maneira, do ponto de vista biográfico, quem avalia minha metamorfose sou eu mesmo. Minha metamorfose é medida pelos fragmentos de emancipação que conquisto, pelo sentido que lhe dou, pela transformação que percebo ter ocorrido em mim mesmo, pela superação daquilo que considero as minhas dificuldades, pela transposição das minhas barreiras e das minhas ilusões.

Que poderosos argumentos podemos usar para não desistir perante o longo caminho nesta busca pela emancipação “numa época em que quase nada é certo, nem no presente, nem no futuro?” (MAY, 1985, p.9).

3.2 AINDA HABERMAS E A EMANCIPAÇÃO

Vamos tentar aprofundar a compreensão do pensamento de Habermas (2005), que sustenta sua afirmação que a “emancipação implica em uma conduta de vida mais consciente” (p.163).

Para entendermos como Habermas chega a essa afirmação, vamos recorrer a Flávio Beno Siebeneichler (2003), que ao interpretar o autor, compreende que Habermas vê três interesses condutores do conhecimento. São esses, os interesses em ação comunicativa, em ação instrumental e em emancipação. Vamos resumir-los.

Para Habermas, o esclarecimento conduz à emancipação (SIEBENEICHLER, 2003). Esse esclarecimento é obtido através da comunicação, ou na sua própria definição, através da ação comunicativa (ou agir comunicativo), que como embasamento teórico se revestiu de tal significância, que mereceu ser elevada à Teoria da ação comunicativa.

Habermas atribui, “sem nenhuma exceção, à invasão da racionalidade econômica e burocrática em esferas do mundo da vida” como responsável pelas “patologias da Modernidade, pois levam à perda de liberdade e sentido”. Por outro lado, vê a saída pela via da ação comunicativa, que é capaz de criar “as oportunidades para um entendimento em sentido abrangente, não restritivo” (REESE-SCHÄFER, 2009, p.46). Habermas, segundo Walter Reese-Schäfer (2009), considera a ação comunicativa como o entendimento discursivo entre sujeitos capazes de falar e de agir, ao que ele chama de interacionismo simbólico (p.46).

A comunicação, para Habermas, é mais complexa do que outras formas de ação, pois exige “reconhecer o outro como participante da comunicação e, ainda assim, reservar-se o direito de aceitar ou contestar suas enunciações” (Ibidem, p.47). A comunicação vai exigir racionalidade (verdade, correção normativa e autenticidade) para que não seja contestada, e a isto, Habermas chama por racionalidade comunicativa

(Ibidem, p.48-49). Para Habermas, é através “da ação comunicativa que o sujeito encontra condições propícias para sua emancipação” (DANTAS, 2013, p.103).

Ao analisar os aspectos da racionalidade da ação comunicativa propostos por Habermas, Ralph Ings Bannell (2006) entende que...

As formas de argumentação são dimensões da “forma reflexiva do agir comunicativo”, uma forma reflexiva de ação linguística que é encadeada em processos de interação mediados pela linguagem e que pode promover um processo formativo da sociedade, da cultura e das identidades individuais em direção à emancipação (BANNELL, 2006, p.49).

O interesse de Habermas pela ação instrumental ou estratégica, segundo Reese-Schäfer (2009, p.57), ocorre a partir da compreensão dialética em que o mundo da vida está sendo colonizado pelo sistema (ordem sistêmica) e essa colonização (racionalização pelos subsistemas econômico e administrativo) é vista “como aumentos de complexidade do sistema social”. No mundo da vida, as interações são mediadas pela linguagem; no sistema, onde predomina a técnica, a mediação é pelo trabalho, dinheiro e poder. Para Habermas a sociedade está em ambos os mundos (Ibidem, p.54-55).

No terceiro interesse, segundo Siebeneichler (2003), pela emancipação, Habermas o “liga às ciências críticas, à psicanálise e à teoria da sociedade, tidas como capazes de libertar a consciência da dependência em relação a poderes hipostasiados ideologicamente” (p.81). O interesse pela emancipação nasce por dedução “à partir dos momentos emancipatórios presentes nos outros interesses que conduzem ao conhecimento” (Ibidem, p.82).

É Böhler, conforme Siebeneichler (2003), que compreendeu o papel essencial que o interesse emancipatório passou a desempenhar “na arquitetura habermasiana dos interesses condutores do conhecimento, uma vez que ele é tido como universal e anterior a todo o conhecimento possível, traduzindo as ideias de liberdade, maioria e subjetividade” (p.82).

Foi esse interesse emancipatório Habermasiano que desencadeou “uma das controvérsias filosóficas mais ricas da atualidade”, na opinião de Siebeneichler (2003, p.82). Entretanto, acompanhar esse debate não faz parte dos objetivos desta tese. Nosso interesse é buscar entender como Habermas dá suporte a esse interesse emancipatório.

Segundo Siebeneichler (2003), foi na obra *Conhecimento e interesse*, que Habermas elaborou uma nova metodologia apoiada no conceito de reflexão e autorreflexão para fundamentar a ideia do interesse em emancipação. No texto, Habermas...

Aposta na reflexão como força esclarecedora, podendo revelar-nos, no âmbito de uma crítica da ideologia, aquilo que antes estava oculto, atrás de nossas costas, determinando-nos ideologicamente: opiniões, preconceitos ingênuos, visões de mundo. Ela é capaz de detectar os contextos de ação sistematicamente distorcidos, os elementos não entrevistados de coação e dominação (SIEBENEICHLER, 2003, p.83).

Siebeneichler (2003) explica que Habermas, apenas mais tarde, em resposta às críticas sobre a construção do conceito de reflexão como força emancipatória, combinou três conceitos de precedência distinta, para suportar sua aposta na reflexão como força esclarecedora.

- 1) Reflexão como forma de fundamentação racional transcendental de todo o saber teórico possível e de toda a ação moral possível. Trata-se de uma reflexão sobre as condições de possibilidade das competências do sujeito que conhece, fala e age.
- 2) Reflexão como dissolução crítica, levada a cabo pela consciência, que se liberta de uma pseudo-objetividade que ela mesma produziu. Trata-se de uma autocrítica, através da análise, que produz libertação em relação a uma objetividade que é apenas aparente.
- 3) Reflexão no sentido da psicanálise freudiana, que Habermas toma numa versão modificada de A. Lorenzer. Trata-se aqui de uma ideia de autocrítica no nível subjetivo, fora do contexto de uma teoria do conhecimento. Ela é referida à experiência reflexiva de um sujeito que se encontra em estado de falsa consciência, de autoengano sobre si mesmo, devido a padrões de percepção e de ação restringidos através de coação. Habermas pensa que no momento em que o sujeito descobre reflexivamente estas ilusões e desvios, é capaz de libertar-se deles (SIEBENEICHLER, 2003, p.83-84).

Habermas aponta que “as práticas reflexivas orientadas à emancipação, ao desenvolvimento de uma consciência moral e à formação discursiva de uma vontade política, devem ser fundamentais em uma estrutura interna de fala e na individuação da pessoa como entidade pós-convencional” (Ibidem, p.114).

Neste curto texto, para complementação, fomos buscar as interpretações que esses leitores de Habermas dão às suas considerações sobre as práticas reflexivas, que serão nossas principais ferramentas ao analisar os possíveis caminhos para a superação da aparência de não-metamorfose (mesmice).

3.3 A EMANCIPAÇÃO ATRAVÉS DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Quando subordinado aos ditames do capitalismo, se o indivíduo quiser manter seu emprego, deverá condicionar suas pretensões emancipatórias aos limites impostos pelos donos do capital, a menos que decida resistir àquilo que representa uma ameaça a sua autonomia. Embora, cada organização seja única e tenha as suas próprias regras, o grau de liberdade individual será sempre reduzido. Se enquanto fora das organizações o indivíduo determina seus próprios significados para conquista e fracasso, vitória ou derrota, dentro de uma organização esse regramento está pré-definido e deve ser seguido, ou ele será excluído dos quadros da organização.

Entendemos que cabe ao próprio indivíduo decidir se lhe interessa se transformar no sentido de acompanhar e responder às demandas externas, ou não. Apenas a ele cabe a decisão de acompanhar as transformações ou resistir a elas. O exercício de sua autonomia lhe permite optar entre a aceitação e a resistência, onde ambas serão expressão de uma manifestação emancipatória, aqui entendida no sentido habermasiano como uma experiência individual na superação da autoilusão, alcançada pelo processo de autorreflexão (HABERMAS, 2005).

Como veremos mais adiante, Dejours (1993) vai interpretar a escolha entre essas opções utilizando-se da noção de ressonância simbólica, onde essa escolha segue a busca pela solução de um enigma inconsciente, que o indivíduo carrega consigo desde sua mais remota idade. Nesta perspectiva, o aceitar ou o resistir é entendido como mais uma etapa para alcançar o objetivo desejado.

A seguir, vamos apresentar o conceito de aparência de não metamorfose. Esse conceito nos permitirá refletir sobre as dificuldades no trabalho que são enfrentadas pelos executivos durante o exercício de sua atividade.

CAPÍTULO 4

A APARÊNCIA DE NÃO-METAMORFOSE IDENTITÁRIA

Neste capítulo, vamos analisar outra questão-chave na articulação de nossa pesquisa. Trataremos da aparência de não-metamorfose, que metaforicamente chamaremos de *mesmice*. Vamos a esse entendimento.

Uma vez que identidade é metamorfose, o que se passa quando alguém se vê ou é visto não se transformando, enquanto tudo se transforma a sua volta? Este indivíduo, ao impedir “uma” metamorfose, está criando apenas uma aparência de não-metamorfose. A questão é que é impossível impedir “a” metamorfose, mas é possível impedir “uma” metamorfose (CIAMPA, 2005).

A compreensão da dinâmica da aparência de não-metamorfose na identidade se dará de acordo com Ciampa, responsável pelo desenvolvimento desta teoria. Nosso intento, além de compreendê-la, é procurar explorá-la mais profundamente e também sob outros aspectos teóricos.

4.1 A MESMICE CONFORME CIAMPA

Ciampa, ao nomear como ‘*mesmice*’ o processo dinâmico que se expressa como aparência de não-metamorfose, quis dar ao termo ‘um sentido metafórico’ que possibilitasse incluir aquilo que no indivíduo não acompanhasse sua metamorfose. Este sentido será também o que daremos à palavra *mesmice* ao longo deste texto.

Para entendermos a *mesmice* na identidade, na acepção de Ciampa, deveremos compreender como se dá, o que ele considera como processo dialético *mesmice-mesmidade*. Para ele, concretizar a identidade é realizar sua mesmidade, é buscar ser você mesmo, o que para Paul Ricoeur (1997) é manter a sua continuidade ininterrupta e permanente ao longo do tempo.

A metamorfose demanda pelo “esforço de autodeterminação (mesmo que não plenamente concretizada), sem a ilusão de ausência de determinações” (CIAMPA, 2005, p.150). Ciampa nos relata que Severina, durante sua luta para superar a *mesmice*,

“sempre teve um objetivo a guiar seus passos”, mas não se transformava em realização, enquanto “não havia unidade entre objetividade e subjetividade” (Ibidem, p.150). Esta é uma ideia crucial ao nosso entendimento sobre a mesmice, pois sem autorreflexão, conscientização, não há superação da mesmice. Sem autorreflexão torna-se difícil “atingir a condição de ser-para-si e a superação da identidade mito, do mundo da mesmice (da não-mesmidade) e da má-infinidade (a não superação das contradições)” (Ibidem, p.151). Para Ciampa, “sem essa unidade, a subjetividade é desejo que não se concretiza e a objetividade é finalidade sem realização” (Ibidem, p.151).

“A mesmice, como sempre igual a si mesma exclui a temporalidade e, conseqüentemente, a diferença [...] então, deixando de ser a identidade essa articulação, ignorada essa unidade, a identidade se torna abstrata” (Ibidem, p.206).

Ciampa vê que faltava à Severina “aprender a ser outra, como que sair de si e tornar-se outra, exteriorizando-se na realidade”. Dessa forma, “o subjetivo torna-se objetivo e a recíproca também” (Ibidem, p.151). Pois, através da mesmice, nego quem sou “(o que sou-sem-estar-sendo)”. Ao superar a mesmice pela dissolução desta ilusão, provoço a negação da negação e permito-me a “expressão do meu outro outro, que também sou eu e que consiste na metamorfose da minha identidade” (Ibidem, p.187).

Esse movimento de negação da negação consiste na alterização (tornar-se outro) da minha identidade, na superação da minha mesmice, na dissolução das ilusões que estavam impedindo “que toda a humanidade contida em mim se concretizasse”. Este ato “permite me representar como diferente de mim mesmo e deixar de repor minha identidade pressuposta” (Ibidem, p.189).

Essas mudanças graduais, que eram aparentemente insignificativas, até darem um salto qualitativo; ou que eram inesperadas ou tempestivas, foram conseqüência de transformações na consciência. Para melhor explicar esse entendimento vamos fazer uma paráfrase invertendo o sentido originalmente dado por Ciampa (em parênteses) na página 193: “estamos apenas mostrando que, à medida que vão ocorrendo transformações na consciência (na identidade), concomitantemente ocorrem transformações na identidade (na consciência), tanto quanto na atividade”.

Pois, como afirma Ciampa, a metamorfose implica em consciência e a não-metamorfose em inconsciente.

Assim como a questão da metamorfose se inverte como não-metamorfose, a questão da consciência se inverte como inconsciente. Num certo sentido, é o conhecimento invertido como ilusão, especialmente o conhecimento de si invertido como ilusão acerca de si mesmo (CIAMPA, 2005, p.201-202).

Para continuar a compreender a mesmice na identidade, conforme exposta por Ciampa, deveremos primeiramente entender a noção dada para a identidade pressuposta, através da qual buscamos manter a congruência com o meio social, e para isso, construímos limites, que pretendemos sejam estáveis para a nossa identidade, que como sabemos, se constitui como passado, presente e futuro. Vamos seguir com o autor, para conhecer seu pensamento sobre o tema:

A mesmice de mim é pressuposta como dada permanentemente e não como reposição de uma identidade que uma vez foi posta [...] Como ser social, sou um ser-posto. [...] A reposição da identidade deixa de ser vista como uma sucessão temporal, passando a ser vista como simples manifestação de um ser sempre idêntico a si mesmo na sua permanência e estabilidade. [...] Algumas personagens que compõem nossa identidade sobrevivem, às vezes, mesmo quando nossa situação objetiva mudou radicalmente. [...] Na verdade, evitar a transformação – manter-se inalterado – é impossível; o possível, e que requer muito trabalho, é manter alguma aparência de inalterabilidade, por algum tempo, como resultado de muito esforço para conservar uma condição prévia, para manter a mesmice (CIAMPA, 2005, p.170-171).

No entendimento de Ciampa, pressuposta é a identidade atribuída por outros, cuja representação é interiorizada pelo indivíduo e congruente com sua predicação no meio social, e que também está em transformação. Sustentamos e protegemos nossa identidade como um dos nossos mais importantes bens, ainda que seja pressuposta. Mais adiante neste texto, voltaremos a debater a importância que damos a nossa identidade.

A pressuposição é autorizada sempre que suas representações e comportamentos assim o confirmem. O autor exemplifica o sentido de identidade pressuposta numa relação filial.

Uma vez que a identidade pressuposta é re-posta, ela é vista como *dada* e não como *se dando*, num contínuo processo de identificação. É como se, uma vez identificado o indivíduo, a produção de sua identidade se esgotasse com o produto. Na linguagem corrente dizemos *eu sou filho*; ninguém diz *estou sendo filho* (CIAMPA, 2005, p.169, grifos do autor).

Se o indivíduo vive uma identidade pressuposta, nos diz Ciampa, ele tem interiorizado e tornado seu aquilo que os outros lhe atribuem, predicando-se com isto. Quando ainda no início, esta predicação é transparente, depois menos direta e visível e então velada e complicada.

Conforme Ciampa, para manter sua rede de relacionamentos, as ações e comportamentos do indivíduo seguem se repetindo como em um ritual que foi estabelecido na sua relação com o meio social. Por conta disso, pode-se esperar, seja por parte do indivíduo ou de seu meio social, que seu comportamento tenha alto grau de previsibilidade, quanto a como ele age no presente ou agirá no futuro. Ciampa nos diz que “a expectativa generalizada de que alguém deve agir de acordo com suas predicções e, conseqüentemente, ser tratado como tal”, [...] “re-atualiza uma identidade pressuposta, que assim é vista como algo dado” (Ibidem, p.169). A identidade abandona deste modo, sua temporalidade, se mantém aparentemente estável e inalterada como se estivesse em um determinado momento de sua história, tornando-se fiel a sua predicação.

4.2 O SIGNIFICADO E O SENTIDO DA MESMICE

O filósofo Krishnamurti (2009) vê a vida como a analogia de um rio que corre constante e rápido, profundo e largo, cheio de vida e força. Assim como a água de um rio, “impermanente, que muda constantemente, que é tão rápida, que tem profundidades enormes, bem como extraordinária vitalidade e beleza” (p.163-164). O rio também “move-se interminavelmente, sempre buscando, explorando, empurrando, cobrindo as margens, penetrando em cada fissura com sua água”, e “mantém um movimento extraordinário para o mais amplo e mais profundo” (Ibidem, p.164-165).

Entretanto, nesta vida-rio em constante movimento, ele entende que algumas pessoas preferem cavar um lago ao lado do rio, preferem uma vida-lago, mas um pequeno lago, onde estacionam e permanecem para a decadência e a estagnação, e a isto elas dão o nome de existência. A essa atitude, a essa forma de viver e de pensar, e, ao que iremos demonstrar ao longo deste texto, damos o nome de mesmice⁹.

Mas o que essas pessoas anseiam? - pergunta e responde Krishnamurti (2009). Desejam um estado de permanência de seus relacionamentos, suas atividades, buscando uma vida duradoura, contínua, sem qualquer mudança real. Desejam que tudo o que lhes traz satisfação seja permanente; desejam que sua posição na sociedade, que a autoridade

⁹ Como veremos mais adiante neste capítulo, não temos a pretensão de fazer qualquer julgamento de valor quanto a classificar mesmice como boa ou ruim, positiva ou negativa. Somente o indivíduo, em suas circunstâncias, é que poderia, numa avaliação consciente, proceder a tal julgamento.

que tem sobre as demais pessoas perdure. Recusam-se a aceitar que a vida não é permanente, que a vida é como um rio. E essas pessoas sentem ser perigoso viver em um estado de impermanência, de insegurança. Elas temem perder as coisas que conhecem e aquelas às quais se apegaram - às tradições, à sociedade, à nomes, às pequenas virtudes, às crenças, às ideologias, às religiões, às aquisições e aos acúmulos de qualquer espécie, etc.

Por outro lado, é evidente que os indivíduos precisam de alguma estabilidade no comportamento social, nas instituições, na economia popular, etc. de forma a gerar a segurança psicossocial necessária para o bem estar da comunidade. Afinal não foi este um dos motivos sobre o que e para que fosse construída a sociedade?

Podemos facilmente concluir que a mesmice é uma das principais demandas da sociedade, que exige vários tipos de condicionamento social para que o indivíduo se adapte às regras e exigências do seu convívio. Nas relações sociais espera-se que as identidades mantenham certa estabilidade, e também se anseia pela conformidade entre as identidades dos indivíduos nos grupos sociais. Portanto, a sociedade, de forma geral, baseia-se na mesmice para sua existência e sobrevivência.

A vida é metamorfose e as transformações, comumente, se dão lentamente, sem causar sobressaltos que possam representar uma eventual intimidação ao outro. Ainda assim, em certas ocasiões, uma identidade ao se transformar passa a representar uma ameaça àqueles que se relacionam com ela. Além disso, as transformações significativas ou inesperadas podem provocar em outros, sentimentos de inveja, medo, inadequação, inferioridade, incapacidade, etc. desencadeando conflitos emocionais antes inexistentes. Segundo Tricia Jones e Ross Brinkert (2008, p.67), “os conflitos frequentemente se anunciam como ameaças de identidade”.

Em geral, as mudanças na identidade precisam ser negociadas entre as partes. Se não há impedimento insuperável no relacionamento, essas mudanças terão condições de ocorrer, lenta e gradualmente. Se o relacionamento não tem natureza patológica, possivelmente se transformará ao longo do tempo, de certa forma ajustando-se à metamorfose entre os personagens do relacionamento. Mas isto provavelmente ocorrerá de maneira lenta, gradual e também segura aos envolvidos.

A metamorfose é permanente, contudo pode se dar de maneira mais lenta em alguns indivíduos do que em outros e em algumas situações, dando a falsa impressão de

não estar ocorrendo. Por isso, muitas vezes temos dificuldades em perceber a transformação em andamento.

No entanto, eventualmente podemos ser surpreendidos pela percepção de que um indivíduo se transformou inesperadamente. De repente, para nós ele não mais é o mesmo. Suas atuais ações traem a identidade que ele parecia ter nos assegurado por longo tempo. Que terá acontecido? Onde ele esteve? Onde estávamos nós que não nos apercebemos antes desta incrível mudança? Na concepção de Ciampa, as mudanças significativas podem ocorrer através do...

Acúmulo de mudanças quantitativas, às vezes insignificantes, invisíveis, mas graduais e não radicais. Assim, o que se está considerando é a conversão de mudanças quantitativas em mudanças qualitativas (CIAMPA, 2005, p.191-192).

4.3 AS EXIGÊNCIAS DA MESMICE

Na perspectiva de Ciampa, a *mesmice* exige a pressuposição da identidade, a congruência entre o indivíduo e o meio social e o processo de reposição da identidade.

Vamos iniciar este debate com uma questão: se considerarmos o meio social como sendo o outro, quando eu discordo do outro e rejeito ou recuso o que me está sendo atribuído ou predicado, não estamos mais tratando de *mesmice* na minha identidade. Ao que estaríamos nos referindo então?

É possível aventar várias possibilidades para que o outro me atribua algo que eu não admito ser. Seria por autoengano? Teria ele elaborado minhas supostas atribuições com base em informações ou percepções errôneas, precárias ou incompletas? Seria esta mistificação, seja positiva ou negativa, por interesse pessoal? De qualquer maneira, ao discutirmos estas questões, não estaríamos mais analisando a *mesmice* na identidade. Não avançaremos na análise dessas possibilidades, pois elas não são parte do nosso escopo nesta pesquisa.

Nos próximos tópicos pretendemos revisitar essas três bases teóricas da *mesmice* (identidade pressuposta; congruência entre o indivíduo e seu meio social; processo de reposição da identidade) através de um aprofundamento da teoria da identidade-metamorfose segundo Ciampa. No debate sobre estes tópicos, exploraremos uma perspectiva orientada a partir do indivíduo, sem nos distanciar da noção de que “a

identidade é constitutivamente social” (LIMA, 2010, p.143). Nossa intenção é buscar ampliar a conceituação teórica desta tríada que nos é fundamental para o entendimento da teoria da mesmice na identidade e que será base para os debates que faremos mais adiante.

4.4 REPENSANDO A NOÇÃO DE IDENTIDADE PRESSUPOSTA

Vamos tentar compreender a mesmice a partir de outra perspectiva. A mesmice se dá quando eu aceito a identidade que me é pressuposta, e pretendo continuar repondo continuamente esta identidade (CIAMPA, 2005).

Buscando explorar um novo aspecto da identidade pressuposta vamos convidar ao debate o sociólogo Charles Horton Cooley, que em 1902 desenvolveu a tese que é conhecida como “*The looking glass self*”¹⁰. Naquele antigo texto, ele explorou o entendimento sobre a identidade que pode ser resumido numa única frase: “Eu não sou o que você pensa que eu sou e eu não sou o que eu penso que eu sou, eu sou o que eu penso que você pensa que eu sou” (COOLEY, 1902, p.184-185).

Foge à minha intenção explorar mais profundamente este conceito de Cooley, mas ele sumariza que eu sou (meu *self*) o que o mundo me reflete. No seu entendimento, eu sou o reflexo das opiniões das pessoas que me cercam. Estou permanentemente me ajustando às percepções das outras pessoas, de todas as áreas de meu círculo social. Minha esposa, filhos, pai, mãe, parentes, colegas de trabalho, vizinhos, professores, alunos, todos refletem de alguma maneira o que sou. E cada um me vê de maneira diferente. Embora eles possam saber meu nome, onde moro, minha atividade, quem são meus pais, onde e quando nasci, quem são meus filhos, etc. sou uma pessoa (*self*) diferente para cada um deles. Nenhum deles, nem aqueles mais próximos de mim, sabem realmente quem eu sou. Mas são eles que juntos ajudam a constituir minha identidade (COOLEY, 1902).

Se eu os vejo como meus reflexos, isto terá grande significação para o que eu penso, sobre o que eu faço, a respeito de quem eu sou, etc. e subentende-se a partir daí, que ao interagir com cada um deles eu tenha condição de imaginar que – ‘eu sei o que você pensa a meu respeito’. E também permite que eu carregue comigo

¹⁰ Em tradução livre “o self espelhado”.

permanentemente a avaliação sobre a minha pessoa, sem a necessidade de perguntar ao outro. Pois se eu o fizer, corro o risco de ter minha fantasia e minha ilusão ameaçadas.

Com relação a esta noção de reflexos, gostaríamos de comentar sobre o modelo de avaliação 360 graus, que é utilizado pelas organizações, principalmente pelas áreas de desenvolvimento de carreira. É um processo de avaliação que visa que os avaliadores descrevam detalhadamente a identidade profissional do avaliado. O processo não permite que o avaliado identifique o avaliador e sua confidencialidade é assegurada. Seu processamento é realizado com a ajuda de um programa de computador, facilitando e dando agilidade ao trabalho de quem participa como avaliador e avaliado. Através do modelo são consultadas várias das pessoas que mantêm interação com o avaliado. Participam da avaliação o seu superior hierárquico, seus colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores. Chiavenato considera que esta...

Avaliação pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento às várias demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho e de seus parceiros (CHIAVENATO, 1999, p.193).

Quem não está habituado com a análise dos resultados deste tipo de avaliação, poderá se surpreender com as diferenças de opinião apontadas sobre o mesmo avaliado, quanto ao mesmo item em avaliação. Chega-se a pensar que os avaliadores estivessem avaliando pessoas diferentes, tal a diferença de opiniões entre eles.

Resultados como esses, confirmam o que já havíamos comentado. Ainda que o avaliado estivesse trabalhando há vários anos com a mesma equipe de avaliadores, cada avaliador o vê de uma maneira única, como se ele fosse um indivíduo diferente daquele que está sendo avaliado pelo outro avaliador. Estas diferenças entre avaliadores são encontradas em todas as pesquisas, indiferentemente do porte da empresa, origem do capital, localização, gêneros dos avaliadores ou avaliados, tempo de casa, etc.

Continuando a buscar um melhor entendimento sobre a mesmice, vamos usar como recurso um exemplo para facilitar outro juízo da constituição da identidade pressuposta. Para uma melhor compreensão adotaremos no texto o termo personagem, que na visão de Ciampa, é o que melhor expressa a generalidade das predicções da identidade.

Para facilitar a construção do exemplo, simularemos um encontro entre dois indivíduos, eu mesmo e outro indivíduo, que nomearei simplificadamente de 'outro'. Eu

serei representado por um dos meus personagens, por aquele que terá um relacionamento com o 'outro'. Consideraremos o conceito de identidade de um personagem como temos visto até aqui, mas vamos utilizar a metáfora de 'colcha de retalhos'¹¹, que é a forma como Outeiral (1994) vê a identidade, que é composta também de atributos, atitudes, histórias, experiências, sonhos, esperanças, etc. Também manteremos o entendimento de que o 'outro' terá sempre apenas um acesso parcial e limitado aos meus 'retalhos'.

O encontro se desenvolve da seguinte maneira: iremos nos reunir (o meu personagem e o 'outro') para tratar de assunto de mútuo interesse. Encontrar-nos-emos pela primeira vez. Quando estamos face a face, o 'outro' inicia o contato colocando sua atenção sobre o meu personagem. Com base em seu conhecimento social e sua capacidade de apreensão, ele agrupa as características que percebe sobre a identidade do meu personagem, de forma quase instantânea, e produzirá o que podemos chamar de arranjo, conjunto ou colagem, produzido com os 'retalhos' que percebeu em mim e, conseqüentemente, definirá uma identidade para meu personagem. Como lembra Goffman (1988), "quando um estranho nos é apresentado, os primeiros aspectos nos permitem prever a sua categoria e os seus atributos, a sua identidade social" (p.12). A identidade de meu personagem é de fato percebida, apresenta-se com alguma harmonia e faz sentido para o 'outro'. Assim, meu personagem não é mais um desconhecido. A partir de então, meu personagem terá uma identidade, mas uma identidade que será sempre pressuposta (CIAMPA, 2005). Como o 'outro' tem algo a tratar comigo, ele ainda verificará se essa identidade pressuposta convém ao assunto que pretende discutir com o meu personagem.

Jamais será possível eu conhecer quais dos 'retalhos da minha colcha' foram aglutinados pelo 'outro', para integrar o conjunto que lhe serviu para definir a identidade pressuposta do meu personagem. Talvez até pudéssemos imaginar quais teriam sido os retalhos juntados, mas seria uma mera conjectura, sem valor algum. Pode ser que ele tenha incluído alguns retalhos que apreendeu durante o pouco tempo que estivemos juntos, mais alguns retalhos de que já dispunha através de informações de pessoas próximas a ele, assim como lembranças, emoções, etc.

¹¹ Colcha de retalhos (*Patchwork*) é uma forma de trabalho onde se costura a mão pedaços de tecidos de diferentes padrões, formatos e tamanhos, geralmente para compor uma colcha de cama, um artigo de decoração ou outra peça de uso caseiro.

O ‘outro’ processou conscientemente todo este material, expondo-o simultaneamente ao seu inconsciente, onde confrontou os dados com as emoções já vividas, sentimentos, ansiedades, receios e a outros afetos que foram mobilizados enquanto buscava ter uma percepção do meu personagem. Ao final desta tarefa, que pode ter sido muito breve, o ‘outro’ pressupôs uma identidade e a atribuiu ao meu personagem. É o que suponho tenha se passado objetiva e subjetivamente com o ‘outro’.

Utilizando-se de outra argumentação, Almeida (2005) convergiu para semelhante conclusão.

Em cada contexto, o indivíduo expressa sua pretensão de ser reconhecido como determinada pessoa (que supõe ou procura ser) e é reconhecido ou não (conforme o que os outros pressupõem o que ele seja). Em cada contexto, ele é o que está sendo para si e para os outros, ou seja, sua subjetividade incorpora (de modo conformista ou conflitivo) a intersubjetividade, pois está agindo sempre levando em consideração as expectativas dos outros e as pretensões de si mesmo. Sua identidade surge de seu estar-sendo na interação com os outros e se converte em um pressuposto de seu ser. Assim, na sua apresentação frente aos outros, em cada contexto, o indivíduo tem sempre que considerar uma identidade pressuposta podendo agir para reproduzi-la ou, ao contrário, para modificá-la. Simultaneamente, ele pode ocultar (intencionalmente ou não) outras predicções suas, o que inclusive pode vir a ser fonte, momentânea ou permanente, de contradições identitárias e de mal-estar tanto individual como coletivo (ALMEIDA, 2005, p.85-86).

4.5 REPENSANDO A CONGRUÊNCIA IDENTITÁRIA ENTRE O INDIVÍDUO E O MEIO SOCIAL

Retornando aos argumentos que vínhamos construindo, vamos então deslocar o foco do ‘outro’ para mim, para o meu personagem nesta interação. Antes, convém lembrar o conceito de Ciampa que afirma que identidade pressuposta é aquela que é interiorizada pelo indivíduo e congruente com sua predicção no meio social. Se utilizarmos a noção reflexiva de identidade de Ciampa, de congruência com sua predicção no meio social – poderíamos substituí-la por ‘de acordo com sua predicção percebida reflexivamente no meio social’.

Precisamos então, definir como eu terei conhecimento da identidade que o ‘outro’ está me atribuindo, ou dito de outra forma, que identidade ele está reconhecendo em mim, pois seria aquela que eu deveria interiorizar. Após conhecer a minha identidade pressuposta eu terei ainda um desafio, deverei manter ‘aquela mesma identidade’ para ter congruência com a identidade que me está sendo pressuposta. Se eu

não o fizer, ou se fracassar nesta empreitada, meu personagem pode causar uma dissonância, uma desarmonia identitária na percepção que o ‘outro’ tem de mim e comprometer os objetivos deste relacionamento. Se eu não me atentar em manter uma congruência com a identidade que presumo que ele percebe do meu personagem, é possível que ele tenha um estranhamento em relação a mim, pois serei diferente de quem ele conheceu.

Após refletir, imagino quais ‘retalhos da colcha’ identitária do meu personagem foram juntados, analisados e usados para aquilatar-me. Acreditando ter conseguido realizar esta difícil tarefa, consigo idealizar a identidade que eu pressuponho que o ‘outro’ tenha me atribuído. Esta minha identidade pressuposta servirá como modelo de comportamento, para que eu mantenha a apropriada congruência, com a que o ‘outro’ estaria me atribuindo. Evidente que este modelo será apenas para este ‘outro’, pois com outro ‘outro’, eu terei que construir um novo modelo para o mesmo personagem. Portanto, eu pressuponho saber que identidade ele atribuiu ao meu personagem, e, como é do meu interesse, nas próximas vezes buscarei ser coerente com esses mesmos predicados que penso que ele me tenha atribuído.

Pois que, na reunião seguinte com o mesmo ‘outro’, procurei ser consistente com aquela identidade pressuposta. Ele me reconheceu, pois certamente me considerou semelhante ao personagem que ele já havia conhecido.

Vamos tentar compreender o que ocorreu. Quando eu pressuponho o que o ‘outro’ me atribuiu, eu inevitavelmente estarei cometendo um equívoco. Pois esta informação não está disponível e não há como obtê-la. Uma das razões dessa impossibilidade é que na relação com qualquer ‘outro’ está automaticamente estabelecido um pacto da convivência, uma regra basilar do relacionamento social que é a de não revelar ao ‘outro’ o que eu lhe atribuo e vice-versa.

Ainda que o ‘outro’ resolvesse revelar-me, por qualquer razão, algo a respeito do que supostamente pensa sobre mim, sabemos que não há como considerar essas revelações, que poderão ser desprendidamente ou interesseiramente mentirosas. Além do que, na sua relação comigo, seus pensamentos e ações foram atravessados pelo seu inconsciente. Ele não sabe conscientemente o que realmente ‘intuiu’ e ‘sentiu’ quando conversávamos.

A expressão utilizada pelo psicanalista Ricardo Goldenberg de que “quando eu falo dos outros eu estou falando de mim”¹² coloca ainda mais dificuldade em crer no ‘outro’ sobre o que ele diz a meu respeito. De toda a forma, penso que se ele ainda o fizer, dificilmente aquilo que disser será crível.

Consequentemente, apenas como ilusão ou autoengano poderei considerar que sou capaz de pressupor o que o outro me atribui. Mas ainda assim o faço e definitivamente cometo um equívoco. E não bastasse tê-lo cometido uma vez, eu o cometerei seguidamente, todas às vezes que eu tentar proceder a reatualização da identidade que suponho me está sendo pressuposta. E eu seguirei repetindo, como em um ritual, aquilo que suponho que o outro esteja atribuindo a mim.

Para ressaltar este paradoxo, recorro ao psicanalista Jerusalinsky e faço uma paráfrase de seu texto de 2007 *Por que a angústia é necessária?* da seguinte forma - Se, conhecer os meus próprios predicados já é um problema, como posso saber das atribuições que o ‘outro’ faz de mim?¹³

Como tenho a necessidade de outras reuniões com o ‘outro’, me é claro que eu devo continuar reatualizando minha identidade pressuposta, para que ela se mantenha estável e inalterada. Para que eu não confunda o ‘outro’ e não o embarace. Assim estarei assegurando-lhe que aquele com quem ele estará se reunindo ‘sou eu mesmo’. Ao final das reuniões, tendo cumprido minha tarefa com sucesso, dou-me por satisfeito com a minha mesmice.

Este exemplo desenvolvido a partir do conceito de identidade pressuposta de Ciampa (2005) evidencia que sou eu mesmo que pressuponho qual é a identidade que me está sendo atribuída pelo ‘outro’.

Eu não sei o que ele sabe ao meu respeito, ele não me disse, mas eu me comporto como se eu soubesse. Em outras palavras, como sou eu mesmo que atribuo ao ‘outro’, aquilo que pressuponho que o ‘outro’ esteja me atribuindo eu produzo uma fantasia para continuar meu relacionamento.

Na teoria psicanalítica esta ação é chamada de projeção e pertence ao grupo dos mecanismos de defesa contra a ansiedade. Ela sobrevém quando eu atribuo ao ‘outro’ os

¹² Programa Café Filosófico, na TV Cultura em setembro de 2010.

¹³ Texto original de Jerusalinsky: “Quem pode saber da intenção de Lacan? Somente ele – saber das próprias intenções já é um problema, imagina saber das intenções dos outros”.

meus próprios desejos, impulsos e sentimentos, mas geralmente aqueles que eu rejeito inconscientemente. Neste caso, a tarefa do meu inconsciente se inverte e passa a projetar, em geral, o que me interessa, suportando meu narcisismo e mantendo o meu empenho por novos contatos com o ‘outro’.

Ao discutir sobre a interação social na vida cotidiana, Berger e Luckmann (2009) concordam também com o nosso entendimento da impossibilidade de conhecer a subjetividade do outro, quando afirmam que o ‘outro’...

Só se torna real para mim no pleno sentido da palavra quando o encontro pessoalmente. De fato, pode-se afirmar que o outro na situação face a face é mais real para mim que eu próprio. Evidentemente “conheço-me melhor” do que posso jamais conhecê-lo. Minha subjetividade é acessível a mim de um modo em que a dele nunca poderá ser, por mais próxima que seja a nossa relação (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.47-48).

Minha conclusão é que eu serei consistente e congruente enquanto eu tentar ‘repetir’ aquilo que eu pressuponho que o ‘outro’ esteja me atribuindo. O que demonstra a característica fantasmática e paradoxal da atribuição da identidade pressuposta, na medida em que minha pressuposição sobre o que está sendo atribuído a mim será sempre equivocada, precária e ilusória.

O poeta Fernando Pessoa, através de seu heterônimo Álvaro de Campos, expressou com sensibilidade poética o arrependimento por ter assumido uma identidade pressuposta pelo outro. A seguir, um pequeno trecho do poema *Tabacaria* publicado na obra *O Eu profundo e os outros Eus* (1974, p.259).

[...] Fiz de mim o que não soube. E o que podia fazer de mim não fiz. O dominó que vesti estava errado. Conhecera-me logo por quem não era e não desmenti, e perdi-me. Quando quis tirar a máscara, estava pegada à cara. Quando a tirei e me vi no espelho, já tinha envelhecido [...].

Mas, vamos seguir a indicação dada por este poema e explorar mais uma perspectiva. Vamos pensar nos casos em que o indivíduo se recusa a aceitar a identidade que lhe está sendo atribuída. Essa ocorrência, que posso entender como de resistência, leva muitas vezes a que o indivíduo se interesse em se juntar a outros, que vivenciam a mesma circunstância, para formar grupos e participar em movimentos sociais, na luta pelo reconhecimento daquela identidade que ele considere ser a mais apropriada, a mais justa.

Se continuarmos nossa análise pelo viés individual, vamos nos confrontar com uma aparentemente contradição. Pois, de acordo com a teoria da identidade pressuposta,

sem a aceitação da identidade pelo outro (pressuposição e congruência entre o indivíduo e o meio social) ficaria impossibilitada sua reposição, portanto não haveria mesmice. Mas, paradoxalmente, mesmo recusando aquela identidade pressuposta, o indivíduo pode se ver possuído pela mesmice.

Se recorrermos às conclusões das análises acima, na medida em que sou eu mesmo que pressuponho qual é a identidade que me está sendo atribuída pelo outro, ou seja, que a atribuição da minha identidade se dá a partir do ‘meu processo subjetivo’, então podemos deduzir que, embora eu sempre necessite do outro¹⁴ para que nele eu me veja refletido, serei eu que darei a palavra final, será a minha interpretação desse reflexo que definirá, para mim, quem eu sou, a minha própria identidade.

Mesmo tendo que enfrentar a recusa da minha identidade pelo outro, eu reafirmo a minha vontade, tento manter a identidade que eu quero, continuo buscando repô-la (mesmice). Afinal, o outro não tem a faculdade ou a autoridade para definir quem eu sou. A mesmice, então, se dá pela tentativa de reposição de uma identidade, mesmo que recusada pelo outro.

Há outra forma de pensarmos isto, que é a de que o outro efetivamente reconhece a minha identidade no momento em que ele se recusa a aceitá-la. Não sou aceito, entretanto sou reconhecido, e justamente por ter sido reconhecido é que não fui aceito. Se eu não tiver dificuldade em lidar com este conflito, continuarei tentando repor a identidade que me interessa. Há ainda a possibilidade, pelo fato de que a identidade é sempre parcial, que tenha escapado ao ‘outro’ a percepção do que está ocorrendo em mim. Ele não me percebeu, não me reconheceu e não me recusou. E eu sigo em frente continuando a tentar repor uma identidade (mesmice) que está desconectada do mundo do ‘outro’.

¹⁴ Necessitamos do outro, também, para fugir à “condição de desamparo fundamental, que não abandona jamais o ser humano e o condena a dele fugir incansavelmente, buscando ser amado pelo outro. Este amor também poderá ser reconhecido através do olhar do outro, do reconhecimento, da admiração e da ternura que o remeta a reencontrar sua condição original” (PIMENTA, 2006, p.92).

4.6 REPENSANDO O PROCESSO DE TENTATIVA DE REPOSIÇÃO DA IDENTIDADE

Para completar o entendimento da mesmice identitária, falta ainda debater a noção de reposição da identidade do indivíduo. Como já discutimos anteriormente, a tentativa de reposição da identidade é um movimento contínuo provocado pelo próprio indivíduo, embora possam existir ‘outros’ que estimulem essa reposição. Nunca é uma ação isolada, um único ato, um evento exclusivo no qual o indivíduo faria a tentativa de reposição de sua identidade uma única vez e com ela permaneceria até que decidisse abandoná-la. Ao contrário, a tentativa de reposição é um processo onde o indivíduo refaz contínua e sucessivamente o trabalho de tentar repor sua identidade. E este trabalho do ponto de vista psicológico vai exigir um enorme dispêndio de energia psíquica.

Mas há algo que precisa ser mais bem esclarecido, pois se pensarmos ser possível realmente realizar a reposição da identidade, estaríamos negando o processo de metamorfose e a própria identidade-metamorfose. Ao considerar possível a reposição da identidade estaríamos pressupondo a existência de uma identidade cristalizada, de uma identidade coisificada que poderia ser repostada. Portanto a reposição da identidade é impossível. O que poderia ser possível seria a ‘tentativa’ de reposição da identidade. Uma tentativa que jamais irá além de uma pretensão, que nunca será capaz de realizar-se completamente. Por consequência, será sempre uma tentativa, que por si só, já estaria condenada ao fracasso. Mesmo assim, todas as vezes que tentamos a reposição da nossa identidade estaremos buscando uma ilusão.

Quando tentamos fazer a reposição de nossa identidade, recorreremos às lembranças que ainda podemos recuperar de nossa memória. Essas lembranças mesmo quando originadas de eventos marcantes de nossas vidas, que poderiam nos ajudar a lembrar de como éramos, ainda que tenham sido carregadas de grandes doses de emoção, serão sempre parciais, sempre precárias e nunca fieis ao ocorrido. Mesmo assim, nos apropriamos dessas lembranças parciais, incertas e desvirtuadas, e tentamos repor uma identidade do passado. E somos tomados pela autoilusão de que estamos sendo novamente o que já fomos. Não há realmente reposição. O que há é uma imitação mal feita, um espectro de uma identidade superada, uma aparência vã do que fomos e que ainda tentamos precariamente ressuscitar.

Mas por que nos envolvemos nesta empreitada condenada ao malogro? Uma das razões seria a de que somos atraídos pela manutenção de situações sociais e momentos que desejamos permanentes. São relativos às ocasiões que ansiávamos inalteráveis, àquelas que pleiteávamos se mantivessem indefinidamente.

São situações que foram inesquecíveis em nossa história de vida por representarem um tempo de realização, conforto, segurança, completude, felicidade, paz, amor, júbilo, etc. Nestes casos, pretendemos a mesmice buscando a permanência desses momentos.

No entanto, tudo se transforma continuamente. Já não somos os mesmos de há pouco. Assim, pretender a mesmice, seja em mim ou no outro, é buscar a reposição de uma identidade que está permanentemente em transformação. Pretender, que algo em contínua mutação não se altere, é desejar um estado artificial e improvável. É buscar uma ilusão.

O ser humano também se transforma, inevitavelmente. Alguns, à custa de muito trabalho, de muito labor, protelam certas transformações, evitam a evidência de determinadas mudanças, tentam de alguma forma continuar sendo o que chegaram a ser num momento de sua vida, sem perceber, talvez, que estão se transformando numa cópia daquilo que já não estão sendo, do que foram. De qualquer forma, é o trabalho de re-posição que sustenta a mesmice (CIAMPA, 2005, p.171).

Ao longo desta empreitada, talvez, eventualmente e só por instantes, teremos uma miragem, onde imaginaremos que conseguimos reproduzir o momento ansiado, mas em seguida, nos daremos conta de que fracassamos.

Vamos explorar um pouco mais essa possibilidade. Vamos imaginar que fosse possível simular a repetição de uma determinada situação ocorrida no passado. O resultado ansiado não seria factível, pois as pessoas e o meio social em que a ação havia ocorrido, jamais seriam os mesmos. Nessa tentativa, estaríamos buscando resgatar o que fomos, quando todos ao nosso redor já se transformaram. Mesmo assim, ainda que as demais pessoas, eventualmente, pudessem pretender estar sendo as mesmas de dantes, não seriam mais as mesmas. Todos, sem exceção, foram transformados pela metamorfose. Portanto, pretender a reposição da identidade é um autoengano.

4.7 O AXIOMA PROPOSTO POR CIAMPA E A MANIFESTAÇÃO DA MESMICE COMO DIMENSÃO METÁFÓRICA

Nesta análise, vamos buscar ir além da superfície do fenômeno da mesmice, sem nos envolvermos na discussão de suas causas e seus mecanismos de funcionamento. As questões aqui apresentadas são resultado das articulações entre a compreensão obtida no exercício da atividade de *coach* de executivos e o embasamento teórico central desta pesquisa. Embora considere suas implicações coletivas, o foco desta análise é individual, pois se centra nas questões de um executivo que sofre no exercício de seu trabalho.

Entendemos ser a mesmice o sintoma de um evento, que vamos nomear metaforicamente, como descompasso. A mesmice, *per se*, não é o descompasso, mas seu efeito, sua consequência. A noção de descompasso, aqui utilizada, tem suas raízes na teoria da identidade-metamorfose de Ciampa (2005) e é resultado do processo dialético mesmice-mesmidade, atravessado pela metamorfose da identidade.

Em sua teoria, Ciampa nos propõe o seguinte axioma: se todos estão em permanente transformação, quando algo ocorre com o indivíduo, que o impeça de acompanhar (de apreender) as transformações¹⁵ da realidade ao seu redor (que inequivocamente continuarão a ocorrer), o indivíduo terá contida a metamorfose de sua identidade, relacionada à parte da identidade implicada no ocorrido. O evento gerou uma aparência de não-metamorfose da identidade (uma mesmice).

Enquanto o que ocorreu não for ressignificado¹⁶, parte da identidade do indivíduo estará em descompasso com as transformações e retida no que ‘foi’ a sua realidade. Ela estará presa ao passado (FREEDMAN; COMBS, 1996). O indivíduo perdeu a sincronicidade com ‘uma’ das transformações que estão ocorrendo, embora continue sincronizado com ‘a’ metamorfose (CIAMPA, 2005).

Ao compararem os processos de ressocialização¹⁷ com o de socialização, Berger e Luckmann (2009) indicaram, que na socialização, “o presente é interpretado de modo

¹⁵ Como esclarecimento: não estou me referindo às transformações tecnológicas, que mudam tão rápido que ninguém consegue efetivamente acompanhar.

¹⁶ O objetivo do processo de *coaching* é ajudar o executivo a identificar e a ressignificar o que tenha gerado o descompasso.

¹⁷ Os autores utilizam o termo ressocialização ao se referirem às transformações individuais que consideram radicais, como quando o indivíduo alista-se para prestar o serviço militar de curto período.

a manter-se numa relação contínua com o passado, existindo a tendência a minimizar as transformações realmente ocorridas”, considerando-se para isso, que “a realidade básica” [...] “é o passado” (p.215). No caso da ressocialização, “o passado é reinterpretado para se harmonizar com a realidade presente, havendo a tendência a retrojetar no passado vários elementos que subjetivamente não eram acessíveis naquela época” (Ibidem, p.215). Não podemos relegar que, simultaneamente, o indivíduo está fazendo a apreensão de outras realidades objetivas, que foram mediatizadas pelos seus outros significativos (Ibidem, p.221). Deduz-se daí, que qualquer desacerto, que não tenha sido corrigido a tempo, neste complexo mecanismo de construção da realidade, implicará no que, metaforicamente estamos chamando por descompasso.

A permanente transformação da realidade que nos rodeia, demanda que os nossos mecanismos de percepção da realidade realizem uma apreensão contínua dessa mudança. Se não nos apercebemos da realidade transformada ou tivermos uma percepção parcial ou errada, ou então, se fizermos uma leitura equivocada dessas transformações, tomaremos o presente pelo passado ou estaremos nos auto iludindo (BECK, 1979; ELLIS, 2002).

Interpretamos esse descompasso, como uma ausência de apreensão e compreensão do momento histórico. O que vem gerar a perda de significado e de sentido.

Talvez, Milan Kundera tenha sido capaz de melhor expressar a ideia de como se dá esse ‘descompasso’, já que explorar sua natureza, não está nos objetivos desta investigação.

Somos todos prisioneiros de uma concepção estática do que é e do que não é importante; fixamos sobre o que é importante olhares ansiosos, enquanto, às escondidas, às nossas costas, o insignificante conduz sua guerrilha que terminará por mudar sub-repticiamente o mundo e vai pular sobre nós de surpresa (KUNDERA, 1994, p. 26).

A consequência deste movimento inesperado é o refúgio na mesmice, na certeza do conhecido. É quando, o indivíduo não se percebe enredado pela mesmice e, inconscientemente, tenta repor sua identidade em busca de restabelecer a sensação de segurança e de estabilidade, que o descompasso lhe tirou (CIAMPA, 2005). A mesmice é quase sempre inconsciente e não será notada até que encontre uma ação, um comportamento em que possa se manifestar, se expressar.

A mesmice, como sintoma do descompasso, pode se manifestar de inúmeras maneiras, e entre elas, nas inesperadas e insuperáveis dificuldades no trabalho, que podem atingir competentes e experientes executivos de organizações. Portanto, a manifestação ou expressão da mesmice é que traz consequências ao indivíduo ou a terceiros.

Há ainda a esclarecer que a noção de mesmice metafórica, que é consequência de um ‘descompasso’ como vimos desenvolvendo, está muito distante da ideia contida no conceito psicanalítico de compulsão à repetição, que é um termo que eventualmente possa ensejar a ideia de mesmice. Vamos entender essa diferença.

O conceito de compulsão à repetição foi desenvolvido por Freud em *Além do princípio do prazer* (originalmente publicado em 1920). Segundo o pensamento de Freud, a repetição ocorre quando o indivíduo não consegue recordar-se de suas experiências *originais* (ou ainda de seus fragmentos) que lhe trouxeram grande aflição e que foram recalcados (MULLAHY, 1965; LAPLANCHE & PONTALIS, 1998; KAHN, 2005) (grifos nossos).

Bleichmar (1988) considera que este conceito freudiano está envolvido por questões de grande complexidade e heterogeneidade na sua investigação. Intriga-lhe que haja casos em que o conceito implica o princípio do prazer, mas em outros ele parece desvincular-se do princípio do prazer.

Mas afinal, o que levaria alguém a repetir compulsivamente algo que lhe seja desagradável? Durante a compulsão à repetição o indivíduo é compelido a reproduzir experiências originais penosas sem se dar conta de que o fator que dá a motivação ao seu comportamento, não se encontra no que está ocorrendo no presente, mas situa-se no passado. Por não conseguir recordar-se destas experiências originais, o indivíduo tem a falsa certeza de que a causa do seu comportamento é absolutamente atual e justificável. Mas, por mais que o repita, o resultado em cada repetição não poderá ser melhor ou mais feliz do que o ocorrido na sua experiência original. Michael Kahn (2005) soube expressar melhor este entendimento:

Se uma repetição terminasse bem, a experiência pareceria deteriorada e retornaria [...], para criar a velha situação infeliz mais uma vez. É como se a própria dor da situação original estivesse fixada, levando a pessoa a se comportar repetidas vezes como se estivesse inconscientemente tentando entender o que tinha acontecido e por que tinha acontecido. A situação com

um final feliz deixaria de ser a situação original, que é definida por conflito, frustração e culpa, e, desse nodo, perderia sua atração (KAHN, 2005, p.129).

Se quisermos explicitar as diferenças com a noção que estamos defendendo, veremos, embora sem discutir os mecanismos que dão origem ao descompasso, que o nosso indivíduo começou a (de certa forma) se repetir, porque inesperadamente se desconectou da realidade que o cerca. Por outro lado, o indivíduo tomado pela compulsão à repetição reproduzirá inconscientemente determinado comportamento que lhe traz sofrimento para poder recordar-se de uma experiência original (geralmente traumática) e poder dar-lhe sentido. Iremos aprofundar um pouco mais esse nosso entendimento nos capítulos onze e treze desta investigação.

Quanto ao debate sobre a mesmice, este continuará a ser explorado ao longo dos próximos capítulos e terá seus aprofundamentos quando discutirmos as dificuldades no trabalho e o sofrimento, como também será objeto de discussão sobre as possíveis alternativas para a sua solução.

4.8 QUEM PODERIA ATRIBUIR E JULGAR ‘UMA’ MESMICE?

Nossa pressuposta liberdade e autonomia sociais nos permitem o direito de optar pela mesmice, se dela estivermos conscientes, ou mesmo de exercê-la, quando determinada pelos nossos mecanismos inconscientes. Não é incomum o indivíduo que recuse aceitar a realidade ao seu redor, onde, por exemplo, esteja sendo submetido a uma situação de exploração, opressão, abuso ou outra que lhe seja inconveniente. Ele expressará, consciente e inconscientemente, sua resistência através de uma manifestação que faça sentido em relação à sua situação.

Ao pensarmos sobre essa questão, podemos concluir que nenhum indivíduo jamais poderia julgar a mesmice de outro. Os mecanismos de defesa que, inconscientemente a provocaram, assim como, o princípio de prazer, a pulsão de morte, e os medos e os interesses que a mantêm, só podem ser ajuizados pelo próprio indivíduo que foi tomado pela mesmice (metafórica). Mas, como já vimos, se a mesmice está presa à ilusão que envolveu o indivíduo, que valor teria um veredicto quando o próprio juiz está iludido? Habermas nos indicou que a saída é a autorreflexão, que pode propiciar a dissolução da autoilusão e a conquista de fragmentos de emancipação.

Por que não? Seria a resposta que esperaríamos quando alguém estivesse sendo inquerido sobre sua mesmice? Em princípio, ninguém poderia discordar desta resposta, mas há outras questões. Vamos tentar aprofundar esse tema.

Como veremos mais adiante, estamos cercados pelas organizações. Dependemos delas para quase tudo que fazemos, como também, exercemos nossas atividades através delas. Essas organizações são dirigidas ou comandadas por executivos, que estão sujeitos à mesmice, seja na sua vida pessoal ou na profissional. Quando sua mesmice afeta o exercício de sua atividade profissional e seus efeitos produzem consequências que provocarão a destruição parcial ou total da organização, são seus trabalhadores e seus dependentes os que serão mais afetados. Desemprego, dificuldades financeiras, problemas de saúde, angústia, depressão, sofrimento será o custo cobrado daqueles que se dedicaram com responsabilidade e apreço às suas atividades na organização e não tiveram qualquer comprometimento com a sua derrocada. Muito pelo contrário.

Essa situação permite reordenar nosso ponto de vista. Sem dúvida, não há como não atribuir responsabilidade à perversidade da lógica capitalista. Mas isso não expõe toda a verdade. Como deixar de fora desse julgamento àqueles que ocupam o topo das organizações, e que tomados pela mesmice foram os responsáveis diretos pelo sofrimento de tantas pessoas?

Quem poderia evitar que essas tragédias pessoais viessem a ocorrer? Em geral, há outros executivos para quem o executivo deveria prestar contas. Em princípio, caberia àqueles acompanhar de perto o desempenho deste. Quando identificado precocemente que o executivo está sob as garras da mesmice, há sempre possibilidade de intervir e evitar o sofrimento e os danos que ele poderia causar.

E que alternativas teriam os trabalhadores? A saída proposta por Habermas também é aplicável a esta situação e pode indicar outras opções, como, por exemplo, colocar de lado as possíveis ilusões e procurar outra organização ou atividade para trabalhar.

Uma importante questão do processo de *coaching* (que veremos detalhadamente mais adiante) é: quem demanda pela aplicação do *coaching*, o executivo ou seu superior hierárquico? Essa questão pode ser comparável com aquela que surge quando se pressupõe a necessidade de um processo psicoterapêutico: quem demanda pela terapia,

o próprio indivíduo ou outro? Podemos aproveitar estas questões e por associação a elas, perguntarmos: quem pode atribuir uma mesmice ao indivíduo?

Sabendo-se que, em geral, é necessário um processo reflexivo para que o indivíduo tenha condições de se perceber na mesmice, o que queremos debater é, quem define se um indivíduo está na mesmice, ele ou o outro? Como outro indivíduo poderia, de fato, saber sobre a vida daquele indivíduo, a ponto de classificá-lo quanto ao seu processo de metamorfose? Ou seja, quem pode atribuir uma mesmice a um indivíduo? No nosso entendimento, somente ele mesmo terá condições de julgar se está ou não na mesmice. Portanto, a mesmice é uma nomeação individual e autorreferenciada, que poderá se tornar social, se ele assim o quiser, mas que apenas o próprio indivíduo pode se auto atribuir.

Se somente em raras ocasiões, tenho alguma noção sobre a minha mesmice (exceto se atravesso um processo reflexivo), será ainda mais difícil que o outro possa saber mais de mim do que eu mesmo. Mas, se essa alegação de mesmice for feita pelo meu superior hierárquico na organização onde trabalho e eu tiver receio de ser prejudicado em minha carreira ou de perder o meu emprego, essa afirmação irá me incomodar e fará com que eu procure melhor entendê-la para buscar uma solução ou refutá-la.

A percepção de mesmice por terceiros apresenta deficiências, pois se um indivíduo inquirir a opinião de outros dois, quanto a se eles o veem como estando na mesmice, um deles poderá dizer que sim, enquanto o outro poderá dizer que não. E nenhuma das duas avaliações terá justificativas reais e concretas, serão sempre meras pressuposições.

Se qualquer indivíduo poderia atribuir a outro uma mesmice, poderíamos concluir que essa nomeação social pode ser também um indicativo de interesse, preconceito, discriminação, dominação, opressão, etc.

Se outro arroga que estou na mesmice, esta atribuição provavelmente deve atender suas demandas conscientes ou inconscientes. Em alguns casos, o indivíduo poderá levar em consideração a avaliação feita pelo outro e refletir sobre ela. Por que o outro me vê na mesmice, mesmo quando eu não me vejo assim? Importa-me quem é esse outro? Haverá alguma implicação se ele for significativo para mim? Se a queixa vier de alguém que não me é significativo, talvez não me cause preocupação. Mas, se

esse outro me for significativo e eu não possa arriscar o nosso relacionamento, eu poderei me incomodar e refletir sobre o que eu estaria fazendo para provocar essa atribuição.

A princípio, a mesmice não é boa ou ruim e somente o próprio indivíduo terá condições de dizer se a mesmice o faz sofrer, se ela lhe é inconveniente e está perturbando sua vida. Se perceber sua mesmice como conveniente, poderá extrair dela benefícios que lhe darão satisfação e pretender que ela se estenda o quanto for possível.

É importante ressaltar que, sem que se pretenda qualquer julgamento moral em relação à mesmice, sempre haverá consequências, seja para o próprio indivíduo, para os que dele dependam ou para ambos.

4.9 AS DIFICULDADES PARA A AUTOATRIBUIÇÃO DA MESMICE

Como estamos discutindo a autoatribuição da mesmice, gostaria de perguntar: quantos de nós conseguem ser realmente honestos consigo mesmos? Quais são os que têm a coragem de ser o que sentem e pensam que são? Aqueles que não vendem seus sentimentos em troca de aprovação e amor daqueles com quem convivem? Lowen (1986) discute as consequências onde as “máscaras, papéis e disfarces” são inventados para atender as exigências sociais. A estruturação desta impostura de identidade começa cedo na vida:

Nossos corpos são moldados por forças sociais, dentro da família, que modelam e determinam nosso destino [...] que é o de termos que tentar agradar para receber aprovação e amor (LOWEN, 1986, p.74).

O disfarce pode parecer funcionar, mas a que custo? Ao desempenhar este novo papel, a criança aprende que o amor não é uma “expressão espontânea de afeição e calor humano”, mas um algo recebido em troca de um comportamento, de uma ação (LOWEN, 1986, p.74).

Mensagens frequentes como - “ponha um sorriso no rosto para que a vovó ame você”, “comporte-se desta maneira para que a professora goste de você”, fazem que desde cedo aprendamos a usar as máscaras adequadas a cada situação. Lowen (1986) sugere que para a criança, passa a valer o “eu amo o que você está fazendo”. Esta atuação vai se dando ao longo do tempo e da vida, aprisionando-nos “em um círculo

vicioso [...] estreitando nossa vida e nosso ser”. Um jogo que será jogado no resto de nossas vidas (p.74).

Como escapar destes papéis que não são de nossa autoria? Será que somos conscientes “de que nossa aparência e nosso comportamento não são genuinamente nossos?”. Lowen é pessimista e acredita que “tornamo-nos tão identificados com o papel e o jogo que não podemos conceber a possibilidade de sermos de outra maneira” (Ibidem, p.75).

Ao longo de um processo terapêutico o cliente deve identificar as suas diferentes máscaras, papéis e personagens. Deve buscar avaliar suas funções no passado e no momento atual. Ele decidirá quais devem ser mantidas e quais procurará descartar. De qualquer maneira, para progredir no processo será preciso ultrapassá-las para aproximar-se do seu desejo (LOWEN, 1986).

Para Lowen (1986) o que impede o indivíduo “de vivenciar uma sensação de plenitude, paz e alegria é o medo de ser si mesmo. O medo de que sua verdadeira natureza seja impura, inadequada, inaceitável”. A possibilidade de não ser aceito, e de reviver o sofrimento da rejeição e do desamparo empurra o indivíduo “a ocultar seus sentimentos e sensações genuínos, mascarar a expressão dos mesmos, aceitar o papel que lhe foi exigido”. Buscando evitar esta terrível ameaça o indivíduo busca se ajustar ao que lhe está sendo imposto (p.75).

Este movimento poderá trazer altos custos ao indivíduo. Ao mascarar seus desejos e evitar ser si mesmo, provavelmente será tomado por sentimentos de inadequação, por possíveis problemas de comportamento e episódios de ansiedade, frustração e depressão.

A pessoa que usa uma máscara sorridente não quer sentir a tristeza, oculta aos olhos. O machão não quer entrar em sintonia com seu medo. Evidentemente, estes aspectos da própria personalidade não desaparecem simplesmente porque estão fora do alcance da consciência. Enterrados nas profundezas da personalidade influenciam nosso comportamento e ditam nosso destino (LOWEN, 1986, p.76).

Manter papéis, desempenhar personagens e sustentar imagens pessoais que não são adequadas ao indivíduo demandam alta quantidade de energia psíquica. As consequências são problemas no desempenho, pouca criatividade, baixa satisfação no fazer. Podendo ainda ocasionar fadiga crônica e irritabilidade. O ser si mesmo, por outro

lado, por ser espontâneo e natural não demanda essa quantidade de energia (LOWEN, 1986).

O ser si mesmo carece ainda de melhor entendimento. Fromm (1987) analisa o si mesmo, no confronto entre os modos de ter e ser. Para ele, o indivíduo contemporâneo é visto como aquele que ‘tem’ o emprego, o cargo, a casa, o carro, a posição social, a esposa, os filhos, etc. O si mesmo assim é dado em termos do que o indivíduo tem e não do que ele é (modo ser).

O meio social exige que o indivíduo comporte-se apropriadamente de acordo com o papel que representa. Esta atitude pode acarretar a perda da autenticidade, caso o indivíduo sinta-se inadequado ao papel e “com a perda da autenticidade, perdemos a sensação de sermos” (LOWEN, 1986, p.80).

SEGUNDA PARTE
A IDENTIDADE PROFISSIONAL

CAPÍTULO 5

OS SIGNIFICADOS E O SENTIDO DO TRABALHO

O trabalho é necessário em nossas vidas. Em geral, dedicamos ao trabalho pelo menos um terço do tempo de nossas vidas. Através da remuneração, do salário ou a renda que dele auferimos, pretendemos garantir aos nossos familiares e a nós mesmos, alimentação, vestuário, moradia, conforto, educação, assistência médica, lazer, cultura, etc. Esperamos que a demanda do trabalho também permita disponibilidade de tempo para conviver com nossos familiares, estar com eles nos bons e maus momentos, compartilhar seus prazeres simples, como também participar na educação, no crescimento e desenvolvimento pessoal dos filhos.

Mas o trabalho representa ainda muito mais. Através dele construímos nossa identidade profissional e nos inserimos na sociedade. O papel que desempenhamos profissionalmente interage e interfere com os personagens e identidades que vivenciamos. O que ocorre conosco profissionalmente nos atinge com tal intensidade, que contamina a nossa vida fora do trabalho. Trabalhando podemos ter conhecimento do que somos capazes, nossas habilidades, nossa competência para relacionamentos, nossa habilidade de convencimento, nosso nível de paciência, o que suportamos, nosso nível de tolerância ao sofrimento, à perda, à frustração, nossa resiliência às dificuldades, aos fracassos, às derrotas, nossa disposição à autotransformação (SCHEIN, 1996).

Trabalhar é conviver com pessoas, em algumas vezes de forma mais intensa do que com nossos próprios familiares. É através do trabalho que muitas vezes descobrimos quem somos, encontramos autorrealização, conhecemos nossas habilidades, potencialidades e limites, descobrimos novos prazeres e novas formas de sofrimento, etc.

Estas são apenas algumas referências para ressaltar a importância que o trabalho tem em nossas vidas, e que justifica que ele seja pensado por várias áreas do conhecimento humano, através de diferentes olhares. Dada a sua relevância, compreende-se porque ele é responsável, direta ou indiretamente, por grande parte do sofrimento das pessoas (TAVARES, 2004).

Ao trabalhar, se faz necessário encontrar significado no que fazemos, não importa o trabalho que desempenhamos. São inúmeras as razões que podem dar significado ao nosso trabalho: pela alegria de fazer algo útil, por reconhecimento, pelo sentimento de competência, por ser amado, por ser considerado, por ser participante, por sentir-se necessário, por ser capaz de superar desafios, pela realização pessoal, profissional, etc. Gibran Kalil Gibran expressou sua sensibilidade ao abordar este tema no poema *O Trabalho*.

Sempre vos disseram que o trabalho é uma maldição, e o labor, uma desgraça. Mas eu vos digo que, quando trabalhais, realizais parte do sonho mais longínquo da terra, desempenhando assim uma missão que vos foi designada quando esse sonho nasceu. E apegando-se ao trabalho, estareis na verdade amando a vida. E quem ama a vida através do trabalho, partilha do segredo mais íntimo da vida. Mas se, em vossas dores, chamardes o nascimento uma aflição e a necessidade de suportar a carne, uma maldição inscrita na vossa frente, então eu vos direi que só o suor de vossa frente lavará esse estigma (GIBRAN, SD, p.24).

Para Castel (1998), o trabalho é a matriz da integração social, que estabelece a correlação entre as formas de inserção no trabalho e o indivíduo no meio social. Prova disso é que as transformações do trabalho, sua precarização e o nível endêmico de desemprego na população colocam o indivíduo em um estado de vulnerabilidade que desencadeia a fragilização das relações familiares, o aumento de divórcios, etc.

No entendimento de Rodney Lowman (1993), a capacidade para trabalhar tem, simbolicamente, o mesmo nível de importância que casar ou ter filhos, além de representar uma das referências mais significativas da transição para a vida adulta. Por isso, o trabalho pode ser considerado como metáfora da idade adulta.

Assim como Dejours (1992), outros autores na área da Psicodinâmica do Trabalho defendem que o trabalho é um elemento central na constituição da identidade e na promoção do desenvolvimento psíquico do indivíduo, como também a sua centralidade no mundo social e nas relações sociais.

O trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais. O trabalho tem, ainda, uma função psíquica: é um dos grandes alicerces da constituição do sujeito e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais do que relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade (LANCMAN, 2011, p.38).

Através do trabalho o sujeito se ressignifica. No entanto, lhe escapa a complexidade desse significado, pois isto lhe é, em grande parte, subjetivo e “a significação profunda do trabalho para cada indivíduo só pode ser revelada por técnicas particulares (psicanálise individual)” (DEJOURS, 1992, p.50-51). O que o sujeito produz tem função social, econômica e política, segundo Dejours (1992). Sua contribuição à realização da etapa do processo produtivo, que lhe foi destinada, terá também significação e sua posição relativa no processo indicará como ele está simbolicamente em relação aos demais participantes. Nada disso escapará a ele e aos colegas. Coube a ele uma etapa fácil ou difícil? Ele está sendo protegido ou perseguido pela chefia? Terá ele uma maior chance de receber uma promoção ou transferência para uma área mais prestigiada?

O próprio posto de trabalho tem assim uma significação em relação aos conflitos da oficina ou da fábrica, da mesma maneira que as mudanças de posto têm um valor em relação às lutas atuais ou latentes (DEJOURS, 1992, p.51).

Dejours (1992) ressalta que a tarefa do trabalhador também carrega significação fora do local de trabalho, impactando suas relações afetivas. Ele relatará detalhes do seu trabalho aos seus familiares e amigos, ou se calará? Se for este o caso, o seu próprio silêncio também terá significado.

Teria o trabalho algum significado intrínseco? Para Mills, “nem o amor nem o ódio ao trabalho são inerentes ao homem” (MILLS, 1969, p.233). As opiniões sobre o trabalho irão variar de acordo com o indivíduo, o momento e o lugar em que é realizada esta pergunta.

Em um momento, o trabalho poderá ser a parte mais significativa da vida de um indivíduo e apenas uma fonte de rendimento para outro indivíduo; poderá ser um dever ou uma fonte de desenvolvimento humano; poderá ser uma forma de expiação ou a melhor expressão das possibilidades do indivíduo. Portanto, o trabalho não tem um significado intrínseco, mas muitos e variados significados.

Encontramos referências sobre o significado do trabalho nos textos bíblicos, onde é considerado como um castigo aplicado ao homem que está sendo expulso do Jardim do Éden. Na Bíblia, em Gênesis (3:17 e 3:19) encontramos o seguinte: “E a Adão *Ele* disse: (...) a terra será maldita por tua causa; tirarás dela o sustento com

trabalhos penosos todos os dias da tua vida” e ainda “Comerás o pão com o suor do teu rosto”.

Mills (1969) relata alguns dos diferentes significados do trabalho ao longo da história no Ocidente. Para os gregos, o trabalho deveria ser realizado pelos escravos, pois embrutecia o espírito e incapacitava o homem virtuoso. Para os hebreus, devido ao homem estar condenado pelo pecado, o trabalho era considerado uma labuta penosa, ou seja, uma via de expiação do pecado. Além disso, “segundo o Eclesiastes - o trabalho do homem não satisfaz a alma” (MILLS, 1969, p.234). Para os rabinos, seria o ócio, o abençoado no reino de Deus e não o trabalho. De forma geral, no princípio do cristianismo, o trabalho servia para a expiação dos pecados e para afastar os maus pensamentos que poderiam ser gerados pelo ócio. Segundo Mills (1969), do século XI ao XIV, “o trabalho, considerado uma tarefa penosa e humilhante, devia ser ardentemente procurado como um flagelo para o orgulho da carne” (p.234). Entretanto, o significado do trabalho começaria a mudar:

Foi Lutero quem estabeleceu o trabalho como “a base e a chave da vida”. Embora continuando a afirmar que o trabalho era uma consequência da queda do homem, Lutero, repetindo São Paulo, acrescentava que todo aquele capacitado para trabalhar deveria fazê-lo. O ócio era uma evasão antinatural e pernicioso. Manter-se pelo trabalho é um modo de servir a Deus. Assim resolve-se o grave conflito entre piedade religiosa e atividade profana; a profissão torna-se uma vocação, e o trabalho é o caminho religioso para a salvação (MILLS, 1969, p. 234).

Foi o calvinismo que deu um passo além, orientando os fiéis à ação no mundo “de maneira racional, e metódica, contínua e arduamente” para incluir-se no grupo dos eleitos. Considerava-se então, que é “o trabalho obstinado, austero e incansável, que aliviará a culpa do homem e o conduzirá a uma vida santa e piedosa”. Pela via do protestantismo, criou-se a justificativa para as exigências que o sistema capitalista moderno demandava de seus agentes trabalhadores (Ibidem, p.234-235). Na interpretação de Mills, “a psicologia do homem religioso e do homem econômico eram, portanto, coincidentes, como demonstrou Max Weber; no ponto de coincidência encontrava-se o empresário burguês austero, que vivia do seu trabalho” (WEBER apud MILLS, 1969, p. 235).

Na visão de Blass (2006) é a partir do distanciamento da ascese religiosa que o significado do trabalho sofre grande transformação:

Dessacralizado o trabalho, abre-se um campo para a germinação de ideias e sentimentos que se traduzem em castigos, dever moral, punição, dor, obrigação, mobilizando as imagens sociais de “cruz que se carrega para o resto da vida”. O ato de trabalhar, enquanto ato criativo perde, desse modo, a sua magia. Atua sobre a natureza que se transforma em celeiro de matérias primas e de energia. Encontra-se, assim, separado do sistema de relações sociais e parece desvinculado de sagrado, das cerimônias religiosas e das manifestações do sobrenatural (BLASS, 2006, p. 24).

Ao longo do tempo, filósofos e pensadores colocaram e debateram diferentes e muitas vezes conflitantes visões sobre o homem e o trabalho. A divisão do trabalho e a distribuição do seu produto passaram a ter relevância. Marx, conforme Mills foi um dos que buscou uma análise detalhada do significado do trabalho. Em Marx, a essência do ser humano está no trabalho:

Aquilo que [os indivíduos] (...) são (...) coincide com a sua produção, com o que eles produzem, e com a maneira de produzir. A natureza dos indivíduos depende, portanto das condições materiais que determinam sua produção (MILLS, 1969, p.236).

Segundo Marx, a produção capitalista deformou e alienou os homens, criando “criaturas especializadas, animalizadas e despersonalizadas”. Toda atividade possui uma produtividade própria, seja qual for o grau de significância do seu produto final. Para ele, é na força humana que reside a produtividade, e é ela que é capaz de criar excedentes além do que é produzido para a própria subsistência. (MARX apud MILLS, 1969, p.236). E em Arendt:

Como sua força não se extingue quando sua própria reprodução já está assegurada, pode ser utilizada para a reprodução de mais de um processo vital, mas nunca “produz” outra coisa senão “vida”. Mediante violenta opressão numa sociedade de escravos, ou mediante exploração na sociedade capitalista da época de Marx, (...) o labor de alguns é bastante para a vida de todos (ARENDRT, 2009, p. 99).

Como consequência, todo o trabalho é produtivo e todo o trabalho será considerado como qualificado, variando apenas conforme o tipo e o grau de qualificação que é exigido para a realização da tarefa. E desta forma, a modernidade valoriza o trabalho e lhe atribui um sentido de dignidade e honra, na direção oposta das teorias da antiguidade.

Todas as sociedades colocaram o trabalho numa posição central; a nossa é a primeira a sugerir que ele pode ser mais do que uma punição ou uma penitência. A nossa é a primeira a insinuar que devemos trabalhar mesmo que não haja imperativo financeiro (BOTTON, 2009, p.106).

Marx (1968) considera o trabalho também como um exercício da realização ou concretização da vontade humana:

No fim do processo do trabalho, aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime sob o material o projeto que tinha conscientemente na mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato fortuito (MARX, 1968, livro 1, vol. 1, p.202).

O significado e a expectativa social do trabalho se expressa na cultura popular com frases e provérbios que facilitam sua divulgação: “o trabalho dignifica o homem”; “Deus ajuda quem cedo madruga”; “não fale em crise, trabalhe”, etc. Esses aforismos buscam justificar ou compensar o sofrimento, a pena, a expiação, etc. que eram imputadas a atividade laboral. Isto porque ainda existe um resíduo no senso popular, que vincula trabalho com algo que não é agradável. Arendt (2009) confirma esta percepção:

O que quer que façamos, devemos fazê-lo a fim de “ganhar o próprio sustento”; é este o veredicto da sociedade (...). A mesma tendência de reduzir todas as atividades “sérias” à condição de prover o próprio sustento é evidente em todas as teorias atuais de trabalho, que quase unanimemente definem o trabalho como oposto do lazer. Em consequência, todas as atividades sérias, independentemente dos frutos que produzam, são chamadas de “trabalho”, enquanto toda a atividade que não seja necessária, nem para a vida do indivíduo, nem para o processo vital da sociedade é classificada como lazer (ARENDR, 2009, p.139).

O trabalho qualifica o indivíduo perante a sociedade da qual faz parte, tendo também a função de nomeá-lo e de dizer quanto competente ele é para estar vivendo e trabalhando. O trabalho cria uma situação que favorece interações com outras pessoas, com outras formas de pensar e de agir, enfim é uma maneira efetiva de ganhar dinheiro e interagir com o mundo que o rodeia.

Para Weber (2003), a atividade laboral engrandece e norteia a vida do indivíduo. Para os seres humanos o trabalho deve ser persistente para ser valorizado e gerar resultados, trazendo assim sentido psíquico, financeiro e social. O que vai definir uma sociedade é a disponibilidade do indivíduo em vender sua força de trabalho. Por fim, vamos ao salário, ou seja, aquele que carrega ainda mais significações:

Primeiramente concretas (sustentar a família, ganhar as férias, pagar as melhorias da casa, pagar as dívidas), mas também mais abstratas na medida em que o salário contém sonhos, fantasias e projetos de realizações possíveis. No caso inverso, o salário pode veicular todas as significações negativas que implicam as limitações materiais que ele impõe (DEJOURS, 1992, p.51).

Na visão de Mills (1969), a noção de alienação do trabalho coloca em questão o trabalhar para viver ou viver para trabalhar, tema que nos remete à questão da colonização do mundo da vida¹⁸ pela ordem sistêmica de Habermas.

O sentido do trabalho significa que as horas mais ativas de uma vida são sacrificadas para ganhar o dinheiro com o qual se “vive”. Alienação significa tédio e frustração do potencial criador, do aspecto produtivo da personalidade. Significa que, se os homens devem buscar todos os valores importantes fora do trabalho, devem ser sérios enquanto trabalham: não podem rir, cantar ou mesmo falar, devem obedecer às regras e respeitar o fetiche da “empresa”. Em suma, devem ser sérios e constantes numa atividade que não representa nada para eles, e isso durante os melhores dias de sua vida (MILLS, 1969, p. 254).

O trabalho, como um meio de ganhar a vida, diz respeito a uma consciência, que é garantida por uma ordenação política e social, pois o paradigma do trabalho organiza a conduta da sociedade. Além de garantir o sustento do indivíduo, manter a ordem social, o trabalho realiza o indivíduo e a coletividade, estabelecendo uma relação que estrutura a sociedade. “O que interessa a Marx é que o pensamento humano funda-se na atividade humana (‘trabalho’ no sentido mais amplo da palavra) e nas relações sociais produzidas por esta atividade” (BERGER e LUCKMANN, 2009, p.18). Ou seja, a atividade humana é criada e realizada pelo ser humano, e a partir da vontade deste mesmo homem e somente dele, e não pode ser tirada e nem mesmo denegrida por atos externos, mesmo que não seja valorizada por políticas socioeconômicas. Estas atividades transformam, atuam sobre os demais indivíduos, enfim constroem a cada momento uma nova realidade.

Para Arendt (2009), diferente do labor, que é a condição humana da própria vida, o trabalho pertence ao mundo mundano e artificial.

Trabalho é a atividade correspondente ao artificialismo da existência humana, existência esta não necessariamente contida no eterno ciclo vital da espécie, e cuja mortalidade não é compensada por este último. O trabalho produz um mundo “artificial” das coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural. Dentro de suas fronteiras habita cada vida individual, embora esse mundo se destine a sobreviver e a transcender todas as vidas individuais. A condição humana do trabalho é a mundanidade (ARENDR, 2009, p.15).

Em nossa sociedade, quando ainda crianças, somos questionados a respeito do que queremos ser quando crescer, pois o trabalho será parte de nossa identidade. Destaco, que a questão que nos colocam e que buscaremos responder durante toda a

¹⁸ O termo ‘mundo da vida’, que está sendo empregado, refere-se à noção de Habermas de que o processo de comunicação se dá através de um conjunto de suposições intersubjetivamente partilhadas (REESE-SCHÄFER, 2009).

vida é o que ‘queremos ser’, e não o que ‘iremos fazer’. E essa construção linguística nos marcará.

Arendt (2009) menciona a influência da Igreja Católica na criação de uma íntima conexão entre trabalho, vida e dor, que levará a uma das categorias da moderna idealização do trabalho de que o “trabalho é um meio de atingir um fim superior” (p.139). Ela comenta ainda, que apesar de todas as teorias e discussões acadêmicas, a grande maioria dos trabalhadores responde de duas maneiras ao ser questionado - por que o homem trabalha? Respondem que é para viver ou que é para ganhar dinheiro. Se Arendt fizesse questões adicionais, talvez pudesse obter respostas com outros sentidos para o trabalho. As respostas que temos encontrado quando fazemos a mesma pergunta identificam que o trabalho, como exercício da atividade, pode ter outras razões para ser exercido, além de propiciar sustento financeiro. Algumas destas razões podem ter origens subjetivas. Por exemplo, o trabalhador pode estar em busca da realização pessoal, ou da realização profissional, em busca de recuperar ou aumentar sua autoestima, em busca de reconhecimento e atenção, em busca de independência e autonomia, etc.

5.1 O TRABALHO COMO ATIVIDADE PRAZEROSA

Se buscarmos aprofundar a análise da questão trazida por Arendt (2009): considerando que os trabalhadores, em sua grande maioria, aceitam o trabalho como condição de subsistência, para, com o seu rendimento, poder de fato viver, entender-se-ia que o “viver” estaria no aproveitamento das horas de lazer? Não seria questionável que a atividade seria prazerosa, só quando exercida nos horários livres da obrigação do trabalho? Entendemos como atividade prazerosa aquela que traz satisfação, realização pessoal, onde não se percebe o tempo passar, aquela que gostaríamos que não tivesse fim, pela qual levantamos pela manhã com o brilho nos olhos, ansiosos por retomá-la, etc.

Penso que devam ainda ser considerados outros fatores nessa análise do trabalho, pois dificilmente apenas um fator será o responsável pelo prazer na atividade. Alguns dos fatores a ser considerados são: o propósito do trabalho, a atitude do trabalhador, seu estado mental, o ambiente de trabalho, a atitude do gestor do trabalhador, o nível de autonomia do trabalhador na sua atividade, a importância da

atividade, sua variedade como atividade, a identificação da sua contribuição no trabalho, a avaliação de desempenho no trabalho, sua remuneração, etc.

Ao analisar estas questões, Mills (1969) faz uma aproximação entre a atividade prazerosa e a atividade exercida de forma artesanal, ou melhor ainda, por um trabalhador artesão.

O trabalho não obedece a nenhum motivo ulterior, além da fabricação do produto e dos processos de sua criação. Os detalhes do trabalho cotidiano são significativos para o trabalhador porque, em seu espírito, não estão separados do produto do trabalho. O trabalhador é livre para organizar seu trabalho. Assim o artesão pode aprender e desenvolver seus conhecimentos e habilidades, trabalhando. Não há nenhuma separação entre trabalho e divertimento, trabalho e cultura. O modo de subsistência do artesão determina e impregna todo seu modo de viver (MILLS, 1969, p. 238).

Sennett (2009) vai focar o trabalho do artífice pela via do desejo de fazer o trabalho bem feito. Ele vê o trabalho artesanal como “impulso básico e permanente”, que na sociedade industrial encontra o confronto entre o prazer de fazer bem feito e a pressão por prazos e resultados. Mas, ele considera essa habilidade de forma mais ampla, incluindo profissionais como o médico, o artista, o programador de computador e os cuidados paternos dirigidos ao desenvolvimento da cidadania. Todas estas habilidades são “centradas em padrões objetivos, na coisa em si mesma” (p.19) Além disso, e principalmente, o artífice tem que se confrontar com a obsessão na busca pela perfeição em realizar o trabalho. O que muitas vezes, pode causar comprometimento do próprio trabalho ou obra e até seu próprio fracasso.

E embora a perícia artesanal possa recompensar o indivíduo com o orgulho pelo resultado do trabalho, não é uma recompensa simples. O artífice frequentemente enfrenta padrões objetivos de excelência que são conflitantes; o desejo de fazer alguma coisa bem feita pelo simples prazer da coisa bem feita pode ser comprometido por pressões competitivas, frustrações e obsessões (SENNETT, 2009, p. 20).

Nos dias de hoje, uma condição humana que não é fácil de encontrar ou identificar é a do engajamento no trabalho, que no entendimento de Sennett (2009) é a condição do artífice. Para obter-se a habilidade exigida, que possa ser considerada como aptidão em alto grau, consideram-se necessárias cerca de dez mil horas de experiência para produzir um mestre na atividade. Indivíduos com esta experiência seriam “capazes de sentir plenamente e pensar profundamente o que estão fazendo quando o fazem bem” (p.30). Essas pessoas poderiam conquistar “recompensas emocionais oferecidas pela

habilidade artesanal” (Ibidem, p.31), pois essas “pessoas se ligam à realidade tangível e podem orgulhar-se de seu trabalho” (Ibidem, p. 31).

Mills (1969) considera que o fazer o trabalho bem feito tem como objetivo a possibilidade de alcançar o produto do trabalho de forma a encontrar prazer nesse trabalho. A preocupação principal do artífice, que gera uma atenção total, é a qualidade do produto e a arte de fazê-lo.

Há uma relação interna entre o artesão e as coisas que ele faz, desde o projeto até sua finalização, que ultrapassa a mera relação legal de propriedade e torna espontânea e entusiástica a vontade de trabalhar do artesão. Outras motivações e resultados – dinheiro, reputação – são secundários. A satisfação proporcionada pelo trabalho é suficiente para levar um homem a viver unicamente “para seu trabalho”, com uma espécie de quieta paixão (MILLS, 1969, p.238).

Segundo Mills (1969), no padrão artesanal não há separação entre trabalho e divertimento. Caso se analise o divertimento como uma atividade que é exercida sem outra finalidade, a não ser trazer satisfação ao indivíduo, o trabalho seria uma atividade criada para gerar valor econômico ou outro objetivo final. Quando o trabalho e o divertimento são atividades agradáveis de ser realizadas, o trabalho torna-se uma atividade divertida. “O artesão e o artista se expressam ao mesmo tempo e no mesmo ato pelo qual cria valor. Seu trabalho é um poema em ação. No mesmo ato, ele trabalha e brinca” (p.240). O trabalho do artesão é a base de sua vida. O artesão não se utiliza do lazer para fugir de sua atividade no trabalho. O que ele faz é trazer “para os seus momentos de descanso os valores e as qualidades desenvolvidos e empregados nas horas de trabalho” (Ibidem, p.240).

Ainda no entender de Mills (1969, p.240), o artesão visualiza o produto acabado, e mesmo que não o faça por inteiro, “vê a sua parte de trabalho no todo e assim compreende a significação de seu esforço em relação ao conjunto”. O produto final dá a ele, ao contribuir com qualquer parcela de sua fabricação, uma satisfação antecipada. Este contentamento o ajuda a superar todos os obstáculos do trabalho, sejam eles a monotonia, a penosidade ou a ausência de diversidade. Estas dificuldades dão valor à vitória pela realização do produto final. George Mead (apud MILLS, 1969) descreveu esse tipo de experiência estética como o poder de:

Experimentar o prazer ligado à finalização, ao produto de um empreendimento e de dar aos implementos, os objetos instrumentais nesse empreendimento, e aos gestos que o compõem um pouco da alegria e da

satisfação que comporta sua realização vitoriosa (MEAD apud MILLS, 1969, p.239).

Sennett (2009) vai centrar as características do artífice de uma maneira específica, que implicará em habilidade, empenho e avaliação. Na sua interpretação, ele considera como essencial a relação “íntima entre mão e cabeça”. É nesse “diálogo entre práticas concretas e ideias” que se manifesta através de atividades tão diferentes como construção de alvenaria, culinária, concepção de um playground ou tocar violoncelo, que o artífice exerce sua habilidade (p.20).

5.2 O ‘ARTÍFICE’ NAS ORGANIZAÇÕES

Nos dias atuais, as organizações esperam que seus trabalhadores sejam verdadeiros artífices. E que também sejam criativos, dedicados, leais, se adaptem ao seu sistema de remuneração e nela permaneçam enquanto for interessante à organização. Estas expectativas representam um grande desafio para empregador e empregado, e isto ocasionará muitos conflitos e decepções.

Por seu lado, seja qual for o prazo que o trabalhador pretenda trabalhar na empresa, durante esse período, quer ser reconhecido, promovido, ter seu salário aumentado e aprender tudo o que lhe permita crescer profissionalmente, seja naquela empresa ou em outra.

Embora o trabalhador possa não ter planos de longo prazo na organização, ainda assim, ele terá a preocupação de, enquanto permanecer na empresa, fazer o seu trabalho bem feito, pois através de seu desempenho é que poderá ser reconhecido. Para Sennett (2009) realizar um bom trabalho, de certa forma, já é um desafio:

Em suma, constatamos que o impulso de fazer um bom trabalho não é nada simples. Além disso, essa motivação pessoal é inseparável da organização social. Talvez exista em cada um de nós um engenheiro japonês que quer fazer as coisas sempre bem e receber o reconhecimento por isto, mas este é apenas o começo da história. As instituições precisam socializar esse trabalhador; ele precisa saber lidar com a competitividade cega. O trabalhador terá de aprender a gerir a obsessão no próprio processo do trabalho, questionando-a e moderando-a. O impulso para a realização do bom trabalho pode conferir às pessoas um sentimento de vocação; as organizações mal constituídas ignoram o desejo de seus integrantes de que a vida faça sentido, enquanto as bem constituídas, tratam de aproveitá-lo (SENNETT, 2009, p. 296).

Outro desafio atual é o da contínua capacitação profissional. Decorrente das condições exigidas pela globalização, a sobrevivência dos negócios e dos empregos passou a ser dependente do nível de competitividade das empresas e dos seus profissionais. A atualização e a inovação tecnológica, o conhecimento dos métodos e processos mais recentes e a necessidade de manter-se atualizado em relação a uma enorme quantidade de dados, processos e habilidades que são necessários para manter-se competitivo, demanda um gigantesco esforço de capacitação profissional. A isso poderíamos chamar de capacitação para a sobrevivência, enquanto Sennett (2009) nomeia o processo de “sociedade da capacitação”, que para ele:

Passa como um rolo compressor sobre a estrada da carreira; prevalecem, hoje, os empregos com o sentido de movimento aleatório; espera-se que as pessoas ofereçam todo um leque de capacitações, em vez de cultivarem uma habilidade única em suas trajetórias de trabalho; essa sucessão de projetos ou tarefas solapa a convicção de que se está destinado a fazer apenas uma coisa benfeita. A habilidade artesanal parece particularmente vulnerável a essa possibilidade, já que se baseia no aprendizado lento e no hábito (SENNETT, 2009, p. 295).

Entre as questões discutidas por Sennett (2009) em *O artífice*, encontram-se aquelas relacionadas às questões psicológicas do artífice no trabalho. Ele as separa em dois temas, o primeiro considera o desejo, a motivação para fazer um bom trabalho e a segunda é se está disponível a capacitação necessária para que possa fazê-lo.

No primeiro tema, Sennett (2009), destaca que abordagens aparentemente antagônicas podem ser harmonizadas se entendidas de forma complementar. Vejamos quais são e como se desenvolveram.

Durante os anos 1960, as ideias sobre a atitude de fazer bem feito e fazer bem feito da primeira vez (controle total da qualidade), do estatístico e consultor W. Edwards Deming, dominaram grande parte das empresas. Resumidamente, seu método era sobre planejar-executar-inspecionar-corriger. Essas ideias e atitudes implicaram em controle mais detalhado sobre o trabalho e como consequência sobre o trabalhador.

A esta abordagem, aparentemente, se opunha as ideias de Elton Mayo (1962), que já nos anos 1930, entendia que os trabalhadores seriam mais estimulados a buscar uma produtividade mais alta se fossem tratados de forma mais humana. Acredito que, atualmente, busca-se aproveitar características de ambos pensadores em busca de um melhor desempenho dos trabalhadores. É evidente que existem muitos outros aspectos relacionados à motivação no trabalho, mas estes não serão discutidos aqui.

No segundo tema de Sennett, a necessidade do trabalho bem feito pode tornar-se uma obsessão pessoal e pode ser vista como uma competição do trabalhador consigo mesmo. Quando isto ocorre, a pessoa não sentirá que está fazendo algo suficientemente bom, se considerar o que poderia ter sido feito. Este comportamento é considerado como perfeccionismo.

Sennett (2009) considera o perfeccionismo como “uma armadilha comportamental” e considera-o como um distúrbio obsessivo compulsivo. Outros autores o interpretarão como uma reação ao sentimento de inferioridade, e pode ser uma das causas da hipertensão e doenças do aparelho digestivo. Os limites entre a dedicação ao trabalho bem feito e a obsessão pelo trabalho bem feito são bem tênues.

Sennett (2009) também analisa o trabalho como algo que pode ser desenvolvido na infância e que se associa a um jogo.

Este terreno comum manifesta-se cedo na história humana, no desenvolvimento do jogo. Trabalho e jogo ficam parecendo opostos quando o jogo é visto apenas como uma fuga da realidade. Pelo contrário, o jogo ensina às crianças como ser sociáveis e canaliza o desenvolvimento cognitivo; o jogo incute obediência às regras mas compensa essa disciplina permitindo às crianças criar e experimentar com as regras a que obedecem. Essas capacitações servem às pessoas pelo resto da vida. A partir do momento em que entram na esfera do trabalho (SENNETT, 2009, p. 300).

Concluimos este capítulo com a associação entre o trabalho e o jogo infantil, questionando se a busca do prazer no trabalho não teria sua resposta no ato de encará-lo como um jogo infantil, sério, lúdico, fonte do aprender e divertido ao mesmo tempo. Não seria este o trabalho ideal?

CAPÍTULO 6

A GLOBALIZAÇÃO CALEIDOSCÓPICA E O TRABALHO

Atuar no ambiente globalizado exige dos executivos que dirigem as organizações diferente preparação e atuação, como também uma nova forma de pensar e encarar os negócios e os trabalhadores de suas organizações. Portanto, para compreender a identidade de um executivo e suas formas de sofrimento, precisamos antes entender os desafios que são colocados pelo processo de globalização¹⁹.

Quem nos dias atuais, nesta era da globalização, teria condições de afirmar para onde caminha o mundo? A convicção iluminista que defendia como certeza que a racionalidade dominava a ordem do mundo, determinada pelas suas causas e consequências, etapa sucedendo etapa, não nos serve para compreender a permanente e acelerada transformação, que nos coloca continuamente diante de situações nunca imaginadas. A imprevisibilidade do processo de globalização no ponto de vista político e econômico, como também nos demais, extingue a expectativa de que haja um curso normal a ser seguido.

Mais de vinte anos atrás, Fukuyama (1992) anunciou, quando da queda do bloco comunista, que havíamos atingido o fim da História, por não existirem alternativas ao capitalismo e à democracia liberal. Hoje o mundo se debate para compreender a crise atual do capitalismo e as suas possíveis saídas. Timothy Ash escreveu sobre este tema no artigo:

O capitalismo ocidental sobrevive, mas ferido, carregando uma pesada dívida, desigualdade, infraestrutura negligenciada, insatisfação social e expectativas irreais. Enquanto isso, outras variantes do capitalismo – chinesa, indiana, russa, brasileira – estão crescendo, explorando as vantagens do atraso e sua dinâmica econômica está rapidamente se traduzindo em poder político. O resultado? Não um mundo unipolar, convergindo para um modelo único de capitalismo democrático liberal, mas um mundo não polar, divergindo para muitas versões nacionais diferentes de capitalismo, com frequência não liberal. Não uma nova ordem mundial, mas uma nova desordem mundial. Um mundo caleidoscópico – fragmentado, superaquecido, prenhe de conflitos futuros (ASH, 2011, p.B8).

A globalização é o fenômeno que continua a nos deixar próximos a todos esses acontecimentos mundiais. Ela é de tal magnitude que dizemos que vivemos atualmente

¹⁹ Alguns preferem o termo mundialização ao invés de globalização.

na ‘era da globalização’, dinâmica, diversificada e com múltiplas dimensões. Responsável por mudanças que reestruturaram a nossa forma de viver e por eventos com escalas planetárias. É sobre ela e suas consequências no mundo do trabalho, que nos debruçaremos para analisar alguns pontos que considero relevantes para a compreensão do contexto em que atua o executivo.

Apesar, de o termo globalização ter se tornado mundialmente popular somente há poucas décadas atrás, ela já influi em nossas vidas há vários séculos. Entretanto, não existe um consenso sobre o início do seu processo, pois os autores divergem quanto sua origem situar-se nos séculos XV, XVIII ou XIX.

Ao analisar sua versão moderna ou mais recente, Giddens (2000) considera que ela foi inicialmente “dirigida pelo Ocidente, e (...) marcada pelo poderio político e econômico dos EUA (...) mas, não é apenas uma questão de domínio do Ocidente sobre o resto do mundo; afeta tanto os EUA como os outros países” (p.17). Mas há outros pontos de vista a esse respeito:

Já vivemos há tempos em uma sociedade mundial, ao menos no sentido de que a ideia de espaços isolados se tornou fictícia. Nenhum país, nenhum grupo pode se isolar dos outros. Desta maneira se entrecrocaram as diversas formas econômicas, culturais e políticas, e tudo aquilo que parecia evidente, mesmo dentro do modelo ocidental, carece de uma nova legitimação. É por esta razão que “sociedade mundial” significa o conjunto das relações sociais, que estão interligadas à política do Estado nacional ou que não são determinadas (determináveis) por ela (BECK, 1999, p.29).

Para Beck (1999), o processo de globalização vem realizar o diagnóstico da pós-modernidade - o capitalismo gera desemprego e não depende do trabalho, e põe “por terra a histórica aliança entre economia de mercado, Estado do bem-estar social e democracia que legitimou e integrou, até o presente momento, o modelo ocidental e o Projeto de Estado nacional para a modernidade” (p.25-26).

O impacto cultural global é outra consequência importante do processo de globalização. Conforme Giddens (2000), a facilidade dos sistemas de comunicações permite a transmissão de imagens através de todo o globo, que implica em contatar, por diversos meios e regularmente, pessoas de outras culturas, que vivem e pensam de maneira diferente. Para alguns, esses contatos ampliam o nível de complexidade de conhecimento, para outros, aquilo que é desconhecido ou distante representa uma ameaça que perturba e traz perigo. Assim pensam, por exemplo, os fundamentalistas

pertencentes aos grupos nacionalistas de identidade étnica ou religiosa. Por isso Giddens vincula a globalização à democracia:

Tolerância da diversidade cultural e democracia estão intimamente relacionadas, vivendo numa época em que a democracia está a estender-se a todo o mundo. A globalização está por detrás desta expansão da democracia. Ao mesmo tempo, e paradoxalmente, põe a nu os limites das estruturas democráticas que nos são mais familiares, nomeadamente as estruturas da democracia parlamentar (GIDDENS, 2000, p.18).

Mudanças políticas são influenciadas pelo acesso à comunicação globalizada. Para Giddens (2000), o colapso do comunismo soviético teve influência da tecnologia e difusão cultural, agravado pelo fato de que as autoridades políticas comunistas não estavam preparadas para enfrentar uma época de informação global.

A televisão teve influência direta nas revoluções de 1989, que já foram chamadas, e bem, as primeiras revoluções televisivas. Os protestos de rua num país eram vistos pelos telespectadores dos outros, muitos dos quais resolveram também descer à rua para se manifestarem (GIDDENS, 2000, p.25).

Esses aspectos são tão importantes como àqueles que afetam os mercados. Na visão de Giddens (2000), o tradicional está ameaçado, seja a cultura, a família ou a forma de viver. As imagens que nos chegam pelos sistemas de comunicação eletrônica, tornam mais familiar a mensagem e a expressão de um líder mundial do que a de nossos vizinhos da porta ao lado. Esta é uma das indicações de que algo muito significativo está mudando em nossas vidas.

Por outro lado, é errado pensar que a globalização diz respeito apenas à ordem financeira internacional, ela é política, tecnológica, cultural e econômica. É um fenômeno que afeta e influi diretamente os aspectos pessoais de nossas vidas. Portanto ela é revolucionária (BAUMAN, 1999).

A tese, de que vivemos todos em um único mundo, influencia o nosso modo de pensar e de viver. Isto faz com que possam ressurgir identidades culturais. Giddens (2000, p.24) considera que a globalização “leva ao reaparecimento das identidades culturais em diversas partes do mundo”, como também “nacionalismos locais florescem como resposta às tendências globalizantes, porque os Estados-nações estão a ficar mais fracos”. Ele justifica estes movimentos, considerando que, com a globalização, “as nações perderam boa parte da sua soberania e seus políticos a capacidade de influenciar

os acontecimentos”. Kenichi Ohmae (apud Giddens, 2000) vê, como consequência, as nações como meras ficções.

Na globalização, os Estados-nação têm riscos e consequências na sua dimensão política, pois “veem a sua soberania, sua identidade, suas redes de comunicação, suas chances de poder e suas orientações, sofrer a interferência cruzada de atores internacionais” (BECK, 1999, p.30).

Como se percebe, a globalização é uma rede complexa de processos, que opera de maneira contraditória e muitas vezes em aberta oposição. Ao contrário do que se supõe, a globalização não representa apenas a transferência de poder do local para o global, mas também no sentido oposto há um aumento da pressão para a concessão de autonomia local.

A globalização é um processo que continua vigente e exercido pelos países e suas organizações. Sua ação constitui-se de uma lógica permanente e disposta a ser exercida todas as vezes que alguma organização percebe oportunidades em alguma parte de mundo, em que possa manifestar seu interesse. Ali, ela se apresenta para competir.

Simultaneamente a todo esse processo, os ciclos econômicos e suas inevitáveis expansões e recessões, sejam mundiais, nacionais ou locais, continuam exercendo mais pressão sobre as atividades das empresas e de seus empregados, seja para conquistar ou defender mercados.

Seria a globalização um fenômeno de promoção do bem-estar geral? Esta é uma questão complexa que não há quem se atreva a responder conclusivamente. Atribuo às contradições inerentes ao processo de globalização a razão da dificuldade em dar respostas a esta questão de forma generalizada. Para os que se beneficiaram e ainda se beneficiam do processo, a resposta é óbvia, mas por outro lado, há muitos que se sentem prejudicados por conta da globalização. Não cabe tentar analisar aqui, se haveria um saldo positivo ou negativo no confronto entre os beneficiados e prejudicados, principalmente porque a globalização é um processo dinâmico e complexo que envolve muitos atores. Ainda porque, é necessário considerar que, para muitos desses atores, o fato de estar sendo beneficiado ou prejudicado pode mudar de um momento para o

outro. E mais, muitos deles, podem estar sendo simultaneamente beneficiados em uma parte de seus interesses e prejudicados em outra.

No caso brasileiro, houve, ao longo dos últimos vinte anos, períodos alternados em que a globalização nos favoreceu e nos desfavoreceu. No início dos anos 1990, reduzimos nossa capacidade industrial, encerramos as atividades de várias indústrias no país e fechamos uma grande quantidade de postos de trabalho, colocando centenas de milhares de pessoas no desemprego. Por outro lado, desde o início dos anos 2000, o volume e preços de nossas exportações, principalmente das *commodities*, permitiu a formação de um saldo positivo na balança comercial, que possibilitou o pagamento da dívida externa pública, e serviu de base e combustível para um forte crescimento da economia do país.

Se analisada no atual momento, as consequências da globalização no Brasil foram favoráveis, mas não sabemos o que o futuro nos reserva. Entretanto, nem todos os países tiveram ou terão a oportunidade de aproveitarem-se do processo, pois a globalização, “cria um mundo de vencedores e vencidos, minorias que enriquecem rapidamente e majorias condenadas a uma vida de miséria e desespero”, ainda assim, o processo trouxe grande benefício, pois “a parte do quinto mais pobre da população mundial no rendimento global tem vindo a decrescer, passou de 2,3 por cento em 1989 para 1,4 por cento em 1998” (GIDDENS, 2000, p.26).

Ao perscrutar o futuro a partir da globalização, Beck (1999) vislumbra um novo significado para a vida humana, ao considerar que:

Daqui para frente, nada que venha a acontecer em nosso planeta será um fenômeno espacialmente delimitado, mas o inverso: que todas as descobertas, triunfos e catástrofes afetam a todo o planeta, e que devemos direcionar e reorganizar nossas vidas e nossas ações em torno do eixo “global-local” (BECK, 1999, p. 31).

Segundo Beck (1999), embora o aspecto econômico seja o mais significativo da globalização, não podemos reduzi-la a apenas essa dimensão.

Nas perspectivas de Ianni (1992) e Chomsky (2002), a intensificação do processo de globalização se deu a partir das potências mundiais, que lideradas de certa forma pelos Estados Unidos buscavam ampliar seus negócios, introduzindo produtos, tecnologias, processos, em mercados que seriam facilmente conquistados. Esta facilidade foi decorrente da falta de competitividade econômica dos países mais pobres,

seja em custos, tecnologia, inovação, etc. Exigiu-se, simultaneamente, a liberação do comércio para que esses mercados pudessem ser alcançados.

A abertura econômica ao comércio com a eliminação de barreiras comerciais e tarifárias, em geral, realizada sem planejamento e sem contrapartidas, causou em muitos países a destruição parcial ou total de vários setores ou até da própria economia local, como confirma Giddens (2000), “a abertura de um país, ou parte dele, ao comércio sem barreiras, pode destruir a economia local de subsistência” (p.27).

No caso do Brasil, a abertura aos produtos estrangeiros foi realizada pelo governo Collor em 1990, e gerou danosas consequências à indústria brasileira. Também ocorreu de forma súbita e sem planejamento. De um momento para o outro, inúmeras indústrias se viram sem condições de competir com as importações de produtos do exterior.

Um registro²⁰ que exemplifica os efeitos de uma abertura econômica sem planejamento, se deu no Chile em meados dos anos 1980. Quando um grupo de economistas de perfil monetarista, oriundos da Universidade de Chicago, que na época comandava o Ministério das Finanças no Chile, determinou, sem prévio aviso, a eliminação de todas as barreiras para a importação de bens e serviços, e simultaneamente a redução de todas as tarifas de importação para apenas 10% sobre o valor do produto. Com isso, a maior parte da indústria chilena, sem ter tido condições de preparar-se para a competição, encerrou suas atividades. Como consequência, logo a seguir, no ano de 1982 o Chile sofreu uma queda na atividade econômica de 14%, com base no seu Produto Interno Bruto. Este choque econômico provocou a elevação do desemprego nacional para cerca de um terço de sua população. Sem a possibilidade de trabalhar para garantir sua sobrevivência, grande parte desses desempregados emigrou para outras regiões do mundo. Com as indústrias locais sem condição de competir com as importações, o Chile tornou-se um grande produtor e exportador de produtos primários como: minérios (principalmente cobre), vinho, peixes e flores.

Mas há outras consequências do processo econômico nacional no contexto da globalização, como este que nos alerta Giddens (2000): “Uma zona tornada dependente

²⁰ Vivenciado localmente por este autor.

de uns quantos produtos negociados nos mercados mundiais torna-se muito vulnerável às flutuações dos preços, como às transformações tecnológicas” (p.27).

Por outro lado, os países que provocaram e se beneficiaram da abertura e exploração dos novos mercados, enfrentam hoje a concorrência por parte de alguns países, que deveriam ser seus alvos econômicos, mas que tiveram sucesso em inverter esta posição. Essas economias revisaram suas estratégias nacionais, criaram condições para alcançar posições competitivas e atualmente tornaram clientes aqueles que eram seus antigos fornecedores.

Em razão disso, nas potências econômicas que se beneficiaram inicialmente da abertura do comércio mundial, eventualmente, discute-se a possibilidade da ‘desglobalização’. Se isto vier a ocorrer será um movimento ainda mais desestabilizador da economia global. As palavras de Lapouge refletem o uso do slogan *fair trade* atualmente defendido pelos que lutavam pelo *free trade*:

Hoje, graças ao dinamismo desordenado, devastador e pouco escrupuloso da indústria chinesa, e também graças à ascensão como grandes potências de países como Brasil ou Índia, as delícias do livre comércio são contestadas. [...] Compreendemos o pânico dos antigos partidários do “livre comércio”, tanto franceses, europeus como americanos. Sua indústria é um “campo de ruínas” (LAPOUGE, 2010, p. B11).

Giddens (2000) acredita que essa reversão geral estaria distante de ser conduzida, pois para ele, a globalização é um “processo descentralizado, que não está sob o controle de nenhum grupo de nações e ainda menos sob o domínio das grandes companhias. Os seus efeitos fazem-se sentir tanto no Ocidente como em qualquer outra parte” (p.27).

A partir da percepção da irreversibilidade do processo de globalização, Giddens (2000) sugere que o debate ou a defesa dos interesses de um país seja encaminhado pela via política, para que possamos dar uma resposta ao sentimento de angústia, que atravessamos nesta era da globalização:

Somos a primeira geração a viver nesta sociedade, cujos contornos mal conseguimos vislumbrar. É ela que está a agitar a nossa atual forma de viver, qualquer que seja o local em que habitamos. Ainda não se trata de, pelo menos de momento, de uma ordem global conduzida por uma vontade humana coletiva. Em vez disso, está a emergir de forma anárquica, ao acaso, movida por uma mistura de influências. Não está firme nem segura, carrega muitas angústias e está ferida por divisões profundas. A impotência que sentimos não é sinal de qualquer fracasso pessoal, reflete apenas a incapacidade de nossas instituições. Precisamos reconstruir as que temos, ou

de substituí-las por outras. Porque a globalização não é um incidente passageiro em nossas vidas. É uma mudança das próprias circunstâncias em que vivemos. É a nossa maneira de viver atual (GIDDENS, 2000, p.29).

Depois de vislumbrar esses acontecimentos poderíamos pensar que ao introduzir a globalização, a sociedade contemporânea teria aberto uma ‘caixa de Pandora’?

Beck (1999), sendo mais enfático, assegura que a globalização é um processo irreversível. Ele enxerga quatro motivos para justificar porque dificilmente a globalização seria revertida - a ampliação geográfica, a crescente interação do comércio internacional, a conexão global dos mercados financeiros e o crescimento do poder das companhias transnacionais.

Ao refletirmos sobre a questão, recordamos que, quando interessava às grandes potências explorar abertamente o mercado de consumo dos demais países, a globalização, como instrumento do neoliberalismo, foi vendida e defendida como um avanço civilizatório. Seria possível, agora, quando as nações mais pobres se utilizam das mesmas regras e conseguem inverter o resultado do jogo conseguindo explorar o mercado interno das grandes potências, que as regras do jogo sejam alteradas?

Alguns dirigentes de países têm vindo a público conclamar seus concidadãos a preferir os produtos nacionais aos importados. Mas, quase sempre a escolha é pelo produto de menor preço, ainda que o consumidor saiba que o emprego de um trabalhador do seu país esteja sendo colocado em risco.

Fatos como este ocorrem no Brasil, como em qualquer outra parte do mundo que tenha se integrado ao processo de globalização. Este é o comportamento que, em geral, se espera de um consumidor. Como relatamos anteriormente, assim também se comportou o consumidor chileno, que passou a comprar o produto importado, mais barato que o chileno, mesmo sabendo que a indústria local estava sendo dizimada e com ela uma enorme quantidade de empregos, inclusive, eventualmente, o seu próprio emprego.

Convencer qualquer população de que ela deve comprar itens mais caros porque foram fabricados localmente, com o propósito de preservar empregos locais, é uma missão que atualmente parece impossível. Outro fator que dificulta este convencimento é que, com o nível de integração econômica global, através das cadeias internacionais de produção, os componentes ou os materiais usados para a fabricação do produto local,

também podem ser importados, fazendo com que, talvez, apenas os empregos do fabricante local da última etapa do processo de produção seriam preservados.

Há vários fatores que podem ser responsáveis pelo fato do produto importado ser mais barato do que o local. Podemos especular sobre alguns destes fatores: pode ser que o lucro do fabricante do produto local seja mais elevado, ou que os custos dos componentes ou matérias primas fabricados localmente sejam muito altos, ou que o custo da mão de obra seja maior do que o do país exportador, ou que o país que faz a importação não seja competitivo internacionalmente, etc.

Para o consumidor, a comparação da composição de custos entre produtos é uma questão muito complexa para ser compreendida. E mesmo que fosse possível conhecer esses detalhes, ele não teria como interferir no processo econômico para que o produto local custasse menos do que o importado. Por isso, provavelmente ele continuará comprando o produto mais barato, mesmo que ele seja importado. O problema é que, quando o mercado consumidor dá preferência ao produto importado ao invés do produto fabricado localmente, há a possibilidade de que empregos locais estejam sendo eliminados e o fabricante do exterior esteja contratando empregados adicionais para poder produzir mais e atender o mercado de consumidores no país que deu preferência a seus produtos. Grosso modo, poderíamos considerar que os empregos são transferidos do país importador para o país exportador e causando desemprego no país que passou a importar os produtos ao invés de produzi-los localmente. Mas nem sempre isso acontece.

Claro que há também outras razões para a extinção de postos de trabalho locais. No Brasil, para fazer face à competição de produtos vindos da Ásia, uma grande empresa de calçados localizada na região sul do país transferiu todas as suas atividades para a região nordeste. Poucos empregados foram convidados para acompanhar a empresa para as suas novas instalações. Fecharam-se vagas no sul para abrir vagas no nordeste do país.

O debate deste tema é importante porque, quando a globalização provoca o fechamento de postos de trabalho em um determinado local, como no caso do fabricante de calçados, ou como também no caso de todo um segmento industrial em um país, é sempre extremamente doloroso para os que perdem seus empregos e para os seus familiares. Em alguns casos, a perda do emprego pode representar uma tragédia pessoal,

pois afetará o futuro do trabalhador que não conseguir uma colocação semelhante, ou talvez sequer venha a conseguir outro emprego. A perda dos empregos ou o encerramento das atividades de uma empresa ou a mudança nas possibilidades e perspectivas de milhões de pessoas, podem destruir sonhos e esperanças e arruinar vidas.

O processo de globalização é extremamente controverso porque simultaneamente pode beneficiar e prejudicar pessoas no mesmo país. De qualquer forma, as consequências da submissão de um país, aos ditames do processo de globalização, são de tal ordem de importância, que deveria ser objeto de escolha específica de seus cidadãos através de um plebiscito nacional. O comprometimento nacional com um processo que envolve tais riscos ao futuro econômico de toda uma nação, ainda que apresente oportunidades, não pode ser decisão que deva ser tomada apenas no gabinete de um dirigente de governo.

Acredito que o debate sobre a globalização tenha sido contaminado pelas vozes locais que fazem ressonância aos debates que ocorrem em países desenvolvidos que veem suas indústrias serem destruídas por produtos importados de países periféricos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos. Afinal, em qual destes grupos, queremos nos incluir? De qualquer forma, penso que ainda há tempo para que o Brasil aprofunde esse debate e revise as estratégias e políticas de proteção à indústria local, aos seus trabalhadores e à conquista de mercados em outros países.

As potências econômicas se desenvolveram com base em sólidas indústrias nacionais, e durante séculos exploraram os mercados de outros países (relação centro-periferia). Através do processo de globalização e de estratégias e programas adequados, as novas potências conseguiram inverter o fluxo de comércio internacional (relação periferia-centro). Como consequência, o crescimento econômico mundial da última década, deve-se principalmente ao crescimento econômico destes países em desenvolvimento e subdesenvolvidos. De certa forma, a globalização foi responsável por melhorar o nível de renda e a qualidade de vida de centenas de milhões de pessoas ao redor do mundo. Nunca na história da humanidade, tantas pessoas em tão curto período de tempo conseguiram melhorar seu padrão e qualidade de vida como tem ocorrido na última década.

O Brasil também se beneficiou deste processo econômico nos últimos oito anos, conseguindo superávits na balança comercial, que permitiram uma melhoria geral da atividade econômica e comportaram a implementação de políticas sociais de melhoria do salário mínimo, expansão dos programas sociais de distribuição de renda, etc. beneficiando uma grande parcela da população de menor renda e gerando uma redução no nível de desigualdade econômica da nossa população.

Entretanto, no processo de globalização as condições estabelecidas são tão instáveis e se transformam tão rapidamente, que os países que se beneficiaram em um determinado período podem ser prejudicados no período seguinte, as indústrias, hoje vencedoras, podem estar entre as que serão derrotadas amanhã.

A questão mundial de empregos na globalização pode, aparentemente, parecer uma equação de soma zero, ou seja, os empregos destruídos no país importador são criados no país exportador, entretanto não é isto que de fato ocorre. Na lógica capitalista da globalização, a competitividade é o fator-chave que define os vitoriosos e os derrotados no mercado global. Para tornar os custos dos produtos mais competitivos, as indústrias têm recorrido a novas tecnologias de processo que permitem um aumento significativo da produtividade e da eficiência, com pouca ou quase nenhuma necessidade de aumento de mão de obra. Além disso, constroem grandes unidades de produção, com capacidade de produzir o equivalente a várias unidades instaladas em diferentes países. Com o empenho da tecnologia produzem grandes volumes com um número muito menor de empregados do que seria necessário nas fábricas concorrentes. Em suma, estas unidades fabris operam com custos de produção que nenhum concorrente consegue igualar e conseqüentemente tiram grande parte deles do mercado, provocando o fechamento das fábricas e a destruição dos empregos.

Portanto, todas às vezes, que um segmento industrial organiza-se em busca de mais competitividade, o número de vagas de emprego sofre uma nova redução. Ao final, são os trabalhadores que pagam, com os seus próprios empregos, os benefícios sociais gerados pela competitividade. Esta é a lógica perversa do processo capitalista de globalização, que não parece dar sinais de enfraquecimento ou de mudança de rumo. Pelo contrário, atua para, inevitavelmente, envolver gradativamente todas as áreas da atividade humana.

Se transferirmos o debate sobre a globalização da perspectiva global para a perspectiva brasileira, penso que caberiam algumas reflexões sobre nossa situação nesse contexto.

Pois não temos conhecimento da existência de estudos econômicos, que busquem avaliar a situação brasileira, quanto à questão: se até aqui, o país como um todo, foi beneficiado ou prejudicado, por conta da sua inserção no processo de globalização.

Entre as nossas questões estão: Se estamos, como nação, fazendo o possível para evitar as consequências negativas e tirar proveito das oportunidades e benefícios do processo de globalização? Ou seja, em que medida, a sociedade brasileira têm discutido as ameaças e oportunidades implicadas na globalização? Qual a participação da sociedade civil neste debate? De que forma a política industrial e econômica brasileira reflete a questão da nossa atual inserção no processo globalização? Quais setores industriais são considerados estratégicos e incentivados pelos órgãos governamentais de fomento, para o desenvolvimento de novas tecnologias, que permitirão defender setores vitais de nosso parque industrial e expandir seu volume de exportações?

Ao formular estas questões, pretendo enfatizar que o enfrentamento das oportunidades, das ameaças e das consequências do processo de globalização deveria acontecer através de um amplo debate com a participação da sociedade civil brasileira através de suas entidades representativas como os governos, as federações estaduais e nacionais das indústrias e os sindicatos de trabalhadores. A ausência ou a ineficiência destes debates, ou da definição e construção das políticas e programas podem colocar em causa setores vitais da nossa economia, desempregando mão de obra, especializada ou não, reduzindo a média salarial pela destruição de empregos de qualidade, adiando o desenvolvimento industrial e econômico brasileiro e postergando a possibilidade de eliminação ou da redução do nível de pobreza de grande parte de nossa população. De forma mais ampla, esse debate deveria discutir a construção de políticas públicas capazes de reduzir as injustiças e desigualdades sociais da população. Cabe a sociedade civil brasileira, a maior interessada nas boas e más consequências da globalização, participar do debate e fazer com que a sua voz e seus interesses sejam ouvidos e defendidos.

Apesar da importância das consequências que estão em jogo com o processo de globalização, não se nota por parte da população brasileira, no seu geral, manifestações que visem alertar ou provocar análises no sentido de cobrar decisões governamentais que busquem minimizar os riscos e as consequências negativas desse processo. Mesmo depois, que no meio empresarial, setores industriais inteiros já sucumbiram e um enorme número de empresas já enfrentam dificuldades, não houve reações suficientes que viessem a provocar junto ao governo brasileiro a definição de uma nova política industrial, que visasse o enfrentamento e a convivência com a globalização, ou até mesmo um plano de defesa do nosso parque agroindustrial.

A dinâmica do processo de globalização estabelece o atual contexto econômico, social, cultural, financeiro, etc. onde vive e trabalha a sociedade brasileira. Mesmo considerando apenas o mercado de trabalho no Brasil, podemos afirmar que o processo de globalização determina e influi decididamente em todos os temas deste mercado. O nível de emprego, o salário, a organização do trabalho, as formas de sofrimento, as perspectivas sociais, etc. são todos, direta ou indiretamente, definidos e influenciados pela inserção econômica do Brasil no mercado mundial. Como também...

As mudanças no mundo do trabalho vêm propiciando ainda uma transformação no perfil da classe trabalhadora, favorecendo a redução da classe operária industrial, paralelamente à expansão do trabalho no setor de serviços. Espera-se que o operário, outrora altamente especializado, ceda lugar a um profissional mais polivalente, capaz de realizar uma multiplicidade maior de tarefas. No entanto, a rapidez dos avanços tecnológicos e organizacionais impossibilita o acompanhamento cognitivo destas mudanças, criando um processo de desqualificação permanente do trabalhador, de seu saber-fazer e de sua experiência acumulada. Acrescente-se a isto a perda de importância de determinados setores e profissões que tinham, por vezes, características geracionais, em detrimento de outras, que exigem novos conhecimentos e habilidades, tudo isso termina por excluir os trabalhadores mais experientes, que não poderão competir nem contribuir com as novas organizações de trabalho, o que gera um processo perverso e irreversível (LANCMAN, 2011, p.34).

A globalização favoreceu a instituição de novas relações no mercado de trabalho brasileiro. Ensejou formas de inserção mais instáveis, como o trabalho informal, a subcontratação, a terceirização, o trabalho autônomo, o trabalho temporário, etc.

Um dos desafios a superar no mercado brasileiro é o alto índice de rotatividade da nossa força de trabalho. Este desafio exige adequação dos modelos de gestão e dos executivos que atuam no país. Segundo os dados publicados do estudo *Vozes da Classe Média* (2013), desenvolvido pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da

Presidência da República, atualmente a taxa de rotatividade é de mais de 40% ao ano para os trabalhadores brasileiros, sendo de 60% ao ano para os que ganham até dois salários mínimos mensais.

Ainda segundo o estudo, 43% da chamada ‘nova classe média’ (renda familiar per capita mensal entre R\$ 291 e R\$ 1019) consideram o trabalho atual como uma atividade transitória até que possam conseguir algo melhor, ou dizem depender do trabalho para sobreviver, pois dificilmente encontrariam outro. Para a classe econômica alta este índice cai para 28% e na classe econômica baixa sobe para 50%.

Para colocar em relevo a situação recente em que se encontra o trabalho no Brasil, vale ressaltar que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publicou em seu relatório *Síntese de Indicadores Sociais – Uma análise das condições de vida da população brasileira 2012*, que o Brasil dispõe de 44,2 milhões de trabalhadores informais, que indicam representar 44% da população ocupada no país. Para essa imensa parcela da nossa população, a ausência de um “trabalho estável traz consigo a perda da esperança, do sonho de ascensão e de progresso social por meio do trabalho. O trabalho, para esta enorme parte dos brasileiros limita-se aos ganhos necessários para a sobrevivência imediata” (LANCMAN, 2011, p.37).

Ainda, se formos nos atentar aos que se mantêm empregados, a questão da globalização impõe que a...

Lógica de restrição de oportunidades termina por atingir também as condições de trabalho daqueles que ainda estão empregados. Os assalariados terminam por ceder à precarização das condições de trabalho, às perdas de direitos trabalhistas e previdenciários, bem como dos mecanismos de proteção e de fiscalização em relação à saúde, expondo-se mais aos riscos de adoecimento e acidentes. A perda do poder de barganha de quem procura emprego – e a precarização econômica – leva os trabalhadores à escolha simples entre um mau trabalho ou trabalho nenhum (LANCMAN, 2011, p.35).

Outra consequência, segundo Lancman (2011), é a de que passamos a conviver também com uma permanente crise de empregabilidade, que afeta, sobretudo, os trabalhadores com mais de 40 anos, mesmo com o curso superior, que, como os demais demitidos do setor industrial e de serviços, em geral, não têm a formação condizente com as exigências cognitivas dos novos processos de trabalho. Essa maciça exclusão de trabalhadores empregados com mais de 40 anos cria mais um problema social, pois eles deixarão de contribuir para o sistema previdenciário, que já se ressentiu com grandes

déficits anuais e dificilmente contarão com o suporte previdenciário quando não mais tiverem condições de exercer qualquer trabalho.

Por conta do exposto acima, todos os debates que estabeleceremos, tomam como dado de realidade e referência que a nossa sociedade está integrada ao processo de globalização, sofrendo ou se beneficiando de suas consequências.

6.1 O DESEMPREGO NA GLOBALIZAÇÃO

Certa vez, eu ouvi de um desempregado a seguinte frase - Se você pensa que o trabalho é sofrimento, você não imagina como se sente alguém que não tem trabalho. A partir desta citação, vamos analisar aquela que talvez seja a mais perversa das consequências do processo de globalização, o desemprego.

Segundo o *website*²¹ da International Labour Organization (ILO), (filial brasileira – (OIT) Organização Internacional do Trabalho) existem em 2013, cerca de 200 milhões de desempregados no mundo, que em sua grande maioria, foram consequência de fatores onde se destacam o processo de globalização, a última crise financeira do capitalismo (que teve início em 2008), as transformações no mundo do trabalho, as inovações tecnológicas, as mudanças na organização do trabalho, etc.

Além do fato, que o desemprego é uma tragédia humana, no sistema econômico mundial apenas alguns países têm legislação que visa assegurar algum tipo de assistência aos desempregados, a enorme quantidade de indivíduos à busca de empregos propicia a progressiva degradação das condições de trabalho e de remuneração dos que buscam as oportunidades de trabalho, como também dos que ainda mantêm seus empregos.

6.2 A GLOBALIZAÇÃO À BRASILEIRA

Intempestiva e desastrosa. Com isso, concordam todos os autores que analisam a abertura do mercado interno brasileiro às importações, através de uma decisão governamental tomada de forma inesperada e sem planejamento. Esta decisão, adotada

²¹ Site internacional - <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

pelo governo Collor em março de 1990, encontrou o país despreparado e sem defesas para enfrentar o processo de globalização. Além disso, simultaneamente, o governo determinou o bloqueio parcial dos saldos de todas as contas bancárias e de poupança, desregulamentou o sistema financeiro e os mecanismos de comércio exterior. O sistema de controle de preços foi extinto e substituído por um mecanismo de âncora cambial, que tornou a economia dependente do capital externo. Este ato governamental inopinado provocou a destruição de enorme quantidade de empresas, jogou fora do mercado milhões de trabalhadores, provocou uma grande elevação no subemprego, agravou a exclusão social e aumentou o número de miseráveis no país (ANTUNES, 1998; PASTORE, 1998; SINGER, 1999a, 1999b; POCHMANN, 2002; SALAMA, 2002).

As consequências sociais e o sofrimento psíquico de milhões de brasileiros, provocados por aquela decisão econômica, engendrada por uma elite governamental democraticamente eleita, nunca foram completamente analisados e debatidos, embora os textos dos autores citados acima, como também dos autores Rifkin (1995), Sennett (2001) e Heloani (2003) possam nos ajudar a entender o espectro da tragédia pessoal que atingiu aqueles milhões de brasileiros.

Os quinze anos seguintes (até o ano de 2005) serviram ao país para corrigir muitas daquelas decisões errôneas, como também para consertar os desarranjos e aprender a jogar com as regras da globalização. Como já mencionado, depois disso fomos levados pelos ventos da bonança do comércio internacional, por decisões acertadas com relação às políticas sociais e por uma ampla concessão de crédito popular e habitacional. Como consequência, pudemos usufruir um período de crescimento econômico que beneficiou a maior parte da população brasileira, principalmente os mais pobres. Com isso, reduziu-se o índice de desemprego oficial para cerca de seis por cento, que é visto pelo governo como um nível aceitável economicamente e algo próximo do que poderia ser considerado como de pleno emprego.

Para concluir este capítulo sobre o processo de globalização e seus riscos e benefícios, onde preponderaram as questões sociais e econômicas, gostaríamos de mencionar Giddens, que defende que a solução para essas questões deve passar pelo debate político. Se seguirmos sua orientação, talvez seja possível encontrar melhores alternativas à frente.

Temos que democratizar ainda mais as estruturas já existentes e o fazer de forma a responder às exigências da era global. Nunca conseguiremos ser os donos da nossa própria história, mas é obrigatório que encontremos os meios, e temos capacidade para isso, de colocar este nosso mundo “desvairado” no rumo certo (GIDDENS, 2000, p.18).

No próximo capítulo, vamos entender como funcionam as organizações e os seus sistemas de gestão.

CAPÍTULO 7

AS ORGANIZAÇÕES E OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para melhor entender a identidade do executivo de uma organização e seu sofrimento, precisamos antes compreender como é o trabalho no ambiente organizacional e em que nível de complexidade se dão as relações na organização.

Como será exposto ao longo deste capítulo, as organizações são entidades onde ocorrem relacionamentos complexos que envolvem a subjetividade dos seus integrantes, podendo contribuir para a geração de prazer ou de sofrimento no trabalho. Neste texto, pretendemos debater as principais características das organizações, assim como, alguns de seus dilemas e ambiguidades, com vistas a aprofundar nosso entendimento sobre esses sistemas sociais. No entanto, deixaremos o debate sobre o sofrimento no trabalho nas organizações para a terceira parte desta tese.

Não suportamos viver isoladamente e necessitamos interagir continuamente com nossos semelhantes. Por isso, para atender a estas e outras demandas humanas, foi que inventamos as organizações. A partir de então, enquanto existirmos, trabalhando ou não, sempre teremos vínculos com uma ou várias organizações.

Vivemos em uma sociedade de organizações, que podem ser vistas como sistemas complexos e diferenciados. Quando nos referimos às organizações, estamos considerando neste universo as repartições públicas, universidades, organizações não governamentais (ONGs), hospitais, bancos, sindicatos, empresas aéreas, partidos políticos, refinarias de petróleo, editoras, escolas, penitenciárias, igrejas, organizações militares, indústrias, organizações de comércio e serviços, clubes esportivos, etc. Enfim, todas as organizações das quais dependemos como seres sociais.

Compostas por pessoas e relacionamentos, as organizações são construções sociais e, portanto, produtos da mente e das ações humanas (DIAMOND, 1993; DAFT, 2006). Como também, de lugares onde podem ser expressas emoções intensas, como raiva, medo, desgosto, alegria, prazer, satisfação e insatisfação (ARMSTRONG, 2005). São ambientes psicossociais, e como tal, tão diversos que não existem organizações iguais. Estão em permanente transformação, sendo as atuais, diferentes das que

existiram no passado e das que existirão no futuro. Sobre isto, melhor se expressa Weick (1973) “as organizações e seus ambientes mudam tão depressa que é pouco realista mostrar o que são agora, pois depois já não o serão” (p.1).

Conforme Chiavenato (1994), a construção da ideia de organização e de qualquer modelo organizacional, reflete a enorme criatividade e a engenhosidade humanas. Lembra que desde sua criação, as organizações...

Criam um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. - as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornaram mais e mais dependentes da atividade organizacional (CHIAVENATO, 1994, p.19).

Na atualidade, do ponto de vista econômico são poucas as atividades que podem ser desenvolvidas por indivíduos que trabalham sem que tenham algum tipo de vínculo a uma organização. Como sua definição, adotamos neste texto, a descrita por Daft (2006), que considera que: “organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo” (p.11).

Nas organizações, há intensas interações humanas, onde através do envolvimento mútuo seus participantes têm suas atitudes influenciadas por todos os demais. Nelas, são desenvolvidas a participação, a colaboração, a contribuição, o sacrifício de interesses próprios e as atitudes essenciais para o seu bom funcionamento. Vários autores discutem as organizações, as interações das pessoas com elas e entre as pessoas nas organizações (ARGYRIS, 1969, 1975; WEICK, 1973; CHIAVENATO, 1994; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Através de uma organização, as pessoas podem realizar objetivos que seriam impossíveis de ser realizados individualmente, por limitação pessoal, incapacidade física, intelectual, conhecimento técnico insuficiente, etc. Chiavenato (1994) comenta que “com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com os outros” (p.24). Além do que, é através das organizações que satisfazemos “diferentes tipos de necessidades: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, etc.” (Ibidem, p.23).

Mesmo considerando que o indivíduo seja por si só extremamente complexo, considera Argyris (1975), não será possível compreender o indivíduo sem compreender a organização em que ele trabalha. As organizações são complexas, pois são compostas por indivíduos que desempenham diferentes tipos de atividades multidimensionais, que se interagem para realizar determinados objetivos. Argyris (1975) considera que a organização é o lugar onde “a complexidade às vezes parece ultrapassar a compreensão” (p.23).

Ao participar de uma organização, aprendemos a liderar, a nos subordinar, a fazer parte de uma ou mais equipes de trabalho, que são consideradas como o elemento fundamental na construção da organização atual, sempre em razão do benefício comum (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). A forma como vamos nos colocar entre estas posições é um processo de crescimento pessoal que exige autocontrole e sacrifícios.

No seu conjunto, as organizações são as pessoas, a cultura organizacional, a lógica dos negócios e do trabalho, as diretrizes da organização desse trabalho, a forma de atuação e os objetivos definidos pelos seus principais executivos.

Em razão de sua importância e necessidade, ou como consequência de seu sucesso, as organizações tendem a crescer, aumentando o número de pessoas, os níveis hierárquicos, o nível de complexidade e o potencial de desenvolvimento de seus conflitos internos. Chiavenato (1994) considera que as organizações têm em geral as seguintes características: Complexidade – o aumento da complexidade é decorrente do grau de diferenciação, do tamanho e da hierarquização da organização. Anonimato – foco nas tarefas e operações, não importando quem as executa. Rotinas padronizadas – as rotinas são monitoradas e não as pessoas. Estruturas personalizadas e não oficiais – a distribuição de poder em geral segue a organização informal e não a estrutura formal. Tendência à especialização e a proliferação de funções – Tamanho. Segundo o autor:

As organizações são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças (CHIAVENATO, 1994, p.26).

Do ponto de vista econômico, existem dois tipos de organizações: as que visam objetivos não lucrativos e as que visam objetivos lucrativos. Estas últimas são chamadas de empresas, e visam a sua autossustentabilidade, ou seja, sua perenidade no mercado e

a sua lucratividade. Com lucros adequados, a empresa proporciona retorno aos seus investidores e possibilita que sejam realizados novos investimentos no negócio, mantendo-se como empresa sustentável.

Katz e Kahn, segundo Chiavenato (1994), veem as organizações atuando em processos que seguem a lei da entropia. De acordo com os autores, a organização tende à desorganização, ao esgotamento, à desintegração e finalmente à morte. Para sobreviver, necessita transformar-se continuamente, buscando formas de deter o processo entrópico. Os autores também analisam que, do ponto de vista sistêmico, todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, se constituem pela padronização exercida por parte de seus indivíduos. Essa estabilidade ou recorrência, que são de fato repetições, garantem resultados comuns relativamente duradouros. Os autores consideram que “manter essa atividade padronizada requer renovação contínua de influxo de energia, o que nos sistemas sociais, é garantido pelo retorno de energia do produto ou resultado” (KATZ e KAHN, apud CHIAVENATO, 1994, p.34).

Evitaremos discutir os modelos de organização, tema que não faz parte de nossa pesquisa, para irmos diretamente àquilo que nos interessa – saber como as pessoas interagem com as organizações e como se transformam enquanto nelas trabalham.

Na integração do profissional com a organização, assumiremos como referência ser a conformidade e a adequação, a moldura que domina o dia a dia no mundo das organizações (ARGYRIS, 1969,1975; KETS DE VRIES, 1984; CZANDER, 1993).

No ambiente organizacional, o imperativo de congruência da identidade profissional é continuamente acompanhado pelos superiores, pares e subordinados. Cada empregado, operário, vendedor, supervisor, gerente, diretor, etc. deve lealdade à sua identidade profissional, que foi por si mesmo sancionada. Os compromissos pessoais, emocionais e financeiros, que envolvem esse indivíduo profissional em sua vida privada ou pública demandam que sua identidade (sempre pressuposta) tenha consistência, seja estável, mantenha-se previsível e confiável. Passado, presente e futuro são vistos como um traço linear que deve ser mantido enquanto o indivíduo fizer parte daquela organização. Portanto, espera-se que uma organização seja um lugar de conformidade e de adequação da identidade. Goffman comenta que...

Em muitos casos o indivíduo não tem controle imediato sobre o nível em que se apoia a norma. Essa é uma questão da condição do indivíduo, e não de sua

vontade; é uma questão de conformidade e não de aquiescência (GOFFMAN, 1988, p.139).

A organização é um espaço onde não se espera e não se aceitam surpresas. Onde se acompanha de perto a identidade profissional dos que ali trabalham. As turbulências, instabilidades, aceleramentos ou retardamentos na metamorfose de identidade de colegas de trabalho, são razões para inquietação dos demais. Não importa sua posição relativa (superior, par ou subordinado), todos receiam que sua própria estabilidade pessoal possa estar em risco, ser afetada ou comprometida por um eventual impacto decorrente do comportamento de algum colega de trabalho.

Um dos fatores que ajudam a manter alguma estabilidade nesta complexa articulação é a de que há muitas apostas em cada compromisso pessoal com a organização. Cada atividade profissional demanda muita energia física e psíquica, tempo, dedicação, sacrifícios pessoais, etc. sendo, principalmente nos dias de hoje, quase uma vocação pessoal. Além disso, esperanças pessoais, sonhos, plano de vida pessoal e familiar, desejos de sucesso, progresso na carreira, estabilidade profissional e financeira, anseios de prosperidade, etc. acompanham o indivíduo cada vez que se envolve com seu trabalho.

Como a maioria dos trabalhadores desenvolve as atividades em organizações, estão capacitados para padronizar suas atividades por anos seguidos. Caso não desempenhem sua atividade repetitiva com a produtividade e eficiência esperadas, não estão adequados ao trabalho. É paradoxal, que embora a rápida transformação seja a característica marcante de todos os mercados, a maioria de nós, só conseguirá manter-se no emprego, se tiver sucesso no nível de repetição que nossos empregadores esperam do nosso desempenho profissional.

Depois de dedicarmos a maior parte de nosso dia e de nosso estado de vigília à organização, ou seja, à rotina e a repetição²², quantos de nós terá ainda energia e vontade para romper este estado em que nos encontramos e buscar o novo?

Outro dos fatores mais representativos em qualquer atividade organizacional atual é a competitividade. Vivemos em um mercado globalizado, onde produtos de todos os mercados (de consumo, industrial, agrícola, entretenimento, apoio social, etc.) são oferecidos por inúmeros fornecedores ao redor do mundo. Desenvolvimentos em

²² Com observação, o trabalho repetitivo e a rotina não têm relação com a noção de mesmice (metáforica) que adotamos nesta tese.

tecnologia, qualidade, design, redução de custos, logística, não são providos apenas por empresas tradicionais, que dominaram por muito tempo seus mercados domésticos e cativos. Não mais importa a procedência dos produtos, estes apenas irão capturar o interesse por parte dos compradores se apresentarem algum diferencial competitivo.

A perpetuação de qualquer organização, *per se*, deixou de ser a finalidade principal do empreendimento. Atualmente, o foco da organização orienta-se para dois objetivos - os resultados financeiros e não financeiros, de forma a assegurar a participação e a manutenção de seus acionistas ou apoiadores; o desenvolvimento sustentável, que busque a atualização permanente de seus objetivos estratégicos e de atuação, com vistas à consecução de sua visão e missão em relação aos clientes, fornecedores, empregados, comunidade, meio ambiente, projetos sociais, etc. (CHIAVENATO, 1994).

Hoje, o fator denominador e diferenciador das ações empresariais é a capacidade de inovação do empreendimento. Entretanto, inovação é produto exclusivo de pessoas. Não é possível produzi-la em uma linha de montagem ou cultivá-la em uma área agrícola. Uma pessoa comprometida com a inovação estará atuando com todos os seus recursos físicos e psicológicos para desenvolver novas ideias, novas combinações de materiais, de imagens, de sons, desenhos, etc.

Nesse cenário, as organizações enfrentam um dos seus maiores desafios, que é o de responder a seguinte questão: como obter inovação em um sistema de trabalho, utilizado há dezenas de anos, de onde sempre se esperou conformidade e adequação de seus participantes às suas ideias, métodos e procedimentos. Destaca-se, ainda, uma gigantesca barreira, um enorme número de organizações que se subordinam a sistemas internacionais de qualidade, como as ISO²³, através das quais se acompanham e são corrigidas as eventuais não conformidades no sistema de trabalho, e onde a exigência principal é a de produzir sempre da mesma maneira.

Para acompanhar esta demanda gastam-se grandes somas em treinamento e capacitação profissional nas organizações. Entretanto, uma dúvida prevalece - quanto o trabalhador pode mudar para atender às exigências da organização?

²³ ISO são padrões do sistema de gerenciamento da qualidade publicados pelo International Organization for Standardization.

Para encarar este desafio da mudança (inovação), mais do que qualquer sistema, máquina ou processador, o fator crítico que podemos contar é o humano, o indivíduo que faz alguma coisa por ofício. O profissional (executivo) que trabalha em uma organização é o personagem central sobre o qual refletiremos nos próximos capítulos.

Segundo Argyris (1969), cada organização reflete o nível de ajustamento e adaptação de seus indivíduos. Para ele, o indivíduo ajustado é aquele que tem equilíbrio interior, ou seja, as diferentes partes de sua identidade estão em equilíbrio umas com as outras. Se quisermos parafraseá-lo utilizando um viés identitário, diríamos que ajustado é o indivíduo cujos personagens estão em harmonia ou equilíbrio, uns com outros.

As atividades profissionais contemporâneas sofrem significativas e constantes transformações. Por consequência, as organizações demandam de seus colaboradores uma alta capacidade de aprendizagem e adaptação, bem como a habilidade em reagir cada vez mais rapidamente às ocorrências não antecipadas. Principalmente, a dois fatores que são importantes para o sucesso da organização – que os trabalhadores busquem antecipar-se aos eventos e que sejam criativos (ARGYRIS, 1969).

No entendimento de Argyris (1969), ao enfrentar as diferentes situações na organização, as partes da identidade do indivíduo flutuarão constantemente entre posições de equilíbrio ou de desequilíbrio, mas a intensidade desta instabilidade dependerá da capacidade de tolerância do indivíduo, que “difere de pessoa a pessoa, e difere até na mesma pessoa em situações diferentes. Em geral quanto maior a tolerância da personalidade à alteração, mais saudável ela será” (p.36).

De qualquer forma, como a harmonia da identidade do colaborador não é estável, fará com que ele busque sempre mantê-la em posição de equilíbrio. Argyris enxerga como consequência, a busca pelo que chamamos de *mesmice*. Pois o indivíduo, para fugir a sensação de desequilíbrio...

Age, persistentemente, para não se modificar. Assim sendo, os elementos básicos da personalidade humana são estáveis. Esta tendência inerente de evitar modificações é conhecida como a inclinação fundamental para a autorrealização, que garante a constância da personalidade (identidade, FFP). Na realidade a personalidade (identidade, FFP) específica do indivíduo resulta parcialmente da constância que sua conduta revela (ARGYRIS, 1969, p.36).

Há um amplo espectro na forma em que atuam as organizações em relação aos seus empregados. Há desde aquelas cuja principal preocupação é com o bem-estar e a

segurança de seus colaboradores, até as que buscam extrair deles tudo o que puderem de sua força de trabalho (ARGYRIS, 1969; HELOANI, 2003).

Qualquer organização é, por si só, um mundo de contradições, mas há uma contradição essencial que é o modo de administrar as pessoas que nela trabalham. Ali, se comete o equívoco de enfatizar o aspecto da pessoa como recurso, colocando-se em segundo plano a realidade da pessoa como sujeito (CHIAVENATO, 1994). Esta consideração imprecisa, que ocorre em quase todas as organizações, desconsidera que a pessoa, enquanto trabalhadora, continua sendo um fenômeno multidimensional, de imensa complexidade, sujeita a grande variedade de influências internas e externas, e que apresenta uma diversidade de comportamentos que exigem esforço na sua compreensão.

As organizações são constituídas basicamente por indivíduos, que podem ser vistos através de duas dimensões:

Como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional) (CHIAVENATO, 1994, p.61).

7.1 A LONGEVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, vamos analisar a longevidade média entre as empresas brasileiras. Esses dados poderão nos ajudar a compreender melhor essas organizações.

O relatório das revistas *Você S/A* e *Exame* publicado em setembro de 2012 indica que a idade média de existência de uma empresa brasileira é de 39 anos considerando as 150 melhores empresas para trabalhar em 2012, enquanto a média de longevidade das 4,3 milhões de empresas brasileiras é de apenas 9,7 anos. Por outro lado as 150 melhores empresas empregam quase 600 mil trabalhadores do total de 34,4 milhões de trabalhadores no Brasil, que foram considerados pela publicação.

Outra informação relevante foi publicada pela revista *Época Negócios* na sua edição de julho de 2013, com referência a uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) que indicou resultados diferentes por terem sido obtidos de outra base de dados. Eles consideraram apenas as grandes empresas

brasileiras (com faturamento superior a R\$ 48 milhões por ano) que totalizam 172 mil organizações e atingem a média de 35 anos de existência. Mas quando se considera a soma das grandes e médias empresas, essa média se reduz para 25 anos. Outro dado a considerar é obtido quando se avalia a história de vida de todas as organizações, pois no Brasil, uma em cada quatro não sobrevive aos dois primeiros anos de vida, taxa que se aproxima ao índice apurado pela OCDE²⁴ (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) para os países que integram aquela organização.

Para termos uma visão mais abrangente, devemos levar em conta que o universo de negócios no Brasil compõe-se de 90% de empresas privadas, 9% de entidades sem fins lucrativos e 1% de instituições públicas. Quanto ao tamanho dessas organizações, elas distribuem-se, segundo o IBGE, em 31% de empreendedores individuais, 47% de micro empresas, 7% de pequenas empresas, 13% de empresas médias e 2% de grandes empresas. As áreas de atuação dessas empresas têm a seguinte repartição: 44% em serviços, 42% no comércio, 7% na indústria, 5% no agronegócio, 1% em serviços financeiros e 1% em serviços públicos (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2013).

As consequências de como o trabalho é desenvolvido nas organizações se reflete na sua expectativa de vida, na sua longevidade no mercado. Se estivéssemos investigando a história de uma organização que já estivesse extinta, talvez fosse mais simples atribuir quais teriam sido as principais causas para o seu desaparecimento, mas este não é o caso. Por outro lado, se fossemos discutir todas as possíveis causas, que podem provocar a sua extinção, certamente não seria possível incluí-las em uma única tese.

As razões para o seu desaparecimento podem ser variadas. Mas, de fato, desaparecer não significa que necessariamente venha a encerrar suas atividades, embora isso seja mais comum, quanto menor for o tamanho da organização. Uma empresa pode desaparecer porque foi objeto de uma fusão ou de uma aquisição por outra empresa. Há várias razões para isso ocorrer, pode ser porque o seu retorno financeiro não estava adequado às expectativas dos acionistas; ou devido à entrada de um competidor mais bem preparado; ou por não poder acompanhar o comportamento do mercado; por obsolescência tecnológica de seus produtos ou serviços; ou devido a discordâncias entre

²⁴ A OECD – (Organization for Economic Co-operation and Development) fundada em 1961, tem sede em Paris, França e é responsável por promover políticas de desenvolvimento econômico e bem estar social ao redor do mundo.

os acionistas; por não conseguir promover adequadamente a sucessão de seus dirigentes; etc. Há casos em que, embora a empresa seja bem administrada, ela foi surpreendida por um fator externo ou algo fora de seu controle, por exemplo, uma elevação de impostos, a redução de alíquota de importação que possibilitou a entrada no mercado de um concorrente internacional com menores custos; etc. De qualquer forma, o dado mais relevante é que a cada ano desaparecem cerca de 3.000 empresas de grande porte no mercado brasileiro (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2013).

Para aqueles que trabalham nessas organizações as consequências do desaparecimento de suas empresas são de toda ordem. Muitos deles, poderão se ver desempregados se as atividades da organização forem encerradas, ou se, na fusão houver eliminação de funções que passaram a existir em duplicidade quando as duas empresas juntaram suas atividades. Outros trabalhadores serão obrigados a conviver, por tempo indeterminado, com a incerteza, a insegurança e até com o sofrimento, até que possam compreender e aceitar os novos gerentes e diretores, as novas políticas de negócios, a nova cultura empresarial que surgirá da fusão dessas empresas. Muitos, pelas mais diferentes razões, jamais aceitarão a nova empresa e terão que conviver com o sofrimento enquanto lá permanecerem.

O que é percebido quando se estuda o mundo das organizações é que ali também se escancara a impermanência representada pela metamorfose. Vivemos no mundo dos negócios as mesmas condições vigentes fora dele, de forma que nada permanece e o que deu certo no passado quase certamente não poderá ser repetido, pois não será mais adequado ao momento presente. Assim como, uma solução que foi apropriada para ontem, não servirá novamente para o problema de hoje.

Como apontamos acima, o tempo médio de existência de uma organização, já é uma forte evidência do resultado desse processo de mudanças. Mas talvez não seja nem a mais contundente. No mundo das organizações de negócios, a única certeza é a mudança. A questão então é como lidar com essa incerteza que acompanha a mudança. É possível reduzir o nível de incerteza? A resposta dependerá, entre outras razões, do tipo de setor econômico em que se encontra o negócio. Por exemplo, se a empresa é uma distribuidora de energia elétrica (produto que não sofre concorrência de produtos importados) e é responsável exclusiva por uma área geográfica, ela terá estas duas importantes variáveis do negócio sob seu controle. Mas mesmo nesse tipo de negócio há outras incertezas a considerar em sua atividade. De qualquer forma, a quase totalidade

das empresas brasileira convive com a incerteza. Então como fazer? Há alguma fórmula que se possa usar para melhor conduzir os negócios?

Tentar responder a essa e a outras questões de gestão de empresas é o que muitos consultores em negócios têm buscado nas últimas décadas. Há milhares de publicações e cursos onde são apresentadas sugestões, modelos, orientações, roteiros, buscando a melhoria da gestão de negócios. Não há como negar que alguns executivos encontraram alguma ajuda utilizando-se desses recursos, mas nada que pudesse indicar que a fórmula do sucesso tenha sido encontrada.

Entre os autores-consultores, há dois que considero que foram os que mais repercussão produziram no mundo dos negócios, com suas publicações durante as últimas décadas. Estes autores, concorrentes entre si, são Tom Peters (*Vencendo a crise*, 1983; *Prosperando no caos*, 1989; *Rompendo as barreiras da administração*, 1993) e Jim Collins (*Feitas para durar*, 1995; *Feitas para vencer*, 2002; *Como as gigantes caem*, 2010; *Vencedoras por opção*²⁵, 2012).

Peters, assim como Collins, continuam criando novos debates, gerando novas ideias e fazendo palestras ao redor do mundo. Embora tenham utilizado abordagens diferentes, ambos recorreram ao mesmo modelo de análise, que é o de investigar as empresas com desempenho extraordinário, buscando identificar padrões, que possam servir de orientação para empresas que estejam em busca de melhorar seu desempenho.

Tom Peters, o autor de maior impacto editorial no mundo dos negócios vendeu mais de cinco milhões de exemplares do seu livro *Vencendo a crise* (1983). Em sua obra, ele indica e analisa um grupo de empresas que aponta como excepcionais, como verdadeiras campeãs. Mas esse estudo demonstrou estar correto apenas para o período em que foi realizada a análise. Anos mais tarde, Peters se viu obrigado a publicar outra obra, onde analisava porque dois terços das suas empresas campeãs não conseguiram repetir o sucesso, pois haviam tido um desempenho abaixo da média da bolsa de ações na década seguinte à publicação do livro.

Com mais de dois e meio milhões de exemplares de seus livros vendidos, algo semelhante se passou com Jim Collins, quando entre as dezoito empresas excepcionais

²⁵ Obra em parceria com Morten T. Hansen.

apontadas por ele na obra²⁶ que o tornou famoso (*Feitas para durar*, 1995), onze delas tiveram péssimo desempenho, ou seja, seriam exemplos do que não deveria ser imitado.

A metamorfose, ao atuar no mundo dos negócios, cria condições para que a perda da liderança de mercado ou mesmo o desaparecimento de uma organização sirva como oportunidade para que outra organização, que atue no compasso do mercado ou que esteja mais adaptada, venha ocupar o seu lugar.

Segundo o economista britânico-americano Ronald Case, prêmio Nobel de economia de 1991, uma companhia é uma teia de contratos – com fornecedores, empregados, clientes, associados, consultores e governos. O que justifica sua existência é que seus custos de transação sejam menores que os do mercado aberto. Caso contrário, seria mais fácil e mais barato contratar caso a caso, até o ponto de não existirem empresas. Sob essa ótica, a morte de uma empresa é, na maioria das vezes, sinal de que ela foi substituída por outra forma de organização. Em alguns casos uma empresa mais azeitada, em outros uma empresa maior, que tem escala para cortar custos. Pode ser também que surgido uma forma mais eficiente de fabricar aqueles bens, ou que a sociedade tenha perdido o interesse naquela produção - pense na indústria de chapéus, por exemplo (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2013, p.93).

A discussão, desenvolvida por Peters e Collins, de temas que contribuam na busca pela excelência nos negócios, assim como por centenas de outros estudiosos, evidencia que no mundo das organizações não existem fórmulas prontas que possam levar ao sucesso. Entretanto, dois temas merecerão muita atenção por parte de qualquer pesquisador, pois sempre serão essenciais na construção de uma organização de excelência - o modelo de gestão de pessoas e a qualidade de seus líderes.

7.2 AS RAÍZES MODERNAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para compreender o processo de integração organização-trabalhador é necessário entender os modelos de gestão, ou seja, a forma como as empresas se organizam com relação aos seus trabalhadores, como se dá a organização do trabalho e sua evolução recente até o estágio em que nos encontramos.

A natureza do trabalho nas organizações sofreu uma grande transformação ao longo do século passado. No Brasil, como nos relata Heloani (1996), o taylorismo e o fordismo prevaleceram dos anos 1910 aos anos 1970, como os principais processos de produção na lógica capitalista. A esses dois modos de produção são atribuídos grande

²⁶ Em parceria com Jerry I. Porras.

parte do sofrimento físico e psíquico vivenciados pelos trabalhadores durante esse período.

O taylorismo baseava-se na introdução de certa visão científica, que visava encontrar através do estudo detalhado dos movimentos nas tarefas e etapas do processo de produção, a melhor maneira de atingir o máximo em eficiência. Objetivava o que fazer, como fazer, e em que tempo fazer, mas tendo como pretensão seguir uma teoria conhecida como lei anti-fadiga, que em princípio visava escolher entre os possíveis movimentos, aquele que ‘menor cansaço’ trouxesse ao corpo do trabalhador. Poucos anos depois da introdução do taylorismo, Henry Ford baseou-se nos seus princípios de padronização e simplificação para criar a primeira linha de montagem de automóveis, obedecendo a um sistema de gestão e produção em massa, baseado no conceito de verticalização (FORD, SD; JARDIM, 1970).

Este sistema, que foi chamado de Fordismo atingiu seu ápice durante a intensa produção para atender as necessidades geradas pela Segunda Guerra Mundial e serviu de amparo para os anos dourados do capitalismo americano (de 1950 a 1968). Conforme Heloani (1996), em meados dos anos 1970, a crise recessiva causada pelo choque do petróleo gerou o esgotamento do fordismo e abriu a oportunidade para que a indústria japonesa introduzisse modelos de produção baseados em racionalização, ‘produção enxuta’ e qualidade – Sistema *Toyota* de produção, *Just in Time*, *Kanban*, Círculos de Controle de Qualidade.

A partir de então, para fazer face à intensificação das novas formas de competição provocadas pela intensificação do processo de globalização, o capitalismo internacional passou por uma nova etapa de reinvenção, adotando vários dos modelos de gestão e de processos de produção japoneses e os introduziu no resto do mundo, sem abrir mão de sua lógica da dominação.

Essas novas tecnologias (métodos) de gestão e organização foram complementadas e modificadas pelas grandes multinacionais americanas e europeias. Ao final dos anos 1980 esses novos métodos desembarcaram no Brasil e foram adotados por várias empresas. Segundo Codo (1996), a introdução desses modelos de processo de produção representou uma profunda transformação na nossa forma de organização produtiva e trouxe consigo uma verdadeira revolução no processo de organização do trabalho.

Os momentos de mudança, como estes que nos são dados a viver, gostam de inverter os sinais; o desimportante ocupa o centro da cena. Trabalho sempre foi essencial, tão essencial que quase passou despercebido; o que sempre esteve ali não reclamava nossa atenção. Agora, o trabalho esgarçou-se; exige de nós que o revisemos. Agora é o momento de perceber plenamente sua importância. É possível perceber que, se foi capaz de promover tanto sofrimento, é pela sua incomensurável capacidade de emprestar prazer. Se foi tão amesquinhado, é por sua grandiosidade. Se foi tão desprezado, é pela sua onipresença. Ainda é tempo (CODO, 1996, p.39).

No Brasil, as filiais de multinacionais e algumas das grandes empresas nacionais selecionaram entre essas tecnologias as que melhor pudessem se adaptar às condições brasileiras de organização do trabalho e cultura organizacional. O processo de escolha, de quais métodos adotar, foi realizado caso a caso e estendeu-se ao longo dos anos 1990. Ao final, os principais métodos introduzidos no Brasil foram – qualidade total, círculos da qualidade, *Just in Time*, células de produção, *Benchmarking*, reengenharia, *Kaizen*, 5S²⁷, *Empowerment*, etc. Em geral, a empresa que adotou o sistema de qualidade também seguiu o sistema de garantia de qualidade (ISO 9000) visando estabelecer e manter os níveis desejados de qualidade de seu processo produtivo.

Para os trabalhadores, conforme Codo, o principal benefício desta mudança foi o de que todas as tecnologias e métodos adotados estavam imbricados e vinculados com o necessário envolvimento do que lhes é subjetivo e conseqüentemente do reconhecimento de sua subjetividade no trabalho. Pode parecer pouco, mas não é. Os fatores subjetivos no trabalho passaram a ser considerados vitais, e fazem parte da ordem do dia (CODO, 1996).

Não obstante, que a adoção dessas novas tecnologias e modelos de gestão tenha ocorrido por imposição das relações de produção, que continuam a exercitar a subordinação do trabalho ao capital, os trabalhadores se viram, aparentemente, diante de um dos mais importantes avanços da organização do trabalho. Do ponto de vista da psicodinâmica do trabalho essa modificação abriu caminho para a possibilidade de solução de alguns dos problemas e sintomas com quais vinham convivendo desde longa data. Foi uma mudança que também criou um novo patamar e uma nova dimensão a ser explorada e compreendida pelos que estudam e trabalham com a psicologia do trabalho, e também trouxe novos problemas e novos desafios.

²⁷ O 5S como conhecido no Brasil é a abreviatura de cinco palavras japonesas – Seiri (organização), Seiton (ordem), Seiso (limpeza), Seiketsu (asseio), Shitsuke (disciplina).

Em seu texto de 1996 - *Um diagnóstico do trabalho (Em busca do prazer)*, Codo entendia estar ocorrendo uma sensível mudança de curso, que alteraria de forma positiva o controle do trabalhador sobre o seu processo de trabalho. Mas, infelizmente, o que poderia parecer uma mudança generosa, na verdade exigiu aos trabalhadores um amplo leque de reciprocidade. Assim ele descreveu sua percepção:

Além de colocar na ordem do dia a questão do resgate dos vínculos de subjetividade, de identidade, de significado, a mudança que vínhamos desenhando tem outra consequência importante: enterra de uma vez por todas as possibilidades de atuação por atacado, condena as soluções para os impasses que o trabalho atravessa no varejo, sem fórmulas prontas, sem pacotes compráveis. Por definição, cada caso é acima de tudo um caso, cada empresa é uma empresa, cada trabalhador é um trabalhador. [...] A tese dispensa maior defesa: é tempo de prestar mais e mais atenção nas condições psicossociais para o desenvolvimento da subjetividade no trabalho, e um diagnóstico, se já era sensato tornou-se obrigatório (CODO, 1996, p.35-37).

Em sua análise, Dejours considera que o taylorismo tenha colonizado o setor terciário da economia, principalmente através da utilização da informática, que se alastrou a quase todas as atividades. Aponta, que também nesse caso, a atividade de concepção fica separada da execução e o processo de sublimação dispõe de um espaço limitado de atuação. A maioria dos trabalhadores do setor terciário recorre a uma estratégia defensiva particular – acelera o seu ritmo de trabalho, ocupando “o seu campo de consciência com as pressões sensomotoras de sua atividade” (DEJOURS, 1993, p.162). A partir daí...

Saturando seu campo de consciência com uma sobrecarga perceptiva, o sujeito chega, em curto prazo, a fechar a consciência ao pensamento organizado vindo do exterior. Com a ajuda da fadiga, o trabalhador chega a paralisar seu funcionamento psíquico. [...] Infelizmente, essa estratégia defensiva, à qual damos o nome de repressão pulsional é difícil de ser organizada. A aquisição da repressão pulsional por auto aceleração é penosa e dolorosa. Uma vez alcançada, ela não se mantém por si mesma, sem estabilização da pressão repetitiva. De maneira que esses trabalhadores são frequentemente levados a recorrer a substitutos da cadência de trabalho, fora da empresa para manter a repressão durante o tempo fora do trabalho. Eles se impõem outras cadências, nos transportes urbanos, nas atividades domésticas ou recorrendo, se necessário, a uma segunda tarefa nas horas suplementares. Com efeito, revela-se psiquicamente menos custoso para certos trabalhadores manter a repressão psíquica sem ruptura, do que ter que reconstituí-la no dia seguinte, depois do fim de semana e depois dos feriados. O embrutecimento instala-se progressivamente num clima de torpor psíquico do qual os trabalhadores tem geralmente uma consciência dolorosa. Eles se sentem cada vez mais inertes e sem reação. Até que, no limite, se instala um estado de semi-embotamento, no qual o sujeito não sofre mais, e reina um estado próximo ao da anestesia psíquica (DEJOURS, 1993, p.162-163).

O taylorismo e o fordismo, seu herdeiro, ainda exercem grande influência na gestão de negócios e principalmente na gestão de pessoas, pois “algo mais do que as

técnicas de Taylor permaneceu até os dias de hoje. A filosofia de Taylor é quase universalmente aceita na prática, se não em teoria, pelos gerentes em todo o mundo” (LEVERING, 1997, p.86). Mas, como veremos mais adiante, o taylorismo como filosofia empresarial e mais que isso, como uma ‘visão de mundo’, ou melhor, ainda como uma ‘visão de homem’ aplicada à gestão de pessoas está profundamente arraigada ao modo de pensar de parte significativa de executivos e continua a produzir consequências.

O que haveria de tão atraente no taylorismo, como modo de trabalho, que o mantém vivo no estilo de gestão adotado por muitos executivos, ainda que tenha passado quase um século do desaparecimento de seu criador e mesmo após o advento de muitos outros métodos de gestão? Esta é uma pergunta difícil de responder, mas vamos apresentar alguns indícios que nos ajudarão a apontar para possíveis respostas.

De descendência Puritana e dos Quaker, Frederick W. Taylor foi o criador do sistema de tarefas, que mais tarde passou a ser conhecido por gestão científica. Ao longo de sua vida (1856-1915) demonstrava de forma enfática detestar a imprecisão, o desperdício de tempo e de energia, e expressava a convicção de que o homem carregava um instinto natural para o comodismo. Considerava ser a ociosidade uma enrolação durante o trabalho, sendo assim o maior dos males que pode afligir os trabalhadores (LEVERING, 1997). Ele enxergava a preguiça como inerente ao trabalhador que...

Surge quando você tem um grupo de empregados juntos. Eles invariavelmente pressionam os empregados mais atuantes para diminuir o ritmo. O que é pior, eles se empenham na “enrolação sistemática”... Com o objetivo deliberado de não deixar que os patrões saibam o quanto o trabalho pode ser feito de maneira mais rápida. A enrolação com este propósito é tão universal que dificilmente se encontra um trabalhador competente num grande estabelecimento... “que não dedique uma parte considerável de seu tempo para planejar como ele pode trabalhar de forma mais lenta e ainda convencer seu patrão de que trabalha num bom ritmo”. Taylor falava a partir da experiência. Ele trabalhou ao lado de outros mecânicos na Midvale durante muitos anos (COPLEY²⁸ apud LEVERING, 1997, p.87-88).

O desenvolvimento do taylorismo nasceu, quando ao analisar tarefas de um trabalho, utilizou-se de estudos de tempos e métodos, percebeu que existiria sempre “uma única melhor forma” de realizar qualquer tarefa. E esta seria encontrada através da aplicação do exato conhecimento científico dos tempos e métodos relativos à tarefa (LEVERING, 1997).

²⁸ Frank Barkley Copley foi um dos biógrafos de Frederick W. Taylor.

Tudo o que esteja ligado à maximização de recursos no tempo tem a marca inconfundível da otimização de tempos e recursos, característica da administração taylorista, sejam entregas pelo correio, robôs em linha de montagem informatizada, alimentação do tipo *fast-food* como a do McDonald's, hospitais, o lazer previamente planejado e sistemático (excursões), currículos de escolas e, entre inúmeras outras áreas, cursinhos pré-vestibulares, em que segmentos informativos ministrados por professores “superespecializados” justapõem-se, pressupondo-se o “superaproveitamento” do tempo em ritmo de trabalho “superintensivo” e oferecendo como recompensa e prosperidade proporcionada pela entrada nas melhores faculdades (HELOANI, 2003, p.40).

Para Taylor, segundo Levering (1997), o trabalho deveria ser sempre organizado de forma científica, fazendo com que, de certa forma, os trabalhadores pudessem deixar seus cérebros, todas as manhãs, na entrada na fábrica, porque o seu ‘gerente’ cuidaria para que o trabalhador produzisse da melhor forma. A aplicação de seu método nas fábricas provocou a criação de um exército de gerentes com novas responsabilidades que substituíram os antigos cargos de supervisão. No primeiro momento, seu método científico foi muito bem recebido pelos trabalhadores, pois com a sua justificativa e apoio, o novo método de trabalho permitiu a mudança para um sistema de remuneração baseado no volume de produção, fazendo com que os trabalhadores pudessem receber maiores salários, ou seja, de até o dobro ou o triplo do que ganhavam anteriormente (LEVERING, 1997; HELOANI, 2003).

O fato é que, com a implantação da organização taylorista do trabalho, de certa forma a qualidade de vida do trabalhador médio cresceu em alguns setores, em sintonia com a otimização da produção. Assim, apesar de o taylorismo ter sido sempre associado a algo desumano (na verdade, o trabalhador era visto como não mais que uma peça no sistema em que não podia interferir) e por isso atacado por intelectuais tanto de direita quanto da esquerda e repellido pelos sindicatos, esse sistema apresenta um importante aspecto paradoxal: adotado por empresários, tornou-se um dos sustentáculos do poderio econômico norte-americano no século XX (HELOANI, 2003, p.39).

Na interpretação de Levering (1997), se por um lado houve um significativo benefício financeiro, por outro, o taylorismo tratou de usurpar aquele que seria o principal bem e ‘seguro’ dos trabalhadores: o seu conhecimento. O taylorismo provocou uma inversão na posição de controle sobre esse conhecimento. Antes, os trabalhadores sabiam mais sobre os detalhes do trabalho do que a sua gerência. A partir de então, através do gerenciamento científico esse controle passou aos gerentes. Esse movimento fez ruir a confiança, que é um dos mais importantes componentes das relações no trabalho. Basta lembrar, que o taylorismo tem como fundamento a desconfiança no trabalhador, pois “pressupõe que os trabalhadores são naturalmente preguiçosos e que eles irão sabotar os esforços para aumentar a produtividade” (p.90).

Através do método de Taylor, as atividades individuais de cada trabalhador eram decompostas de forma que o trabalhador passou a ser responsável apenas por uma tarefa, instituindo assim o conceito de utilização intensiva de mão-de-obra fabril (HELOANI, 2003).

Com o álibi da especialização, Taylor também demonstra implicitamente “a carência de que este saber seja apropriado pela organização”. E esse confisco da subjetividade do trabalhador vai impedir que o recém-descoberto possa ser utilizado pelo operário apenas em proveito próprio, para aumentar seu salário ou trabalhar menos. Dessa forma, o operário vê seu conhecimento ser cientificamente difundido no conjunto da empresa, que o expropria dele para supostamente beneficiar ambas as partes: trabalho e capital (HELOANI, 2003, p.32).

A partir de então, é esperado que o trabalhador não pense, apenas faça. O ato de pensar passou a ser considerado como uma prerrogativa do gerente que o controla cientificamente. Outra consequência foi a de que o trabalhador tornou-se como uma peça de máquina, ou seja, facilmente substituível. Talvez tenha sido essa a consequência mais danosa, pois ao perder o controle sobre o conhecimento do seu trabalho, o trabalhador torna-se totalmente descartável.

No entender de Dejours (1992), Levering (1997) e Heloani (2003), a perda do conhecimento trouxe a perda da autonomia, que desencadeou na impossibilidade de obtenção do sentimento de satisfação em relação ao próprio trabalho, roubando ao trabalhador a possibilidade de sentir orgulho pelo que faz. Voltado apenas à produtividade e a eficiência de uma única tarefa, o trabalho perde sentido e desencadeia em muitos trabalhadores o sofrimento mental e o adoecimento.

Como artesãos habilidosos ou trabalhadores do campo, eles tinham um relacionamento direto com seu próprio trabalho. Eles usavam suas ferramentas para criar alguma coisa. Na fábrica, e especialmente sob o gerenciamento científico, o trabalhador se transformou numa ferramenta nas mãos dos outros (LEVERING, 1997, p.95).

Entretanto, a supremacia do domínio do gerenciamento científico sobre o trabalho sofreria um duro golpe com a intensificação do processo de globalização. E isso veio a ocorrer em consequência de problemas com a qualidade dos produtos produzidos. Vamos buscar entender melhor esse evento.

Tendo em vista, que o taylorismo tem como objetivo aumentar a produtividade, o gerenciamento científico das tarefas serve para indicar o quanto o trabalhador deve ajustar a velocidade com que faz seu trabalho. Entretanto, se houver uma ênfase em aumentar a produtividade através do aumento da velocidade de produção, isto pode

implicar no aumento de problemas com a qualidade do produto fabricado. Esse foi o efeito causado pelo taylorismo, que levou a contratação de mais inspetores de qualidade, como também a necessidade de se ajustar melhor a velocidade das linhas de produção.

Por consequência, segundo Levering (1997), atribui-se ao taylorismo a redução no nível de qualidade na indústria automobilística americana, o que, de certa forma, ‘permitiu’ que se abrissem as portas para a invasão do mercado local por fabricantes de carros importados do Japão, que eram produzidos com níveis de qualidade comprovadamente superior. Isso porque os japoneses já haviam percebido desde o início da adoção do taylorismo, que seria necessário colocar de volta a responsabilidade pela qualidade diretamente nas mãos dos trabalhadores. Para isso criaram os conceitos de grupos de trabalho e de círculos de qualidade. Posteriormente esses mesmos conceitos foram adotados pelos demais fabricantes ao redor do mundo.

O taylorismo, como vimos, levou a contratação de novas posições gerenciais ao mesmo tempo em que transferiu mais poder a todos os gerentes. E também trouxe mais consequências:

Um dos maiores efeitos colaterais do taylorismo foi fazer com que as pessoas dos níveis executivos e de supervisão se considerassem mais importantes e com maior controle sobre o que acontecesse na fábrica, do que antes. O taylorismo não apenas implicou a criação de novas funções gerenciais; ele também implicou o aparecimento de novas classes de pessoas, com novos títulos e responsabilidades mais claramente definidas (AITKEN apud LEVERING, 1997, p.93).

A edição de julho de 1986²⁹ da revista *Fortune* publicou um artigo emblemático sobre as consequências da introdução do gerenciamento participativo nas organizações. Nesse texto, depois de explicitar depoimentos sobre os excelentes benefícios reportados por empresas que foram obtidos graças ao engajamento de seus empregados aos círculos de qualidade ou em outras formas de gerenciamento participativo, a revista apontava que esse programa de gerenciamento havia fracassado em três de cada quatro empresas que o instalaram. Inicialmente os elogios...

Foi realmente bonito. Horistas e supervisores, os que trabalham com lápis e papel e os que batem cartão, todos reunidos na fábrica para forjar um novo relacionamento, baseado na ideia de que os trabalhadores podem tomar parte no gerenciamento... A nova fórmula implica perguntar aos empregados como seu trabalho pode ser melhorado e então deixar que eles o melhorem, normalmente em grupos de trabalho ou nos chamados círculos de qualidade.

²⁹ http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1986/07/21/67872/. Consultado em outubro de 2013.

Os resultados iniciais foram [impressionantes]: um estudo de 101 empresas industriais descobriu que, entre elas, as que gerenciavam de forma participativa superaram as outras em 13 ou 14 indicadores financeiros (*FORTUNE*, 1986).

A reportagem apontava os gerentes desses trabalhadores como culpados pelo fato dos programas não terem sido bem sucedidos em todas as empresas. A razão indicada não foi o programa de gerenciamento, pois “o problema do gerenciamento participativo é que ele funciona” (*FORTUNE*, 1986). Os que se opuseram ao funcionamento do programa foram da...

Gerência, alta, média e baixa. O conceito foi banido do chão da fábrica e, até mesmo se floresceu lá, nunca se permitiu que chegasse mais alto. Subir no trem da alegria dos círculos da qualidade? Certamente. Os oportunistas estão em todos os lugares. Mas mudar o comportamento dos gerentes ou a estrutura organizacional? Não nesta década, obrigado (*FORTUNE*, 1986).

Assim, como quando do início do processo de taylorização, que transferiu poder do trabalhador para o gerente, o gerenciamento participativo faz o caminho inverso e transfere poder do gerente para o trabalhador. No início do taylorismo não houve reação contrária dos trabalhadores, pois a mudança foi vendida com um ganho financeiro ao trabalhador. Neste caso, os gerentes perceberam a perda de poder sobre os trabalhadores, a perda de controle sobre o que aconteceria no processo produtivo, a possibilidade de redução no número de gerentes (que havia aumentado para atender ao taylorismo), a redução da contribuição financeira do seu trabalho na produção (e a consequente redução na escala de contribuição que determina sua posição salarial), etc.

A resistência dos gerentes em ‘des-taylorizar’ o processo produtivo, e com isso conquistar todos os possíveis benefícios decorrentes provocou o malogro do programa na maioria das empresas que buscou sua introdução, atrasou por vários anos a recuperação da indústria americana, e o mais importante, foi uma das principais razões para a perda da competitividade do processo produtivo, escancarando definitivamente o mercado para as importações e contribuindo para o processo de desindustrialização da economia americana.

De acordo com a revista *Fortune* (1986) e Levering (1997), as empresas que conquistaram o apoio dos trabalhadores e gerentes conseguiram instalar o programa e se beneficiar de sua contribuição. Em geral, essas indústrias enfrentavam sérias dificuldades operacionais e financeiras e por isso receberam o apoio do seu corpo gerencial. Como consequência, os resultados alcançados através desse gerenciamento

participativo foram tão significativos, que essas empresas obtiveram posições de destaque em relação às demais.

Heloani (2003) considera, que em muitas das áreas da vida moderna, os efeitos do taylorismo continuam presentes e sendo sentidos; sua abrangência ainda é enorme.

O taylorismo prejudica todos os aspectos de um excelente local de trabalho. Ele é antagônico à construção da confiança; ele é fatal para o sentimento de orgulho dos empregados em relação ao seu trabalho, e é destrutivo da legítima harmonia na organização. Seus sucessores têm sido incapazes de cortar as raízes do legado de Taylor porque eles compartilham de algumas das suas ideias sobre o relacionamento entre o gerente e o empregado, mesmo quando abominam alguns dos excessos do taylorismo (LEVERING, 1997, p.95).

O taylorismo como processo científico de análise do trabalho serviu no seu devido tempo, no entender de Levering (1997), para deixar registrada uma importante contribuição para o melhor conhecimento das tarefas, tempos e métodos dos sistemas de trabalho. Mas seu tempo já passou. Vivemos na era em que as tecnologias da informação e do processo superaram em muito os possíveis limites de contribuição do taylorismo. Os desafios atuais são outros. As necessidades colocadas pelo trabalho demandam, ou melhor, exigem “dar aos empregados o respeito de serem consultados sobre questões que diretamente os afetam” (LEVERING, 1997, p.95). Uma das grandes dificuldades a ser superada é o fato que muitos gerentes ainda continuam presos ao passado, enquanto vivenciam e orientam-se cotidianamente por essa ferramenta já obsoleta e superada.

7.3 EM BUSCA DE MELHORES MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os autores e consultores Tom Peters e Jim Collins estão considerados entre os principais *gurus* da administração moderna. Como já vimos, eles se destacam entre os muitos autores que buscam orientar executivos a tornar suas empresas excepcionais. Para isso dedicam vários capítulos de suas obras às boas práticas na gestão de pessoas. A relevância de Peters e Collins se deve à análise das empresas que se destacaram em seus mercados em determinado período. A partir do cruzamento de informações, constroem modelos de comparação, que segundo suas análises, servem para indicar as melhores empresas, as campeãs no mundo dos negócios.

Peters e Collins apontam, como fator essencial, o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores para possibilitar que a mesma alcance a excelência em termos de negócios. Cada qual, a seu modo, sugere a construção de culturas empresariais com orientação às pessoas, com ênfase na prática de atitudes como reconhecimento pessoal, participação, colaboração, respeito, consideração, justiça, igualdade, clara comunicação, ética, bom clima organizacional, etc., assim como a criação e a manutenção de políticas agressivas na área de remuneração, de benefícios e de retenção de talentos, etc.

Outros autores na área de negócios, como Kouzes e Posner (1991), Krames (1995), Bennis (1999), Kotter (1999, 2000), Badaracco, (2002), Edersheim (2004), Buckingham (2005), Kofman (2007) e George (2009), embora não utilizem a metodologia de pesquisas de Peters e Collins, também consideram essencial o foco na gestão de pessoas. Todos os autores indicam que a falta de orientação à gestão de pessoas pode por em risco a existência da empresa.

Iniciamos outra linha de investigação e pesquisamos como se dá a gestão de pessoas nas empresas onde seus trabalhadores fazem uma boa avaliação do seu ambiente de trabalho. Para isso, procuramos as organizações que se diferenciam das demais, aquelas que são consideradas como as melhores empresas para trabalhar, pelos seus próprios trabalhadores. Recorremos aos últimos relatórios que identificam essas empresas no Brasil, publicados nas edições das revistas *Você S/A – Exame 2012 e Época - 2012*. Pesquisamos também relatórios de pesquisas de anos anteriores realizadas nos EUA pela Levering, Moskowitz, Katz – 1985, e no Reino Unido pela Nightingale Multimedia - 1997. As análises desses relatórios tiveram como objetivo identificar os fatores geradores de satisfação no trabalho, segundo os trabalhadores.

Para começar, vamos entender como são realizadas essas pesquisas. Sua história relata que, inicialmente elas serviram para medir o impacto do ambiente organizacional sobre os trabalhadores e tiveram seu início experimental na década de 1920, na empresa *General Electric* nos EUA. Entretanto, foi apenas na década de 1960 que se popularizaram.

No Brasil, essas pesquisas tiveram início no ano de 1997, por iniciativa das revistas *Exame* e *Época*. Desde então, por conta do seu sucesso, é crescente o número de empresas que se candidatam a essas avaliações.

Atualmente, uma das pesquisas é organizada e publicada em conjunto pelas revistas *Você S/A* e *Exame* da Editora Abril, e utiliza a marca *As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*. Suas entrevistas são realizadas anualmente com a colaboração metodológica da Fundação Instituto de Administração (FIA) de São Paulo. A outra pesquisa tem a marca *As 130 Melhores Empresas para Trabalhar*, e é organizada pela empresa internacional *Great Place to Work* e publicada pela revista *Época*, da Editora Globo.

Embora essas pesquisas utilizem questionários próprios, ambas buscam avaliar como os trabalhadores brasileiros percebem seu ambiente de trabalho e as práticas de Recursos Humanos em suas empresas.

O modelo inicial, do qual se desenvolveram as pesquisas atualmente em uso no Brasil e no resto do mundo, foi criado em 1984, com a pesquisa que levou o nome de *As 100 melhores empresas para trabalhar nos Estados Unidos (The 100 Best Companies to Work for in America)*. Um de seus coautores foi o jornalista Robert Levering, que tem a obra *Um excelente lugar para trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*, originalmente publicada em 1986 e traduzida para o português em 1997.

A questão que essas pesquisas buscam (de forma velada) responder é um tema essencial do sistema capitalista: investir nas pessoas e buscar com que os empregados tenham maior satisfação em trabalhar na empresa torna a organização mais rentável? A resposta encontrada satisfaz aos trabalhadores e aos acionistas.

Os dados comparativos apresentados pelas revistas *Você S/A* e *Exame* de 2012 indicam que *As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar* têm uma rentabilidade média sobre o patrimônio líquido que se mantém em quatro pontos acima da média das 500 empresas listadas no anuário *Melhores e Maiores* publicado pela revista *Exame*.

Como referência histórica, na publicação do ano de 2007 (último ano antes de o Brasil ser envolvido pela atual crise financeira mundial), enquanto a rentabilidade média sobre o patrimônio líquido das 500 empresas, listadas no anuário *Melhores e Maiores*, de 2007 foi de 13%, as participantes que integravam *As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar* obtiveram uma rentabilidade média de 18%.

Ainda mais relevante, é o fato de que se deste grupo, considerarmos apenas as empresas que ocupam as primeiras posições, a média de rentabilidade aumenta para 28%. Uma clara demonstração de que o foco e o cuidado na gestão de pessoas é bem mais lucrativo para a empresa, e pode ajudar a garantir a sobrevivência do negócio.

Entretanto, ao analisarmos essas pesquisas verificamos que há ressalvas que devem ser feitas. Por exemplo, não houve nenhuma pesquisa onde todos os empregados de uma mesma empresa tivessem respondido aos questionários³⁰, como também, que entre aqueles que responderam, alguém tivesse indicado que a sua empresa tenha satisfeito plenamente todos os quesitos do questionário.

Por outro lado, há outros aspectos a considerar na análise das pesquisas. Por exemplo: sabemos que o que satisfaz a um empregado pode não satisfazer a outro. Assim como, se na história de vida profissional de um trabalhador, ao avaliar a empresa em que trabalha atualmente, ele já tenha vivenciado outra situação mais satisfatória do que a atual, (em relação a algum quesito do questionário), ele poderá responder que não está plenamente satisfeito com o que vivencia atualmente, mesmo que o tema abordado pela questão, não lhe seja causa de sofrimento.

A classificação entre as empresas é definida através das notas da avaliação pelos trabalhadores e da avaliação das políticas e práticas da empresa, pelo organizador da pesquisa. Cada organizador de pesquisas tem seu próprio modelo de questionários. As principais questões apresentadas aos trabalhadores buscam avaliar o grau de aprovação de seus líderes, a percepção do desenvolvimento profissional, o grau de identificação com a empresa e de satisfação e motivação no trabalho, a qualidade de vida, a sensação de estabilidade, a remuneração e benefícios, treinamento, escolaridade, o grau de promoção interna, o trabalho em equipe, o grau de participação nas decisões e de retribuição àqueles que dão o melhor de si, a responsabilidade socioambiental, com a segurança e o atingimento dos objetivos da empresa. Os trabalhadores também são chamados a responder sobre as boas práticas da empresa, em relação a contratar e receber, inspirar, falar, escutar, agradecer, desenvolver, cuidar, celebrar e compartilhar.

³⁰ Embora todos os trabalhadores das empresas que concorrem sejam convidados a participar, apenas 23% responderam aos questionários em 2012, contra 27% em 2007, segundo a pesquisa das revistas *Você SA / Exame*. A pesquisa da revista *Época* não forneceu esta informação.

As publicações anuais dessas pesquisas na imprensa são sumárias e trazem apenas os resultados consolidados dos participantes melhor elencados. Por outro lado os organizadores das pesquisas fornecem aos participantes os resultados detalhados de acordo com seu setor industrial, tamanho, localização, etc. Em certas análises, a nota do melhor avaliado é indicada como 100 e todos os pesquisados são comparados relativamente a ele. A avaliação permite que a empresa identifique sua posição relativa em cada item, podendo planejar e se organizar para elevar, no ano seguinte, sua posição relativa a cada quesito avaliado.

7.4 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Investigar e debater sobre os executivos das organizações nos incita pensar sobre os líderes em geral. Ressalvadas as suas diferentes atribuições e o prazo que se mantém em atividade, muito do que discutiremos poderá ser estendido àqueles que também ocupam posições de liderança, como os presidentes de nações, governadores de estados, ministros de governo, prefeitos de cidades, etc.

O que as organizações verdadeiramente necessitam são de executivos-líderes que sejam capazes de ocupar as posições no topo de suas hierarquias. Infelizmente, muitos executivos não estão preparados para liderar, o que causa sérios problemas para os trabalhadores e para a organização.

Uma pesquisa global produzida pela *Gallup* em 2007 (RATH e CONCHIE, 2008) com 105 mil trabalhadores em organizações, indicou que a principal razão para um trabalhador trocar de emprego é o seu relacionamento com o seu chefe direto, ou seja, com aquele que deveria ser seu líder. As pessoas abandonam seus gestores, não suas empresas. Outra indicação, apontada na mesma pesquisa, foi a de que a relação com o chefe direto também é a que define o nível de produtividade do trabalhador, assim como o tempo que ele pretende ficar na empresa. As indicações encontradas eram aplicáveis aos trabalhadores de todos os níveis organizacionais.

Com a inadequação do estilo de liderança baseado no binômio comando-controle para enfrentar os desafios de produtividade e eficiência impostos pelo processo de globalização, os executivos do topo das organizações viram-se obrigados a buscar

profissionais que estivessem mais bem preparados para a gestão de pessoas nestes novos tempos.

A solução que foi encontrada por muitas organizações foi o desenvolvimento de seus próprios profissionais, no sentido de capacitá-los na gestão de pessoas, utilizando como referência, conceitos e características da atuação de líderes. Houve um intenso interesse em compreender o que é um líder para preparar as pessoas para desenvolverem esse perfil. Buscaram-se também métodos e modelos que pudessem se ajustar à cultura da própria organização. Essas atividades assumiram grande importância e mobilizaram as áreas de Recursos Humanos das organizações. Também se procedeu a uma atualização na linguagem organizacional. Os cargos conhecidos como o de chefe, supervisor/coordenador, gerente e gestor, se tornaram conhecidos por líder.

As organizações ainda se preocupam com a formação e a qualificação de líderes. Campanhas para o desenvolvimento de líderes seguem em andamento e representam um desafio, principalmente para todos aqueles que são diretamente responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas³¹.

Para grande parte das organizações, os resultados destes desenvolvimentos são positivos ao ambiente organizacional, pois os trabalhadores têm a oportunidade de conhecer quais são as atitudes e as ações efetivas de um líder, ou seja, o que o subordinado deveria esperar de seu superior como líder de sua área de trabalho e vice-versa. Acredita-se também que os treinamentos e a capacitação dos trabalhadores tenham contribuído para a melhoria dos resultados das organizações.

Uma das dificuldades é a de que não existe um padrão ou uma definição do conceito de líder ou de liderança, que tenha anuência geral no mundo das organizações. Visando um melhor entendimento, produzimos uma pesquisa bibliográfica sobre as principais características dos líderes nas organizações, que poderá servir para a nossa investigação. Uma das evidências que encontramos, é que a compreensão do prazer e do sofrimento no trabalho passa pela qualidade dos líderes ou da liderança nas organizações.

³¹ Em princípio, caberia aos chefes a responsabilidade pelo desenvolvimento de seus subordinados. Entretanto, como sabemos, por falta de qualificação essa responsabilidade está distribuída entre a direção da empresa, a área de Recursos Humanos e os principais executivos da organização.

Para a nossa investigação, produzimos uma síntese de características de líderes e de lideranças através de pesquisas às obras de autores considerados como referências na discussão sobre o tema: Uris (1972); Bennis, Nanus (1988); De Pree (1989); Conger (1991); Bower (1999); Kotter (2000); Heifetz, Linsky, (2002); Wooden, Jamison (2005); Ulrich, Smallwood, Sweetman, (2009); George, Sims (2007, 2008); Souza (2007); George (2009).

Os resultados indicaram que esses autores, ao definirem a noção de líder e de liderança, levam em conta, preferencialmente, as características pessoais, os predicados do líder - como ele é visto como pessoa, como identidade profissional. Relacionamos a seguir as características pessoais mais mencionadas:

Para ser líder, o indivíduo precisa querer ser líder; buscar o autoconhecimento; ser autêntico; vivenciar o que diz; dar o exemplo; as pessoas o seguem porque acreditam na sua visão; não tentar mudar as pessoas, mas extrair o melhor delas; fazer acreditar que o interesse das pessoas e o seu são os mesmos; transmitir e inspirar segurança, confiança, lealdade, integridade, honestidade, respeito; transmitir senso de justiça; tomar decisões transparentes; cumprir as promessas; acreditar no futuro; transmitir estabilidade e preocupar-se com as pessoas. Incluem-se na lista também reconhecimento, confiança, *feedback*, atenção, cuidado, etc.

A mesma pesquisa global da *Gallup* (RATH e CONCHIE, 2008) identificou as quatro principais características de um líder, do ponto de vista do fazer, ou seja, das ações que são esperadas de um líder. Os resultados indicaram que o líder, também, é reconhecido pelo que ele faz, não apenas pelo que é como pessoa:

- *Execução* – eles sabem como fazer as coisas acontecerem e implementar a solução;
- *Capacidade de influenciar* - vendem as ideias que inspiram os outros a fazerem;
- *Construção de relacionamentos* - criam grupos e organizações que são maiores do que a soma das partes;
- *Pensamento estratégico* - ajudam a equipe a tomar melhores decisões, visualizando as alternativas futuras.

Muitos dos fracassos nas atividades das organizações se devem a problemas com os executivos responsáveis pela sua gestão. Mesmo que se pretenda atribuir ao

executivo o ideal de competência, não é difícil encontrar aqueles que através de seu comportamento e atitudes explicitam sua não adequação aos mínimos requisitos para exercer uma correta gestão de pessoas e os propósitos de qualquer organização.

Peter Frost (2003) descreve alguns dos comportamentos dos executivos, que certamente dão causa a muito do sofrimento porque passam os trabalhadores. Segundo ele, parte da explicação para esses fatos é que muitos desses executivos foram promovidos para o cargo sem dispor da necessária competência para lidar com pessoas. Avaliaram-se apenas suas habilidades técnicas. E para evitar revelar suas habilidades pessoais fracas ou inadequadas esses executivos desenvolvem atitudes que visam afastar seus subordinados.

Como consequência, estima-se que o estresse causado por esse comportamento, que pode ser chamado de comportamento tóxico, “custe anualmente 300 bilhões de dólares à indústria americana, que são estimados pelo absentéismo, diminuição de produtividade de pessoal, pagamentos diretos de seguro, médicos e jurídicos e violência no local de trabalho” (NEUMAN apud FROST, 2003, p.4).

A causa desse sofrimento e de suas consequências financeiras nas organizações pode ser encontrada no comportamento dos executivos, que, ao invés de liderar “frustram esperanças, sabotam objetivos e minam a confiança” (FROST, 2003, p.4), através de ações emocionalmente insensíveis. Esses executivos geram confusão no trabalho, descrença e abalam a confiança. Promovem frustração e desânimo. Não perdem a oportunidade para ridicularizar e intimidar seus subordinados. Minam a autoestima, manipulam sentimentos e abusam emocionalmente.

Segundo Muriel Solomon (2002), entre esses executivos geradores de sofrimento destacam-se alguns tipos, como os executivos ditadores, que são aqueles que tratam seus subordinados de maneira autoritária, áspera e ditatorial; os tiranos, que são cruéis e usam o medo e a raiva como ferramentas de gestão; os sádicos, que ficam à espreita para encontrar algo que possa ser usado para humilhar seu subordinado; os arrogantes, que assumem sozinho o crédito pelo trabalho dos demais; os bloqueadores, que não permitem que qualquer ideia de seus subordinados prevaleça sobre as suas; os regateadores, que criam confusão por qualquer mesquinha; os egocêntricos, que se preocupam apenas com eles mesmos, sem levar em conta que prejudicam seus subordinados.

Solomon (2002) relaciona ainda os executivos hipócritas; os quebradores de promessas; os que dão instruções e mensagens ambíguas e confusas; os exploradores, grosseiros e insensíveis; os sarcásticos; os condescendentes; os negligentes; os indecisos; os oscilantes; os teimosos; os inflexíveis; os perfeccionistas; os não sociáveis e distantes; os impassíveis; os esquivos; os centralizadores; os juízes; os críticos e os chantagistas emocionais.

John Hoover (2005) ao analisar os executivos que promovem a ruína das organizações através de uma gestão tóxica de pessoas preferiu evitar a repetição de palavras e simplificadamente juntou todos os executivos com atitudes destruidoras chamando-os por idiotas. Na sua obra, Hoover detalha o enorme sofrimento que os executivos idiotas são capazes de gerar em seus subordinados.

Ao fazer uma radiografia do lado oculto de qualquer executivo competente e realizador, Harry Levinson (1970) preferiu analisar as reações psíquicas mais comuns desses executivos que ocupam o topo das organizações: de medo e angústia, depressivas, de isolamento, de hostilidade, orgânicas e de imaturidade, que de alguma maneira acabam por se refletir sobre os subordinados.

Michael Maccoby (2007) dedicou uma de suas obras para analisar as consequências dos executivos narcisistas sobre os subordinados. Esse tipo de executivo é capaz de construir uma visão arrebatadora que promoverá em seus subordinados a coragem suficiente para levar a organização às alturas. Mas por ignorar os avisos e conselhos, esse narcisista poderá arruinar as carreiras de seus seguidores e terminar por destruir a organização.

Os autores Manfred Kets de Vries e Danny Miller (1985) consideram que as organizações disfuncionais e centralizadas refletem a natureza neurótica de seus principais executivos. Embora, façam a ressalva de que nem todas as organizações que fracassam são dirigidas por executivos neuróticos, estes indivíduos são difíceis de ser identificados. Eles sugerem que...

Esses indivíduos, usualmente, não aparentam estar doentes, não exibem qualquer comportamento bizarro, não se veem obrigados a um acompanhamento psiquiátrico para que funcionem bem no seu dia-a-dia. E seu comportamento inflexível não limita sua efetividade como executivos do topo das organizações. As consequências são que a neurose consistentemente distorce as suas percepções sobre pessoas e eventos e fortemente influenciam seus objetivos, seus processos de decisão e suas preferências sociais (KETS DE VRIES, MILLER, 1985, p.19).

Para explicar seu entendimento sobre a atitude nefasta de muitos executivos, Dejours (2001) começa por esclarecer que a competitividade global está justificando uma espécie de guerra santa que destrói empresas, mais as pequenas e médias do que as grandes, e gera sofrimento e mais desemprego.

Dejours aponta a participação consciente dos executivos em atos injustos, quando “para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e até sua carreira, ele precisa aceitar colaborar” com os objetivos da organização (2001, p.73).

Para analisar melhor esses indivíduos, Dejours (2001) os separa em dois grupos: aqueles que estão nas posições de perversos ou de psicóticos compensados (paranóicos abnegados, idealistas apaixonados) e as pessoas de bem que são arregimentadas e mobilizadas para realizar as estratégias de exploração, de intensificação do trabalho, das ameaças e demissões (p.78).

Para ele, essa “colaboração zelosa” dos executivos é realizada por “uma maioria de sujeitos que não são perversos nem paranóicos, que não apresentam maiores distúrbios do senso moral, e que possuem como a maioria da população, um senso moral eficiente” (2001, p.75).

Dejours recorre à expressão banalidade do mal, noção criada por Hanna Arendt (1999) em sua obra *Eichmann em Jerusalém*, para apontar a adesão à causa economicista que “atribui o infortúnio à causalidade do destino, não vendo responsabilidade nem injustiça na origem desse infortúnio” (2001, p.20), quando se indica as consequências humanas e sociais dessa competitividade.

Dejours afirma que os executivos, que são os líderes que ‘executam’ as ações requeridas, agem “como meras engrenagens de uma organização” e, ao compará-los com as atitudes de Eichmann, discutidas por Arendt, diz que “naquela época o sistema não funcionava somente graças a seus chefes. Sua eficácia repousava sobre a colaboração maciça da grande maioria dos executores” (2001, p.55). Para nós, ele aqui está se referindo àqueles que nomeamos como executivos.

Em razão disto, Dejours aponta que o mal que se comete contra os próprios subordinados e demais trabalhadores é enxergado como banalidade, pois que, “diz respeito à maioria dos que se tornam zelosos colaboradores de um sistema que funciona

mediante a organização regulada, acordada e deliberada da mentira e da injustiça” (2001, p.76).

No próximo capítulo, vamos discutir sobre a identidade profissional do executivo, que é o sujeito de nossa investigação.

CAPÍTULO 8

A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO EXECUTIVO

A profissão de um indivíduo, o que ele faz, é parte de sua identidade, por isso esta é uma das primeiras perguntas ao se conhecer alguém. A pergunta seguinte, em geral é: onde você trabalha? A resposta a essa pergunta nos ajudará a conhecer mais sobre quem é essa pessoa. As informações coletadas nos ajudarão a conhecer algo mais da identidade profissional da pessoa que começamos a conhecer, pois como defendem Bock; Furtado; Teixeira (1995, p.215), “a atividade constrói a identidade”.

A identidade profissional é uma das partes da ‘colcha de retalhos’ que compõe a identidade como um todo. A identidade profissional também não é fixa ou definitiva, pois ela se modificará tantas vezes quantas se alterarem as formas de “como nos vemos naquilo que fazemos, como os outros nos veem, e por fim, como vivemos nossas vidas profissionais”, transformando-nos profissionalmente através da exposição gradual a novos mundos, relacionamentos e funções (IBARRA, 2004, p.1).

O que pretendemos debater é que a identidade profissional está completamente imbricada no trabalho do indivíduo e vice-versa. Eu sou aquilo que eu faço, portanto, o trabalho que eu faço sou eu. Em tudo o que faço, mesmo sem o perceber, deixo marcadas as minhas digitais. Somente eu faço aquele trabalho daquela forma. Não há outro capaz de fazê-lo assim. Na minha singularidade sou único naquilo que faço. E é através do produto do meu trabalho e da minha obra que eu sou reconhecido. Sou único quando escrevo livros, desenho, dou aulas, canto óperas, bordo lenços, lavo carros, construo casas, faço relatórios, dirijo caminhão, conserto computadores, cuido das vendas da loja, etc. Gostem ou não da minha obra, não há outro que a faça igual a mim. Assim, a minha obra e o meu trabalho se confundem comigo.

Esse jeito individual de ser no trabalho, que é minha identidade profissional, é comentado por Codo (2004), quando ele se refere à pergunta: “quem sou eu? se confunde com a pergunta o que faço? A resposta define um jeito de falar, de me relacionar com um outro” (CODO, 2004, p.171). Ser e fazer estão imbricados quando falamos da identidade profissional.

Olhe para um bancário e você verá um bancário; como em qualquer profissão, o trabalho invadiu o sujeito, conformou o seu corpo, as roupas que veste, os seus gestos. Todos sabemos disto, menos ele, como se fosse um outro disfarçado de bancário, como se estivesse bancário hoje, guardasse debaixo da cama seu verdadeiro ser, como Clark Kent escondendo ao super-homem (CODO, 2004, p.172).

Essa simbiose simbólica entre o que produzo e o que sou, fará com que qualquer avaliação sobre o meu trabalho ou sobre o produto do meu trabalho, seja compreendido como um julgamento sobre a minha própria identidade profissional. Se o meu trabalho for desqualificado, eu sinto que eu estou sendo desqualificado. Se a minha obra for rejeitada, eu sofro como se tivesse ocorrido a minha própria rejeição. Essa profunda identificação entre o trabalhador, seu trabalho e sua obra é uma das causas de sofrimento no trabalho. José Saramago³² soube bem expressar nossa identificação com o que fazemos:

Vivemos para tentar dizer quem somos. Lembro-me da frase de Albert Camus: “Se queres ser reconhecido, é só dizeres quem és”.
 Creio que não sabemos quem somos. O que alguém faz, no fundo, é muito mais importante do que o que sabe sobre si mesmo (AGUILERA, 2010, p.48).

Como o meu trabalho e o que eu produzo me identificam, eu expresso quem eu sou e o que pretendo através do produto do meu trabalho. Da mesma forma, o outro pressupõe quem eu sou e quais as minhas pretensões através daquilo que eu produzo. Esta identificação entre a minha obra e a minha identidade profissional expõe aquilo que sou a uma avaliação permanente. O que essa avaliação irá indicar decorre diretamente dos resultados do meu trabalho, do meu desempenho. Exemplifico: as vendas de equipamentos que faço na região sob minha responsabilidade; o volume de novos clientes, captação de recursos e de seguros que consigo atingir na agência bancária em que trabalho; a avaliação dos alunos sobre o curso de especialização que ministrei; o nível de satisfação quanto à alimentação dos pacientes do hospital onde administro o restaurante; a beleza da casa que como pedreiro eu construí; as vitórias nos tribunais em difíceis causas, etc. Estes produtos e conquistas no trabalho dizem quem sou e do que sou capaz profissionalmente. A qualidade do que faço, os resultados que entrego, falam por mim, espelham o profissional que sou. É através do meu trabalho que sou identificado e reconhecido em meio ao trabalho de outros.

³² “Antes El burócrata típico era un pobre diablo, hoy registra todo”, *La Nación*, Buenos Aires, 13 de dezembro de 2000 [Entrevista a Susana Reinoso] In Aguilera, 2010, p.48.

Cada trabalhador sabe o que lhe custou para construir a habilidade que tem. Reconhece todos os anos dedicados à sua formação, que lhe permitiram atingir este ‘saber-fazer’ e a conquistar o nível de qualidade com que faz seu trabalho. Recordar-se de todos os momentos investidos na construção de sua experiência profissional, a aplicação, os revezes, os sacrifícios, etc. O quanto entregou de sua vida para ser esse indivíduo profissional, para ser quem ele é. Ao oferecer o resultado do seu trabalho, seu produto está impregnado da construção de sua história profissional.

Entendo que Cássia Janeiro (2007, p.74) conseguiu expressar em sua obra *A pérola e a ostra*, as estrofes que podem nos servir de metáfora para essa identificação de um sujeito que entrega ao trabalho o sentido de sua vida.

Haverá uma pérola em cada Ostra?
 Haverá um tanto de Ostra em cada pérola?
 Já fui pérola, Hoje, ostra. Preenhe do fundo do Mar.
 Ao olhar a ostra, pergunta-se: Existirá aqui uma pérola?
 Mas é bom olhar para a Pérola e perguntar-se
 Quanto custou à ostra essa gestação.

Refletir sobre a fusão identidade-trabalho é dar sentido à questão sobre o prazer e o sofrimento no trabalho, tema que será discutido mais adiante. Certamente esta fusão não será a única base para a edificação do prazer-e-sofrimento no trabalho, mas será uma das mais importantes. Sua relevância se dá na relação do indivíduo com sua identidade profissional. A relação daquilo que ele é com o que ele faz. Ambos estão de tal forma entrelaçados que é impossível separá-los.

Neste capítulo, com o qual concluiremos esta Segunda Parte, vamos pensar sobre a identidade profissional dos executivos, ou seja, sobre aqueles indivíduos que são responsáveis por dirigir uma organização. Nos capítulos que o antecedem, já debatemos e aprofundamos a contextualização da atualidade onde o executivo exerce suas atividades. Neles, escancaramos o grau de impermanência, incerteza, interesse, complexidade, dificuldade que domina o ambiente do executivo. Ainda, não aprofundaremos o debate sobre o seu sofrimento no trabalho, pois o faremos na Terceira Parte.

Antes vamos ressaltar que entendemos que suas vivências são diferenciadas, multifacetadas, não passíveis de uma redução a um determinado padrão, ou da pretensão do desenho de um perfil característico. E que, durante sua história profissional já ocupou cargos em diferentes níveis hierárquicos da organização, seja na que atualmente

se encontra ou em outras. Ele conhece por vivência, o que se passa nos níveis hierárquicos abaixo do topo das organizações.

O que pretendemos realçar nesta parte do texto é que embora seu poder, comportamento e ações possam diferenciá-los dos demais trabalhadores em uma organização, os executivos também estão expostos ao sofrimento e ao prazer como qualquer outro trabalhador. Neste texto, saberemos o que os executivos disseram sobre o seu sofrimento, nos próximos capítulos, analisaremos esse sofrimento.

Para aprofundar mais sobre a questão da identidade profissional do executivo, escolhemos analisar os resultados de pesquisas realizadas com executivos, ao invés dos autores que falam sobre eles. Assim, optamos por trazer os resultados mais relevantes obtidos através de duas pesquisas que entrevistaram centenas de executivos posicionados nos mais altos níveis hierárquicos nas organizações consultadas. Como as pesquisas cobriram mais tópicos do que aqueles relacionados ao nosso tema, fizemos uma seleção dos seus resultados e os apresentamos a seguir.

Ao longo do texto, não discutiremos as atribuições dos executivos, pois isso poderia ser apreendido do seu rol de responsabilidades. Não nos interessa também debater a produtividade e eficiência de sua atuação, seu desempenho ou os resultados de seu trabalho. Nosso objetivo é o de buscar aprofundar a compreensão de sua identidade profissional, buscar entender aspectos das subjetividades dos entrevistados, do comprometimento com o trabalho, como também os conflitos e contradições que vivenciam no seu cotidiano.

Antes, vamos esclarecer qual é a posição de um executivo na estrutura organizacional. As organizações funcionam, quase sempre, em sistemas hierárquicos, não importando o número de indivíduos que a compõem. Um indivíduo está subordinado a outro indivíduo, seu responsável hierárquico, que podemos simplificadamente chamar de chefe. Consoante o tamanho da organização e o número de níveis hierárquicos, teremos um determinado número de chefes que, por sua vez, são subordinados de outro chefe que está hierarquicamente em um nível superior a eles, e assim sucessivamente até o topo da organização, onde teremos o chefe a quem se subordinam todos os trabalhadores, sejam chefes em algum nível da organização ou não. O sistema hierárquico é adotado em empresas, em hospitais, no serviço público em geral, nas ONGs, nas igrejas, nas universidades, nos clubes, nas escolas, nas forças

armadas, etc. Há também organizações hierarquizadas onde a gestão de pessoas segue um desenho matricial, ou seja, os indivíduos podem se reportar simultaneamente a dois ou mais chefes na mesma organização hierárquica.

O executivo, que é o personagem principal de nossa tese, é um chefe que tem autonomia e autoridade hierárquica para influir ou decidir sobre os destinos da organização, suas estratégias, políticas, ações operacionais, etc. Esse executivo está no topo da organização ou pertence a um grupo, que mesmo subordinado a um chefe em posição hierárquica mais alta, participa diretamente do processo decisório. Poderíamos escolher qualquer um dos tipos de organização mencionados acima, mas optamos por definir que esse executivo trabalha em uma organização empresa, portanto nosso personagem principal é um executivo de empresa.

8.1 OS EXECUTIVOS – TRABALHADORES NO TOPO DAS ORGANIZAÇÕES

A escolha pela identidade do executivo como foco desta pesquisa se dá por conta de que suas dificuldades no trabalho, quando e se vierem a ocorrer, terão reverberações que poderão causar danos significativamente maiores e mais graves do que aqueles que possam ser causados por outros trabalhadores da organização. A importância e relevância dos assuntos sob sua responsabilidade se diferenciam daqueles sobre responsabilidade dos demais trabalhadores. Em razão disso, entendemos que um executivo poderá tomar decisões que afetarão outros trabalhadores e expor ao risco as vidas, os empregos e as carreiras desses trabalhadores, como também o futuro de toda a organização. Vamos conhecer melhor esse executivo, mas também discutir seus desafios e dificuldades no trabalho.

Em geral, o executivo é um indivíduo que tem elevado grau de autoestima, sentimento de poder próprio, é capaz de assumir responsabilidades e liderar seus trabalhadores para que eles, através do trabalho, possam também realizar seus objetivos pessoais. Ao exercer uma das atividades mais complexas e desafiadoras do mercado de trabalho desta sociedade globalizada, por isso uma das mais bem remuneradas, ele se considera um vitorioso por ter sido escolhido como capaz de ocupar uma posição

desejada e invejada por grande parcela da sociedade. E por ser motivo de orgulho a todos os seus familiares.

Os executivos, que são também os proprietários da organização, não são o objeto da nossa investigação. Interessa-nos apenas os executivos que são empregados e que possam ser demitidos da organização.

Escolhemos um executivo como personagem dessa construção por ser um profissional com experiência, capacitação, habilidade e histórico consistente de desempenho na superação dos desafios profissionais, mas que pode, em certo momento apresentar dificuldades no trabalho, que precisam ser resolvidas para não lhe trazer consequências.

Conhecedor da política usual de gestão de pessoas nas organizações, o executivo compreende que se não conseguir restabelecer o padrão de produtividade e eficiência que lhe ajudou a construir sua identidade profissional, poderá lhe trazer muito sofrimento.

As transformações no trabalho, ocorridas por conta do processo de globalização, provocaram um crescimento expressivo das situações capazes de produzir dificuldades no trabalho. Como consequência, o nível de insatisfação e sofrimento dos trabalhadores atingiu um alto patamar. Para sobreviver nos negócios em um ambiente tão competitivo e agressivo em termos globais, as organizações e seus executivos precisam encontrar novas alternativas. Faz-se necessário buscar também novos caminhos na gestão de pessoas, assim como encontrar formas de ajudar os trabalhadores a superar suas dificuldades, a restabelecer desempenhos.

A cada transformação no mundo dos negócios criam-se novas oportunidades, problemas e ameaças que geram respostas que produzem novas oportunidades, problemas e ameaças. Os cenários e fatores onde se dão essas transformações são os mercados onde as organizações atuam, onde atuam os seus fornecedores, e suas tecnologias de produtos e processos, as mudanças das regras econômicas, financeiras, tributárias, trabalhistas, contábeis, legais, os problemas com o mercado de trabalho, etc.

Se nos atentarmos à transformação que ocorre nos dias atuais, nos surpreenderemos com a velocidade com que tudo se transforma. O que implica, por

consequência, que em qualquer organização seus profissionais sejam pressionados a acompanhar essa realidade em intensa transformação (LEVINSON, 1981).

Segundo Kets de Vries (2009a), por conta dessa transformação produtos, fábricas, tecnologias, modelos de produção, conceitos de gestão, etc. tornam-se obsoletos em poucos meses. Inovações são em curto espaço de tempo copiadas pela concorrência. Equipes de trabalho continuam sendo reduzidas e a carga de tarefas ampliada. Demandas de clientes, suprimentos de matérias primas, preços, custos, etc., são componentes de negócios, onde não há certezas, garantias ou estabilidade. Também não há segurança de emprego e em contrapartida o empregado sente-se à vontade para buscar outra colocação a qualquer momento e por qualquer razão. Além disso, conhecimento e competências ficam obsoletos rapidamente, exigindo que educação, pesquisa e inovação sejam permanentes. De qualquer maneira, não há mais como assegurar a realização dos objetivos, os resultados ou os empregos de todos, seja até o final do mês ou do ano.

A velocidade e a intensidade das transformações trazem consequências dramáticas. Qual executivo suporta conviver permanentemente com a intensa demanda por resultados que são cada vez mais difíceis de serem atingidos. Ele se percebe tentando liderar pessoas em um contexto onde quando pensa ter encontrado a resposta, a pergunta já se alterou. Onde os fatores que supostamente estariam sob seu controle, estão continuamente se movendo e sendo alterados.

Além disso, os executivos são obrigados a conviver com contradições que, como assinala Pagès, são criadas pela expectativa de sucesso no trabalho desenvolvida na relação do executivo com sua organização.

A organização não pede, de início, ao indivíduo, para trabalhar por dinheiro, ela lhe propõe um objetivo mais nobre, lhe pede para vencer, para ser melhor. Ninguém lhe diz que é obrigado a trabalhar. É dito apenas que para progredir é preciso trabalhar muito. (...) É preciso sempre fazer mais, superar-se: vencer é trabalhar mais e melhor, o fracasso é parar ou regredir nesta corrida. Nunca se vence definitivamente, pois sempre é possível fazer melhor e “nada é adquirido”. A organização passa para o indivíduo a ideia de que é ele que se está superando através de sua carreira, ao passo que, na realidade, são os objetivos da organização que estão sendo atingidos. (...) assim, o sucesso torna-se um ideal para o indivíduo, (...) (contudo, neste mecanismo) sua eficácia é devida também, e, talvez, principalmente, ao prazer que oferece aos indivíduos (PAGÈS, 1987, p.137).

Como consequência, o executivo vive assaltado por novas questões que ampliam seu sofrimento e sua angústia. Como suportar sucessivamente a decepção e a frustração

por não poder atender às expectativas dos seus superiores, colegas e subordinados; por não poder exercer plenamente a liderança de sua equipe; por fracassar em tentar desenvolver uma atitude inovadora em trabalhadores que sequer compreendem inteiramente o que ocorre ao redor; por falhar na tentativa de reinventar a própria organização e buscar impedir sua inevitável obsolescência e decadência, etc. Este pequeno instantâneo de sofrimento em que encontramos o executivo em suas funções no dia a dia expõe algumas possibilidades de risco à sua identidade profissional. Creio que nenhum executivo esteja alheio a isto.

Para nos ajudar nesse entendimento, vamos recorrer a alguns eventos ou possibilidades de geração de sofrimento, que também criam dificuldades no trabalho, afetam o desempenho, etc. e merecem a atenção e a ajuda para a sua solução. Não temos a intenção de reduzir o grau de complexidade e de gravidade dos problemas enfrentados, que geram o sofrimento com que se depara o executivo. Assim como, não pretendemos desconsiderar a existência de outras circunstâncias que possam colocar em risco sua identidade profissional ou carreira, vida, etc.

Esses eventos poderiam estar relacionados a situações onde o executivo enfrente, por exemplo: conflitos interpessoais; dificuldade para liderar; descontrole emocional; problemas éticos; dificuldade em mudar atitudes e comportamentos; procrastinação; estresse; dificuldade em delegar; falta de foco; dificuldade em assumir responsabilidade; desobediência às normas e procedimentos; falta de interesse; desobediência a prazos; etc.

Se pretender buscar uma solução para o seu sofrimento, por conta de suas responsabilidades, seu grau de autonomia, decisão e seu acesso a um amplo leque de possibilidades, meios e recursos, cabe a ele próprio a tarefa de propor saídas, de encontrar novos caminhos e soluções.

Ao pensar sobre a identidade profissional, estamos considerando que o sofrimento do trabalhador pode gerar dificuldades no trabalho, assim como funcionaria na forma inversa, ou seja, as dificuldades no trabalho podem gerar sofrimento no trabalhador. De ambas as formas a identidade profissional desse trabalhador será afetada.

É esperado de um ocupante de um cargo executivo que ao longo dos anos de carreira, sua identidade profissional tenha passado por inúmeras transformações à

medida que ele ressignifica e se apropria de suas experiências diárias, do conhecimento e dos relacionamentos, dos erros e acertos, das conquistas e derrotas. É a sua identidade profissional em contínua metamorfose.

A atividade de um executivo está permanentemente repleta de problemas e de dificuldades que devem ser administrados durante o trabalho cotidiano. Da mesma forma, quem tiver acesso às histórias de vida de executivos, poderá identificar que aqueles que ocupam posições no topo das organizações já experienciaram inúmeros episódios de sofrimento em suas vidas profissionais. Esses eventos decorreram de dificuldades, conflitos, incompatibilidades, disputas, fracassos, inadequação, frustração, etc. que acontecem a eles, provavelmente com mais frequência e intensidade, do que para os que atuam nos demais níveis da organização. Agruras, pressões e desafios se alternam permanentemente na sua vida profissional e são inerentes ao seu ambiente de trabalho. Na sua quase totalidade, esses eventos são superados e deixam um legado de mais experiência pessoal e profissional.

Contudo, em razão do excessivo nível de sofrimento a que o executivo vive exposto, não é incomum que ao atravessar um processo reflexivo, muitas carreiras encontram um ponto de inflexão, que geram transformações em benefício do executivo. Esta é uma das razões para a renúncia de profissionais que ocupam este nível na organização, que saem em busca de outra carreira que seja mais suportável e lhes faça mais sentido.

Qualquer trabalhador, ao refletir sobre seu trajeto profissional poderá ter a percepção de sua própria metamorfose. Perceberá que se transformou a cada reflexão, cada nova experiência, cada conquista ou perda, cada conhecimento adquirido, cada relacionamento, etc. Perceberá que apesar de todas as dificuldades e de não ter conseguido realizar ainda muitos de seus objetivos, sua vida tem se transformado continuamente.

A conquista do papel de executivo foi resultado do seu desenvolvimento profissional ao longo de muitos anos. Talvez tenha começado a ser construído na infância, quando sonhava ser um executivo. Ganhou dimensão com as leituras que relatavam histórias de executivos. Tornou-se mais forte quando conquistou seu primeiro emprego. A construção da identidade virtual de executivo continuou a cada dia de trabalho, a cada reunião com seus superiores, pares, subordinados, clientes,

fornecedores, autoridades de governo. Perdurou durante suas diferentes identidades profissionais, ao longo da carreira. Cada papel assumido serviu-lhe para ressignificar sua identidade profissional. Sua construção identitária como executivo se ampliou a cada organização onde trabalhou.

Sua metamorfose identitária se deu através da reflexão ou movimento consciente em cada experiência profissional, ou seja, cada trabalho desempenhado, treinamento, especialização, inovação, conflito, adversidade que tenha sido superada ou não, vitória ou derrota nos negócios. Esse processo dinâmico de apropriação consciente da identidade profissional é causa e consequência do processo de metamorfose pelo qual passam os trabalhadores.

Os resultados alcançados ao longo dessa construção identitária, o credenciaram para o papel e criaram condições para a conquista da sua identidade profissional de executivo que ocupa um alto posto na hierarquia da organização. Suas responsabilidades se ampliaram.

Ao mesmo tempo, essa tomada de consciência lhe traz certa preocupação, pois assim como essa incessante transformação lhe trouxe até aqui e de certa forma lhe favoreceu, ela também representa uma ameaça à sua identidade profissional. Esse executivo compreende que o processo de transformação é permanente, e agora que ele se encontra profissionalmente em um ponto que jamais havia atingido anteriormente, teme a possibilidade de que essa contínua transformação possa destruir o que foi conquistado. Ele tem a clara noção de que as variáveis dos seus negócios continuam a se alterar, e a qualquer momento poderão entrar em tal conjunção, que colocarão por terra o sucesso da empresa em que trabalha. A organização poderá ser vendida ao concorrente que estiver vitorioso no momento ou terá suas atividades encerradas. Essa derrocada levará junto suas conquistas profissionais, seu emprego, sua segurança, seus sonhos, etc., e o que é pior, sua identidade profissional.

O ritmo acelerado das transformações ao seu redor, a agressividade com que ocorre a competição no seu segmento de negócios, a intensidade com que se procura superar as metas e objetivos, consolidou uma cultura organizacional que permeia todo o ambiente da empresa e condiciona a vida de seus trabalhadores, principalmente, do seu corpo de executivos. Quem pertencer a esse pequeno grupo, raramente trabalha menos do que doze horas diárias, aos finais de semana, tem viagens semanais que obrigam a

algumas noites fora de casa, etc. Para ele é comum discutir os projetos e notícias do mercado com colegas de trabalho à noite, por telefone, durante os dias de semana ou a qualquer hora aos finais de semana. A questão que o incomoda é: Por que esta ótima empresa e seu dedicado time poderiam ser derrotados nos negócios? Enquanto ele e sua equipe se dedicam a defender os negócios conquistados, seus concorrentes nacionais e estrangeiros investem intensamente seus melhores recursos no desenvolvimento de estratégias de negócios, tecnologias, processos, produtos, equipes, pessoas, para conquistar e reconquistar os mercados perdidos e tomar-lhe parte ou tudo o que ele e seu grupo de trabalhadores conquistaram. Todos os executivos da empresa sabem que os seus concorrentes estão nessa busca desenfreada e que a empresa só terá sucesso em contê-los enquanto essa resistência for possível. E novamente, os melhores do mercado continuarão prevalecendo.

O mundo capitalista globalizado apresenta muitos riscos, ameaças e oportunidades, e subsiste em um ambiente instável e incerto, que se caracteriza pela rápida e permanente transformação. A qualquer momento e por qualquer razão, uma transformação poderá desencadear mais mal-estar e sofrimento no trabalho. Não é possível prever ou prevenir-se do que possa acontecer. É impossível afastar do trabalho a possibilidade de vivenciar estados desarmônicos, mal-estar, turbulências, conflitos, sofrimentos, etc. Em razão disso, consideramos como premissa que o mal-estar e o sofrimento são ingredientes inerentes ao trabalho, seja de um executivo, como de que qualquer outro trabalhador em uma organização. A diferenciação pode ocorrer em frequência e intensidade de acordo com o nível hierárquico na organização.

Se não houver interferência governamental em alterar as regras do jogo do mercado, as leis do sistema capitalista prevalecerão, mantendo um permanente jogo de construção e destruição de negócios, gerando esperanças, decepções, sucessos, fracassos, construindo e destruindo carreiras, trazendo sucesso para algumas pessoas e arruinando profissionais.

Ainda assim, nem todos serão atingidos de forma igual, pois pode haver uma diferenciação nas possibilidades de futuro de um profissional, que se dará pelas escolhas que ele é capaz de fazer. Dependerá de seus desejos e opções - a carreira preferida, o segmento de indústria escolhido (mais agressivo, mais conservador), a empresa (se estável, responsável, investidora, etc.), a sua própria preparação pessoal para poder dispor de mais opções e de mais autonomia para decidir sobre sua vida profissional, etc.

Não é raro ouvir de um executivo, que poderia ter optado por outra carreira profissional onde não fosse necessário conviver com tanta incerteza, com o enorme nível de risco que o impossibilita de saber até quando poderá estar empregado, onde pudesse ter uma carga normal de trabalho, que lhe permitisse acompanhar o crescimento de seus filhos, onde tivesse tempo para cuidar melhor de sua saúde e de seu bem-estar, etc. Mas para ele há algo nesse trabalho que o enche de prazer e satisfação. Enquanto outro adoeceria se estivesse no seu lugar, ele aumenta sua dedicação à medida que os desafios, os riscos e as possibilidades de sucesso se ampliam.

8.2 SOBRE O SOFRIMENTO E O PRAZER DOS EXECUTIVOS

Para aprofundar o conhecimento sobre a identidade profissional dos executivos brasileiros, vamos consultar os pesquisadores Betânia Tanure, Antônio Carvalho Neto e Juliana Andrade que produziram uma pesquisa confidencial com 965 executivos (sendo 222 mulheres) de 344 grandes empresas no Brasil para buscar compreender melhor sobre a identidade profissional dos executivos, enfocando principalmente a questão do sofrimento e do prazer daqueles que ocupam o topo das organizações brasileiras. Um resumo comentado da pesquisa foi publicado na obra *Executivos: sucesso e infelicidade* (2007), que tomaremos como referência para as nossas investigações.

Os resultados obtidos indicaram que o fascínio pelo sucesso profissional passível de ser alcançado pelos que estão no centro de poder de suas empresas e pela possibilidade “de contribuir e construir um significado maior para a sua vida, para a empresa e também para a sociedade”, tem um altíssimo custo para aqueles que perseguem esses objetivos, pois “retira das pessoas a possibilidade de investimento verdadeiro em outras dimensões da vida” (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.2). O preço cobrado e pago pelo executivo, além de afetar diretamente sua vida com a família, atinge negativamente seu desempenho no trabalho.

Um dos fatores relacionados à tentativa de acompanhar a velocidade atual das transformações é o estresse, que é capaz de trazer sérias consequências à saúde, como provocar doenças coronarianas, etc. Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) identificaram seis entre as principais fontes de tensão da vida executiva – o fator tempo; a mudança contínua e a necessidade dos ajustes por ela desencadeados; estar em dívida

permanente por não poder entregar tudo o que é demandado; a constante dúvida sobre a (in)competência por não ter a certeza de que será capaz de responder adequadamente às (novas) responsabilidades; o esforço dispendido em assegurar o orgulho pelo desempenho profissional; e a manutenção do teatro organizacional. Para os autores essas fontes de tensão são influenciadas por outros fatores como o gênero, idade, posição hierárquica e perfil psicológico do executivo. Outra pesquisa³³ confirmou que os executivos brasileiros convivem com os mais elevados índices de estresse gerencial do mundo.

Segundo Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), além dos desafios e pressões originados pelo próprio trabalho, há outros fatores no contexto brasileiro, que também exercem sua parcela de pressão. São eles: a instabilidade da situação econômica e política brasileira; a situação socioeconômica da nossa população que apresenta um dos piores níveis de distribuição de renda do mundo; a insegurança pessoal e da família; a violência das ruas; o medo de perder um ótimo emprego e a inexistência de garantias sociais.

Os executivos brasileiros recebem múltiplos de salários muito maiores do que seus pares de países desenvolvidos. Em comparação, os indivíduos cujas funções estão na base da pirâmide nas organizações brasileiras têm remunerações mais baixas que as de seus pares de outras sociedades. Nosso atraso – traduzido em exclusão social histórica e baixo nível educacional da população, aliados à, por que não dizer, impunidade dos mais variados crimes, de colarinho-branco ou de sangue-quente – gerou alto nível de violência, que tem fugido ao controle de autoridades cada vez menos responsivas (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.19).

Os resultados da pesquisa indicaram que o investimento de tempo e energia pessoal dos executivos brasileiros é uma das suas principais causas de sofrimento. O comprometimento de tempo e a dedicação para com o trabalho impedem que casais de executivos tenham condições de decidir por ter filhos. Muitos casais que conseguiram administrar a vida pessoal para o primeiro filho não conseguem encontrar formas de planejar um segundo. Os filhos de um casal de executivos brasileiros, mesmo quando apenas um deles é executivo, estão condenados a não se sentirem satisfeitos com a convivência parental limitada. Este fato, que a primeira vista pode aparentar não ser significativo, terá suas consequências expostas mais tarde, ao longo da vida e do relacionamento entre pais e filhos. É comum os pais lamentarem não terem dedicado

³³ Segundo a Lancaster University entre dez países o Brasil ocupa a segunda colocação dos índices de estresse mais elevados (Tanure, Carvalho Neto e Andrade, 2007).

suficiente tempo aos filhos por conta do seu envolvimento no trabalho. Um dos depoimentos obtidos pelos autores representa o pensamento de muitos executivos:

Se quiser ter uma carreira de sucesso aqui, tem que estar completamente disponível em termos de tempo. Por isso o executivo tem à sua disposição todas as facilidades domésticas. Se quiser ter uma vida regular em termos de dedicação de tempo, então o indivíduo deve ir para a carreira técnica. Não conseguirá ter sucesso como executivo (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.30).

As mudanças constantes, na maioria das vezes não imprescindíveis, que se sobrepõem àquelas que já são decorrentes do processo de transformação ao nosso redor, produzem estresse, mal-estar e sofrimento nos executivos e no restante da organização.

Os 55% dos executivos de nossa pesquisa que mostram ter a percepção de vivenciar hoje uma mudança radical³⁴, ou seja, uma transformação, são mais estressados e se consideram menos bem-sucedidos e menos felizes na vida profissional e na pessoal (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.43).

Os autores também apuraram na pesquisa que, em muitos casos, a dedicação em tempo e energia ao trabalho serve como fuga “dos aborrecimentos ou da incapacidade de lidar com os desafios das outras dimensões da vida, especialmente os provenientes do ambiente familiar” (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.31). Mas haveria outra razão para justificar essa dedicação ao trabalho. Seria a de tentar compensar pelo trabalho as diferenças na competitividade representadas pelo custo econômico de se produzir ou consumir no país – que é popularmente conhecido por Custo Brasil. Mas há ainda outras:

O executivo no Brasil trabalha mais horas que os de países desenvolvidos. Vários executivos que atuam aqui, em empresas que também estão em outras partes do mundo, afirmam que seus colegas europeus ou americanos, por exemplo, trabalham muito menos com relação aos daqui. Mesmo que essa realidade mude um pouco à medida que se sobe na hierarquia gerencial, em várias ocasiões nos foram relatados o espanto e o estranhamento de executivos ingleses, americanos e holandeses com o excesso de horas trabalhadas pelos colegas brasileiros. Para o executivo estrangeiro, ou os colegas no Brasil não sabem gerenciar bem o seu tempo, ou faltam gestores. Existem, certamente, alguns componentes tupiniquins na questão: a baixa autoestima vis-à-vis a dos pares europeus e americanos e o fato de “termos de provar que somos igualmente ou mais competentes que eles” esses aspectos podem fazer parte da cultura do executivo brasileiro, que se sentiria como o “colonizado”, o profissional de um país subdesenvolvido, ao se comparar com o seu par no exterior (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.31-32).

³⁴ Segundo Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) “uma mudança radical é caracterizada pelo ataque sistemático e simultâneo em muitas frentes e são iniciadas em situações de crise – não apenas financeira – e feitas a partir de decisão da direção” (p.41).

Ao executivo é cobrado um alto preço que lhe é permitido amortizar em pagamentos ao longo de sua carreira de muitos anos. Mas o que ele obtém com todo esse comprometimento? Financeiramente há compensações, mas, seria apenas isso? Ou seria para conquistar algo a mais? Seria a concretização de um sonho? O orgulho dos familiares?

Recorrendo à sua pesquisa, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) resumem algumas das respostas encontradas para explicar as razões que fariam o indivíduo tornar-se um prisioneiro do sucesso, como eles o nomeiam: “muito prazer no trabalho, a sensação de ser imprescindível que alimenta todos os egos, os desafios que atraem, a conquista, a sensação de ser bem sucedido, o reconhecimento público e, não raramente, a sua transformação em herói e mito” (p.40).

Os executivos lutam diariamente para ser membros do seleto clube dos executivos de sucesso. Entre os muitos quesitos desse processo de admissão inclui-se...

Estar disponível *full time*, ser capaz de acumular funções, fazer inúmeras viagens e atingir metas cada vez mais ambiciosas e desafiantes, tudo isso no menor prazo possível – ou impossível. Recordes de produtividade e eficiência fazem parte do passaporte para o mundo do executivo bem-sucedido (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.57).

A maioria das organizações define metas excessivamente desafiadoras para seus executivos, pois se pretende que elas sirvam para estimular o seu desempenho, e não propriamente para que sejam atingidas, apontaram as pesquisas. É uma das atitudes contraditórias da direção, pois enquanto se pretende motivar o executivo a alcançar resultados crescentes, na verdade esta atitude provoca um estado de desânimo e desinteresse perante metas que serão sempre inatingíveis. Como motivar um executivo a lutar para alcançar uma meta que se sabe inatingível?

Somando-se às condições dessa corrida muitas vezes sem sentido, é comum encontrar-se empresas onde o discurso e as atitudes de seus executivos são ambíguos e muitas vezes esquizofrênicos. Por exemplo, para enfrentar uma competitividade cada vez mais acirrada propalam-se novas políticas de incentivo à criatividade e a inovação. Dedicam-se uma semana de trabalho por ano para a divulgação através de palestras, cartazes e treinamentos, ressaltando a importância de uma nova filosofia de trabalho orientada à inovação. Incentivos financeiros, viagens, etc. servem de propaganda para o lançamento deste novo modo de trabalhar na empresa. Anuncia-se aos quatro ventos que a partir de então tudo será diferente. Entretanto, os objetivos assumidos

anteriormente para o período, pelos quais os executivos serão medidos e avaliados, não mudaram, ou seja, mantem-se as mesmas metas que foram definidas quando ainda não havia sido planejada a nova forma de trabalhar. As consequências desta esquizofrenia serão em pouco tempo percebidas por toda a organização.

Os executivos acompanharão a narrativa de que os trabalhadores não devem se preocupar com os erros, que são naturais e esperados ao se tentar novos processos e novas ideias, pois é evidente que ao buscar ser criativo deve-se tolerar o erro. Mas, o que se verá, é que esses mesmos executivos, para cumprir suas metas continuarão praticando o lema comum de que errar é inaceitável e falhar é inadmissível. Ao invés do novo, o caminho já conhecido, usual, corriqueiro e seguro, será o refúgio de todos para tentar garantir as metas anteriormente estipuladas. Quem se atreveria a inovar se mesmo os executivos do topo da organização continuam a manter-se no caminho que busca garantir suas metas. Assim, enquanto a narrativa é a de que todos trabalham em uma empresa inovadora, que assume riscos, a realidade comprovará o conservadorismo das velhas ideias e dos processos conhecidos.

Apesar de toda dedicação e esforço, dificilmente encontra-se ao final de um dia de trabalho algum executivo que transmita a sensação de ter cumprido o seu dever. Que tenha conseguido dar conta de todas as suas tarefas e responsabilidades do dia.

A sensação de dívida e (in) competência como fonte de tensão é potencializada pela primeira fonte (tempo), como também por fatores como: alto nível de cobrança, traduzido na tremenda carga de trabalho e nas metas cada vez mais desafiadoras; grandes exigências; uma cultura de criar novas demandas a cada momento, mesmo que muitas vezes injustificadas; auto cobrança e autossuficiência exageradas; e ceder à pressão da urgência e ir no ritmo da demanda do outro, muitas vezes escondendo uma tremenda dificuldade de estabelecer prioridades (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.58).

O clima organizacional do local onde se trabalha não é produto direto da cultura e dos valores da organização, mas do estilo pessoal do executivo a quem reportam estes trabalhadores. Dependendo do nível de participação e de comunicação da organização como um todo, em grande parte das vezes, o que se passa no local de trabalho se sobrepõe ao que ocorre no âmbito geral da própria organização. Daí que as crises decorrentes de conflitos com o chefe imediato, responsável pelo local de trabalho, são causa de sofrimento aos trabalhadores de qualquer nível na organização (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Os pesquisadores destacaram que entre os maiores causadores de estresse dos executivos, os problemas com o chefe direto ocupam a segunda classificação (35%) perdendo apenas para as grandes mudanças organizacionais (38%). Esse índice atesta a conscientização dos executivos de que a má qualidade no relacionamento com os responsáveis diretos ou indiretos respondem por cerca de 80% das demissões nas empresas.

Interessante notar que o mais comum é que o indivíduo (que chamaremos de B) julgue o seu chefe direto (A) como uma pessoa difícil e que ele (B) consiga – à custa de muita dificuldade – construir uma barreira de proteção a esse estilo advindo de A entre ele (B) e os seus subordinados (C). Por outro lado, quando entrevistado o subordinado (C) do indivíduo B, a sensação é a mesma. O chefe B é muito difícil, mas ele (C) não o é e constrói uma barreira de proteção. E a história se repete... (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.64).

Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) identificaram que o excesso de autocobrança dos executivos é também um dos responsáveis pela sensação permanente de estar em dívida e de (in)competência.

O perfil típico do executivo que encontramos nas organizações é dos que se cobram muito, chamam para si as responsabilidades, tornam-se muitas vezes vítimas dos padrões que eles mesmos estabelecem. [...] Tanto a autocobrança quanto autossuficiência são sentimentos irmãos da onipotência, muito presentes no olimpo. Vive-se na corda bamba, no equilíbrio instável, onde qualquer deslize ou falta de atenção pode fazer com que características muito positivas como persistência, capacidade de realização e nível de exigência sejam fontes de desprazer e infelicidade (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.67).

Os pesquisadores concluíram que os dirigentes de empresas, ao liderarem a modelagem da cultura organizacional e dos processos de seleção e de desenvolvimento de carreira, assumem a responsabilidade pelo perfil de qualidade das pessoas que trabalharão na empresa. A forma e o conteúdo da gestão de pessoas, definidos pelos executivos, decidirá se na organização trabalharão as melhores pessoas do mercado, ou não.

O grau de autonomia do executivo na organização foi identificado como um ponto dramático com relação ao nível de ambição e de lealdade que o executivo colocará em causa no seu desempenho. Concluiu-se também que mais autonomia gera mais prazer no trabalho.

Mesmo que produza insegurança em determinados momentos, diante de bons resultados pode aumentar seu orgulho pela empresa e a possibilidade de realização pessoal. Também se o executivo vê que há espaço para desenvolver seu potencial e crescer com isso, a identificação é maior, e por

consequência o orgulho (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.77).

O orgulho é fonte de prazer para o executivo, apontam os pesquisadores. Há cinco razões para o executivo sentir orgulho na organização: pelo trabalho realizado; por ser o responsável direto pela sua realização; por se sentir competente; por fazer parte de uma equipe bem-sucedida e por construir um importante legado. Além disso, o “orgulho vem da sensação de “pertencimento” a uma empresa admirada, da identificação dos valores pessoais com os da organização” (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.71).

O orgulho é reforçado pelo sentimento de confiança, isto é, quando o executivo acredita nas pessoas, nos dirigentes da empresa, no seu chefe imediato, nos seus pares, nos seus subordinados, enfim nas pessoas com as quais se relaciona no ambiente de trabalho. Todas essas relações são pavimentadas pela cultura organizacional. A confiança está vinculada ao que as pessoas não escondem atrás de bonitas e articuladas palavras; pode-se confiar que o que é dito é praticado e que o processo decisório privilegia a justiça, não as idiosincrasias organizacionais ou relacionais (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.73-74).

Os pesquisadores identificaram que a confiança, que também é fonte de prazer, pode se tornar um manancial de sofrimento quando há quebra da confiança entre as pessoas; os valores pessoais se dissociam dos da equipe; há conflitos e as relações pessoais entre os trabalhadores são abaladas; as condições de autonomia, reconhecimento, lealdade estão limitadas; o desempenho nos negócios é ruim; a imagem da empresa ou de seus produtos não é boa no mercado, etc. As pesquisas apontam que, quando a confiança se esvai, afeta o orgulho, a autoestima, a sensação de competência e a própria empregabilidade do executivo (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

O mal-estar em trabalhar em um ambiente cuja cultura exalta valores que o executivo não compartilha, onde se tolera práticas desrespeitosas, injustas, contraproduativas ou até mesmo desonestas e imorais, pode trazer forte tensão, comprometendo gravemente a relação com a empresa. A tensão é agravada quando o executivo sente que há uma contradição entre as crenças professadas, formalizadas, e aquelas que são realmente praticadas (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.78).

A pesquisa indicou que há executivos que mesmo que estejam amplamente dissociados dos valores e atitudes das empresas em que trabalham, ainda que sofrendo, preferem ali continuar. As justificativas são a de que se está a procura de outra colocação, mas ainda não encontrou, ou de que há outras responsabilidades pessoais que devem ser atendidas.

Não podemos deixar de enfatizar, porém, que, quanto mais competentes e talentosas as pessoas são e se consideram, menos se curvam a situações dessa natureza. Assim, quanto mais, equilibrada e mais geradora de prazer, e não de estresse, a organização for, maior a chance de ela ter profissionais que a escolham voluntariamente e, portanto, maior a chance de ter performance destacável (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.80).

Em geral, os executivos buscam encontrar relações positivas nas organizações. Eles esperam que haja confiança e colaboração entre os trabalhadores; sentimento de equipe; que todos trabalhem unidos em busca dos objetivos e que prevaleça a justiça. Por outro lado, as organizações são fonte de sofrimento quando as comunicações são difíceis, onde prevaleça a competição destrutiva entre os trabalhadores e cada trabalhador siga apenas a sua própria agenda de interesses pessoais (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

O excesso de trabalho ou de horas trabalhadas por um executivo pode ser decorrente do papel que ele interpreta no teatro organizacional. Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) encontraram ser usual, que para ser aceito e se sentir inserido no time da organização, o executivo “passa a extrapolar continuamente o horário de trabalho, mesmo sem necessidade, e sempre declara que está sob estresse, com projetos acumulados e inúmeras tarefas a cumprir”. Essa atitude, que em boa medida é ditada pelo próprio chefe, gerou um mito que prevalece nas empresas brasileiras de que “o profissional que trabalha até mais tarde na empresa é mais dedicado do que quem sai ao fim da jornada de trabalho”. Como também “pega bem se dizer estressado. Estresse é sinônimo de poder, de que você está sendo excessivamente requisitado, e isso tem uma conotação positiva no ambiente empresarial” (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.84-85). O depoimento de um executivo revelou que:

Só que, se “pega bem” ser *workaholic*, “pega mal” não ser: “O cara que sai às 18 horas é malvisto aqui na empresa”. Por um ou por outro motivo, o executivo se vê compelido a desempenhar esse papel. Alguns passam a acreditar que só é promovido quem “dá sangue” pela empresa, quem sempre a coloca em primeiro lugar. Outros temem que, se forem chamados pelo chefe às 19 horas e não estiverem lá, enfrentarão o caos no dia seguinte. E se não há outro motivo, a culpa se torna a grande razão de não deixar o trabalho no horário formal (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.84).

A pesquisa de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), concluiu que, para um executivo que esteja no topo da organização, exercer seu trabalho de forma plena e autônoma é fonte de grande prazer pessoal. O sentimento de, após tantos anos vendo-se obrigando a se submeter às determinações, muitas vezes insensatas de seus superiores,

estar no centro do processo decisório e ser capaz de contribuir de forma significativa para o sucesso da organização, é razão para uma grande sensação de prazer.

O drama é que, não raramente, até mesmo estimulado por tanto prazer, esse papel vai ganhando mais e mais importância, tornando-se às vezes o único no qual o executivo de fato investe sua energia. Ele não percebe que isso vai acontecendo, pois é aos poucos que a máscara se cola ao rosto. Quando essa situação se solidifica, a perda da identidade é iminente: Quem sou eu, quem é o executivo? É comum que a consciência disso venha apenas no momento da ruptura do papel: na demissão, na aposentadoria, ou seja, quando se perde o cartão de identidade empresarial (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.86).

Entretanto, há momentos em que pode cair a máscara profissional, seja em uma crise pessoal, na perda dos pais ou do cônjuge, etc. Um desses momentos, que quase todos atravessam, é quando os filhos deixam a casa para cuidar de suas vidas. Em geral, é quando o executivo percebe que não deixou tempo para dar-lhes a atenção adequada, e eles já partiram. É ali que muitas vezes se compreende que se sabe mais sobre como pensam seus colegas de trabalho, do que sobre as opiniões dos próprios filhos. Estarão vencidas e vazias todas as justificativas apresentadas para não ter comparecido aos seus principais eventos enquanto eles cresciam. Aqueles foram os momentos, em que, com todo o orgulho, eles lhe exibiriam suas conquistas durante a infância e a adolescência. Mas, estar presente às reuniões de trabalho havia sido mais importante.

8.3 SOBRE OS CONFLITOS E CONTRADIÇÕES DOS EXECUTIVOS

Para trazer outro enfoque nesta tarefa de ampliar a compreensão sobre a identidade profissional do executivo, vamos recorrer a uma pesquisa realizada no início da década de 1970 pelo psicanalista Dr. Michael Maccoby, que produziu um estudo baseado em entrevistas com duzentos e cinquenta executivos de doze das melhores empresas dos Estados Unidos da América, localizadas em diferentes partes do país.

Seu objetivo foi o de identificar como as atitudes emocionais influenciavam o trabalho e como o trabalho moldava as atitudes emocionais. Os resultados desse estudo foram publicados em 1976 na obra com o título *The gamesman*, que continua servindo de referência aos pesquisadores. Recorreremos seletivamente a esta obra de Maccoby para a análise dos temas que ainda são relevantes no nosso atual contexto organizacional.

Convém ressaltar, que os indivíduos entrevistados e que subsidiaram as conclusões expostas por Maccoby (1977) são, segundo o autor, os melhores executivos

dessas empresas. Foram escolhidos entre os mais admirados, mais eficientes e mais criativos executivos daquelas empresas. Seu objetivo foi o de pesquisar entre os melhor adaptados às organizações, mas, sua avaliação sobre os executivos, visou o...

Desenvolvimento do seu coração, bem como da mente, da compaixão, do respeito, da fidelidade emocional, da coragem e do amor à vida, bem como da competência e da ingenuidade. Algumas pessoas decidiram participar porque no estudo vislumbravam a esperança de que suas condições de trabalho poderiam ser melhoradas para minimizar uma concorrência e uma ansiedade inúteis e, mais do que se pode imaginar, as pressões que as tornariam mal vistas pelos outros. Alguns gerentes também acreditavam que, em virtude da vida na corporação, poderiam tornar-se um fracasso como esposos e pais, e esperavam descobrir por que (MACCOBY, 1977, p.19).

Para Maccoby (1977), uma organização é uma psicoestrutura e um local onde é selecionado e moldado o caráter do trabalhador. A razão da escolha de um determinado executivo para o cargo baseia-se no fato dele ser considerado como o personagem mais adequado para o desempenho do papel que deve ser exercido. Da mesma maneira, espera-se que o executivo comporte-se adequadamente frente aos desafios, pressões, negociações, etc. que se ajustem à sua identidade profissional.

Os executivos que estão no topo de uma organização ocupam posições, cujos escopos e detalhamento de responsabilidades não são descritas minuciosamente, pois podem variar de acordo com o seu estilo pessoal, inteligência, caráter, etc. Mas, considerando a flexibilidade e espaço relativo às margens de manobra pessoais, os executivos estão comprometidos em alcançar os objetivos que lhes foram determinados. E para realizá-los podem manter ou modificar pouco ou profundamente a própria organização.

Para provocar as transformações necessárias na organização, e realizar a extensão das mudanças esperadas, sejam estratégicas, táticas ou no quadro de empregados, o executivo depende principalmente de sua coragem e de sua convicção. As decisões tomadas implicam sempre em risco de sofrimento, seja em si próprio como também em outros trabalhadores. O seu sofrimento pode ocorrer por danos à própria identidade, por vê-la ameaçada, ou pode ser causado por outras razões.

A globalização, a competitividade e as novas tecnologias trouxeram um imenso desafio às organizações. Como condição de sobrevivência foi necessário exigir dos seus executivos a capacidade de trabalhar cooperativamente. No entender de Maccoby (1977), as antigas organizações com seus sistemas de gestão baseados no princípio da autoridade, onde o subordinado que estivesse em qualquer nível da organização, estava

obrigado a aguardar as ordens para executar qualquer trabalho, não têm mais condições de se adaptar às transformações que já ocorreram e as que estão a ocorrer. Os novos modelos de gestão exigem dos executivos e de suas equipes autonomia, independência, flexibilidade, inovação, etc. Os executivos que preferiam ou preferem estar submissos à autoridade evitando correr riscos, enfrentaram ou enfrentam dificuldades para liderar pessoas e equipes, e responder às demandas da própria organização.

A boa convivência no trabalho exige, na visão de Maccoby (1977), o estabelecimento de vínculos empáticos com os colegas, de forma que possam ser exercitadas plenamente a autonomia e a responsabilidade. Um dos importantes entraves ao vínculo empático na organização, diz respeito à consciência autoritária que, geralmente, atua na relação superior-subordinado. Ela deve ser colocada à parte, caso contrário não haverá possibilidade do processo empático.

A consciência autoritária é o medo interiorizado da autoridade. A pessoa faz alguma coisa porque tem a consciência pesada, o que significa que ela terá medo se não o fizer, o pai e a mãe ficarão aborrecidos e sobrevirá o castigo. Ela tem a ilusão de que isso é a sua própria consciência falando, mas na verdade está conversando com as autoridades entranhadas em sua cabeça. Uma pessoa dependente e temerosa julga seus atos em termos de consciência autoritária, em termos de deveres e obrigações, mais do que em termos de sua própria experiência e de seu próprio julgamento a respeito do que é certo ou errado. Uma pessoa dessas está sempre atenta à autoridade que existe dentro ou fora de sua cabeça, mas não está ouvindo o próprio coração. Quando se sente culpada, nunca sabe se é porque não está fazendo o que a autoridade quer ou porque não está fazendo o que o coração lhe diz que está certo (MACCOBY, 1977, p.185).

Ao analisar os resultados de sua pesquisa, Maccoby (1977) conclui que uma quarta parte dos executivos entrevistados parece ser extremamente dependente e infantil. A esse grupo, ele nomeou como os dependentes da empresa. Seus entrevistados entendiam a empresa “como um pai ou uma mãe que devesse protegê-los e recompensá-los por um serviço obediente. Quase sempre eram pessoas intensamente fixadas nas próprias mães e tinham transferido esta dependência para a empresa”. Entre eles, haviam os que se comportavam como crianças rejeitadas, que haviam sido preteridas e, portanto, sentindo não estar sendo amadas suficientemente. Esta dependência denota como característica uma grave dificuldade de trabalho em grupo, pois quase sempre são “destituídos de capacidade de cooperação e extremamente egocêntricos”. Em geral, quando as organizações percebem essas características pessoais, limitam a ascensão dos executivos aos postos mais altos da organização. Ou seja, geralmente eles continuam

supervisionando pessoas, mas estarão atuando nos níveis mais baixos da organização (MACCOBY, 1977, p.186).

Ao analisar as possíveis consequências na carreira, Maccoby (1977) sugere que poderemos esperar que, ao ter sua ascensão bloqueada, esses executivos se incluirão no grupo dos que serão acometidos pelo sofrimento no trabalho. Pode-se esperar também, que por se sentirem rejeitados e não amados pela organização haverá reflexos destes sentimentos no seu desempenho profissional, no seu nível de stress, na sua vida pessoal, etc., como também no tratamento dispensado a seus colegas e subordinados, possivelmente propagando entre eles mais sofrimento no trabalho, como se fosse uma epidemia de gripe que atinge os que ainda não desenvolveram imunidade.

Em psicanálise, alguns pacientes tipicamente culpam os pais e professores por não os tornarem mais independentes. Mas, embora as autoridades possam ser culpadas por aterrorizarem uma criança e quebrarem-lhe a vontade, ninguém, nem mesmo o pai mais carinhoso, pode conceder independência a uma outra pessoa. Podemos tentar criar condições que não oprimam os outros nem lhes subjuguem a independência. Podemos até mesmo estimular e apoiar as tentativas de uma criança de conseguir sua individualidade, mas, mesmo no melhor dos casos, precisamos todos lutar pela própria independência e, nesta luta, desenvolver a coragem (MACCOBY, 1977, p.189).

O estado de dependência em relação a algo gera naturalmente o medo de vir a perder aquilo do qual dependemos. Para superar a dependência e o medo necessitamos de apoio do meio social a que pertencemos (MACCOBY, 1977). Mas é evidente que a conquista de independência, autonomia e emancipação, não é um dos objetivos das organizações, pelo contrário, o interesse organizacional é o de que os empregados se adaptem ao seu contexto. Contexto, nestas circunstâncias, entendido como as relações que são estabelecidas com os superiores, colegas e subordinados naquela realidade organizacional, ou seja, naquela área de trabalho e em um determinado momento. De qualquer forma, “sempre haverá pressões sociais para que o indivíduo se amolde e esforços do próprio indivíduo para singularizar-se” (MACCOBY, 1977, p.188-189). Caso a organização apoiasse o processo de desenvolvimento da independência do executivo, talvez fosse ela mesma a mais beneficiada, entretanto...

Ninguém estimula os empregados dependentes a organizar projetos em que eles mesmos decidirão cooperativamente quanto ao objetivo, meio e significado. Da mesma forma, ninguém na empresa apoia impulsos idealistas de criar um local de trabalho mais democrático. E nem os membros das corporações, em casa, na escola, ou no trabalho, são estimulados a olhar criticamente para a autoridade como se ela suprimisse ou não suas chances de desenvolvimento humano mais pleno (MACCOBY, 1977, p.189).

Essa falta de apoio das organizações traz um custo, pois em geral, os executivos que se caracterizam por estar dominados pela dependência infantil e pelo medo, não serão aqueles que desenvolverão e expressarão os sentimentos afetivos positivos para tratar adequadamente seus subordinados e colegas. E essa atitude trará consequências ao clima organizacional.

Outra forma de dominação em que pode se enredar o executivo, segundo Maccoby (1977), é a busca pelo poder, que também impede a expressão da empatia, da compaixão e impossibilita perceber as emoções dos outros e suas reais necessidades. Essa ausência de sensibilidade para com os outros permite ao executivo explorar as pessoas e usá-las como objetos ou marionetes. Os que buscam o poder necessitam “cercar-se de admiradores e a admiração transforma-se em uma droga capaz de entorpecer-lhes o autodesprezo que eles precisam reprimir”, pois “seria insuportável a experiência do medo, inveja, ódio ou vingança” provocadas pelas emoções dos outros (MACCOBY, 1977, p.189).

Muitas das pessoas de corações mais endurecidos que ocupam cargos nas empresas são ambiciosas, mas fracassadas e neuróticas, pequenos burocratas (desesperançosos homens de empresa) que já foram tão humilhados e desestimulados pela vida e por seus pais e patrões, que escolheram usar o pouco poder que têm para espezinhar os outros (MACCOBY, 1977, p.190).

Maccoby (1997) considera que na forma em que está atualmente organizada uma empresa moderna há uma menor necessidade de contar com executivos com o coração endurecido ou sádico, mesmo que continue a existir a lógica corporativa que tem a determinação da maximização do lucro e a otimização do poder. A rígida obediência às determinações da empresa faz com que as metas previstas sejam assumidas pelo executivo como se fossem suas, e a própria empresa é o seu objeto de devoção. Isso ocorre principalmente com aqueles que estão no topo da organização.

O processo de curvar a própria vontade a objetivos da empresa e de ascender na hierarquia leva à mesquinhez e à avareza emocional, mas não ao sadismo pleno. Embora mais de um terço dos gerentes expressasse tendências sádicas, essas tendências eram controladas e canalizadas, empregadas dentro do jogo na forma de pilhérias e desprezo ou no serviço da empresa contra concorrentes. Há medo e humilhação suficientes para que se mantenha firmeza na hierarquia. Se a corporação é destrutiva, é porque seus produtos são perniciosos e seus efeitos humanos danosos, não porque aqueles que conscientemente interpretam seus papéis e estimulam suas próprias carreiras desejem mal a alguém (MACCOBY, 1977, p.191).

Um dos mais significativos resultados apontados na pesquisa de Maccoby (1977), é a de que se buscarmos encontrar o sentimento que melhor representa o

sofrimento de um executivo que pode estar no mais alto nível na organização, este sentimento será representado pelo medo, entendido aqui como expressão de outros sentimentos, que possam ser a ele relacionados, como a angústia. Algumas vezes, é possível não identificá-lo diretamente como causa de sofrimento, mas podemos apontá-lo nas consequências que são expressas no fato do executivo se alimentar excessivamente, sofrer de dores de cabeça, sintomas gastrointestinais, pensamentos obsessivos, etc.

Esse sentimento de medo, seja consciente ou inconsciente (angústia), pode ter as mais diversas causas, diz Maccoby (1977). Por exemplo, o medo de não atingir as metas estabelecidas, desrespeitar o prazo para entrega de algum trabalho, não responder a algo corretamente. Como também o medo de ser demitido, de não receber nenhum reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, de não ser promovido, de ser desrespeitado, de ser deixado para trás, de ser esquecido, de ser considerado não necessário para a empresa, etc.

Por ter sido tomado pela ilusão ou pela fantasia de que pode controlar as ameaças internas na empresa, por estar próximo dos eventos, por poder argumentar e se defender de ataques de colegas, por poder antecipar e corrigir eventos que poderiam derivar em consequências ruins para ele, o executivo é levado a acreditar não temer o que ocorre dentro da organização. A consequência é que, o que mais o amedronta são as ameaças externas. São estes os possíveis eventos em que ele não pode usar suas habilidades pessoais para controlar, como mudanças no comportamento do mercado, decisões de um cliente importante que pode afetar significativamente os negócios, mudanças na economia, etc. (MACCOBY, 1977).

Analisando os resultados de sua pesquisa, Maccoby (1977) buscou encontrar uma causa que desse razão a existência desse medo. Ele a identificou como sendo o carreirismo. Para explicar esta causa que considera como a mais profunda, ele justifica que o executivo “teme que os eventos externos além de seu controle ou sua inabilidade em controlar-se a si mesmo, prejudiquem ou destruam sua carreira” (p.193). Para podermos compreender este tema, vamos ver como ele explicita o carreirismo:

O carreirismo pode começar aos cinco, quinze anos de idade, ou mesmo mais tarde. Por que as crianças se tornam carreiristas? Os pais começam a rolar a bola avaliando todas as ações dos filhos em termos de utilidade para a carreira. Ele é bastante esperto? A personalidade é correta? Consegue vender-se a si mesmo? Os pais, eles mesmos do tipo carreirista, ameaçam as crianças

não com punição, mas com o fracasso no mercado carreirista da escola e do trabalho. Em casos de pais carreiristas extremamente ansiosos, os filhos se tornam tão amedrontados, que não conseguem aprender nada na escola. [...] Suas decisões quanto à vida eram determinadas não por um sentido de vocação, mas em termos de carreira. Conforme avançarem no *College* e no trabalho, as exigências de carreira continuarão a ter precedência: a carreira será o valor determinante (MACCOBY, 1977, p.193-194).

Maccoby considera que o carreirismo foi no passado uma característica da classe média americana, mas em 1976 ele já havia se alastrado às demais classes trabalhadoras. A lógica que sustentava esse modelo é a de que se os jovens não conseguissem concretizar o que lhes era esperado na vida profissional, ou seja, se algo saísse errado na realização desse destino tão precocemente definido, esses jovens poderiam considerar-se derrotados e “deixados para trás em empregos sem perspectivas que nem satisfaçam suas necessidades de “artesanato” nem seu desejo de respeito” (MACCOBY, 1977, p.195).

A obediência a esse modelo de formação profissional gerou muitas consequências nas vidas desses jovens. Entre elas, o fato de entender o desejo do exercício de uma atividade ou profissão como algo inscrito ou definitivamente fixado no sujeito. Considerar como destino para toda a vida, a realização de um desejo juvenil, é contrariar a noção de desejo, por ser deslizante e variar de acordo com as circunstâncias e as oportunidades que se apresentam ao longo da vida do sujeito. Outro aspecto é do jovem tentar cumprir o desejo de outrem, seja de seu pai, mãe, ou alguém mais. Buscar exercer uma atividade ou uma profissão por que ela foi desejada ou determinada por outro poderá trazer imenso sofrimento ao longo da vida. O autor indicava outras consequências pessoais para este tipo de formação:

O carreirista resulta não apenas em uma constante ansiedade, mas também em um coração subdesenvolvido. Extremamente interessado em adaptar-se aos outros para negociar-se a si mesmo, o carreirista constantemente se trai, pois precisa ignorar os impulsos idealistas, solidários e corajosos que podem por sua carreira em perigo. Como resultado ele nunca desenvolve um centro interior, um senso de eu forte e independente e fatalmente perde contato com seus impulsos mais profundos. Assim 59 por cento daqueles que entrevistamos identificaram como dificuldade o fato de “ceder muito facilmente diante dos outros” e quase a metade identificou “não saber o que quer” Enfrentar os outros é uma atitude que exige coragem e saber o que se quer implica um senso de volição de um coração forte (MACCOBY, 1977, p.195).

Referindo-se a Erich Fromm e sua obra *Análise do homem*, Maccoby (1977) salienta que o indivíduo carreirista perde o senso de identidade, integridade e autodeterminação, quando trata a si mesmo como um objeto cujo valor é determinado pelo mercado. A opção pelo carreirismo implica no despreendimento, no desligamento

de vínculos emocionais que poderiam trazer sofrimento. Este desprendimento (desligamento) serve como autoproteção, que passa a ser utilizada como recurso para as ações sucessivas decorrentes de uma vida como carreirista.

O carreirismo exige desprendimento. Para ter sucesso na escola, o carreirista, ainda criança, começa a procurar desligar-se do frustrante medo do fracasso. Para vender-se a si mesmo, desvencilha-se de sentimentos de vergonha e humilhação. Para concorrer e vencer, isola-se de sentimentos de empatia e compaixão. Para devotar-se ao sucesso no trabalho, afasta-se dos sentimentos de família. No final, para atingir suas metas, desprende-se de seu relacionamento com a sociedade (ERICH FROMM apud MACCOBY, 1977, p.196).

Para Maccoby (1977, p.196) o desligamento não implica na alienação de si mesmo, pois é um expediente temporário que “permite afastar-nos da dor e da humilhação e examinar-nos a nós mesmos objetivamente”. Sua utilização pelo executivo visa permitir a superação da cobiça e do medo.

O gerente de empresa é desprendido a fim de ter sucesso e proteger-se de sentimentos desconfortáveis. A concorrência gera um temor que precisa ser neutralizado se aquele que pertence à corporação tem que funcionar. Outros sentimentos desagradáveis provocados pela vida em corporação – humilhação, inveja, hostilidade – devem permanecer às escuras. Além de desprendê-lo de seus próprios sentimentos, o desligamento impede que o gerente seja envolvido em demasia nas emoções dos outros. Um determinado gerente mostrou-se surpreso com a própria ideia de perceber e sentir os sentimentos de seus subordinados, de desenvolver um coração que atentasse para os outros. “Se eu deixar que eu mesmo sinta o problema deles, nunca conseguirei fazer nada. Seria impossível lidar com as pessoas” (MACCOBY, 1977, p.196-197).

Conforme Maccoby (1977), caso não acionasse este desligamento, o executivo não conseguiria tomar decisões que tivessem como consequência causar sofrimento a outras pessoas, tal como demissões de subordinados, ainda que estas decisões tivessem efeitos positivos no longo prazo, como a substituição de tecnologias de processo ou de produto, ou a construção de novas fábricas. Outra forma de desligamento do executivo é através do desenvolvimento de “uma muralha protetora em torno de suas emoções como uma forma de adaptação a um mundo incerto e perigoso” (p.198).

No âmbito da empresa, a muralha emocional o protege das seduções e evita que o chefe o deixe ansioso. Mas esta proteção lhe sai cara. Dentro de seu enclave psicológico, ele permanece vulnerável, desconfiado e emocionalmente infantil. Uma atitude autoprotetora torna qualquer pessoa amedrontada. É difícil ser generoso e idealista por detrás de uma muralha (MACCOBY, 1977, p.198).

Os executivos pesquisados desejavam ter amigos em quem pudessem se apoiar, que não se importassem com o que eles estivessem fazendo. Alguns dos comentários com relação a esses ansiosos amigos traduzem essa vontade: “Alguém de que eu possa

depende quando as coisas ficarem pretas”. “Eu posso confiar nele”. “Ele me ajudará em não importa o quê”. “Eu poderia contar com o apoio dele”. “Alguém que seja honesto conosco, sem falsidade e sem falsos elogios”. “Não tenho amigos, só tenho cúmplices”. O pesquisador considera ser comum, embora não aconteça com todos, que os executivos que lutam pelo seu sucesso pessoal percam seu interesse pelos outros. Uma atitude oposta ocorre no restante da classe trabalhadora onde os que mais se destacam no grupo são os que demonstram interesse genuíno pelas pessoas (MACCOBY, 1977, p.197).

Qualquer principal executivo de uma organização reconhece ocupar a posição mais solitária de uma organização. A partir do momento, em que foi promovido para o cargo principal da empresa, transfigurou-se o relacionamento de seus colegas com ele, que juntos compartilhavam, sem interesse, tudo que sabiam sobre o que se passava na empresa. Essas relações nunca mais serão as mesmas. Pelo seu lado, ele não mais terá na empresa alguém com quem compartilhar seu sofrimento, suas dificuldades no trabalho, seus problemas pessoais, etc. Todos na empresa se reportam a ele, mas pessoalmente, ele se sentirá absolutamente só.

As principais metas declaradas por todos os tipos das corporações são uma vida familiar protegida e confortável, trabalho interessante e respeito dos superiores, colegas e subordinados (o que é uma maneira de dizer que querem gozar a vida e mostrarem-se bons sujeitos). Sua meta é essencialmente ter uma vida protegida, mas intelectualmente estimulante. Não se preocupam em ajudar a sociedade. [...] Em um sentido fundamental, as metas dos carreiristas refletem sua tendência a construir um enclave protetor para suas emoções, para eles mesmos e suas famílias. A carreira em uma corporação torna-se um meio de evitar a angústia e a incerteza. Mas as metas do estímulo intelectual e do conforto material não levam ao desenvolvimento do coração. Tendem a tornar qualquer pessoa intelectualmente ativa, mas espiritualmente passiva, emocionalmente mesquinha e, no mínimo, débil (MACCOBY, 1977, p.199-200).

Além disso, os executivos costumam criar enclaves, muralhas reais ou simbólicas para defender-se das ameaças que vêm de si mesmo ou de fora. Essa atitude de proteção gera uma “concha psíquica que isola e protege o coração”. Geralmente eles acreditam que seu lar, ao contrário do trabalho, é o local para refugiar-se, descansar e juntar as forças para novas batalhas. De forma geral, simbolicamente consideram os quartos de hotel, os lares e escritórios como enclaves protegidos (MACCOBY, 1977, p.203).

O temor de uma possível ameaça externa se dá por pensarem que os pobres podem ter inveja deles, por encontrarem-se “isolados dos pobres, falta-lhes o

entendimento (para não dizer a solidariedade) das razões por que eles são pobres e como o sistema de corporações os isola e reafirma a continuação de sua pobreza” (MACCOBY, 1977, p.204).

Nenhum dos entrevistados por Maccoby (1977) indicou qualquer percepção de ter associado que, muitas das razões do sucesso que alcançaram, eram decorrentes das dificuldades criadas para outras pessoas ou empresas. Pequenos negócios, artesãos, agricultores familiares, etc. e muitos empregos dessas atividades foram extintos e desapareceram do mercado por não terem condições de competir com as grandes empresas.

Poucos se preocupam com o fato de a nova tecnologia por eles criada eliminar empregos, muitos empregos de nível mais baixos. Poderão talvez gabar-se de estar criando empregos novos e melhores no campo de comunicações e processamento de dados, sem levar em consideração que os trabalhadores deslocados e os inspetores de computador talvez não tenham a instrução nem a aptidão suficientes para os novos empregos (MACCOBY, 1977, p.205).

Uma das conclusões de Maccoby (1977) na análise de sua pesquisa é a de que, embora os executivos entrevistados dispusessem de potencial emotivo, sua atuação no desempenho profissional tornava incompatível “o desenvolvimento de um conhecimento mais profundo de si mesmos e de outros” (p.24). Além disso,...

Os gerentes informavam que seu trabalho tinha influenciado seu desenvolvimento intelectual e emocional. Embora a maior parte tivesse adquirido um senso de competência e de autoconfiança intelectual, a vida em corporação não estimulava compaixão ou idealismo. A maior parte admitia que a competição e a incerteza deixavam-nos constantemente angustiados (MACCOBY, 1977, p.31).

A pesquisa de Maccoby (1977) identificou que embora os executivos se dedicassem intensamente à empresa, desempenhando seu trabalho no próprio local de trabalho ou levando-o para fazer em casa, fora do horário normal, seu nível de satisfação era baixo.

A maior parte não sentia ter muito poder para influenciar as diretrizes da empresa e desejava ter mais capacidade de decisão a respeito da maneira de organizar o trabalho e aperfeiçoar os produtos. Se tivessem escolha, declararam mais de cinquenta por cento das pessoas entrevistadas, preferiam dirigir uma empresa pequena que pertencesse a eles mesmos a atingir um nível alto em uma grande empresa (MACCOBY, 1977, p.31).

Maccoby (1977) também apontou que apenas sete por cento dos entrevistados “considerava importante ter um trabalho que fosse vital para o bem-estar da humanidade”, ainda que não tivessem qualquer preocupação com “as consequências

sociais das atividades de suas empresas nos Estados Unidos e no resto do mundo. Enquanto permanecerem inconscientes e desligados, evitarão ter que aceitar responsabilidades” (p.199), conclui o autor.

Buscando apreender qual é a noção de responsabilidade social presente entre os entrevistados, Maccoby (1977) relata uma das respostas que poderia representar os resultados encontrados na pesquisa:

A única verdadeira prioridade é o desenvolvimento. Sem desenvolvimento não podemos prover empregos nem alimentar pobres. O principal objetivo da empresa é prover empregos para as pessoas, a fim de que elas vivam suas próprias vidas. Se as empresas não conseguirem fazer isso, então haverá uma revolução violenta (MACCOBY, 1977, p.206).

Maccoby (1977) entende que a maior parte dos entrevistados poderia ser incluída em um grupo que ele nomeia como subdesenvolvidos emocionais, mas não seria constituída propriamente de neuróticos.

Nos anos recentes, é comum haver nas organizações uma preocupação com o desenvolvimento de seus trabalhadores, e em muitas delas esse foco também inclui o desenvolvimento humano. Muitas vezes essa preocupação tem se convertido em ação efetiva e faz parte do plano estratégico de recursos humanos.

Com esse fim, pessoas e recursos financeiros são alocados para a sua realização no período, visando cumprir o planejado. Entretanto, o que se pretende como desenvolvimento humano é parcial, pois visa apenas desenvolver capacitação relacionada a uma atividade específica do trabalhador. Ao invés de promover o desenvolvimento humano orientado a sentimentos e atitudes que proporcionem o crescimento do indivíduo, que possa resultar em um melhor convívio com o outro, como também com os grupos de trabalho onde ele participe. As empresas preferem investir em capacitações que estejam mais diretamente relacionadas aos objetivos mais imediatos de seu negócio.

Maccoby (1977) considera que os entrevistados indicaram na pesquisa, a ausência de uma capacidade crítica, por reafirmar sua vinculação a uma ideologia que promete a continuidade e a permanência, e a manutenção dos sofrimentos revelados pela pesquisa. Convém também destacar que o conteúdo desta resposta, às vezes com alguns ajustes, às vezes sem ajustes, faz parte do discurso e da narrativa, que de maneira

geral, reflete a percepção que perdura há décadas na administração brasileira, escamoteando o pouco interesse pelos trabalhadores em geral.

TERCEIRA PARTE
O SOFRIMENTO NO TRABALHO

CAPÍTULO 9

AS DIFICULDADES NO TRABALHO E O SOFRIMENTO

Neste capítulo, vamos discutir o sofrimento relacionado ao trabalho, como uma questão que afeta a todos os trabalhadores das organizações e, por conseguinte, traz consequências às suas identidades profissionais. Pretendemos centrar esse debate no sofrimento dos executivos, que são, entre os que trabalham em organizações, aqueles que detêm o poder de decisão sobre as pessoas e sobre os negócios. A razão de nosso interesse por esses trabalhadores, que ocupam posições no topo das organizações é que são, na maioria das vezes, os responsáveis por gerar sofrimento aos demais trabalhadores, além de serem sujeitos ao sofrimento.

Entre as inúmeras possibilidades de sofrimento no trabalho em organizações, escolhemos analisar o sofrimento do executivo ao lidar com as suas dificuldades no trabalho, ou seja, quando ele apresenta problemas em relação ao seu desempenho profissional, como também, quando seu trabalho é concluído e entregue sem a produtividade e a eficiência característica de sua história profissional.

Este é um tema pouco explorado pela literatura sobre o trabalho, ou mesmo pelos textos na área de gestão de negócios. O mercado editorial, na área de negócios, oferece vasta quantidade de obras que buscam orientar executivos na condução dos negócios. A grande maioria das obras encontradas nas estantes reservadas à área de negócios é dedicada a orientar os leitores sobre como se deve fazer (*know-how*) para atuar de forma produtiva e eficiente nas diferentes atividades das áreas das organizações; aos relatos das carreiras de sucesso de presidentes de grandes empresas; etc.

Provavelmente, as obras de autores como Morita, Reingold e Shimomura (1986), Walton e Huey (1993), Gates e Rinearson (1995), Welch e Byrne (2001), Ghosn e Riès (2003), Gittell (2005), Welch e Welch (2005) e Gerstner (2006) devem provocar em muitos executivos, um processo de reflexão ajudando-os a atentar para as transformações nos rumos de seus negócios. Mas, para parte desses executivos, sugestões e conselhos de grandes empresários de sucesso não são suficientes para

responder às necessidades e às angústias enfrentadas na tentativa de superar suas dificuldades no trabalho.

De qualquer maneira, divulgar textos sobre o sofrimento no trabalho, as dificuldades, os problemas de desempenho e os fracassos daqueles que ocupam o topo das organizações, ainda que seja para tentar evitar novas ocorrências dessas questões, parece não atrair muita atenção de pesquisadores e editoras. Na tentativa de ocupar essa lacuna, produzimos este texto com o objetivo de aprofundar a compreensão da dinâmica do sofrimento no trabalho, que julgamos ser o coadjuvante das dificuldades enfrentadas pelos executivos.

São as dificuldades no trabalho, que se destacam entre as principais causas de sofrimento e de demissão dos profissionais, que ocupam o topo das organizações (LOWMAN, 1993). E mesmo que algum desses executivos não venha a ser desligado da organização, ele poderá sofrer outras consequências, como ser transferido para cuidar de outra atividade com menor relevância para a organização; perder parte de seu poder decisório e de influência; ter sua importância relegada; não ser convocado para as discussões relevantes ao negócio; ter seu plano de carreira ser postergado ou cancelado; ver sua bonificação e aumentos de mérito esquecidos, etc. evidenciando que suas dificuldades no trabalho representam um significativo risco à sua identidade profissional como executivo.

Outras ocorrências graves podem ocorrer, quando um dos principais executivos de uma organização enfrenta dificuldades no trabalho. O desempenho da organização pode ser prejudicado, comprometendo suas operações, seu desenvolvimento e a concretização de seus objetivos. Dependendo da importância e da gravidade do que vier a ocorrer, a situação dos negócios pode se tornar crítica e causar a redução do tamanho da organização ou até mesmo o encerramento de sua atividade econômica. Os trabalhadores serão afetados em qualquer dessas possibilidades.

Na tentativa de corrigir os danos causados pelo executivo aos negócios, várias medidas podem ser tomadas como: - reduzir o número de empregados da organização; sobrecarregar de tarefas alguns trabalhadores com a demissão de outros; adiar aumentos salariais reais; reduzir a qualidade e a quantidade dos benefícios aos trabalhadores (assistência médica, alimentação, transporte, etc.); suspender a contratação de novos empregados; etc. Os empregados serão, temporária ou definitivamente, os principais

atingidos pelas medidas corretivas provocadas pelo desempenho ruim do executivo da organização.

Frequentemente, há notícias em jornais e revistas de negócios sobre problemas enfrentados pelas empresas, muitas vezes gerados pelos seus principais dirigentes. Várias dessas notícias reportam a situação de ruína em que se encontram empresas que não conseguiram superar seus problemas. Entretanto, grande parte das dificuldades enfrentadas pelas empresas foi causada pelos seus executivos e jamais se tornaram públicas, mas certamente trouxeram sofrimento aos trabalhadores dessas empresas.

9.1 AS DIFICULDADES NO TRABALHO COMO METÁFORAS DA MESMICE

As dificuldades que um executivo pode enfrentar no exercício de seu trabalho podem ser as mais variadas. Vamos listar alguns exemplos - problemas no relacionamento com os superiores, pares e subordinados; dificuldades em negociar assuntos de interesse da organização com fornecedores e clientes, etc.; conflitos interpessoais e intergrupais; incapacidade de priorizar problemas em relação à importância e ao tempo disponível; resistência às mudanças internas ou externas à empresa; dificuldades em trabalhar com uma nova equipe ou em liderar projetos multifuncionais; resistência em abandonar velhos hábitos de liderança; mal-estar em apresentações públicas e a grupos de empregados; instabilidade emocional; desequilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, etc. (LEVINSON, 1970; KETS DE VRIES e MILLER, 1985; KETS DE VRIES, 2009b). Além desses, o despreparo profissional ou técnico de um executivo para o exercício do seu cargo pode ser também uma das causas das dificuldades no trabalho, mas este não é o objeto de nossa investigação.

Se a consequência de uma dificuldade no trabalho será devastadora ou irrelevante para o executivo e para os negócios, dependerá da ocasião e das circunstâncias em que ela ocorrer. Também, enquanto apenas uma das dificuldades estiver ocorrendo, seu efeito pode ser não relevante, mas à medida que outras dificuldades venham a se juntar a ela, as implicações podem crescer muito além do tolerável.

Para exemplificar o sentido metafórico que estamos dando ao termo *mesmice* em relação à vida profissional, podemos significá-lo através de exemplos de ações, comportamentos e atitudes que expressem a ideia de permanência, impedimento, fuga, busca de segurança, recusa, repetição, procrastinação, rejeição e desinteresse, sempre no sentido de criar dificuldades, impedimentos, atrasos, impossibilidades, assim como outros termos que transmitam a noção de um movimento na direção da *mesmice*.

Embora as metamorfoses da identidade profissional do executivo o tenham credenciado profissionalmente, entendemos que seu desempenho no trabalho foi afetado por conta de um descompasso, quando ele é tomado por uma *mesmice* em relação à dinâmica de transformação ao seu redor, em relação a algum aspecto que sua atividade profissional.

Esse descompasso pode decorrer também da ausência de uma percepção correta de alguma parte da realidade que o rodeia. O indivíduo pode ter feito uma interpretação parcial, equivocada ou desatualizada de sua realidade profissional, mas em relação a um determinado aspecto de sua identidade a realidade continuou se transformando, mas ele não se apropriou desta mudança e continuou ilusoriamente acreditando estar fazendo uma leitura atualizada da realidade.

À primeira vista, pode parecer que seu movimento foi bem sucedido, mas é apenas um logro, pois o indivíduo foi tomado pela ilusão. Ele se encontra agora em descompasso com o mundo ao seu redor, pois tudo e todos continuaram a se transformar, mas ele se enredou em algo do seu passado, está fixado em algum momento de sua história. Sua percepção não acompanhou as transformações de determinada parte da realidade ao seu redor e ele interrompeu uma metamorfose de sua identidade profissional. É esperado que o mesmo não tenha ocorrido com os que estão ao seu redor. Dessa forma, sua *mesmice* ficará evidente àqueles que estiverem atentos aos eventos. Por outro lado, é desnecessário dizer que não seria esperado que os demais, intencionalmente, se deixassem também tomar pela *mesmice* apenas para acompanhar o indivíduo, fosse ele seu superior hierárquico, ou não.

Como em geral, este movimento é inconsciente, o indivíduo não se dá conta do que está ocorrendo e continua tentando fazer a reposição da parte afetada de sua identidade. Enquanto a realidade continua a se transformar, um abismo pode estar se abrindo entre ele e o mundo ao seu redor em relação a sua '*mesmice*'. Não se pode

prever com antecedência quando, ou ainda se este abismo voltará a se fechar. E só o tempo poderá dizer se ‘essa’ sua mesmice teria sido para melhor ou pior para sua vida pessoal, profissional ou para a organização em que trabalha.

9.2 O INDIVÍDUO SUJEITO À ‘UMA’ OU MAIS MESMICES

Para ocupar seu papel de executivo na organização, o trabalhador qualificou-se para o cargo e capacitou-se através de um processo de aperfeiçoamento de suas competências, que demandou anos de experiência profissional. Presume-se que sua capacitação também o tenha habilitado a resolver problemas, a coordenar pessoas e equipes, a decidir sob pressão, etc., de forma a atuar de maneira efetiva para realizar os objetivos e metas dos negócios. Principalmente, imagina-se que sua história de sucessos e realizações ao longo de sua carreira, tenha dado aval ao processo em que se deu sua escolha para o cargo que ocupa e o grau de responsabilidade que detêm (WHYTE, 1956; DRUCKER, 1986; LEVINSON, 1992; CHIAVENATO, 2008).

Como consequência da permanente transformação da realidade, os executivos têm entre as suas principais atribuições lidar com as mudanças, e conseqüentemente com as oportunidades, ameaças e problemas por elas gerados. Essas transformações são constantes e como já vimos, sua complexidade e sua frequência intensificaram-se com o processo de globalização. A cada mudança, apresenta-se um novo desafio que exigirá, do executivo, o reordenamento de estratégias, recursos, ações, etc. Assim é o seu dia-a-dia, e a ele o executivo deverá estar habituado. Portanto, conviver com dificuldades, lidar com elas adequadamente e superá-las da melhor maneira é o que se espera de sua atividade. Ao longo de alguns anos nessa função, ele deve ter superado inúmeras dificuldades, quase sempre sem maiores conseqüências pessoais ou à organização. A grande maioria delas foi ultrapassada com facilidade. Algumas poucas demandaram maior atenção e cuidado para a sua solução (LEVINSON, 1992; CHIAVENATO, 2008).

Entretanto, ocasionalmente poderá surgir uma ou mais dificuldades que, momentaneamente, ele não conseguirá superar. Esse será um evento, que para um solucionador de problemas (o que qualquer executivo acredita ser) será algo muito preocupante. Qualquer tipo de dificuldade, que eventualmente venha a se apresentar

como intransponível será intrigante, pois, provavelmente, será muito semelhante a várias outras dificuldades já foram superadas por ele. Talvez fosse um evento que não merecesse muita atenção, mas que, inesperadamente, transformou-se em um obstáculo que poderá comprometer seu desempenho profissional. Ela o preocupa, pois se fracassar em conseguir superá-la poderá danificar e prejudicar sua identidade profissional, que é seu precioso patrimônio.

A construção de sua identidade profissional demandou muitos anos de trabalho e dedicação, e lhe custou muito sacrifício para atingir o que chegou a ser amealhado. Premido pela ameaça de ter sua identidade profissional manchada ou dissolvida, o executivo foi tomado pelo sofrimento. Este não o abandonará enquanto não houver uma solução àquela dificuldade (LEVINSON, 1970; ZALEZNIK, 1991; ENRIQUEZ, 1997; KEGAN e LAHEY, 2010).

Vamos entender a relação com o nível de comprometimento do executivo que se depara com dificuldades no trabalho que não consegue superar. O indivíduo que é um executivo em uma organização exercerá esta atividade de forma plena ou parcial, em todos os lugares em que estiver. Quando em seu escritório, em casa, assistindo a um concerto musical, em viagem, em aulas em um curso, em férias, em um cinema, lendo jornais, revistas, assistindo televisão, etc. ele estará mentalmente conectado ao seu papel de executivo. Sua atividade o ocupará permanentemente. Acompanhado ou sozinho, ele estará recolhendo dados e informações que lhe incitarão a desenvolver novas questões sobre as ameaças e as oportunidades que seus negócios têm pela frente. A cada notícia sobre economia, finanças, legislação trabalhista, empresas, produtos, inovações, tecnologia, propaganda, clientes, concorrentes, fornecedores, mercado de trabalho, nível de emprego, etc., ele buscará analisar de que forma seus trabalhadores e a empresa serão impactados e quais ações necessitam ser realizadas. Essa intensa dedicação às atividades e aos resultados do papel que desempenha na empresa, alicerça, reforça e consolida a estrutura mental que sustenta sua identidade profissional de executivo (DRUCKER, 2002).

9.3 AS DIFICULDADES NO TRABALHO COMO CAUSA DE SOFRIMENTO

Para ajudar-nos na compreensão sobre a individualização do sofrimento no trabalho e sua multiplicidade de possibilidades, vamos imaginar hipoteticamente um ambiente de trabalho, onde trabalhadores atuam lado a lado tentando dar conta de atividades semelhantes. Todos esses trabalhadores são profissionais que se qualificaram e se capacitaram durante anos para o exercício de suas funções na organização. Entre eles, vamos encontrar as mais diferentes expectativas e sentimentos na avaliação de suas atividades. Para alguns, a atividade que desenvolvem é considerada perfeita, pois representa a oportunidade de atuar em mais uma etapa de uma aprendizagem para o crescimento na carreira, que esperam os levarão ao topo da organização. Para outros é monótona, aborrecida, sem sentido e causa de frustração em relação às expectativas e sonhos nutridos há longa data. Em alguns outros, encontram-se os que detestam o que fazem e que canalizam seu descontentamento criando problemas de toda natureza ou conflitos com a chefia ou com os colegas de trabalho que lhes pareçam estar mais satisfeitos com a atividade.

Poderíamos continuar a tentar aprofundar o entendimento das diferentes possibilidades do sofrimento no trabalho, mas vemos que se trata de uma questão de tal subjetividade e complexidade, que talvez não haja limites para a sua exploração, principalmente por fundamentar-se em um sentimento humano. Por isso, preferimos avançar em outra direção, e explorar um tema que pode atingir indiscriminadamente todos os trabalhadores das organizações – o sofrimento vinculado ao desempenho do trabalhador, ou seja, suas dificuldades no trabalho.

O trabalhador é contratado por uma organização, em razão de sua habilidade em realizar determinado trabalho, e este é realizado no mundo real, onde se exige racionalidade, eficiência, produtividade, capacidade de decisão, de solução de problemas. De qualquer forma, o contexto do trabalho, ou seja, a realidade externa ao indivíduo é o foco principal do trabalho, “o trabalho dá ênfase ao aqui-e-agora e àqueles aspectos que têm utilidade no mundo real” (LOWMAN, 1993, p.14).

Vamos aprofundar a discussão sobre o sofrimento relacionado às dificuldades no trabalho. Entre os diversos tipos de dificuldades, podemos pensar em não conseguir realizar o trabalho com a produtividade e a eficiência que já fazem parte da identidade

profissional do próprio trabalhador. Esse é o debate que faremos a seguir, ao pensar o produto desse trabalho, seu resultado, o desempenho de um trabalhador que se expressa no produto final de seu trabalho.

Embora esse produto final do trabalho deva atender às expectativas definidas pela organização, a perspectiva para a avaliação pessoal do ato de trabalhar será a percepção do próprio trabalhador. Em razão disso, há que se considerar que, em meio aos trabalhadores expostos às mesmas circunstâncias, alguns poderão alegar dificuldades ou sofrimento em realizá-lo, outros, indiferença, enquanto outros, satisfação no trabalho (LOWMAN, 1993). De qualquer forma, o trabalhador é identificado pelo trabalho que faz, a qualidade do seu produto define o arquétipo que o representa perante o outro. Seu trabalho é um produto que simbolicamente tem a sua chancela pessoal e é diferente de qualquer outro.

Ao pensar esta questão, a partir da perspectiva da produtividade e eficiência do trabalho como componente da identidade profissional, pode-se pressupor que quando o trabalhador tem um problema com o seu desempenho profissional, ou seja, uma dificuldade no seu trabalho, essa dificuldade será reconhecida em termos de produtividade e eficiência, quando seu trabalho é comparado com o que vinha sendo usualmente entregue por ele (LOWMAN, 1993). Lowman considera como definição de dificuldade no trabalho uma situação em que...

Uma capacidade de trabalhar prejudicada ou diminuída pode provocar sérias dificuldades pessoais, inclusive a ameaça ao sustento do trabalhador. O termo dificuldades no trabalho refere-se às condições psicológicas decorrentes da diminuição da capacidade de trabalho, causada pelas próprias características pessoais do trabalhador ou pela interação entre suas características pessoais e as condições de trabalho. [...] a condição de dificuldade pessoal do trabalhador é criada pela diminuição de capacidade de trabalhar ou pela sua interação com aspectos do trabalho ou com arranjos do trabalho (LOWMAN, 1993, p.4-5).

Como premissa para esse debate, vamos assumir que na organização em que esse trabalhador exerce sua atividade seja esperado, como usualmente, que todos os trabalhadores estejam em busca de completar adequadamente a parcela de trabalho que lhes cabe na organização. Se algum desses trabalhadores não conseguir cumprir o que foi contratado, os demais trabalhadores serão prejudicados na execução da parte que lhes cabe. Seja porque esses trabalhadores reduzirão o volume de entrega do produto de seu trabalho por receberem um menor volume daquele trabalhador que está tendo alguma dificuldade, seja porque dispenderão mais tempo e mais esforço para corrigir ou

terminar o que estão recebendo do colega. Por um período de tempo, o espírito de solidariedade entre colegas permitirá que todos se esforcem para corrigir e compensar a produtividade e a eficiência da equipe. Mas, a partir de certo momento a equipe se recusará a levar adiante essa responsabilidade, e alguma decisão terá que ser tomada.

Quando nos referimos a uma dificuldade no trabalho, não estamos atribuindo ao trabalhador a responsabilidade pela sua dificuldade, como veremos mais adiante. Embora, em algumas situações ele possa exercer algum controle sobre as circunstâncias que geram seu sofrimento, em outras, não tem controle algum, estando totalmente a mercê dessas circunstâncias.

No entanto, a dificuldade que ele está tendo no trabalho será notada por quem dele dependa para dar continuidade no seu próprio processo de trabalho. Seus chefes também se aperceberão dessa dificuldade por estar aquém ou pior do que seria esperado. A percepção da diferença em relação ao padrão no trabalho é decorrente do histórico de desempenho, que, por sua vez, criou uma expectativa de consistência. O tempo de demora para ser notado, dependerá da frequência e da intensidade de suas relações funcionais, sua capacidade de decisão e seu envolvimento com superiores, pares e subordinados, como também com clientes e fornecedores.

É importante ressaltar que não é sempre que o trabalhador enfrenta uma dificuldade que seja rapidamente percebida pela organização, entretanto, dificilmente uma dificuldade no trabalho deixará de causar sofrimento ao trabalhador.

A partir deste ponto, vamos nos referir especificamente ao executivo do topo das organizações, embora o que vamos considerar também possa ser aplicado a todos os trabalhadores.

Defendemos que uma das principais razões para o sofrimento no trabalho está vinculada à identidade profissional, que é um dos mais valiosos patrimônios do executivo. Este não permitirá que sua identidade profissional seja contaminada ou manchada por alguma dificuldade no trabalho. Os problemas com o seu desempenho poderão desqualificar seu trabalho e por em risco sua identidade profissional, essa construção que o trouxe e o mantém no seu papel profissional, como também no cargo e no emprego que ocupa; que lhe garante a confiança da organização em lhe encaminhar os desafios que ele se propõe superar e que permite que receba o justo reconhecimento

profissional e financeiro pelo trabalho realizado. Além do que, provê prazer e satisfação profissional e o motiva diariamente a voltar ao trabalho e enfrentar novos desafios.

O executivo pode testemunhar que o sofrimento e o prazer são inerentes ao trabalho, e com eles têm convivido continuamente ao longo dos anos (DEJOURS, 1993). Também, terá uma clara noção de que seu desempenho no trabalho, seja ele causa ou consequência de sofrimento, ameaça sua identidade profissional. Enquanto essa ameaça persistir será motivo de apreensão, pois sabe, que se não restabelecer seu desempenho, colocará em risco seu futuro na organização.

Uma organização não se comove quando um executivo está em sofrimento, mas não irá tolerar suas dificuldades no trabalho. Estas, prejudicarão o trabalho dos seus superiores, de seus colegas e do restante da organização, assim como os negócios. Todos serão impactados pelo fato de que esse executivo não está tendo o desempenho esperado, aquele que usualmente vinha entregando.

Enquanto perdurar essa dificuldade, seu superior hierárquico e colegas mais próximos poderão lhe dar sugestões, indicações de profissionais que possam lhe orientar, farão recomendações no sentido de tentar ajudá-lo a resolver esse impasse. Entretanto, o executivo sabe que há um limite para a busca de uma solução. Ele compreende que se continuar com as dificuldades poderá sofrer sanções e até ser demitido da organização.

Ter a consciência da situação, em que está envolvido, faz com que a preocupação em resolver seu problema de desempenho, se some àquela que tem em relação à possibilidade de que isto não venha a ocorrer. Baseado no seu conhecimento do mercado de trabalho, ele sabe que talvez não consiga voltar a se empregar em uma organização que lhe ofereça cargo e remuneração compatíveis com os que têm atualmente. É provável que tenha de reduzir suas pretensões e aceitar algum trabalho com menor remuneração e relevância. Tudo irá depender da situação de mercado quando estiver à procura do emprego. Talvez tenha que ficar um ou dois anos em busca dessa nova colocação. Se demorar muito a se reempregar muitas portas se fecharão, e ele terá que buscar alternativas. Quem sabe, se veja obrigado a abrir um negócio próprio, por exemplo, se tornar um comerciante autônomo. Mas receia que talvez não seja possível efetuar essa transformação profissional tão significativa.

Ele conhece bem as regras do trabalho nas organizações, e as demissões fazem parte do *modus operandi* das relações entre as organizações e seus executivos. Já foi demitido algumas vezes e viu isso acontecer em todos os lugares em que trabalhou.

Seria insuportável ser demitido em razão das dificuldades no trabalho, de fracassar na realização do seu trabalho. Não toleraria ser considerado incapaz para entregar algo que há anos tem entregado, pois a sua identidade profissional de executivo está lastreada na sua capacidade de entregar seu trabalho com a qualidade e a consistência que sempre o caracterizaram. Se não tiver sucesso, sua identidade profissional de executivo estará arrasada. Como poderá ser um executivo e não ser capaz de exercer sua atividade? Ele entregou à sua vida profissional a maior parte de sua existência, e a utilizou na construção de uma identidade que pode ser arruinada por não poder superar dificuldades no trabalho. Essas preocupações são causa de grande angústia e sofrimento.

Essa construção hipotética, que acabamos de fazer, tem o propósito de trazer a questão do sofrimento relacionado às dificuldades no trabalho do executivo para o nosso debate. Se vista de maneira generalizada é possível considerá-la como uma situação comum em qualquer organização.

Todos erramos e acertamos aqui e acolá, mas alguns são levados a construir em suas relações a imagem de competentes, outros não, independentes, no limite, do grau em que acertam ou erram. Fixada a imagem ela tem o poder de direcionar a percepção (a nossa e a alheia) na direção em que foi fixada. Se um competente erra foi um azar, se um competente acerta foi sorte. A falha do trabalhador competente em algum momento crucial do trabalho, ou uma sequência de falhas que tenha o poder de abalar a imagem construída, pode quebrar o ciclo que compõe a imagem de competência, e, pelo fato mesmo de ser generalizada, se espalhar rapidamente pelos outros cantos, tornando o eu mais sensível para a falha em outras esferas, até mesmo exercendo um efeito perceptivo no sujeito na representação construída de si mesmo (CODD, 2004, p.186).

9.4 OUTRAS RAZÕES PARA O SOFRIMENTO NO TRABALHO

Entre outras inúmeras possibilidades de representações do sofrimento no trabalho, vamos nos deter inicialmente na insatisfação com o trabalho.

O filósofo Roman Krznaric (2012) comenta, que nos dias atuais, “nunca um número tão grande de pessoas sentiu tanta insatisfação com a vida profissional” (p.15). O autor acrescenta que, diversas pesquisas realizadas no Ocidente, indicam que, pelo

menos metade dos trabalhadores estão insatisfeitos com o seu trabalho. E mais, quando considerados apenas os que trabalham no território europeu, cerca de 60% deles escolheriam uma nova profissão, se pudessem recomeçar sua vida profissional.

Uma pesquisa³⁵, realizada em 2012, pela consultoria *Accenture*, com mais de três mil executivos em 31 países, constatou que 59% dos homens e 57% das mulheres estão insatisfeitos com o seu trabalho. Os principais motivos para esse alto grau de insatisfação, conforme a pesquisa, foram a falta de oportunidade de crescimento profissional, a ausência de um planejamento de carreira na empresa e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O sumário da pesquisa indicou que os insatisfeitos não gostam das condições de trabalho, se sentem desmotivados e acham o trabalho chato. Talvez, esses resultados possam justificar outro problema que vem sendo vivenciado pelas empresas, o alto índice de rotatividade de seus empregados.

Outra pesquisa³⁶ com empregados, realizada no Brasil pela organização mundial conhecida por *As Melhores Empresas para Trabalhar*, apontou em seu relatório anual de 2012, uma redução em relação ao ano anterior, do grau de satisfação dos trabalhadores com relação ao seu ambiente de trabalho. Por outro lado, esses mesmos trabalhadores apontaram um aumento no grau de satisfação em relação às práticas de gestão de pessoas nas suas empresas. Esses indicadores, que aparentemente apontam para resultados contraditórios, explicitam que a insatisfação com o trabalho continua crescendo, não obstante os esforços realizados (na percepção dos trabalhadores) na melhoria dos sistemas de gestão de pessoas.

Para a edição de abril de 2013, a equipe de pesquisadores da Revista *Você RH* entrevistou consultores e profissionais da área de Recursos Humanos, na tentativa de identificar as razões para a insatisfação com o trabalho e o desejo de deixar a empresa. Os resultados destas entrevistas, apontaram diferentes motivos: os empregados não se conectam com o trabalho que executam e não encontram sentido para estar naquele lugar; o sentimento de estar sendo explorado, dando mais de si do que o que recebem financeiramente; a ausência de perspectivas de um futuro desenvolvimento na carreira na empresa; um nível excessivo de pressão por resultados de curto prazo; a falta de

³⁵ Revista *Você S/A*. Edição de junho de 2012.

³⁶ Revista *Guia Você S/A – As Melhores Empresas para Trabalhar 2012*, publicação da Revista *Você S/A*. Indicações foram feitas com base nos índices – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) e Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP). O IQAT reduziu de 82,88 em 2009 para 80,98 em 2012. O IQGP aumentou de 61,46 em 2009 para 71,83 em 2012.

reconhecimento pelas tarefas bem feitas; a sensação de que todos são descartáveis, não importando a posição hierárquica; o fato de sentir-se como uma mercadoria; etc.

Os resultados indicaram haver um certo grau de desengajamento do trabalhador em relação às suas tarefas e responsabilidades, o que poderia dar causa a acidentes no trabalho, queda de produtividade, não interesse na solução de problemas, perda de clientela, contaminação do clima organizacional, falta de interesse em buscar inovações, redução da lucratividade, colocar em risco objetivos estratégicos do negócio, etc.

Independentemente de como evoluíram estes índices ao longo do tempo, certamente causa preocupação o fato de ainda estarmos convivendo com elevados índices de insatisfação no trabalho.

Uma das razões para o sofrimento no trabalho é o fato de que a profissão ou a atividade que exercemos, possa não fazer sentido na nossa vida. Para muitos de nós, nossa atividade talvez tivesse algum sentido quando do início da vida profissional, ou ainda por mais algum tempo. Mas esse sentido deixou de estar presente. Talvez, porque percebemos que jamais havíamos refletido sobre as razões para a escolha de nossa profissão e por isso nunca nos demos conta de que a atividade que exercemos não tem sentido algum.

Ao discutir essa questão, seria importante saber se ao escolher a carreira profissional, o indivíduo refletiu antecipadamente sobre a questão do sentido no exercício de sua futura atividade.

Ainda que, desde meados do século passado, estejamos gozando de maior liberdade pessoal para a escolha da atividade profissional (KRZYNARIC, 2012), e possamos ter acesso a uma grande disponibilidade de informações sobre carreiras e atividades profissionais, mesmo assim, muitas vezes a escolha da profissão toma apenas como referência os dados do mercado profissional. Os principais referenciais utilizados são quanto à renda que possa ser auferida, ao grau de concorrência que será enfrentado e às perspectivas de crescimento do tipo de atividade ou de negócio, etc. O excessivo foco nos dados mercadológicos retira a importância dos fatores subjetivos do indivíduo que irá exercer a atividade. E, na maioria das vezes, esses fatores sequer são considerados, quando da escolha profissional. Ignora-se também a possibilidade de experimentação da

atividade pretendida, para que se pudesse vivenciar antecipadamente como nos sentiríamos na atividade que viria a ser escolhida (LEVINSON, 1992).

Muitas vezes, a escolha profissional ainda se dá direta ou indiretamente por determinação familiar; seja para seguir uma tradição arraigada na família; para realizar um desejo que o pai ou a mãe não pôde concretizar em sua vida; para atestar a superação das dificuldades atravessadas pela geração anterior; pela tentativa de imitar o sucesso profissional alcançado por um familiar; etc.

Pode ser que a opção profissional tenha sido realizada sem que houvesse suficiente informação para o processo objetivo de escolha; porque haviam muitas opções de carreiras atrativas; porque ocorreram problemas na formulação ou na forma em que foi posto em ação o plano de carreira escolhido; etc. (KRZYNARIC, 2012).

Há casos em que a escolha profissional foi resultado da concretização de um sonho de muitos anos, e experimentada com alegria em ambientes similares ao trabalho daquela natureza. Ou seja, foi a melhor escolha na época, entretanto, como consequência do processo de metamorfose, o indivíduo não tem mais aquele desejo que o encantava. Por isso, a atividade que antes lhe proporcionava grande satisfação no trabalho, não mais lhe desperta o interesse. O indivíduo não é mais o mesmo, mas ele ainda exerce a mesma atividade que já não tem mais ressonância com o que, ou quem ele é atualmente.

Ele percebeu que sua atividade não mais se encaixa em como ele se vê. Algo lhe diz que há certa dissonância entre quem ele é e o que faz. Sua atividade no trabalho deixou de capturar sua atenção. Não mais se envolve completamente com o seu trabalho. Sua atividade tornou-se uma obrigação, sua preocupação é com o dinheiro que recebe para o sustento da família e de seus desejos de consumo e investimento. Dedica-se o mínimo que pode ao trabalho, e o exerce de forma suficiente para manter o emprego, e assim aproveitar as noites após o trabalho, os finais de semana e as férias. Muitas vezes, os planos para o restante da vida reduzem-se a aguentar o sofrimento decorrente dessa insatisfação e tentar seguir adiante.

Há trabalhadores que reagem de forma diversa. Aqueles que, ao perceberem a perda de interesse pelo trabalho atual se mantêm na atividade apenas enquanto buscam outra que lhes possa trazer de volta a satisfação. Outros, mais decididos e arrojados, de

pronto abandonam a atividade atual e vão experimentar novas atividades em busca de sentido e de satisfação. Na maioria desses casos, o fator determinante é a percepção pelo trabalhador de que seu trabalho causa sofrimento. Este é o primeiro passo para que haja alguma possibilidade de mudança.

Há muitos que sofrem sem perceber que a causa do seu sofrimento é a falta de sentido no exercício da sua atividade. Sem essa percepção, atribuem a outras razões a causa de seu sofrimento. Muitas vezes, assim o fazem, por estar protegidos pelos mecanismos de defesa inconscientes, evitando a angústia com que teriam que lidar ao reconhecer a necessidade de buscar uma nova atividade. Imaginar recomeçar uma vida profissional poderia causar um sofrimento insuportável. Atribuir a outrem a responsabilidade pelo seu sofrimento poderá ser mais tolerável. Nestes casos, o usual é aguentar o sofrimento.

Outra possibilidade de representação do sofrimento no trabalho é o medo do fracasso e o medo do sucesso. O medo do fracasso está relacionado à percepção de que o indivíduo não será capaz de atingir uma meta desejada ou previamente determinada, ou um sucesso desejado e que também poderá ser visto pelos demais como um fracasso (LOWMAN, 1993). Para Diniz, a experiência de se tornar um fracassado “pode resultar em diminuição de autoestima, em percepções de realidade como punitiva e num sentimento crescente de falta de valor social” (DINIZ, 2004, p.125).

O medo do sucesso, que, paradoxalmente, também pode ser causa de sofrimento. É definido como...

Uma tendência persistente de evitar comportamentos que possam estar associados com conquistas, especialmente quando o sucesso parece iminente, ou para minimizar conquistas ou atribuir as realizações a fatores não controlados pelo indivíduo. A baixa autoestima, o preocupar-se com uma avaliação por terceiros e uma atitude competitiva, têm também sido descritas como características daqueles que experimentam o medo do sucesso (LOWMAN, 1993, p.74).

No capítulo a seguir, vamos entender o sofrimento no trabalho conforme Christophe Dejours.

CAPÍTULO 10

O SOFRIMENTO NO TRABALHO CONFORME DEJOURS

Sísifo, de acordo com o *Dicionário da mitologia grega e romana*, de Grimal (1997) é o mais astuto dos mortais e o menos escrupuloso. Conta uma das versões de seu mito, que por encontrar-se inadvertidamente no local, Sísifo tornou-se testemunha quando Zeus raptou Egina. Mais tarde, vindo a barganhar com Asopo para que ele fizesse brotar uma nascente de água em Corinto, Sísifo revela-lhe que foi Zeus que raptou sua filha. Tomado pela ira, ao saber da delação, Zeus impõe a Sísifo aquele que considera o mais terrível castigo, o trabalho inútil, sem fim e sem sentido. Sísifo estaria condenado eternamente a empurrar uma enorme rocha morro acima, mas ao chegar ao topo, ela escaparia de suas mãos e deslizaria até o ponto inicial, obrigando-o a voltar a empurrá-la morro acima, indefinidamente.

Albert Camus em sua obra de 1942, traduzida no Brasil com o nome de *O mito de Sísifo* (2005), considera este mito trágico, porque o seu herói é consciente da inutilidade do seu trabalho. Ele tem consciência do seu sofrimento, do suplício infrutífero deste esforço incessante, pelo fato de sempre fracassar, não conseguir seguir adiante para concluir seu trabalho e poder entregá-lo como um produto acabado que lhe foi solicitado. Que sentido tem um trabalho que não se concretiza, que não pode ser terminado?

Seria o trabalho contínuo, inconcluso e inútil do mito de Sísifo, símbolo do sofrimento para o ato de trabalhar, uma metáfora da dinâmica da mesmice? A mesmice do trabalho inconcluso faz do trabalhador um anti-herói, aquele que se repete interminavelmente, como um condenado a viver em um carrossel. Uma vida circular a mover-se indefinidamente sem levar a lugar algum. Que terrível crime teria cometido o indivíduo para merecer tamanho castigo? Ou seria este um flagelo autoinfligido? Investigar o sofrimento no trabalho é buscar caminhos para romper esta terrível condenação. Esta proposta nos encoraja a buscar as respostas.

Para explorarmos mais profundamente sobre o sofrimento no trabalho, vamos nos recorrer à Psicodinâmica do Trabalho Dejouriana. Consideraremos nesta discussão,

aquelas de suas ideias que avaliamos as mais relevantes para a nossa investigação. Antes, pretendemos compreender melhor como se deu a evolução teórica de Dejours.

Desde a publicação de sua primeira obra em 1980, que teve a primeira edição em português em 1992 com o nome de *A loucura do trabalho*, Dejours tem aprofundado suas pesquisas e construído mais conhecimento, contribuindo para uma melhor compreensão do funcionamento dos aspectos psicodinâmicos do sofrimento no trabalho.

Quando no início de sua pesquisa, Dejours teve como foco a coletividade do trabalho, e por conta disto, deixou de lado a análise de indivíduos isoladamente (Merlo, 2002). Mais adiante, ao aprofundar suas pesquisas, incluiu a análise da individualidade do trabalhador, o que enriqueceu seu desenvolvimento teórico. Nosso debate pretende incluir esses enfoques coletivos e individuais do sofrimento dos trabalhadores da teoria Dejouriana.

Um aspecto importante de seu aprofundamento teórico é que, anteriormente, seu embasamento foi construído a partir da análise das atividades de operários, telefonistas, pilotos de avião de caça, bancários, enfermeiras, etc., ou seja, a partir de categorias específicas de trabalhadores das organizações, cujo sofrimento no trabalho era gerado principalmente pelo trabalho repetitivo, por problemas ergométricos, pela falta de sentido no exercício da atividade, etc. Com sua ampliação teórica, suas análises passaram a servir para pensar o sofrimento de todos trabalhadores na organização. Entretanto, como evidencia a pesquisa bibliográfica de outros autores que estudam a teoria Dejouriana na clínica do trabalho no Brasil, o desenvolvimento de atos terapêuticos a partir das suas reflexões, parece não ter tido a mesma evolução. Pois os processos terapêuticos fundamentados em sua teoria continuam a limitar-se ao coletivo nas organizações, ou seja, visam facilitar apenas as intervenções em indivíduos, cujo sofrimento tenha sido causado pela forma coletiva de organização do trabalho.

Por existir, na perspectiva individual, inúmeras situações que podem desencadear o sentimento de sofrimento no trabalhador, e que não estão relacionados diretamente à organização coletiva do trabalho, os indivíduos, como também as organizações, carecem de uma clínica do trabalho Dejouriana, que seja orientada às causas individualizadas de sofrimento, portanto, não comuns aos demais colegas. Como por exemplo, o sofrimento de um executivo.

Mais adiante, voltaremos a esse tema para entender como as organizações estão lidando com o enfoque “clínico” do sofrimento no trabalho. Mas retornemos à questão do sofrimento.

Neste capítulo, vamos nos apropriar dos mais relevantes conceitos de Cristophe Dejours para explorar seu entendimento sobre a Psicodinâmica do Trabalho, cuja teoria tem sido expressa em textos publicados desde sua primeira obra, e que marcou os estudos sobre o trabalho ao privilegiar as consequências da organização do trabalho sobre o aparelho psíquico, bem como o estudo da normalidade sobre a patologia (MERLO, 2002).

As bases da Psicodinâmica do Trabalho foram inicialmente plantadas pelos estudos de Le Guillant durante os anos 1950 através de pesquisas que procuravam estabelecer relações entre a Psicopatologia e o Trabalho. Seu início efetivo ocorreu quando, conforme Merlo (2002), ao estudar a atividade das telefonistas da cidade de Paris no ano de 1956, Le Guillant identificou um distúrbio nomeado por ele como Síndrome Geral de Fadiga Nervosa, cujos sintomas, que incluíam alterações somáticas, de humor, caráter, problemas com o sono, etc. eram decorrentes das atividades executadas pelas telefonistas no trabalho.

A partir de então, iniciaram-se as investigações das perturbações psíquicas que se percebiam ser ocasionadas pelo trabalho. Dessa forma escapava-se da subordinação excessiva aos modelos médicos que estudavam os efeitos danosos do trabalho em ambientes insalubres, ou com substâncias tóxicas que acarretavam sérios problemas de saúde aos trabalhadores (DEJOURS, 1993).

10.1 O FOCO E INTERESSE DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO DEJOURIANA

O foco e o interesse da Psicodinâmica do Trabalho Dejouriana não são os indivíduos isoladamente, mas sim, a coletividade de trabalho onde se manifesta o sofrimento psíquico nas situações de trabalho. Como também, não visa intervir através de “atos terapêuticos individuais”, mas atuar na organização do trabalho em que o indivíduo participe (MERLO, 2002, p.132).

A Psicodinâmica do Trabalho favorece a compreensão do modo como se articulam as duas faces da organização do trabalho, ou seja, as fontes de sofrimento e de prazer no trabalho, no sentido de buscar alternativas para o aprofundamento da compreensão da relação entre trabalho e saúde.

O trabalho como uma atividade social complexa exige do trabalhador adaptação e enfrentamento de conflitos, diante dos quais este pode sucumbir ao aspecto mais doloroso da dupla possibilidade “prazer e sofrimento”, “saúde e doenças”. Quando os recursos internos do trabalhador não são suficientes e/ou as condições de trabalho são desfavoráveis, existe a possibilidade de adoecimento. Esse processo faz parte de uma subjetividade ocorrida na relação trabalhador e seu trabalho. Não existem culpados, existem fatores desencadeadores ou determinantes (VASQUES-MENEZES, 2004, p.42).

Dejours (1992) aponta que o mesmo aparelho psíquico que pode representar e sucumbir ao sofrimento, pode se encarregar de produzir arranjos de realidade onde representará as vitórias e sucessos, capazes de produzir, simultaneamente, satisfações concretas, porque “dizem respeito à proteção da vida, ao bem estar físico, biológico e nervoso, isto é, à saúde do corpo”; e simbólicas, pois “trata-se da vivência qualitativa da tarefa [...] não relativa às suas necessidades, mas aos desejos e motivações” (DEJOURS, 1992, p.62). Reconhecidamente, o tema prazer e satisfação no trabalho tem merecido a atenção de muitos pesquisadores e autores, mas não é o objeto de nossa pesquisa.

Algumas pesquisas apontam, segundo Marcos Tavares (2004), que as características do trabalhador são determinantes no enfrentamento das questões do trabalho. As pessoas resilientes têm estratégias que as protegem e que favorecem a manutenção da saúde e da qualidade de vida. Por isso que, enquanto essas pessoas não apresentam dificuldades ao conviver com algumas situações do trabalho, outras desenvolvem dificuldades por não contar com a mesma resiliência e não conseguirem elaborar estratégias de superação.

A maioria dos problemas vividos por homens e mulheres nas situações de trabalho refere-se a alguma combinação ou interação de características subjetivas e situacionais na relação sujeito-trabalho, não sendo nem um nem outro, exclusivamente, o fator causador do sofrimento. A ressonância entre questões de trabalho e aspectos da experiência ou da história do sujeito, portanto, a ressonância de fatores objetivos e subjetivos, é responsável pela maior parte do sofrimento na situação de trabalho (TAVARES, 2004, p.55).

10.2 O TRABALHO ENLOUQUECE?

Em sua primeira obra, Dejours (1992) já não defendia existir uma relação uníssona entre o trabalho e a doença mental. Naquela ocasião, já citava rachaduras nessa pretendida identificação.

A relação entre organização do trabalho e aparelho mental não é tão unívoca, e há casos em que o trabalho é, ao contrário, favorável ao equilíbrio mental e à saúde do corpo. Pode até acontecer que ele confira ao organismo uma resistência maior contra a fadiga e a doença, contra os tóxicos industriais, os vírus e as condições climáticas.

Uma boa adequação entre a organização do trabalho e a estrutura mental do operário é possível. [...] Quando a relação com a organização do trabalho é favorável, ao invés de conflituosa, é porque pelo menos uma das duas condições seguintes é realizada:

- As exigências intelectuais, motoras e psicossensoriais da tarefa estão, especificamente, de acordo com as necessidades do trabalhador considerado, de tal maneira que o simples exercício da tarefa está na origem de uma descarga e de um “*prazer de funcionar*”.

- O conteúdo do trabalho é fonte de uma satisfação sublimatória: a situação que, a bem dizer, é rara em comparação com a maioria das tarefas, encontrada em circunstâncias privilegiadas, onde a concepção do conteúdo, do ritmo de trabalho e do modo operatório é, em parte, deixada ao trabalhador (DEJOURS, 1992, p.134).

Na época, contrariando suas próprias expectativas, Dejours (1992) concluiu que “a exploração do sofrimento do trabalho não cria doenças mentais específicas. Não existem psicoses do trabalho, nem neuroses do trabalho” (p.122). Por outro lado, na mesma obra, Dejours sugeriu que talvez houvesse alguma influência do envolvimento do sofrimento no trabalho que pudesse explicar o porquê da ocorrência do processo de descompensação em determinado momento na vida do trabalhador. Em consequência dessa conclusão, ele alterou o nome da disciplina, como também do título de sua obra (*Psychopathologie au travail*), que no Brasil foi alterada de *A loucura do trabalho* para *Psicodinâmica do trabalho* (p.122).

Wanderley Codo, lastreado nos seus 25 anos de investigação sobre o trabalho, não se satisfaz com a conclusão de Dejours e defendeu “que sim: o trabalho pode enlouquecer”, embora, tenha explicitado que se procurarmos por alguma vinculação, descobriremos que “nenhum evento tem relação direta com psicopatologia”. Entretanto, “o que se pode dizer é que tais eventos são de risco, ou seja, aumentam a probabilidade de ocorrência de uma psicopatologia”. Para Codo, o caminho de investigação deste tema, passa pela via da ciência probabilística, onde ele defende estar as raízes da psicologia e da psicopatologia (CODO, 2004, p.12).

Codo (2004) aponta, que, muitas vezes, o clínico do caso em questão, “não reconhece o papel do trabalho como fator de risco” e, portanto a solução adotada será a de “re-significar, buscar alhures uma causa para o que seu cliente lhe traz, ainda que mágica”. Seria uma explicação qualquer, melhor do que nenhuma? Mas, então onde investigar as causas? Codo considera que ao ouvir o cliente, descobre-se que “as histórias que emolduram a loucura, com todas as suas idiossincrasias, são histórias, não necessariamente são causas” (p.14-15). Portanto, há outros fatores e ressalvas a considerar.

E se confiar estritamente na palavra do sujeito, fatalmente terá que ancorar a psicopatologia no conhecido ou no informado pelo sujeito, no processo de atribuição ingênua que homens e mulheres que sofrem lançam mão para minorar suas dores. Produzir conhecimento em ciência é encontrar relações que antes não se suspeitava, explicar os mistérios do mundo. Perguntar para a vítima por que sofre e acreditar em suas respostas ingênuas é transformar a ignorância em causa: foi isto que Dejours fez. Por isto não encontrou nada. É o que sempre acontece quando se faz as perguntas erradas; as respostas que se consegue são erradas (CODO, 2004, p.16).

E quais são os fatores de risco que podem ser considerados? Codo (2004) considera o trabalho, entre os fatores de risco, pois ele é fundamental à vida e à identidade quando “permite que eu me reconheça no espelho” (p.16), mas há outros como...

Todos aqueles que são importantes para a construção da personalidade e da identidade, ou ainda da interação entre elas. A sexualidade, a infância, a escola, os grupos na adolescência, o gênero (e outros, aqui para não se quer ser exaustivo). Meu relacionamento com minha mãe e meu pai são fundamentais para a constituição da minha personalidade e identidade, se são cruéis comigo, ou ausentes, estou em risco de desenvolver psicopatologia, e assim por diante (CODO, 2004, p.15).

10.3 ENTENDENDO O SOFRIMENTO NO TRABALHO

Dejours (2011) desenvolveu a teoria da Psicodinâmica do Trabalho como uma ampliação da Psicopatologia do Trabalho. Esse novo desenvolvimento teórico surgiu ao perceber que a maioria dos trabalhadores não adoecia apesar de vivenciar situações geradoras de alto nível de sofrimento psíquico. Ele identificou a causa dessa ‘imunidade ao adoecimento’ como decorrente do desenvolvimento de estratégias para lidar com o sofrimento e continuar trabalhando. Conhecer e reconhecer a participação e o envolvimento destas emoções no trabalho nos ajudará na evolução de nossas investigações.

Se, para Christophe Dejours (2001), “o grande palco do sofrimento é certamente o trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos, quanto para os que nele permanecem” (p.37), como perceber o sofrimento do outro?

A percepção do sofrimento alheio não diz respeito apenas a um processo cognitivo, de resto bastante complexo, em sua construção psíquica e social. Sempre implica, também, uma participação pática³⁷ do sujeito que percebe. Perceber o sofrimento alheio provoca uma experiência sensível e uma emoção a partir das quais se associam pensamentos cujo conteúdo depende da história particular do sujeito que percebe: culpa, agressividade, prazer, etc. A percepção do sofrimento alheio provoca, pois, um processo *afetivo*. Por sua vez, esse processo afetivo parece indispensável à concretização da percepção pela tomada de consciência (DEJOURS, 2001, p.45-46, grifo do autor).

Sabemos que uma difícil tarefa é aventurar-se a discutir o sofrimento no trabalho. Apenas o próprio sujeito que sofre é capaz de tentar explicar que sofre, por que sofre e qual a intensidade de sua dor. Se considerarmos que para o sujeito que sofre uma dor física³⁸, aparentemente possa haver alguma facilidade em identificá-la e em buscar alívio para a sua dor, no caso do sofrimento psíquico, o tema adquire outra dimensão e complexidade.

Dejours define o campo da Psicodinâmica do Trabalho como aquele do sofrimento e do conteúdo, da significação e das formas desse sofrimento e situa sua investigação no campo do infrapatológico ou do pré-patológico. Para ele o sofrimento é um espaço clínico intermediário que marca a evolução de uma luta entre funcionamento psíquico e mecanismo de defesa por um lado e pressões organizacionais desestabilizantes por outro lado, com o objetivo de conjurar a descompensação e conservar, apesar de tudo, um equilíbrio possível, mesmo se ele ocorre ao preço de um sofrimento, com a condição de que ele preserve o conformismo aparente do comportamento e satisfaça critérios sociais de normalidade (MERLO, 2002, P.132).

O sofrimento psíquico no trabalho pode ter muitas expressões e uma grande variedade de fatos geradores. Poderíamos expressá-lo também como um mal-estar no trabalho, seja com relação ao fato de lidar com determinados assuntos ou pessoas, ou como dificuldades na realização de uma determinada tarefa ou função, etc.

Outra possibilidade é a de que o sofrimento do trabalhador não tenha como causa o trabalho, mas sim, qualquer fator externo ao trabalho, como sua vida familiar, amorosa, acadêmica, etc. ou até uma causa desconhecida. O trabalhador pode estar sofrendo por ter sido tomado por um estado depressivo, por um desequilíbrio hormonal, etc. Há casos em que o sofrimento pode ter origem no trabalho, mas ele a identifica

³⁷ Segundo Dejours, o termo pático remete ao sofrer e ao sofrimento, ao padecer e à paixão, com suas conotações de passar por, sentir, experimentar, suportar, aguentar situações que gerem dor ou prazer.

³⁸ Lembramos que o sofrimento psíquico também pode se refletir no corpo, causando dor física.

como tendo sido de outra origem; ou vice versa. Mesmo quando o sofrimento tenha uma causa externa ao trabalho, existe a possibilidade de que o seu mal-estar interfira no seu desempenho e venha a causar um novo sofrimento que irá se somar ao primeiro, dificultando, muitas vezes, sua atividade no trabalho naquele dia ou por vários dias.

O sofrimento também é de natureza temporal e espacial, ou seja, o período de tempo em que o trabalhador estará tomado pelo sofrimento poderá ser de apenas alguns instantes ou de algumas horas, dias, semanas, meses, etc. O sofrimento estará vinculado a um determinado contexto, pois se o contexto se altera, o sofrimento poderá desaparecer. Como também, mesmo que ele venha a enfrentar uma situação semelhante àquela que gerou o sofrimento, se ele estiver em outro contexto, talvez o sofrimento não venha a se manifestar.

Concretamente, se levarmos em conta a singularidade do sujeito e a questão contextual, existem variadas possibilidades sujeito-contexto que poderiam, além de gerar sofrimento, ser causa de seu adoecimento físico e mental.

O sofrimento no trabalho quase sempre traz consequências ao desempenho do trabalhador, podendo gerar redução na produtividade ou na eficiência do trabalho, redução no índice de qualidade do produto ou serviço entregue, causar acidentes, redução na qualidade dos relacionamentos profissionais, dificuldades em buscar soluções e resolver problemas, em comunicar-se, etc. Para Lowman (1993), “assim como o trabalho pode contribuir positivamente para a saúde mental do indivíduo, um problema psicológico pode diminuir sua capacidade para o trabalho” (p.7).

A possibilidade de uma atividade profissional gerar sofrimento está vinculada ao trabalhador, ou seja, “à história do indivíduo na sua integralidade, resgatando suas formas de julgar e de se conduzir, além das suas representações do mundo forjadas por esta história” (LIMA, 2004, 155). A autora suporta a posição teórica de Guillant de que...

A explicação para o problema não se encontra, nem nos dados de personalidade, nem naqueles advindos do contexto social, considerados isoladamente, mas sempre nas formas pelas quais se articulam, construindo uma trama complexa que se traduz, em última instância, na trajetória de cada indivíduo. [...] É também por meio desse resgate minucioso da história de cada indivíduo que ele julgava possível compreender por que nem todos expostos a situações semelhantes adoecem ou manifestam o mesmo padrão de desgaste (LIMA, 2004, p.155).

Segundo Dejours (1992), no trabalho em escritórios ou no setor terciário, quando não está presente o tipo de organização taylorista, o trabalhador fica exposto a outros fatores geradores de ansiedade, principalmente relacionadas à discriminação. Nesses ambientes, o relacionamento com o superior hierárquico pode influenciar nos aumentos salariais, nas avaliações de desempenho, nas concessões de mérito, na justificativa dos atrasos e das ausências, na escolha das datas para a concessão de férias, etc. Criada esta dependência, abre-se a porta para a manipulação psicológica, para que o trabalhador seja mais uma peça no jogo de poder do seu superior que cria suspeitas, rivalidades e perseguições entre os subordinados visando assegurar o seu próprio poder. “A ansiedade resultante das relações humanas profundamente impregnadas pela organização do trabalho” é fonte de sofrimento mental (p.76).

Muitas vezes o trabalhador sofre silenciosamente, evitando assim, chamar para si a atenção dos responsáveis pelo seu sofrimento. Com isso, tenta evitar ações que possam prejudicá-lo e fazê-lo sofrer ainda mais. Quando age assim, ele provavelmente se esforçará para evitar qualquer redução na produtividade ou eficiência do trabalho.

O sofrimento é estritamente pessoal. Aquilo que me faz sofrer pode nada representar para o meu colega de trabalho, que faz o mesmo trabalho que eu faço e, que aparentemente, está exposto simultaneamente à mesma situação que eu vivencio. O mesmo evento que me causa sofrimento pode lhe ser indiferente ou até mesmo lhe causar prazer. O oposto também pode ser verdadeiro.

As causas do sofrimento humano podem ser as mais diversas e das mais diferentes naturezas, tornando complexo tentar descrevê-las. Mesmo que, em vários textos, Dejours tenha destacado situações que causam sofrimento no trabalho, seus exemplos serviram para a análise do sofrimento e não propriamente para a análise da sua causa. Entretanto, suas investigações ajudaram a construir uma teoria que tenta explicar porque um sujeito estaria mais exposto ao sofrimento que outro.

Com relação ao trabalho nas organizações, outro fator capaz de gerar sofrimento é a perda do emprego ou a dificuldade em conquistar um emprego. A ameaça de vir a perder o emprego é também causa de sofrimento. O clima permanente de ameaça estabelece relações de troca descompensatórias, de intimidação e de opressão que atormentam e enfraquecem as atitudes do trabalhador, jogando-o numa situação imutável de sofrimento.

Atualmente, excetuando-se os empregos onde ainda existe estabilidade empregatícia, como os do serviço público, os trabalhadores tornam-se descartáveis no momento em que a organização assim o determinar.

As recentes crises do capitalismo, somadas à alta velocidade em que ocorrem as transformações tecnológicas e acrescidas à agressividade da competitividade globalizada, transformaram, de tal forma, o cenário das organizações, que o trabalhador tem atualmente o seguinte comportamento:

Muitos pisos de fábricas e corredores de escritórios se tornaram palco de uma competição acirrada entre indivíduos lutando para que os chefes os percebam e os contemplem com um aceno de aprovação – em vez de serem, como no passado, estufas de solidariedade proletária na luta por uma sociedade melhor. Como descobriu Daniel Cohen, economista da Sorbonne, agora é a vez de cada empregado mostrar, por iniciativa própria, que é melhor do que a pessoa mais próxima, que está trazendo mais lucro para os acionistas da companhia, de modo que valeria a pena mantê-lo quando viesse, como deveria vir, uma nova rodada de racionalização (leia-se mais demissões por excesso de pessoal) (BAUMAN, 2005, p.40).

10.4 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO COMO CAUSA DE SOFRIMENTO

Dejours (1993), ao analisar a organização do trabalho, a separou baseando-se em dois dos seus aspectos - a divisão de tarefas até o seu menor nível de detalhe e a forma como se dividem as pessoas responsáveis pela tarefa ao longo da cadeia produtiva. Na primeira, sua preocupação foi com o tédio que a execução do trabalho provocava no trabalhador. Na segunda, com a questão hierárquica nas relações entre os trabalhadores no seu local de trabalho.

Dejours (1993) defende que o sofrimento é decorrente das pressões do trabalho, que, derivadas da organização do trabalho são responsáveis pelo desequilíbrio psíquico e doença mental. Além disso, que as condições somáticas do trabalhador são afetadas pelas condições de trabalho, isto é, pelas condições físicas, químicas e biológicas do ambiente de trabalho, tais como, barulho, temperatura, vibrações, poeira, vapores, vírus, bactérias e fungos, etc.

Dejours (1992) centra sua atenção no sofrimento no trabalho não relacionado com as condições de trabalho, que aponta ser o resultado da organização do trabalho na empresa, que por sua vez é onde estão “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na

medida em que ela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidades, etc.” (p.25).

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica cujo impacto é o *aparelho psíquico*. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento de natureza mental começa quando o homem no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme as suas *necessidades* fisiológicas e a seus *desejos* psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada. A forma de que se reveste o sofrimento varia com o tipo de organização do trabalho (DEJOURS, 1992, p.133, grifos do autor).

Em seus textos, Dejours (1992) jamais cria uma vinculação obrigatória, que defina que uma determinada organização do trabalho seja causa de um determinado sofrimento. Ao compreender as causas do sofrimento mental dos operários (que foram os sujeitos de sua pesquisa), identifica o processo de anulação da liberdade como gerador do empobrecimento mental e do comportamento produtivo estereotipado. É o trabalho repetitivo do operário taylorizado, que uniformiza seus gestos, provoca sua robotização e traz monotonia na execução de suas tarefas. Provocando também a individualização do trabalho, por conta da repartição ou diferenciação das tarefas em relação às tarefas dos demais operários.

O trabalho individualizado e uniformizado, onde o trabalhador desconhece a destinação do produto de seu trabalho, conduz ao *nonsense* do próprio trabalho, pois “a falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento do sentido da tarefa coletiva só tomam a sua verdadeira dimensão psicológica na divisão e na separação dos homens”. Em decorrência, são gerados dois sofrimentos à sua vivência operária - insatisfação e ansiedade. Há também o fato, de que o operário sente “vergonha de sua robotização”, “de não ter mais imaginação ou inteligência, de estar despersonalizado”. Ele vê “falta de significação” no que faz, como também vivencia um “sentimento de inutilidade”, e é sensibilizado pela “falta de qualificação e de finalidade do trabalho”. Esse profundo sentimento de desqualificação se reflete na construção de sua identidade, gera um estado depressivo e um cansaço que vai além do seu esforço muscular (DEJOURS, 1992, p.49).

Dejours (1992) reconhece, na análise da atividade do trabalhador, que o conteúdo simbólico do trabalho tem relevância narcísica. O grau de dificuldade prática da tarefa, a qualidade do produto final entregue, que serve como prova da qualificação e evolução do profissional e o estatuto social vinculado ao posto de trabalho, servem para

explicitar simbolicamente a expressão “da vida interior do sujeito, isto é, do que ele põe, do que ele introduz de sentido simbólico no que o rodeia e no que ele faz” (p.50). Seu trabalho o simboliza como pessoa e como profissional.

Todas estas significações concretas e abstratas organizam-se na dialética com o Objeto. Objeto exterior e real por um lado, objeto interiorizado por outro, cujo papel é decisivo na vida. [...] A significação em relação ao Objeto põe em questão a vida passada e presente do sujeito, sua vida íntima e sua história pessoal. De maneira que, para cada trabalhador, esta dialética com o objeto é específica e única (DEJOURS, 1992, p.50).

Para Dejours (1992), a organização do trabalho é capaz de entrecocar-se com “a esfera das aspirações, das motivações e dos desejos” do trabalhador. Mas reconhece que certo grau de liberdade e autonomia nas tarefas poderá relativizar esses efeitos. Um maior controle pessoal sobre o tempo para a execução da tarefa, a escolha das ferramentas e dos materiais utilizados e a simples possibilidade de optar entre diferentes formas de operação, “permitem ao trabalhador, dentro de certos limites, é claro, adaptar o trabalho às suas aspirações e às suas competências” (p.52). Através desses ‘fragmentos de autonomia’, que se dão pela via do registro simbólico...

Podemos perceber um movimento consciente de luta contra a insatisfação ou contra a indignidade, a inutilidade, a desqualificação e a depressão, graças aos privilégios de uma organização do trabalho deixada, em grande parte, à discricção do trabalhador (DEJOURS, 1992, p.52).

Dejours (1992) enfatiza que as condições de trabalho inadequadas “são, no conjunto, menos temíveis do que uma organização de trabalho rígida e imutável”, pois “o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada”. Ou seja, o sofrer se vincula à ausência de saída, a perda de esperança de escapar de uma determinada situação (p.52).

Não são tanto as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que fazem surgir o sofrimento (se bem que este fator seja evidentemente importante quanto à *impossibilidade de toda a evolução em direção ao seu alívio*). A *certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento* [...] Da análise do conteúdo significativo do trabalho é preciso reter a antinomia entre satisfação e organização do trabalho. Via de regra, quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente o sofrimento aumenta (DEJOURS, 1992, p.52, grifos do autor).

Dejours (1992) aprofunda esse entendimento sobre o sofrimento no trabalho e seus efeitos, ao indicar que ele não se restringe apenas ao conteúdo significativo do trabalho ou ao seu conteúdo simbólico, mas também “em relação com o *exercício do corpo*, no sentido físico e nervoso”. Considera, que em decorrência “da inadequação do

conteúdo ergonômico da tarefa às aptidões e às necessidades do trabalhador, é primeiro o corpo e não o aparelho mental” que será impactado. Ele também atribui à inadequação homem-tarefa a possibilidade de existência de uma síndrome confusional ou desorganização psicossomática que se evidencia em casos onde possa ocorrer uma descompensação mental (p.52-53, grifos do autor).

Maria Elizabeth Antunes Lima (2004) defende a tese que certas formas de organização do trabalho causam o adoecimento mental e que “certas categorias profissionais desenvolvem quadros clínicos bastante específicos e reveladores das condições de trabalho às quais são submetidas”. Como também, a de que além do trabalho ser causador de distúrbios mentais, o seu caráter patogênico depende mais das necessidades e possibilidades do trabalhador, ou seja, das suas fragilidades funcionais pessoais do que da própria natureza do trabalho. Portanto, seria necessário ultrapassar “a dicotomia entre subjetividade e objetividade, entre singular e coletivo” e levar em conta “não uma ou outra condição, mais ou menos arbitrariamente valorizada, mas sua sucessão, sua totalidade” (p.139).

O aumento da frequência das neuroses é uma constatação banal e sua distribuição não corresponde ao mero acaso: elas são mais frequentes no meio urbano do que no meio rural, no meio industrial do que no meio artesanal ou comercial (SIVADON apud LIMA, 2004, p.140).

O ato de trabalhar em organizações é visto pelos autores que estudam o trabalho, através de variadas perspectivas. Há autores que enxergam as organizações como lugares propícios ao sofrimento, ao tédio, ao desespero e à insatisfação. Gareth Morgan (1996), crítico das organizações, retrata a realidade do autoconfinamento no exercício do trabalho nas organizações através da imagem de prisão psíquica. No aspecto político, Heloani (2003) considera as organizações como mais um esforço na manipulação da subjetividade dos trabalhadores, no sentido da dominação e expropriação da classe laboriosa pela classe dominante.

Dejours (1992) considera como “*relação do trabalho* todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores – e que são à vezes desagradáveis, até insuportáveis”. As relações com os superiores hierárquicos são fonte adicional de ansiedade, que se sobrepõe àquela gerada pelas demandas relacionadas ao rendimento do trabalhador, ou seja, ao cumprimento das metas, dos índices de produtividade e de qualidade. O trabalhador ainda é exposto a favoritismos e repreensões que visam criar

divisões entre os próprios trabalhadores, gerando “a ansiedade resultante do que ele chama de *cara feia do chefe*” (p.75, grifos do autor).

A desigualdade na divisão do trabalho é uma arma terrível de que se servem os chefes a bel-prazer da própria agressividade, hostilidade ou perversidade. Temos o hábito de apresentar estas relações de trabalho em termos políticos ou em termos de poder. Mas a frustração, a revolta e a agressividade reativas, muitas vezes não conseguem encontrar uma saída. Conhecemos muito mal os efeitos da repressão desta agressividade sobre o funcionamento mental dos trabalhadores, se bem que possamos presumir sua importância na relação saúde/trabalho. Não podemos considerar como epifenômeno ou como questão acessória a discriminação que opera a hierarquia com relação aos trabalhadores (DEJOURS, 1992, p.75).

A forma como se desenvolve a relação com o superior é, segundo Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), uma das causas do sofrimento no trabalho. Um relacionamento de qualidade ruim afetará o orgulho, o sentimento de pertencimento, a percepção da qualidade do trabalho entregue, etc.

O sofrimento no trabalho, segundo Dejours (1993), ocorre na articulação entre os “dados relativos à história singular e os dados relativos à situação atual”, nos contextos temporal e espacial. Ocorrendo na dimensão temporal, por decorrer de sentimentos que estão ocorrendo no momento atual e na dimensão espacial, por ser resultante de processos que podem ocorrer em qualquer espaço da vida do indivíduo (local de trabalho, ambiente doméstico, qualquer outro local) (p.151).

Ao avançar em seus estudos sobre o sofrimento no trabalho, Dejours (1993) entendeu existir uma articulação entre a organização da personalidade e a organização do trabalho, que permitiria instituir “o encontro entre o registro *imaginário* (produzido pelo sujeito) e o registro da *realidade* (produzido pela situação de trabalho)”; e “o encontro entre registro *diacrônico* (história singular do sujeito, seu passado, sua memória, sua personalidade) e o registro *sincrônico* (contexto material, social e histórico das relações de trabalho)” (p.152-153, grifos do autor).

Dejours (1993) separa as fontes do sofrimento no trabalho a partir de duas origens: o sofrimento singular, que é aquele “herdado da história psíquica própria a cada indivíduo”, para ele uma dimensão diacrônica; e o sofrimento atual, que é aquele “surgido do reencontro do sujeito com a situação do trabalho”, que ele entende como dimensão sincrônica. Ele também separa o sofrimento entre “criativo”, quando ao enfrentar o sofrimento “o sujeito chega a elaborar soluções originais favoráveis simultaneamente à produção e à saúde”, e “patogênico” quando ao lutar contra o

sofrimento “o sujeito pode chegar a soluções desfavoráveis à produção e desfavoráveis também à sua saúde” (p.150).

As dificuldades do trabalho podem “fazer emergir angústias, conflitos e estados de sofrimento”, crises ou sintomas psicopatológicos, e “a resolução dessas angústias só poderá vir se as transformações no sujeito forem acompanhadas de transformação nesse mundo no qual ele está inserido” (TAVARES, 2004, p.56). Tavares coloca as raízes das dificuldades do trabalho na vida mental inconsciente:

Como as pessoas seguem mobilizadas pelas angústias fundamentais, a saúde psicológica depende, de um lado, da habilidade no gerenciamento dessas angústias e ansiedades e, de outro, depende do suporte³⁹ que a realidade, ou seja, o contexto coloca à disposição da pessoa. Desse encontro participam fatores que facilitarão a solução do problema e fatores de agravamento da angústia. Notadamente algumas situações de trabalho irão colocar um número significativo de pessoas em dificuldades, enquanto outras colocarão em dificuldades pessoas com certas disposições, na medida em que as ansiedades e angústias internas puderem ser mobilizadas pela situação de trabalho. É na ressonância entre os aspectos da realidade com as angústias fundamentais do sujeito que surge o potencial para o adoecimento e que pode ser agravado pela falta ou insuficiência de suporte na situação (TAVARES, 2004, p.68).

10.5 AS ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS CONTRA O SOFRIMENTO

As estratégias defensivas utilizadas pelo coletivo de trabalhadores todas as vezes que as ações da organização pudessem ameaçar os componentes da equipe, têm hoje sua aplicabilidade dependente de cada evento e de sua oportunidade (DEJOURS, 1992). Por outro lado, a maioria dos trabalhadores em organizações assumiu sua parcela de responsabilidade individual pela produtividade e eficiência do seu trabalho. E isso não se aplica apenas às empresas com objetivos financeiros, mas também, às organizações que não visam lucro, como os serviços públicos, as universidades públicas, as escolas de ensino fundamental e médio, os hospitais, as ONGs, etc.

Vamos tentar compreender a perda dessa representatividade e sua influência na mudança das estratégias defensivas coletivas para as individuais. Este entendimento poderá ser aplicado a todas as áreas da empresa (administrativa, vendas, expedição, recursos humanos, etc.) e não apenas às atividades vinculadas à produção.

³⁹ Nota do autor – Por suporte entendemos todo tipo de apoio – tanto de ordem interpessoal, social, material, entre outros – que o sujeito possa necessitar para superar uma dada situação.

Para Dejours (1992), as estratégias defensivas controlam razoavelmente o sofrimento mental pela via da compensação. Nos casos em que as estratégias não atuam de forma efetiva, haverá descompensações que terão reflexo na queda de produtividade do trabalhador. Qualquer área da organização está exposta à ocorrência da descompensação. Se vários dos trabalhadores de uma mesma seção da organização tiveram uma redução na produtividade, a supervisão intervém para identificar e corrigir a causa, que em geral estará relacionada a uma alteração no ritmo do trabalho. No entanto, se a redução da produtividade se referir a um trabalhador isolado que...

Não consiga manter os ritmos de trabalho ou manter seu equilíbrio mental. Forçosamente a saída será individual. Três soluções lhe são possíveis: largar o trabalho, trocar de posto ou mudar de empresa. São fórmulas encobertas pela produtividade. A segunda solução é representada pelo absentismo. [...] O sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem numa fábrica. Só a doença é admissível (DEJOURS, 1992, p.121).

10.6 O FRACASSO DAS ESTRATÉGIAS COLETIVAS DE DEFESA

Repercutindo o debate provocado por analistas na imprensa e no mundo político, sobre o aumento da vulnerabilidade do trabalhador frente aos problemas no trabalho, Dejours (2011) aquiesce à opinião de que a causa para este agravamento, está na rapidez das transformações, que já nos levaram à modernidade e mesmo à pós-modernidade, como também da conseqüente mudança de expectativas...

Do homem comum em relação ao bem-estar, da qualidade de vida no espaço privado, do conforto no trabalho, do gozo do lazer... que estariam diretamente relacionados com a elevação progressiva do nível cultural e do nível de vida. De onde resultariam novas frustrações, assim como novas reclamações sociais em termos de sofrimento e de psicopatologia (DEJOURS, 2011, p.24).

Essas transformações, segundo Dejours (2011), é que teriam causado a erosão das estratégias coletivas de defesa, que são, por sua vez, “relevantes na determinação das capacidades de cada um na resistência aos efeitos desestabilizadores do sofrimento”, e que atuam em conjunto com as “defesas maleáveis e eficientes”, de acordo com os talentos de cada indivíduo. Este decaimento seria a principal justificativa para o aumento na vulnerabilidade do trabalhador. Além disso, “todas as formas clássicas de solidariedade estão em processo de desestruturação e não apenas as estratégias coletivas de defesa” (p.25).

Diante dos constrangimentos do trabalho, todos se encontram, psicologicamente, a cada dia mais só. O “assédio moral”, por exemplo, que tanto faz correr tinta na Europa e nos Estados Unidos, nada tem de novo, “os chefes” e os patrões sempre perseguiram os trabalhadores. O que mudou é o crescimento desmesurado das patologias decorrentes destas perseguições, não apenas contra os operários e contra os empregados, de maneira mais ampla, como também, agora, nas fileiras da hierarquia intermediária. Por quê? Porque diante da perseguição não há mais solidariedade. E quando se está só, abandonado pelos demais, é psicologicamente muito mais difícil suportar a injustiça do que quando se conta com a cumplicidade dos colegas. Todas as novas patologias relacionadas com o trabalho, hoje, são, antes, patologias da solidão (DEJOURS, 2011, p.25-26).

O individualismo é uma derrota, não um ideal, insiste Dejours (2011), ao lamentar que o espaço público já tenha sido contaminado pelo individualismo. Ao invés da solidariedade, se vê a manifestação do cinismo e o cada-um-por-si. A tese da centralidade do trabalho pode já estar comprometida,...

Pois trabalhar não é só produzir, trabalhar é ainda viver junto. Ora, viver junto não é produto de geração espontânea; pressupõe uma atenção em relação ao outro, um respeito pelo outro e contribuições extremamente complexas por parte de todos, na luta contra o poder dos interesses privados (DEJOURS, 2011, p.26).

Outra das consequências, apontada por Dejours (2011), é a degradação da relação subjetiva no trabalho. A instituição dos sistemas de metas individualizadas, ou seja, os compromissos anuais assumidos com antecedência, as avaliações de desempenho por trabalhador, a repartição dos resultados ao menor nível de apuração, as auditorias internas, etc., colocam os trabalhadores a competir entre si, entre os diferentes departamentos, entre diferentes áreas e divisões da mesma organização, colocando todos numa cultura de permanente competição. Com a derrocada da solidariedade, cai por terra o sentido de justiça e sobrevêm a deslealdade e a desconfiança. A competição interna se sobrepõe à competição com os concorrentes externos. O concorrente agora é o colega da mesma área de trabalho e não a outra empresa.

Empregados, operários e técnicos são atingidos. Mas o pessoal de supervisão e de controle da hierarquia também. Quanto mais se sobe na hierarquia, maior e mais exacerbada a concorrência entre colegas. Cada qual espreita o seu vizinho, fica atento às informações e aos rumores de corredor. A desconfiança substitui a confiança; o isolacionismo, o cada-um-por-si, a solidão, a desolação instalam-se (DEJOURS, 2011, p.27).

Por outro lado, não há só o que lamentar, pois não conseguir identificar a existência de um vínculo direto entre sofrimento no trabalho e organização, Dejours (1993) considera, ao analisarmos o sofrimento no trabalho nas organizações, que devem ser considerados os seus diferentes matizes, pois como se sabe, em várias

circunstâncias, trabalhar em uma organização “pode também ser fonte de prazer, e mesmo mediador de saúde” (p.150).

10.7 O SOFRIMENTO NO TRABALHO E AS RELAÇÕES FAMILIARES

Dejours (1993) aponta estarem as relações familiares no caminho do sofrimento no trabalho. Ele se refere ao funcionamento psíquico de um trabalhador, que para não ser tomado pelo adoecimento, vê-se obrigado a edificar todo um sistema repressivo, mas, quando se encontra fora do seu ambiente de trabalho ou em casa com sua família, ele evita desestabilizar essas defesas repressivas, pois dependerá delas para o seu funcionamento psíquico se quiser resistir ao sofrimento no dia seguinte ou na próxima segunda-feira. A estratégia que provavelmente utilizará será a de evitar atender as solicitações afetivas de seu cônjuge, amigos e principalmente de seus filhos, e isolar-se na solidão, muitas vezes contaminando seus filhos com seus sentimentos.

Ao voltar para casa, o trabalhador dificilmente suporta as brincadeiras das crianças e menos ainda as expressões do sofrimento infantil. Intolerante, ele reage frequentemente com violência contra seus filhos, que não podem ajudá-lo de forma melhor do que se curvando ao silêncio e à imobilidade. Quando as crianças fazem sua luta psíquica do pai que trabalha, elas aprendem, por sua vez, precocemente, a cultivar a paralisia do funcionamento psíquico. O equilíbrio pode assim ser obtido sob a condição de uma identificação das crianças, e do cônjuge, com a economia psíquica do pai que trabalha (DEJOURS, 1993, p.163-164).

As consequências dessa atitude serão duradouras, pois as reverberações do sofrimento do trabalhador na saúde de sua família “são fundamentalmente indissociáveis do ponto de vista da análise psicopatológica”. Dejours (1993) comenta que “a saúde das crianças depende em grande parte – a clínica o atesta – dos métodos de organização e de administração aos quais os pais estão submetidos”. Os sofrimentos e prazeres vivenciados pelos seus pais no trabalho ficam indelevelmente registrados na mente das crianças. Quando na idade adulta, essas marcas irão favorecer ou dificultar seus relacionamentos profissionais, sua disposição para enfrentar dificuldades, sua inclinação pelo trabalho. Uma criança, que cresceu presenciando seus pais praguejarem e amaldiçoarem o trabalho ao saírem pela manhã e retornarem ao final do dia, terá mais uma barreira a superar se se dispuser a fazer do trabalho sua fonte de realização pessoal e profissional (p.173).

Quando tentamos levar em consideração a continuidade do espaço interno à empresa e o espaço externo da família, e mesmo da cidade, compreendemos

facilmente que uma administração que dirige sem princípios a dimensão psíquica da relação com o trabalho corre o risco de ocasionar efeitos psicopatológicos muito além da própria empresa (DEJOURS, 1993, p.173).

10.8 A QUESTÃO DA NORMALIDADE

A normalidade é considerada por Dejours (1993) como um equilíbrio psíquico. Não um estado ou uma condição mental natural do trabalhador, mas sim, o resultado de uma “regulação”, de uma conquista, de uma luta contra a doença mental. Esta normalidade será sempre inequivocamente transpassada pelo sofrimento. O que faz com que o sofrimento seja “então definido como o espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o bem-estar (para retomar aqui o termo consagrado pela definição de saúde fornecida pela OMS) e, de outro, a doença mental ou a loucura” (p.152-153).

Cabe assinalar que a loucura, quando surge, faz aparecerem sintomas – delírio, depressão, fobia, inibição, excitação, etc. – cuja forma se origina mais da organização da personalidade, da história e do passado de cada indivíduo, do que da situação de trabalho servindo como desencadeadora da doença. Aí reside também uma das razões do fracasso de uma investigação clínica mais centrada nas doenças do que na análise dos mecanismos subjacentes à normalidade sofredora (DEJOURS, 1993, p.153).

Entretanto, passam a existir fortes restrições à investigação da psicopatologia do trabalho quando os trabalhadores são eliminados pela empresa, ao apresentarem indícios de qualquer sintoma mental ou distúrbio de comportamento (DEJOURS, 1993). Por conta disso, investigam-se apenas aqueles trabalhadores que estão no limite da normalidade, impossibilitando as análises epidemiológicas conclusivas. Embora estejam ainda mantidos os estudos relacionados ao estresse, geralmente causado pelas pressões psíquicas do trabalho, que não é propriamente considerado como uma psicopatologia, pois seus critérios de avaliação são somáticos e biológicos.

O novo desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho foi possível a partir do momento em que, assumindo a normalidade dos trabalhadores em situação de trabalho, chegamos ao ponto de realizar uma reviravolta epistemológica. Agora, *a normalidade é considerada um enigma*. Como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação do trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade? [...] Colocando essa pergunta, fomos levados a conduzir a investigação não mais na direção das “doenças mentais”, mas na direção das estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente a situação de trabalho. A normalidade aparece como um equilíbrio precário (equilíbrio psíquico) entre constrangimentos do trabalho desestabilizantes, ou patogênicos, e defesas psíquicas (DEJOURS, 1993, p.152-153, grifos do autor).

10.9 A INEVITABILIDADE DO SOFRIMENTO NO TRABALHO

Após entender o trabalho como um campo onde se busca através da sublimação a mediação de nossas angústias, paixões, desejos e esperanças conscientes e principalmente inconscientes, Dejours (1993, p.160) problematiza a questão do sofrimento no trabalho como algo inescapável ao trabalhador. O sofrimento, ao ser bloqueado em determinado trabalho, “ressurge e se cristaliza sob outras formas oferecidas pela realidade”, assim como os trabalhadores “não procuram situações de trabalho sem sofrimento”, e “não hesitam em enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho. Eles chegam mesmo ao ponto de buscar desafios”.

Para Dejours (1993, p.160), o trabalho serve ao trabalhador como “terreno propício para jogar e re-jogar o sofrimento, na esperança de que este desemboque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente úteis”, ou seja, o trabalhador propicia “que o sofrimento adquira um sentido”, através da criatividade no trabalho, que...

Confere sentido porque ela traz, em contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade. E o sentido afasta o sofrimento porque em contrapartida à repetição (ressurgimento do sofrimento) ela dá acesso a uma história (a experiência vivida): cada inovação é diferente das outras. Pela série encadeada de suas descobertas ou de suas invenções, o sujeito se experimenta e se transforma (DEJOURS, 1993, p.160).

Ao defender ser impossível a eliminação do sofrimento no trabalho, Dejours (1993, p.160, grifos do autor) vai mais além, para argumentar que, “definitivamente, o *prazer* no trabalho é um produto *derivado* do sofrimento”. Ele considera, que não o vê como resultado de um processo masoquista, mas longe disso, como um movimento sublimatório. E explica que esse não seria um processo masoquista, pois...

Associa sofrimento e prazer numa trajetória comum através do desvendamento de um laço tão estreito – a erotização do sofrimento – que os faz cobrir um ao outro. Ao contrário, a sublimação é fundamentalmente uma operação de subversão do sofrimento que recomeça sempre, que destaca o sofrimento de sua origem e elimina a repetição (DEJOURS, 1993, p.160).

Conclui esses argumentos, defendendo que, dessa forma, “compreendemos facilmente o erro que significaria querer eliminar o sofrimento no trabalho” (DEJOURS, 1993, p.160). Após desenvolver essa aproximação entre o sujeito e o trabalhador, Dejours indica um caminho de investigação a ser explorado e experimentado pelos executivos e gestores que lidam na prática com o problema do sofrimento no trabalho:

O problema posto para a administração seria, antes, conseguir elaborar condições nas quais os trabalhadores pudessem gerir eles mesmos seu sofrimento, em proveito de sua saúde e, conseqüentemente, em proveito da produtividade. O desafio aqui seria reconciliar saúde mental e trabalho, assim como, a propósito de um problema vizinho, não parece impossível reconciliar segurança e produtividade (DEJOURS, 1993, p.160-161).

10.10 A BUSCA DE SENTIDO ATRAVÉS DO TRABALHO

Visando compreender o processo de geração do sofrimento, Dejours (1993) recorre à psicodinâmica para apontar que os traços mais estáveis da personalidade têm origem nas experiências infantis marcadas pelas relações entre a criança e seus pais, afinidades, que se sabe, não se desenvolverão de forma simples e fácil.

Dejours (1993, p.155) entende que já no início da infância, a criança é capaz de assumir as angústias de seus pais, como sendo suas, lutando “contra o sofrimento de seus pais como se tratasse do seu próprio sofrimento”.

Para metabolizar seu sofrimento, a criança teria necessidade de falar com seus pais sobre aquilo que a faz sofrer. Mas o que a faz sofrer é exatamente o que faz também sofrerem seus pais. De maneira que se aventurar nessa área traz o risco de desencadear a angústia nos pais e de agravar sua própria angústia. A criança aprende a contornar esse terreno movediço, mas, nela, cristaliza-se então uma zona de fragilidade psíquica (DEJOURS, 1993, p.155).

Ao ser capaz de compreender que ela e seus pais não são uma única pessoa, mas que existe uma separação entre eles, a criança percebe que o mundo tornou-se uma terra desconhecida, sobre a qual não tem qualquer controle. Ela, então, teme viver “a experiência dolorosa da angústia, da solidão, do abandono, isto é, da rejeição dos pais” (DEJOURS, 1993, p.155).

O que preocupa a tal ponto os pais, nessa zona, a ponto de ela não poder mais se sentir amada por eles? Assim a angústia, o sofrimento e as preocupações fundamentais de seus pais tornam-se um *enigma* que a criança vai carregar consigo ao longo de sua vida de adulto. Esse enigma estará na origem de uma curiosidade jamais satisfeita, de um desejo de saber e de um desejo de compreender, periodicamente reativados pelas conjunturas materiais e morais cuja forma evoca as preocupações parentais. Damos o nome a essa curiosidade de, em Psicanálise, de *epistemofilia*. A criança construirá assim, ao compasso de seu desenvolvimento cognitivo, uma série de teorias infantis que se sucederão sem, entretanto, substituir-se uma à outra. A criança de outrora continuará ocupando certas posições no espaço psíquico do adulto que está por vir (DEJOURS, 1993, p.155-156).

Dejours (1993) considera que para poder lidar com sua curiosidade, desejo de compreender e suas próprias elaborações e angústias, a criança recorre a um teatro de

jogo com seus pais, que servirá de teatro intermediário onde ela poderá apaziguar seu sofrimento, que necessariamente constituirá o seu próprio enredo. Mas, será mais tarde, ao experimentar a realidade social do trabalho como um adulto, ainda carregando interiormente as vivências infantis e suas marcas, que ocorrerá uma transposição entre o teatro da infância, o teatro do jogo e o teatro do trabalho. Mas desta vez, isso se dará em contexto muito diferente, pois “os parceiros do cenário não são mais os pais nem seus substitutos diretos. São os trabalhadores, outros adultos. E o objetivo não é unicamente o prazer de um jogo, mas a ação no campo da produção, das relações sociais, isto é, do político” (p.155).

Essa última transposição entre o teatro da infância e o teatro do trabalho exigirá um grande esforço, pois demandará o convívio permanente com uma ambiguidade: a tendência de fazer com que o cenário do teatro do trabalho possa servir de representação simbólica para expressão do cenário inicial do sofrimento. Para esse trato diário haverá a mobilização da imaginação e da criatividade, evitando-se assim a impossibilidade da “repetição exata e estéril das questões essenciais”, e a essa ambiguidade ele nomeia como ressonância simbólica (DEJOURS, 1993, p.157).

Quando existe a ressonância simbólica entre o teatro do trabalho e o teatro do sofrimento psíquico, o sujeito aborda a situação concreta sem ter que deixar sua história, seu passado e sua memória “no vestiário”. Ao contrário, ele confere à sua situação de trabalho o poder de engajamento para realizar através do trabalho sua curiosidade e sua epistemofilia. O trabalho oferece-lhe de alguma maneira uma ocasião suplementar de perseguir seu questionamento interior e de traçar sua história. Pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva. A ressonância simbólica aparece então como uma condição necessária para a articulação bem-sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva. Esse ponto é essencial, porque em relação à produção e à qualidade do trabalho, a ressonância simbólica permite fazer o trabalho beneficiar-se da força extraordinária que a mobilização dos processos psíquicos nascidos do inconsciente confere. A ressonância simbólica é, por assim dizer, uma condição de reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção (DEJOURS, 1993, p.157).

O autor aponta duas condições para o estabelecimento da ressonância simbólica, na primeira, a escolha da profissão e na segunda, o investimento sublimatório. Ambas atuarão no espaço de “concepção” (por oposição à atividade de “execução”) existente entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho, pois, “é essa atividade de concepção que toma o lugar da atividade de experimentação ocupada outrora, na criança, pelo jogo”. A essas condições se junta a sublimação. Aqui, abandona-se o espaço privado pelo espaço social onde parceiros considerados

competentes farão o julgamento da qualidade do trabalho realizado. Uma vez que, não há como subtrair-se ao espaço das relações sociais do trabalho ou das relações do mercado. Busca-se conquistar o reconhecimento, retribuição fundamental da sublimação, e que “tem um papel importante na apropriação da identidade. Reconhecimento social e identidade como condições da sublimação conferem a essa última uma função essencial na saúde mental” (DEJOURS, 1993, p.157-158).

Cada vez que, na sua atividade de trabalho, o *trabalhador* leva a cabo a resolução de problemas que lhe são colocados (atividade de concepção) e que obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, é também o *sujeito sofredor*, mobilizador de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento. Não esqueçamos que o *prazer* obtido dessa gratificação é de curta duração e que o sofrimento ressurgue, impelindo o sujeito para outras situações de trabalho, novas apostas organizacionais e novos desafios simbólicos. Poderíamos denunciar nesse processo o jogo da compulsão à repetição e temer que toda essa agitação seja bastante estéril. A menos que de teatro em teatro, de situação em situação, de reconhecimento em reconhecimento, desenhe-se pouco a pouco uma série contínua de acontecimento, de ações, e mesmo de criações, que conferem, graças à sua concretude e à sua inscrição durável na realidade, uma grande consistência e uma maior estabilidade à identidade (DEJOURS, 1993, p.159, grifos do autor).

Baseando-se em estudos de campo da psicopatologia do trabalho, Dejours (1993, p.159) defende que “em cada trabalhador dissimula-se um sofrimento que não deseja nada mais do que se transformar em curiosidade e em interesse pelo trabalho bem feito”. Ainda convém considerar que se esse jogo da sublimação entrar, será tanto por conta “da incapacidade psíquica do sujeito quanto da ausência das condições organizacionais necessárias para o estabelecimento da ressonância simbólica”.

A diferença é de tamanho, porque, na impossibilidade de elaborar nas organizações essas condições favoráveis, o sujeito não pode beneficiar-se do trabalho para dominar seu sofrimento e transformá-lo em criatividade. Então, a única saída para o sofrimento é engajar-se em um círculo vicioso em que esse contribui para desestabilizar o sujeito e impeli-lo à doença. Nesse caso falaremos de sofrimento patológico (DEJOURS, 1993, p.159-160).

10.11 UMA ARTICULAÇÃO ENTRE AS TEORIAS CIAMPIANA E DEJOURIANA

Dejours considera que é durante a infância (socialização primária) que formulamos inconscientemente algumas questões que chama de enigmas porque nos são essenciais e para as quais buscaremos (ou não) as respostas no restante de nossas vidas. A busca a

cada uma dessas questões será dada por encerrada se formos capazes de integrar conscientemente as respostas que lhes sejam adequadas.

Esses enigmas são individuais, têm suas raízes no inconsciente e convivem conosco através de nossa vida subjetiva. Referem-se a temas que nos marcaram, ou tiveram relevância na infância, mas que fracassamos na tentativa de integrá-los conscientemente na época em que foram vivenciados. Podem ter origem nos desejos, angústias, conflitos, traumas, sonhos, etc. de nossa história psíquica. Não fomos bem sucedidos em integrá-los conscientemente, talvez, porque ainda contávamos com escassos recursos psíquicos, ou ainda não houvesse condições pessoais para permitir que esses temas pudessem nos fazer sentido.

Temos aqui uma das possíveis causas da aparência de não-metamorfose (mesmice) de um indivíduo. Neste caso, por acreditar estar próximo a encontrar a solução de seu enigma, o indivíduo se prende a uma determinada posição ideológica, a uma situação, a um modo de vida, a uma carreira, a um cargo, etc. Enquanto estiver buscando a solução do enigma que o mantém cativo, e que parece tão próximo de ser resolvido, ele tenta inutilmente a reposição de uma identidade que acredita ser um marco no caminho da estrada, que vai levá-lo ao que tanto busca. Enquanto anseia chegar a esse recanto desconhecido, carregando apenas uma tênue sensação de sua existência, ele teme perder aquilo que já conquistou, por isso tenta defender sua identidade, pois ela é tudo o que lhe resta enquanto não encontrar o que procura.

O indivíduo poderá conquistar um fragmento de emancipação, apenas ao encontrar a resposta que lhe faça sentido, aquela que seja capaz de ajudá-lo a solucionar seu enigma. Enquanto isto não ocorrer, ele ficará enredado pela sua mesmice. Só após encontrar essa resposta, terá, talvez, condições de seguir em frente. Espera-se, que se o indivíduo tiver sucesso nessa empreitada, ele se sinta livre para tentar resolver outro dos seus antigos enigmas. E ele voltará a mobilizar sua vida e energia na busca de um novo sentido, na busca da conquista de mais um fragmento de emancipação.

Vamos exemplificar esse raciocínio - para escapar ao sentimento de inferioridade (Adler, 2009) que me marcou e me oprimiu durante toda minha infância e adolescência, eu procuro um emprego em uma empresa onde eu possa tentar demonstrar que tenho capacidade e habilidade suficientes para que as pessoas possam acreditar que eu sou capaz e competente para realizar o meu trabalho. Para tanto, eu me dedico

intensamente, empenho minhas energias naquilo que faço. Busco incessantemente demonstrar que sou uma pessoa trabalhadora e capaz, e faço aquilo que for possível para ser reconhecido, para ser respeitado pelos que me conhecem no trabalho ou fora dele. Enquanto crer que estou sendo bem sucedido, acreditarei que não estou desamparado. Em resposta a esses sentimentos e ao reconhecimento que penso estar recebendo, esforço-me ainda mais no trabalho e continuo a crescer na carreira. E dessa forma, com meu desempenho, justifico o reconhecimento que imagino que estou sendo merecedor. Assim me sinto suportado na minha fuga aos sentimentos de desamparo e de inferioridade.

Meus esforços, dedicação e comprometimento ao trabalho me levam ao topo da empresa. Ao alcançar aquela posição, estou retribuindo inconscientemente, a confiança de todos aqueles que acreditaram em mim. Quando creio ter provado a eles que sou capaz e competente, me afastando do sentimento de inferioridade, fecho todo um ciclo. Se meu enigma estava ali (nunca saberei com certeza, pois ele é inconsciente), e se eu consegui integrá-lo efetivamente à minha consciência, posso pensar que não faz mais sentido trabalhar em uma empresa. Ainda que eu tenha enorme prazer naquela atividade, a partir do momento que solucionei o enigma que me mobilizava, faltará sentido para que eu continue fazendo mais do mesmo. Estarei livre para me dedicar a outra atividade.

Ou talvez, o fato de haver concluído aquela etapa, eu tenha estabelecido uma plataforma para que eu possa buscar a realização daquele que seria o meu verdadeiro enigma. Aquele que eu adiei, enquanto juntava recursos psíquicos, reconhecimento, amor, suporte, conhecimento, dinheiro, para que eu tivesse as condições necessárias para: abrir uma pousada, uma escola, viajar pelo mundo, ser professor, pintor, músico, etc. E mais uma vez, quando eu tiver vivenciado plenamente esta nova atividade e tiver integrado em mim a solução do enigma que estava a ela vinculado, esta também perderá o sentido, me emancipando para buscar soluções para outros enigmas de minha vida.

CAPÍTULO 11

O MEDO E A ANGÚSTIA NA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Antes de finalizar a defesa de nossa tese, ainda nos falta uma questão essencial à sua articulação - o entendimento da natureza e das origens do sofrimento do executivo ao ter sua identidade profissional ameaçada.

O que pretendemos articular neste capítulo é que as raízes profundas do temor pela possível dissolução ou extinção da identidade profissional do executivo estão envolvidas pela angústia, pela ansiedade e pelo medo, como causa e consequência do sofrimento no trabalho. A intensidade e a preponderância com que o medo e a angústia se manifestam no indivíduo é que determinarão se ele terá condições de desempenhar seu trabalho com satisfação ou se será paralisado ou desnordeado pelo receio das consequências que suas dificuldades no trabalho poderão produzir em sua identidade profissional.

Com este texto pretendemos trazer um aprofundamento das investigações que foram desenvolvidas por Dejours, em busca da compreensão do sofrimento no trabalho. A investigação deste tema fez por merecer este capítulo adicional sobre a Psicodinâmica do Trabalho, pois no nosso entendimento o medo, a angústia e a ansiedade ocupam uma maior relevância na constituição do sofrimento do trabalho, que não foi considerada por Dejours.

Inicialmente, vamos rever as ideias e conceitos de Dejours sobre o tema e em seguida passaremos à nossa complementação.

11.1 MEDO E ANGÚSTIA NA TEORIA DEJOURIANA

No entender de Dejours, o medo está presente em todas as atividades profissionais e sua natureza varia de acordo com a categoria profissional. Entretanto, para ele, o medo ocuparia um 'papel modesto' quando o trabalho se realiza em escritórios, isso porque, parte das causas do medo está relacionada à integridade física.

Para explicar sua noção de medo, Dejours (1992) baseia-se em duas naturezas de risco, o risco real, relacionado a um possível dano físico e o risco suposto cuja natureza é difusa e mal conhecida em detalhes. O risco suposto dependerá da indústria onde atua o trabalhador. Ao atuar em uma indústria química “tudo lembra a possibilidade de ocorrência de um acidente ou incidente”, o que incita o medo e relaciona-se a seu sofrimento mental. Para proteger-se deste medo, “os trabalhadores elaboram defesas específicas. Quando são muito eficazes, praticamente não se encontra mais nenhum traço de medo no discurso do trabalhador” (p.74).

O medo ressentido no trabalho pode ter várias origens: a) o medo relativo à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo, o qual pode originar-se na desestruturação das relações entre os colegas de trabalho. Manifesta-se através da discriminação, da suspeição ou ainda de relações de violência e de agressividade, opondo o trabalhador à sua hierarquia. Existe, também um medo relativo à desorganização do funcionamento mental, devido à auto-repressão exercida de encontro ao aparelho psíquico e pelo esforço empregado para se manterem comportamentos condicionados; b) o medo relativo à degradação do organismo e ligado, diretamente, às más condições de trabalho (DEJOURS apud MERLO, 2002, p.138).

Para lidar com o medo, cada atividade profissional demandará um sistema de defesa que pode caracterizar-se como “uma verdadeira ideologia defensiva” característica de sua atividade (DEJOURS, 1992, p.71).

Dejours (1992) se interessa em analisar a questão do medo, a partir da perspectiva dos mecanismos de defesa coletivos. Para que seja possível o funcionamento nesse estatuto, todo o trabalho deve ocorrer no mesmo local, as tarefas deverão ser distribuídas entre os membros do grupo e não deverá ocorrer “trabalho parcelado e repetitivo”. Ele entende que se essa defesa coletiva estiver presente, e sua rígida adoção for compulsória, o trabalhador que não a adotar será obrigado a parar de trabalhar. Ou aceita os ditames do grupo ou será excluído do grupo. Dessa maneira, o grupo a que pertence atuará de forma a selecionar os trabalhadores que irão operar na atividade, tomando como referência a ideologia defensiva deste grupo. O seguimento dessas “regras” do grupo é causa de ansiedade “do mesmo modo que a carga física do trabalho, esgotamento progressivo e desgaste dos trabalhadores” (p.73).

Ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo. O medo e a ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos. No primeiro plano aparece a ansiedade: agir conforme as ordens recebidas, obedecer e proteger-se da ansiedade originada pelo risco de ser pego em erro (DEJOURS, 1992, p.102).

Dejours (1992) ressalta que nas entrevistas nas fábricas identificou que o distanciamento entre o pessoal do chão de fábrica e o pessoal que supostamente administra a empresa é muito maior do que possa parecer. Através de relatos de operários e de engenheiros da administração dedicados à produção ficou evidente o alheamento do pessoal da administração ao conhecimento dos detalhes da operação da produção. Esses responsáveis conhecem as instalações como visitantes e não mais retornam ao chão de fábrica. Esta é uma das razões porque eles não têm condições de operar a fábrica. Suas ordens aos subordinados são ouvidas educadamente, mas são aplicadas conforme o entendimento e interesse dos operadores. Na operação da fábrica cada operador tem seus próprios macetes para operar sua parte da divisão do trabalho. Macetes que também são desconhecidos pelos outros colegas. Ou seja, “todo mundo sabe que não sabe” fazer além daquilo que normalmente faz. Esse desconhecimento geral é uma das causas do medo e da angústia vividos pelos trabalhadores. Essa ignorância traz riscos à segurança física dos próprios trabalhadores, além de insegurança na continuidade do processo produtivo, do negócio e do próprio emprego. Ao conviver com esse nível de risco e incerteza muitos trabalhadores sofrem uma descompensação, que surge “como um quadro misto, associado à angústia, à irritabilidade e à depressão” (p.108).

11.2 BUSCANDO APROFUNDAR A TEORIA DEJOURIANA

Nesta parte discutiremos mais profundamente os aspectos teóricos do medo e da angústia. Cabe destacar, que para nos apossarmos do referencial teórico para a compreensão desses temas, convocamos outros autores na Psicologia, na Psicanálise e na Psicodinâmica que pudessem contribuir ao debate, sem discriminá-los por qualquer critério, fosse porque pertenciam à épocas recentes ou remotas, concernissem a esta ou aquela vertente teórica, tivessem poucos ou muitos seguidores no meio acadêmico.

Queremos ressaltar também, que se atentarmos às datas das obras aqui referenciadas ao longo deste capítulo, ficará evidente que estamos assistindo ao desenrolar de um debate teórico que já se arrasta por mais de oitenta anos, um embate na tentativa da compreensão da angústia e do medo.

Também não discriminamos as fontes consultadas entre os autores que desenvolveram sua teoria pela via do consciente e aqueles que preferiram a via do inconsciente, pois compartilhamos da noção de Alfred Adler (1956) de que “o consciente e o inconsciente se movem conjuntamente e não se contradizem [...] não existe uma linha de demarcação precisa entre eles [...] e é impossível decidir o que é e o que não é consciente, até que se chegue, a saber, qual a relação total existente entre uma coisa e outra” (p. 55).

Nossa pretensão é a de complementar os entendimentos Dejourianos a respeito da vinculação do medo e da angústia ao sofrimento no trabalho, através de um debate onde defendemos que esse sofrimento se dá como causa ou consequência da ameaçadora possibilidade de dissolução da identidade do executivo.

11.3 O MEDO DA MORTE COMO ORIGEM DE TODOS OS MEDOS

Somos os únicos animais com consciência de que vamos morrer e passamos a vida negando essa realidade. Por termos remetido esse ‘misterioso segredo’ para o fundo do nosso inconsciente, o medo, a ansiedade e a angústia em relação à morte estão imbricados em todos os gestos, atos e pensamentos de nossa existência.

Em nossa cultura, parte-se da suposição de que a pessoa ignora o fato de que um dia morrerá, como se quanto menos se falar dela melhor e como se a experiência de viver fosse de algum modo, enriquecida se pudermos permanecer esquecidos da realidade da morte. É exatamente o oposto que ocorre, de fato; a experiência da vida tende a tornar-se vazia e a perder seu incentivo e sabor se ignorarmos a morte (MAY, 1980, p.205).

Esta fuga à realidade criou a possibilidade de simbolização de um mundo ilusório que pode ser percebido como “real e objetivo”, onde “reafirmamos a natureza real e concreta de nossa própria existência”. Criamos essa ilusão e através de construções simbólicas (cultura), constituímos uma fantasia de que “somos maiores e mais poderosos do que na realidade o somos” e que temos algum controle sobre a existência. Pois “ao nos juntarmos com outros para a criação da cultura, composta por um conjunto de normas, crenças, ideias e práticas sociais compartilhadas, estamos tentando engajar-nos em algo mais duradouro do que nós mesmos” (MORGAN, 1996, p.219).

Ao longo da existência criamos artificios “para tornar suportável a vida com a consciência da morte” (BAUMAN, 2008, p.46). Esses mecanismos ajudam a disfarçar o medo inconsciente de que somos absolutamente transitórios, de que nossa existência é altamente vulnerável e que nosso desaparecimento é iminente, considerando-se o nosso curto horizonte de vida (MORGAN, 1996).

Embora imperfeitos, todos os substitutos foram planejados segundo a fórmula da vida após a morte, tentando tornar a vida mortal significativa ao enfatizar a durabilidade dos efeitos de uma vida terrena reconhecidamente transitória, para garantir que o trabalho duro realizado no curso da existência não será em vão, e assim convencer os duvidosos de que a maneira como se vive aquela vida irá pesar muito depois de ela ter chegado ao fim, enquanto nada que aconteça depois será capaz de anular suas consequências (BAUMAN, 2008, p.49).

No entendimento de Krishnamurti (1999), embora eu saiba que chegará o dia em que eu morrerai, não poderei aceitar o fim psicológico do meu “eu”, o fim daquilo que eu sou, da minha identidade. O que ocorrerá com o que eu sou, com o meu “eu”? Quem serei sem a minha história de vida, construída ao longo de tantos anos, sem minha família, sem minhas propriedades, sem nada, sem aquilo que construí ao longo do tempo, toda a minha experiência, meu conhecimento, o que cultivei, o que acumulei, aquilo que eu sou. Tenho medo de deixar as coisas conhecidas, a tudo aquilo a que me apeguei, as pessoas que me cercam, o mundo conhecido. O que será do meu “eu” se desaparecer tudo o que me rodeia? Ou melhor, se eu desaparecer, se eu me tornar nada, um não-ser?

Só conhecemos a morte pela morte do outro. Qualquer outra coisa que pensamos saber sobre a morte é mera especulação. Com relação a ela, tudo é desconhecido. O que ela nos traz é a absoluta ignorância sobre o que virá depois. Desapareceremos totalmente? Somos então invadidos pela incerteza, pela insegurança, pelo medo do que está para vir e pelo fato de nada sabermos a respeito.

Não queremos saber o que é a morte; não queremos compreender o extraordinário milagre, a beleza, a profundidade, a imensidão da morte. Não queremos investigar aquilo que não sabemos. Tudo o que queremos é continuar. Dizemos: “Eu vivi por quarenta, cinquenta, sessenta anos; eu, que tenho casa, família, filhos e netos; eu que fui ao escritório dia após dia por anos a fio; eu, que tive brigas e apetites sexuais; eu quero continuar a viver” (KRISHNAMURTI, 1999, p.60).

Enquanto vivermos, nossa história de vida, nossos relacionamentos dão-nos a ilusão de algumas certezas, alguma continuidade, alguma estabilidade e alguma segurança. Em realidade somos um amontoado de palavras, recordações, experiências

em busca de ser identificados. Uma identidade que busca existir protegendo-se da irrelevância, da transitoriedade, da impermanência e da inutilidade. Com relação ao pensar e buscar entender a morte tudo isso desaparece, há somente medo, ansiedade e angústia.

Nossas mentes operam sempre dentro do conhecido, pois ali existe segurança. *Acreditamos* que existe segurança, *pensamos* que existam certezas, que existe permanência; e quando examinamos o conhecido com atenção, percebemos que ele é impermanente, que é totalmente incerto. E ainda assim nos aferramos a ele, pois ele é tudo o que sabemos (KRISHNAMURTI, 1999, p.66) (grifos do autor).

Perseguimos a imortalidade em todos os nossos atos. Queremos deixar algo que tenha o nosso nome, a nossa pegada, algo que seja a nossa herança, alguma coisa que possa se perpetuar, algo que simbolicamente será a nossa continuidade e nossa permanência. “Esperamos que a psique, o “eu” – o “eu” que vivenciou, lutou, conquistou, aprendeu, sofreu, desfrutou; o “eu” possa continuar. Portanto, nós estamos preocupados mesmo é com a continuidade, e não com a morte” (KRISHNAMURTI, 1999, p.60). Haveria medo, se nos fosse ‘assegurado’ que existe continuidade e permanência para além da morte?

Embora Freud (1915) faça referências ao medo da morte em vários pontos de sua obra, é no texto *Reflexões para os tempos de guerra e morte*, onde claramente expressa que o medo da morte é algo secundário, localizado no nosso inconsciente mais primitivo, o qual “comporta-se como se fosse imortal”, e “não crê em sua própria morte”. Para Freud, o inconsciente desconheceria tudo que fosse negativo, o medo da morte origina-se “de um sentimento de culpa” e “não existe nada de instintual em nós que reaja a uma crença na morte” (p.306).

11.4 COMPREENDER O MEDO

De que medo estamos falando? Do medo psicológico, não do medo físico, que também atinge os animais. Para melhor entendermos podemos questionar - medo de que?

Seria o medo da morte, medo da dor ou da doença, de ficar preso a uma cama de hospital, de perder a esposa ou os filhos, de ser traído, de ser preso, de perder o emprego, de que seu trabalho seja tedioso, de não poder fazer mais o que quer, de não ter onde morar, de ser humilhado, das limitações da velhice, de ter uma doença mental, de ser incapaz fisicamente, da feiura, de não ter dinheiro para uma vida confortável, de ser assaltado, de ser enganado, de não ter comida suficiente para você e os seus, de ser incompetente, daquilo que os vizinhos e conhecidos possam pensar de você, de ser uma vergonha para os

seus, de viver uma vida enfadonha, de ser desconsiderado ou ridicularizado, de cair no ostracismo, de não realizar as expectativas que os outros têm de você, de fracassar, de ser um inútil, de perder a posição que você tem na sociedade, de ser violentado, de não ser amado, de nunca se apaixonar, de ser um fracasso sexual, de ser uma pessoa desinteressante, de ser infeliz, de fazer coisas erradas? (adaptado do texto de KRISHNAMURTI, 1995, p.6).

O contato com esta relação de medos nos incita a refletir. Se a eles ainda acrescentarmos os que nos são particulares, compreenderemos que, em geral, grande parte de nossas vidas é impactada e consumida pelo medo. Se por um lado, ele nos impele ao estado de alerta para tentar evitar que algo ruim venha efetivamente acontecer, por outro lado, nos traz sofrimento e limita nossos pensamentos e ações. Mesmo utilizando o medo para evitar um possível sofrimento, o próprio medo já se torna um sofrimento em si. O medo nos enreda de tal forma que nos tira a liberdade de pensar e de viver conforme os nossos desejos.

Algumas de suas implicações são a de facilitar a fuga das situações adversas, escapar do confronto, se esconder da realidade que obriga a uma decisão, ou daquela que impõe uma transformação, ou da que força uma mudança. O medo sugere a busca da conformidade, a mesmice, manter-se no conhecido, buscar a repetição, pois assim pensamos estar seguros.

Vamos pensar sobre o medo sem envolver seu objeto. Na concepção do filósofo Krishnamurti (1995), medo é consequência do movimento do estado do conhecido, do certo, do estável para o estado do desconhecido, do incerto, do instável, enquanto que na acepção de Bauman (2008) o medo é gerado pela nossa incerteza e a nossa ignorância sobre o que fazer a respeito de uma determinada ameaça. Como para nós a única certeza é a metamorfose, deduz-se que vivemos permanentemente obrigados a conviver com o medo. Segundo Bauman...

Nossa vida está longe de ser livre do medo, e o ambiente líquido-moderno em que tende a ser conduzida está longe de ser livre de perigos e ameaças. A vida inteira é agora uma longa luta, e provavelmente impossível de vencer, contra o impacto potencialmente incapacitante dos medos e contra os perigos, genuínos e supostos que nos tornam temerosos (BAUMAN, 2008, p.15).

Nossa existência está assentada sobre padrões, comportamentos, crenças, atitudes que são como raízes para a nossa identidade. Não pretendemos produzir transformações que possam abalar esta estrutura já conhecida, invadindo alguma área desconhecida e criando transtornos. Ainda, esta estrutura pode não nos ser agradável, pode não ser aquela que gostaríamos que fosse, mas ela é segura. Ela é conhecida,

parece estável, é previsível, não sofre abalos e nos dá a sensação de que temos algum controle sobre ela. O (pouco) que sabemos, e aquilo em que acreditamos nos proporciona uma certeza razoável e nos traz alguma satisfação. Permite-nos entender quem somos, o que estamos fazendo e para onde estamos indo. Onde estamos não temos medo, sair de onde estamos para outro lugar, outra situação, outra circunstância, outra exposição é o que gera o medo. Krishnamurti exemplifica a criação do medo através do movimento:

No momento atual, como eu estou sentado aqui, eu não tenho medo. Eu não sinto medo, nada está acontecendo comigo, ninguém está me ameaçando, ou tomando qualquer coisa de mim. Mas além do momento atual há na minha mente uma camada profunda, que está conscientemente ou inconscientemente pensando o que poderá acontecer no futuro ou se preocupando que alguma coisa do passado pode inesperadamente me atingir. Por isso tenho medo do passado e do futuro. Eu divido o tempo em passado e futuro. O pensamento se apresenta e diz 'Tome cuidado para que aquilo não se repita', ou 'Esteja preparado para o futuro. O futuro pode ser perigoso para você. Você conquistou algo, mas você poderá perdê-lo. Você poderá morrer amanhã, sua esposa poderá fugir, você poderá perder seu emprego. Você poderá jamais ser famoso. Você poderá ficar só e solitário' (KRISHNAMURTI, 1995, p.7).

Freud (1933) explica que o medo só ocorre quando existe memória anterior deste medo. Este, por ser memória, por ser algo que é reconhecido, é uma projeção de alguma coisa anterior naquilo que será novo, no futuro. É o velho contaminando o novo. O medo só existe no passado e no futuro. O medo, então, é fruto da memória. Além disso, na perspectiva da metamorfose, estamos vendo o passado, que é história, algo que ficou para trás, não o presente. Então, o que está se passando agora, neste exato momento em que eu penso que eu estou sentindo medo? É possível sentir medo sem olhar para o passado? Embora estas sejam excelentes questões, não é nosso propósito explorar suas possíveis respostas. O que pretendemos com elas é instigar ainda mais questões que vão nos encaminhar para o tema central deste capítulo.

O sentir medo é uma experiência que vem sendo construída há séculos. Na nossa existência, desde crianças somos advertidos e aconselhados pelos nossos cuidadores – tenha cuidado com isto; com aquilo; não faça isso senão você pode... se machucar; ser castigado; ser humilhado; não se arrisque, senão... você pode morrer, pode ficar incapaz; não cometa erros senão você perderá seu emprego, etc. Crescemos aterrorizados com as possíveis consequências de nossos atos. As implicações e consequências desta 'educação', deste 'aprendizado', são em parte os objetivos da análise desta pesquisa. Esses conselhos e advertências são profunda e marcadamente introjetados em nosso consciente e inconsciente, e constituirão nossa identidade e

existência. Não temos acesso aos nossos medos inconscientes, mas provavelmente nossos medos conscientes já se instalaram também no inconsciente.

Na visão de Krishnamurti (2009), quando estamos nos constituindo como indivíduos, principalmente na infância, é imprescindível o absoluto senso de segurança psicológica. Se nossos pais e cuidadores estiverem exclusivamente dedicados à sua luta diária, às suas conquistas pessoais e não conseguirem nos transmitir a sensação de uma segurança psicológica suficientemente boa, a ausência desta condição essencial nos marcará para o resto da vida. O filósofo acredita que para compensar esta falta, iremos continuamente buscar substitutos que possam nos propiciar a segurança que faltou. Provavelmente, neste lugar se encaixará tudo o que simbolicamente possa representar segurança, estabilidade, certeza, continuidade. A partir daí o terreno estará pronto e preparado para a frutificação da mesmice, ou seja, para quem tenha como lema algo como ‘viver é perigoso’, que seja afeito a crenças, ideologias, religiões, fanatismos, fundamentalismos, família convencional e ‘previsível’, profissão de baixo risco, carreira profissional segura. Uma prerrogativa de existência de quem tem a segurança como primazia. Qualquer incerteza, instabilidade, turbulência, descontrole, desencadeará uma (nova?) torrente de medo.

Além disso, a ilusão surge, segundo Krishnamurti (1999), “quando o medo se enraíza na segurança, quer seja na forma de um relacionamento em particular, ou na de uma causa, de uma crença, ou de uma posição de prestígio. O medo cria a ilusão” (p.62).

11.5 A TRADUÇÃO DE *ANGST* NOS TEXTOS DE FREUD

Antes de buscar o entendimento dessas questões nos campos da psicanálise e da psicodinâmica, vamos nos ater a entender os termos que utilizaremos neste texto. Ao longo de nossa pesquisa encontramos diferentes significados para o termo *Angst*, que fora utilizado nas obras originais de Freud em alemão. Os autores que a partir de então produziram obras sobre o mesmo tema preferiram utilizar nas línguas de seus países os significados que consideraram mais adequados à tradução do termo original em alemão. Em razão destas diferentes utilizações, recorreremos ao *Dicionário Comentado do Alemão (1996)*, de Luiz Hans e ao *Dicionário Aurélio (Ferreira, 1975)*, para buscar a melhor compreensão destes significados ao utilizarmos a língua portuguesa.

De acordo com Hans (1996), o termo *Angst* no alemão tem como sua tradução para o português, os significados - medo, ansiedade e angústia, que nem sempre são possíveis de diferenciação. Mesmo assim, nas traduções da obra de Freud para o português *Angst* é traduzido como “ansiedade”. Na tradução inglesa adotou-se também ansiedade (*anxiety*), mas na tradução para o francês preferiu-se a palavra *angústia*, seguindo a origem francesa de *angoisse*. São estes os comentários de Hans:

O termo *Angst* é um dos mais polêmicos entre os tradutores de Freud. [...] A importância teórica do termo *Angst* justifica um exame mais detido sobre o tema. [...] Em alemão *Angst* significa “medo”, abarcando desde os sentidos de “temor” e “receio” até os sentidos intensos de “pânico” e “pavor”, podendo referir-se a objetos específicos ou inespecíficos. Não há bons equivalentes em alemão para “ansiedade” ou “angústia”, e ocasionalmente os três termos (“angústia”, “ansiedade” e “medo”) podem se corresponder. Do ponto de vista linguístico, não haveria por que traduzir *Angst* preponderantemente por “ansiedade” ou “angústia”; poder-se-ia traduzir geralmente por “medo” (HANS, 1996, p.71).

Em português, de acordo com Hans (1996), a ansiedade pode corresponder à “expectativa sofrida, expectativa alegre, espera afobada, inquietação”; a angústia pode ser indicada como “aflição intensa, inquietação, sofrimento por não poder agir, ansiedade, sofrimento, tormento, sensação de sufocamento, agonia”, e o medo “pode abarcar o sentido de temor e receio e os sentidos de pânico e pavor. Pode ser a um objeto específico ou não específico. Pode significar preocupação ou ansiedade por algo que poderá acontecer. Em geral, medo se refere a uma reação a um perigo real ou imaginário mais imediato” (p.67). Hans sumariza assim sua análise do termo *Angst*:

Seja qual for o termo que se empregue na tradução, é importante que o leitor tenha em mente que em *Angst*, mesmo quando se trata de um medo vago e antecipatório, ocorre um estado de prontidão reativa, visceral, intensa, algo vinculado à sensação de perigo e muitas vezes próximo da fobia e do pavor (HANS, 1996, p.79).

Ao consultar o *Dicionário Aurélio* (Ferreira, 1975, p.99) encontramos os significados para a palavra angústia como ansiedade ou aflição intensa, ânsia, agonia, sofrimento, tormento, tribulação. O angustiado é aquele que é cheio de angústia; aflito, agoniado, atormentado, atribulado. Ansiedade (p.103) tem o significado de ânsia; estado afetivo caracterizado por um sentimento de insegurança. O ansioso é aquele que tem ânsia ou anseio. Medo (p.904) é indicado como sentimento de grande inquietação ante a noção de um perigo real ou imaginário, de uma ameaça; susto, pavor, temor, terror.

Adotaremos os significados considerados por Hans e utilizaremos as palavras medo, ansiedade e angústia onde for mais adequado o seu emprego. Como também,

seguindo o princípio de fidelidade aos autores citados, manteremos a palavra por eles utilizada em suas obras.

11.6 COMPREENDER A ANGÚSTIA

Há 87 anos, em sua obra *Inibições, Sintomas e Ansiedade* (1926), Freud identificou a presença da ansiedade ao longo de nossa existência e a apontou como condição e principal causa no desenvolvimento das neuroses. A forma como Freud conceituava a ansiedade evoluiu ao longo do tempo. Inicialmente sugeriu que o recalque era a causa da ansiedade, mais adiante, concluiu que de fato ocorria o oposto, a ansiedade era a causa do recalque. Freud descreveu que a ansiedade é gerada quando, de alguma forma, nossa relação com o mundo externo é ameaçada. Este ultimato desenvolve-se a partir de uma ou de duas de nossas poderosas forças interiores, os instintos e o superego, que ameaçam subverter o ego e obrigá-lo a cometer algum ato intolerável ou inaceitável ao mundo externo.

Freud já vislumbrava a importância que o enigma da angústia representava sobre toda a nossa existência mental. Desde então, muito se desvendou, mas há ainda muito a ser desvelado, sobre este que é um dos problemas centrais de nossa civilização.

Freud lembra que não é a falta de observação que torna difícil o problema da angústia, pois o seu fenômeno é, seguramente um dos mais conhecidos. Ninguém o desconhece. A angústia é um dos problemas fundamentais da existência humana, que todos nós, quando não somos interrogados sobre a sua natureza, sabemos o que é; mas, uma vez interrogados, quase nada sabemos a seu respeito. A angústia não se compreende facilmente e a reflexão especulativa muito pouco vale para sua elucidação (ROCHA, 2000, p.16).

Por outro lado, do ponto de vista do cotidiano, o indivíduo contemporâneo, em geral, aparenta ter pouca ou nenhuma consideração com a influência e a importância que a ansiedade pode ter em sua vida. Se perguntarmos a qualquer indivíduo como identifica a ansiedade, ouviremos respostas que a relacionam a eventos como um ataque de ansiedade, ao ato de acordar no meio da noite com sentimentos difusos, ao medo intenso relacionado a contrair uma doença grave, ao temor de perder algum ente querido ou de ser assaltado, etc. Muito provavelmente ele ou ela comentará recordar-se de apenas alguns eventos onde tenha sentido alguma ansiedade. Por outro lado, se não percebê-la claramente pelo seu aspecto enigmático, provavelmente não a perceberá

como sendo a “responsável por sermos forçados a tomar consciência de nós mesmos” (MAY, 1985, p.9).

Ao refletir sobre o medo na pós-modernidade, Bauman considera que “nos sentimos mais ameaçados, inseguros e atemorizados, mais inclinados ao pânico e mais apaixonados por tudo que se refira à segurança e proteção do que as pessoas da maioria das sociedades de que se tem registro...” (BAUMAN, 2008, p.133).

Por que nos dias atuais as pessoas têm tanto medo? Esta foi a questão colocada por Barry Glasnner (1999) ao estudar dados estatísticos e pesquisas de opinião realizadas durante os anos de 1990 nos Estados Unidos da América (EUA), que sugeriam não existir uma relação direta entre a realidade e a sensação de medo e ansiedade vivida pela sociedade norte-americana. Ele analisou as pesquisas de opinião pública no início e ao final da década de 1990, sobre temas de grande significado para o norte-americano⁴⁰ em geral, como: criminalidade, abuso de drogas, desemprego, inflação, doenças, epidemias, acidentes, etc.

Paradoxalmente, essas pesquisas de opinião indicaram altos níveis de medo e ansiedade com relação a todos os itens anteriormente pesquisados ao início da década de 1990. Ao final da década, esses níveis eram semelhantes e às vezes superiores, enquanto todos os indicadores estatísticos indicaram uma expressiva queda na efetiva ocorrência dos eventos pesquisados. A realidade havia se transformado, significativamente, para melhor, mas a população continuou mantendo o mesmo alto nível de medo e ansiedade do início da década.

Interpretando os resultados da pesquisa, Glasnner (1999) sugere que em seu país (EUA) há um imenso poder empresarial que aproveita a oportunidade para comercializar produtos que simbolicamente diminuem o medo e a insegurança que eles próprios criam, incentivam e divulgam. Mais recentemente, Bauman em seu livro *O medo líquido* (2008) relata um comentário de Richard Rorty sobre a manipulação social do medo – “se os proletários puderem ser distraídos de seu próprio desespero por pseudoeventos criados pela mídia, incluindo uma guerra ocasional, breve e sangrenta, os super-ricos pouco terão a temer” (RORTY apud BAUMAN, 2008, p.206).

⁴⁰ O autor se refere a pesquisas realizadas nos EUA.

Manipulação também reconhecida por Erik Erikson (1976) , ao afirmar que “as instituições políticas e religiosas, em sua competição pela lealdade dos indivíduos, têm aprendido a explorar pânicos infantis comuns a toda a humanidade ou a grupos humanos determinados” (p.375).

Sejamos confrontados com a realidade ou com a ilusão, estejamos sendo manipulados ou não, o fato é que a angústia, a ansiedade e o medo, possuem e exercem uma enorme influência na nossa atividade psíquica, na nossa capacidade de decidir e de interagir com o mundo e na nossa habilidade para realizar as transformações necessárias no cotidiano.

Embora a ansiedade seja também muitas vezes imotivada, é entendimento geral que ela é essencial em nossas vidas, pois nos alerta sobre riscos e dificuldades, e nos ajuda a manter-nos vivos. De qualquer forma, segundo Albert Ellis (2000), a ansiedade em geral está relacionada com os conflitos e problemas que todos temos de enfrentar e superar. Escolhas também geram dúvidas e incertezas, portanto ansiedade, pois não sabemos se a opção preferida será a melhor para nós.

Aparentemente existe um nível adequado de ansiedade a cada um de nós. No entendimento de Kahn (2005), quando em demasia, a ansiedade nos impelirá para a enfermidade, se insuficiente, para o caos mental. As pessoas que atravessaram os sentimentos desagradáveis decorrentes de intensa ansiedade, os vivenciaram de tal forma negativa, que evitam senti-los novamente.

Karen Horney (1984) explicita alguns dos sentimentos relatados como insuportáveis por quem atravessou conscientemente uma crise de ansiedade aguda: sensação de inutilidade, impotência, ser dominado por algo de irracional, enquanto Ellis (2000) sugere eventuais sensações físicas que também podem ser geradas: problemas respiratórios e no peito, reações dermatológicas, sintomas cardíacos e variações da pressão arterial, indisposições intestinais, dores musculares. Harry Guntrip (1971a) considera que a ansiedade pode causar, além dos sintomas físicos que são comuns, outros de outra natureza que podem reduzir a capacidade funcional do indivíduo. São eles:

Fadiga, falta de energia, exaustão, que levam a atitude mental de: “não posso enfrentar a realidade” e “não sou capaz de viver”. [...] Normalmente, a vida consiste em “atividade”, mas se estamos dominados pelo medo, estabelece-se uma restrição e uma supressão automática da atividade. Isto representa uma

visão atemorizada da vida, como se estivéssemos cercados de perigos e inimigos, e nos sentimos mais seguros quando inativos. Não se mexa, não aja, não chame a atenção sobre si mesmo, guarde-se para si mesmo, mantenha-se distante: estes se tornam os princípios inconscientes que o norteiam, e a ansiedade bloqueia todos os impulsos ativos, esmaga a natureza vital e o põe fora de ação através de uma insuperável fadiga. [...] Até mesmo os prazeres se tornam um peso (GUNTRIP, 1971a, p.27-28).

11.7 AS DIFERENÇAS ENTRE O MEDO E A ANGÚSTIA

Para aprofundarmos as discussões sobre a ansiedade, é necessário distingui-la mais claramente do sentimento de medo. Em seu texto de 1926, Freud pretendeu diferenciar os conceitos de medo e ansiedade pela metáfora da moeda. Um dos lados da moeda é o medo do que conhecemos, o outro é quando tememos algo que desconhecemos e a este identificamos como ansiedade.

Na visão de Horney (1984), que desenvolveu em várias obras seus estudos sobre ansiedade, “o medo e a ansiedade são, ambos, reações proporcionais ao perigo, mas, no caso do medo, o perigo é manifesto e objetivo, e, no da ansiedade, ele é oculto e subjetivo” (p.33). Por consequência, é possível apaziguar o medo de um indivíduo apresentando-lhe explicações e justificativas racionais, enquanto esta abordagem não é aplicável ao indivíduo ansioso, pois sua ansiedade não se vincula aos fatos concretos e sim à “maneira pela qual ele encara a situação” (Ibidem, p.33). Algo que pode parecer paradoxal é o fato de que não podemos enfrentar a ansiedade da mesma forma que o fazemos contra o medo, porque neste caso “o perigo é uma parte integrante de nós mesmos” (THOMPSON e MULLAHY, 1969, p.111). Ao se referir à ansiedade, Guntrip (1971a) nos diz que “os perigos que nos amedrontam estão dentro de nós, e não do lado de fora; eles são parte de nós mesmos e são particularmente alarmantes porque não podemos nos livrar deles” (p.26).

Paul Tillich (1972) vê medo e ansiedade como “imanentes, um dentro do outro. O acicate do medo é a ansiedade, e a ansiedade se esforça em direção ao medo” (p.29), pois ela busca os objetos de medo para ser enfrentada pela coragem, pois “é impossível enfrentar a ansiedade nua mais do que por um breve instante”, mas Tillich vaticina “que as tentativas de transformar ansiedade em medo são vãs. A ansiedade básica, a ansiedade de um ser finito ante a ameaça do não-ser, não pode ser eliminada. Pertence a existência mesma” (Ibidem, p.30).

“O medo tem objeto definido”, sujeito à ação de enfrentamento ou de tolerância, por outro lado, “a ansiedade não tem objeto”, ou “seu objeto é a negação de todo objeto” (TILLICH, 1972, p.28), ou como completa mais adiante sobre a ansiedade, “seu objeto é o absolutamente desconhecido ‘depois da morte’, o não-ser que permanece não-ser mesmo quando preenchido com imagens de nossa experiência presente” (Ibidem, p.30). A ansiedade é consequência do estado “na sempre latente consciência de nosso próprio “ter de morrer”, “é a ansiedade de não-ser, a certeza de nossa finitude como finitude” (Ibidem, p.28). Destaca ainda que a ansiedade “expressa-se pela perda de direção, reações inadequadas, falta de intencionalidade (o ser relacionado com conteúdos significantes de conhecimento ou vontade), por isso,” “o único objeto é a própria ameaça, mas não a fonte da ameaça, porque a fonte da ameaça é o nada” (Ibidem, p.28-29).

Tillich (1972) compreende a ansiedade como a percepção e apreensão inconsciente, ou seja, difusa, vaga e sem objeto, dos riscos e perigos lembrados pelo medo. Este é o gatilho que dá início a reação que será deflagrada em resposta a um risco. A ansiedade é então uma resposta não específica (indiferenciada, nublada, enevoada), desencadeada por um perigo específico. Sem o disparador não há reação, sem o medo não há como ativar a memória inconsciente que vai gerar a ansiedade.

11.8 AS PROFUNDAS RAÍZES DA ANGÚSTIA

Quando somos crianças as ameaças vão mudando ao longo do tempo. A possibilidade de vir a viver ou sentir eventos como: a perda do amor da mãe nos primeiros anos, o sentimento de desamparo, a perda da proteção, do carinho e do alimento aterrorizam a criança. Mais tarde, a ameaça de castração, depois a possível reprovação às atitudes que ela incorporou do meio social. Ou seja, por consequência...

A conduta proibida acarreta a reprovação da sociedade, o que gera o medo do ostracismo. A severidade do superego está relacionada com este último temor. Por causa disso, a criança receia, não precisamente, a reprovação-realidade da sociedade, mas atitudes desta que ela incorporou dentro de si própria (THOMPSON e MULLAHY, 1969, p.111).

A metamorfose age sobre os pais e com os anos eles se tornam, muitas vezes, mais tolerantes, mais compreensivos e mais sábios em relação à educação e ao relacionamento com os filhos, explica Guntrip (1971a). Entretanto, muitas vezes, esses

mesmos filhos que foram educados de forma tirânica ou extremamente severa, tem a consciência sofredora ainda sob a influência que seus pais exerciam 30 ou 40 anos antes. Nestes casos suas consciências não acompanharam a transformação ao longo dos anos e não puderam se livrar do sentimento “remanescente da ansiedade e do medo da infância”. O autor entende que eles ainda continuam sendo reféns da ansiedade:

Medo da desaprovação dos pais, do ridículo, da retaliação, do castigo. Medo da perda do amor dos pais e da rejeição. Sentimentos de culpa de origem nervosa têm suas raízes naquilo que os psicólogos chamam de “ansiedade da separação”. Estes sentimentos são destinados a impedir qualquer forma de autoafirmação, o que arriscaria a romper um relacionamento protetor entre a criança e os pais. Podem eles tornar-se tão graves a ponto de paralisar qualquer autoexpressão livre. A consciência pode tornar-se a um só tempo juiz, policial e carcereiro (GUNTRIP, 1971a, p.72-73).

O peso da influência dos instintos ou do superego no desenvolvimento da ansiedade se altera ao longo da vida, mas com o tempo o conflito se instala internamente entre a severidade do superego e as proibições, de acordo com Clara Thompson e Patrick Mullahy (1969).

No entendimento de Guntrip (1971a), ao relacionar a ansiedade com os sentimentos remotos da infância, se não houver motivos relacionados com a situação real da vida e se não há relação com o presente, “deve haver então uma herança do passado, da infância” (p.30).

Todos estes sentimentos podem ter sido reprimidos por tanto tempo que podemos senti-los e nem ter consciência de que os sentimos. Ficamos com medo então de algo de nosso íntimo que poderia roubar o melhor de nós mesmos e nos consumir, sem que nem mesmo possamos ver claramente aquilo contra que lutamos (GUNTRIP, 1971a, p. 30).

Para Freud (1926) são as primeiras vivências ansiosas que definirão o padrão de ansiedade para toda a vida. A capacidade futura do sujeito em lidar com a ansiedade dependerá do grau de debilidade do seu ego em suportar suas primeiras experiências ansiosas. Quando ocorrem situações que remetam às primeiras experiências, o ego, mesmo que àquela altura da vida esteja mais forte, reagirá de forma análoga, por considerar estar ocorrendo o mesmo risco vivenciado nas primeiras experiências. O processo ansioso desencadear-se-á automaticamente com todas as consequências fisiológicas.

A maneira como reagiremos à ansiedade dependerá, no entender de Guntrip (1971a), “de nosso caráter, que por sua vez, depende em parte de nossa constituição biológica e em parte da maneira como fomos educados e das pessoas e influências que

nos moldaram em nossa infância mais remota, durante os anos mais influenciáveis” (p.30).

Otto Rank foi um dos colegas mais próximos de Freud no pequeno grupo que deu início à *International Psychoanalytic Association*, e assim como outros, rompeu com seu mestre. Nas disputas teóricas com Freud, quando discutiu uma explicação para a criação do padrão inicial de ansiedade, Rank (2010) propôs que a ansiedade primordial seria decorrente do trauma do nascimento. Essa ideia causou um significativo afastamento dos conceitos freudianos, embora Freud (1933) tenha sido o primeiro a desenvolver a teoria sobre o trauma do nascimento. A diferença entre ambos é que Rank considerou essa teoria como central e fundamental na exposição de suas ideias. Mullahy (1965) e Thompson e Mullahy (1969) entendem que para Freud ela não teria esta importância.

Mesmo assim, foi Freud (1933) que relacionou os sintomas fisiológicos que ocorrem no momento do trauma do nascimento com aqueles que estão presentes na ansiedade. A partir daí considerou que a experiência aterradora do nascimento estabelecerá um padrão fisiológico e de sensibilidade que ao longo do tempo poderá se repetir todas às vezes que ocorrerem determinadas situações, criando semelhante ansiedade.

Na teoria de Rank (2010), o fator principal da causa da ansiedade é, mais especificadamente, o ato de separação no momento do nascimento. Da separação dos organismos da mãe e da criança. A perda ou a privação do prazer vivido durante a vida uterina terá tal importância que o indivíduo viverá, a partir de então, de forma que “cada prazer tenha como seu objetivo final o restabelecimento do prazer primordial da vida intrauterina” (p.17, tradução nossa).

Buscando produzir ordem e clareza, conforme suas próprias palavras, Freud (1933) acrescenta importantes concepções à sua teoria da ansiedade. Ele aponta existirem estados de excitação marcadamente intensa, sentidos como desprazer, seja no nascimento ou em uma situação de perigo, que atingem o estado traumático quando os esforços do princípio de prazer fracassam. Chegamos assim...

A essa proposição simples: o que é temido, o que é objeto da ansiedade, é invariavelmente a emergência de um momento traumático, que não pode ser arrostado com as regras normais do princípio de prazer. [...] tudo é uma questão de quantidades relativas. É apenas a magnitude da soma da excitação que transforma uma impressão em momento traumático, paralisa a função do

princípio do prazer e confere à situação de perigo a sua importância (FREUD, 1933, p.96-97).

A partir de então, Freud (1933) passa a incluir na construção teórica do processo de geração de ansiedade, também os eventos mais sensíveis que ocorrem ao longo de toda a vida, os traumas. Durante toda a vida, sempre que o ego estiver debilitado e não consiga reagir adequadamente a uma ocorrência emocional, economicamente significativa, estará aberta a possibilidade para a renovação do padrão de sensibilidade do desencadeamento da ansiedade. Quanto a isto ele faz o seguinte comentário:

No entanto, não posso ver como objetar contra a existência de uma dupla origem da ansiedade – uma, como consequência direta do momento traumático, e a outra, como sinal que ameaça com uma repetição de um tal momento (FREUD, 1933, p.97).

11.9 A ANGÚSTIA COMO CAUSA E CONSEQUÊNCIA DA AMEAÇA À IDENTIDADE

A ansiedade, segundo Rollo May (1980), não ocorre necessariamente de forma mais acentuada que o medo, mas sempre ataca num nível mais profundo, e poderá ser mais dolorosa do que o medo. O que está em perigo é algo muito relevante para o indivíduo, algo “que o indivíduo considera essencial para a sua existência como personalidade (identidade)” (p.201). Mas, ainda que o indivíduo tenha condições do enfrentamento, ele sentirá incerteza e impotência em face ao perigo.

Como a ansiedade ataca os alicerces da personalidade, o indivíduo não pode “manter-se fora” da ameaça, não pode objetivá-la. Por conseguinte, somos impotentes para tomar medidas que nos permitam defrontá-la. Em linguagem comum, uma pessoa sente-se tolhida ou, se a ansiedade for severa, esmagada; tem medo, mas está incerta sobre o que lhe causa medo (MAY, 1980, p.201).

O africanista Laurens van der Post descreveu (apud GUNTRIP, 1971a) que em certas tribos primitivas o transgressor era punido de maneira que todos os integrantes da tribo lhe davam permanentemente as costas. Neste isolamento que o despersonalizava, se ele não fosse perdoado pelo chefe da tribo simplesmente morria. Se “a maior desgraça a que os seres humanos podem estar submetidos é encontrarem-se mentalmente sozinhos, repudiados, desvalorizados, não reconhecidos, vivendo num vácuo de relacionamento social” (p.159), o que seríamos capazes de fazer, suportar, entregar e se submeter para escapar desta apavorante possibilidade de vir a sofrer a dissolução de nossa identidade?

May (1980) entende que “a ansiedade se apresenta como uma experiência subjetiva carente de objeto” e explica, “porque atinge a base da estrutura psicológica onde ocorre a percepção de que o eu é distinto do mundo dos objetos”. A sensação “é experimentada como uma dissolução do eu” (p.201). May comenta que...

A natureza sem objeto da ansiedade decorre do fato de a base de segurança do indivíduo estar ameaçada; e, como é em função dessa segurança que o indivíduo está apto a experimentar-se como um eu em relação a objetos, a distinção entre sujeito e objeto também se desfaz (MAY, 1980, p.202, grifos do autor).

A angústia frente à possibilidade de vir a estar desamparo ou de ser rejeitado, indesejado e abandonado nos persegue pela vida inteira, segundo Guntrip (1971a). Mas ainda há mais a temer, pois “temos que resistir aos efeitos mais profundos do medo: a tendência para nos retirarmos ou desistirmos da luta”. Entretanto, não suportando resistir a esse sofrimento, alguns desenvolvem “uma personalidade submissa e complacente” dedicando-se “a conquistar ou comprar amor agradando as pessoas, renunciando às suas próprias aspirações (com exceção do desejo de ser amado) em favor da atitude de servir aos outros, ganhando desse modo seu reconhecimento” (p.116).

Para Tillich (1972), como a base da identidade do indivíduo está ameaçada, sua percepção é como de um “não ser”, ou seja, que “o indivíduo poderá deixar de existir como um eu”. O “não ser” abarca morte, fadiga, doença, etc. (p.37).

Mas a ameaça de dissolução do eu, a que aqui nos referimos, consiste “na perda do significado psicológico e espiritual”, “na ameaça de ausência de significação”, o que pode significar “medo de vir a ser nada” (MAY, 1980, p.202).

Erik Erikson (1976), psicólogo e psicanalista que pertenceu ao círculo de amigos de Anna Freud e foi um dos mais importantes pesquisadores da identidade humana, considerava que os homens deveriam “fugir de sua ansiedade latente como da cabeça da Medusa” (p.374). Ao buscar resumir alguns dos temores que considerava básicos, preocupava-se em “elucidar em que extensão o homem tende a projetar na necessidade política e econômica aqueles temores, apreensões e impulsos que se originam no arsenal da ansiedade infantil” (p.374).

Erikson (1976) identificava como decorrentes da ansiedade infantil, por exemplo, a deterioração da capacidade de julgamento no adulto, assim como outras

ansiedades que se desenvolveram a partir dos temores, ou seja, “vinculados à experiência dos organismos em crescimento”. Para ele “estes temores são os precursores de muitas ansiedades alimentadas pelos adultos, [...] tais como a preservação das identidades individuais e a proteção dos territórios coletivos” (p.376). Os eventos a seguir podem desencadear estados de ansiedade nos adultos, e seriam consequências das ansiedades infantis:

O temor à súbita mudança no seu meio ambiente próximo ou a inesperada perda de atenção e cuidado, e o receio de estar sendo excessivamente controlado. O receio de ser interrompido em algo que lhe seja de importância vital, pode dar origem a uma obstinação impulsiva ou a uma obsessão, ou ainda a um temor de depauperamento pela não permissão de completar uma experiência. O que poderia refletir-se na busca de compensações, como a de alimentar-se excessivamente para fugir à inanição, ou a de acumular desnecessariamente posses por receio de vir a estar em um estado de miséria. O temor de perder a autonomia ou o de ficar bloqueado; o receio de estar sendo coibido ou de ser atacado pelas costas; ou de ficar exposto a uma investigação devastadora ou o receio de cair; ser privado de uma arma intrusiva ou o temor de permanecer pequeno ou o temor de ficar imobilizado. Nas mulheres o temor de ser abandonada ou o receio de ser violada. No temor de não ser orientado, simbolicamente a representação do receio de não ser capaz de perceber limites a partir dos quais poderia lutar pela defesa dos próprios interesses. É aí que está a origem infantil da necessidade (no ser masculino) de ter um inimigo, para que se possa armar e combater um adversário concreto e assim ficar livre da constante ansiedade relacionada com inimigos desconhecidos que, de inesperado, podem encontrá-lo desarmado e desprotegido (adaptado de ERIKSON, 1976, p. 376-379).

Estes temores e receios e suas antecedentes e consequentes ansiedades invadem e oprimem, muitas vezes na forma simbólica, a vida e as atividades dos adultos, impedindo sua livre expressão, a realização de seus mais ardentes desejos, seu trabalho, sua vida familiar, profissional e suas carreiras.

As sensações de impotência e desamparo geradas pela ansiedade, de acordo com Horney (1984), são consequências do sentimento de “perigo gerado ou aumentado por fatores intrapsíquicos, e a incapacidade é condicionada pela atitude da própria pessoa” (p.46). Horney considera que mesmo sem ser percebida, “a ansiedade pode chegar a ser o fator decisivo de nossa vida sem disso tomarmos consciência” (Ibidem, p.35), além de ser o “centro motriz das neuroses” (Ibidem, p.31).

Para Horney (1984), os sentimentos de desamparo e impotência causados pela ansiedade podem “ser um dos maiores tormentos que se pode experimentar” e o sentimento de ansiedade produz a sensação de que há algo errado consigo. Entretanto, no neurótico esta percepção será fortemente rejeitada (p.35).

Mullahy também aponta a ansiedade como desencadeadora do sentimento de desamparo:

Uma pessoa pode ser enérgica e corajosa, em face de um grande perigo. Mas, num estado de ansiedade, sente-se (de fato, está) desamparada. O sentimento de desamparo e impotência é particularmente insuportável para as pessoas para quem o poder, a ascendência, a ideia de ser senhor de qualquer situação, constitui o ideal predominante. Impressionado pela aparente desproporção de suas reações, o indivíduo ressent-se, como se isso demonstrasse uma fraqueza inadmissível [...] em virtude de sua sensação de se encontrar colhido numa armadilha e desamparado, resistirá particularmente a qualquer sugestão de mudança. Mudar uma atitude fundamental é quase sempre difícil, se não sempre, para qualquer pessoa, mas torna-se uma perspectiva duplamente difícil para quem já está sobrecarregado de problemas (MULLAHY, 1965, p.239-240).

A ansiedade é um dos nossos piores temores, daqueles que não podem ser revelados, tão temíveis para nós, que conscientemente não os suportamos. É o receio de que alguma coisa de ruim pode nos acontecer, ou algo que tememos tanto que não pode encontrar-se na nossa consciência.

Com receio de que possa não ser bem sucedido, e conseqüentemente possa vir a sofrer com os sentimentos negativos como: derrota, frustração, inadequação, incapacidade, etc. o indivíduo posterga indefinidamente a ação esperada. Aqui, é a possível ameaça à autoestima que é a causa da ansiedade. Para fugir à possibilidade de que venha a sentir ansiedade, a mente encontra outros caminhos. Neste caso, será o de adiar tanto quanto o possível a ação que tenha a possibilidade de gerar a ansiedade.

Os pesquisadores ainda não conseguiram identificar por que algumas pessoas são mais propensas ao sentimento de ansiedade do que outras. Ou por que, aparentemente, os mesmos eventos afetam as pessoas de maneira diferente? Teriam essas pessoas sensibilidades diferentes? A sensibilidade à ansiedade se alteraria ao longo da vida?

Para concluirmos, consideramos que para muitos, o enfrentamento da vida com suas possibilidades de perdas, derrotas e fracassos faz com que se mantenham sempre em um estado de ansiedade.

CAPÍTULO 12

A CLÍNICA DO TRABALHO DOS EXECUTIVOS

Neste capítulo, pretendemos investigar e debater a clínica do trabalho para os executivos das organizações. Nossa proposta é pensar sobre os métodos de intervenção terapêutica que possam eliminar ou minimizar o sofrimento no trabalho daqueles que ocupam altas posições na hierarquia das organizações.

Para aprofundarmos nossos entendimentos, teremos como ponto de partida o fundamento teórico de Dejours (1992), de que o sofrimento decorre das pressões do trabalho, que são, por sua vez, derivadas da organização do trabalho, que foi definida por ele como sendo a divisão de tarefas até o seu menor nível de detalhe e a forma como se dividem os homens responsáveis pela tarefa ao longo da cadeia produtiva.

Desde 1980, ano em que Dejours produziu essa definição sobre a origem do sofrimento no trabalho, e que tem atualizado ao longo dos anos, as transformações econômicas, sociais, tecnológicas, de gerenciamento, etc., em muito ampliaram a complexidade das relações no trabalho e introduziram novas questões e desafios para quem trabalha ou discute o sofrimento nas organizações.

Como vimos anteriormente, o cenário mundial está dominado pelo processo de globalização, que continua a se alastrar a quase todos os setores da vida humana, com destaque para as relações do trabalho. A intensa e crescente competitividade gera novas formas de organização e de trabalho, novas tecnologias, novos processos de produção, a intensificação da automatização e da informatização, a ampliação e o aprofundamento da especialização, a intensa demanda por profissionais qualificados ou pela sua qualificação, a busca por trabalhadores talentosos, a contínua reorganização de empresas, assim como a intensificação de fusões e aquisições, as crises regionais e mundiais do sistema capitalista, são algumas das transformações que modificaram e continuam modificando o trabalho e suas relações.

A atual pluralidade das relações do trabalho formal no Brasil permite que em uma ponta da lista de organizações, possamos encontrar muitas empresas que ainda exploram seus trabalhadores com métodos e processos de trabalho capazes de provocar

sua degeneração pelo trabalho. Muitas vezes levando à ruína as identidades profissionais daqueles que se tornam suas vítimas. Como exemplo, vejamos o que ainda ocorre com trabalhadores de grandes frigoríficos que processam carnes, conforme apresentado no documentário *Carne e Osso*⁴¹ exibido em maio de 2013 pelo canal de televisão Globo News.

Na outra ponta, encontramos empresas que competem para serem classificadas pelos seus trabalhadores como as melhores empresas para trabalhar, seja em seu setor ou entre todos os setores. Estas, por sua vez, buscam encontrar o melhor modelo de organização, liderança, maneira de gerir pessoas, remuneração, benefícios, clima organizacional, etc. que lhes permitam alcançar esta distinção e exposição pública perante seus empregados, clientes e fornecedores.

Estejam essas empresas de um lado ou de outro dessa lista de organizações que mencionamos, não há qualquer dúvida de que todas buscam atender o interesse de seus acionistas, maximizando a rentabilidade do capital. Entretanto, caberá em boa parte aos seus executivos que detêm o poder decisório da condução dos negócios e dos trabalhadores da organização, escolher a melhor forma de ação que servirá para alcançar os objetivos que lhes foram determinados. As questões de saúde e segurança, éticas, legais, ambientais, comunitárias, de sustentabilidade, etc. mesmo em maior ou menor grau serão sempre parte do contexto sobre o qual os executivos se baseiam ao tomar suas decisões. Aqueles que se preocupam com esses temas muitas vezes recorrem a especialistas para encontrar as alternativas mais apropriadas para uma melhor gestão de pessoas e de negócios. Vamos investigar os caminhos terapêuticos da clínica do trabalho que possam ser utilizados pelos executivos que buscam melhores resultados (nos aspectos financeiros e de satisfação no trabalho) através de seus trabalhadores e de si próprios. Antes vamos entender que desafios a clínica do trabalho enfrenta para atuar junto aos executivos nas organizações.

⁴¹ <http://globo.com/globo-news/globo-news-documentario/v/carne-e-osso-mostra-a-dura-rotina-de-quem-trabalha-em-frigorificos-no-brasil/2557412/>

12.1 DESAFIOS DA CLÍNICA DO TRABALHO DOS EXECUTIVOS

Para Rodney Lowman (1993), foi apenas recentemente que o foco, que prevaleceu sobre as ideias gerais dos grandes pensadores da psicologia, se direcionou para outros temas e permitiu novas investigações em outras áreas. Houve, a partir daí, a possibilidade do desenvolvimento de metodologias terapêuticas que visassem tratamentos específicos, e entre elas, aquelas dirigidas a compreender e tratar o sofrimento no trabalho. Descobriu-se assim, que os recém-criados atos terapêuticos para esse tipo de intervenção poderiam ser viáveis e funcionariam em prazo relativamente curto, sem que houvesse a necessidade de maiores reestruturações da personalidade.

Além disso, as transformações que vem ocorrendo ao longo das últimas décadas no mercado de trabalho das organizações deixaram evidente a insuficiência de pessoas capacitadas para atuar na clínica com vistas ao sofrimento relacionado ao trabalho dos executivos. No entendimento de Lowman (1993), Tavares (2004), Ione Vasques-Menezes (2004) e Soraya Rodrigues Martins (2012), embora os profissionais da clínica em psicologia possam estar instrumentalizados para ajudar seus pacientes com relação ao sofrimento, poucos de seus profissionais estão preparados para lidar com o sofrimento decorrente da atual complexidade do trabalho e das relações no trabalho dos executivos. Evidentemente, excluem-se desta colocação os trabalhadores que são acolhidos e tratados pelos Centros de Referência à Saúde do Trabalhador⁴², cuja terapêutica, conduzida por profissionais multidisciplinares, está orientada a um tipo de sofrimento no trabalho que não é o escopo desta tese.

Martins (2012), que analisa essa complexidade pelo viés da psicanálise em sua obra *Clínica do Trabalho*, reconhece que as clínicas psicoterápicas se voltaram ao atendimento dos novos clientes com outras formas de sofrimento, o que consequentemente indica que o trabalho não tem sido o foco dos tratamentos psicoterapêuticos.

A clínica da atualidade vem ocupando, entre outras coisas, de sintomas como transtornos alimentares, apatia, toxicomania; compulsão para comprar, para trabalhar, para fazer exercícios físicos; para jogar e exercer a sexualidade; horror ao envelhecimento, passividade, além dos mais diversos sintomas psicossomáticos, depressões e síndromes do pânico (MARTINS, 2012, p.33).

⁴² http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar_texto.cfm?idtxt=30427 (acessado em novembro de 2013)

Vasques-Menezes (2004) considera que a psicologia carece de preparo para lidar com um paciente na relação trabalhador-trabalho, pois para o enfrentamento do problema nesta situação é necessário “ir além da prática da clínica tradicional, onde os problemas do paciente são reduzidos a signos e sinais ou na busca de uma articulação com a infância ou com a sexualidade” (p.40). Há duas justificativas que embasam sua colocação:

Primeiro que a psicologia foi forjada no modelo médico; segundo que os profissionais da área de saúde, de maneira geral, não têm o ouvido preparado para a escuta das dimensões do trabalho presentes na queixa, quer na fase de diagnóstico, quer na fase de intervenção terapêutica ou psicoterapêutica (VASQUES-MENEZES, 2004, p.42).

Uma das áreas que tem se envolvido em minorar ou eliminar o sofrimento do trabalhador é a medicina, mas sua prática também sofre contestações. No texto *Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica?* incluído no livro organizado por Wanderley Codo (2004), Vasques-Menezes produziu uma análise crítica sobre os desafios da clínica do trabalho no enfrentamento ao sofrimento. Ao avaliar a atuação da medicina do trabalho, ela insiste que as ações médicas voltadas à saúde do trabalhador pouco consideram a prática laboral em que ele se insere, e ressalta que “a categoria trabalho tem sido pouco investigada nos diagnósticos clínicos e nos processos terapêuticos” (p.33).

Para Vasques-Menezes (2004), os médicos não têm interesse em confrontar a organização de trabalho do sistema capitalista. Os métodos de trabalho que podem ser prejudiciais à saúde ou colocar em risco o trabalhador, não são impedidos ou mesmo modificados apenas devido a recomendações médicas. No seu entender, os sintomas trazidos pelo paciente são traduzidos pelo referencial do saber médico, fazendo com que o doente desapareça para dar lugar à doença, “são as úlceras, as gastrites, as DORTs e não mais o paciente que tem um nome, uma história, uma família, um trabalho, um contexto enfim, que adoeceu e tem uma úlcera, uma gastrite, DORT, etc.” (p.31). Fica assim, montado um verdadeiro ardil:

Ao chamar de doença do trabalho se reconhece a natureza social da doença no que se refere ao seu vínculo com os seus meios de produção. Minimiza ou exclui a responsabilidade do trabalhador no processo de adoecimento, responsabilizando a organização do trabalho. A culpa não é mais do trabalhador, ou decorrência do infortúnio como tal, como dito por Peixoto (1934), mas do poder econômico instalado, dos donos dos meios de produção. Só que, neste trabalho de descaracterização do trabalhador no processo de seu adoecimento, este perde também a sua identidade, numa armadilha do pensamento social. Se de um lado o trabalhador não é associado

ao seu adoecimento, de outro o contexto em que o adoecimento ocorreu ser agora associado ao trabalhador, pois este foi simplesmente a vítima passiva do processo. Na verdade, sabemos que não existe, em situações de integração como trabalho-trabalhador, a vítima passiva, mas não conseguimos sair do emaranhado no qual a saúde do trabalhador foi colocada (VASQUES-MENEZES, 2004, p.32).

Vasques-Menezes (2004) destaca também três consequências do direcionamento da ordem médica: reconhece que as “condições de trabalho podem provocar ou desencadear o adoecimento”; ao afastar o trabalhador do local de trabalho, “este passa a ser tratado coletivamente, numa forma de alienação do sujeito de sua forma de adoecimento”; desconecta o trabalhador de seu contexto, de seu trabalho e de sua história, eliminando a possibilidade de uma análise que poderia indicar propostas de cura (p.33).

Para Lowman (1993), os terapeutas em Psicologia, não especializados no sofrimento no trabalho, ao atuar neste campo de tratamento específico procuram trabalhar os problemas como parte da mesma estrutura relacionada aos conflitos em família, questões sentimentais, etc.

Tavares (2004) sugere que a justificativa dessa deficiência na Psicologia se deve à existência de um embate entre diferentes visões da psicologia clínica, onde a causa do problema do sujeito no trabalho estaria reduzida exclusivamente ao trabalho, “como se o sujeito não participasse de seu processo de adoecimento”, com a visão da psicologia do trabalho, onde a causa estaria reduzida exclusivamente ao sujeito, “como se o problema tivesse apenas causas remotas, historicamente configuradas em sua estrutura” (p.54). Ainda conforme seu entendimento, a busca da causa que pode solucionar a questão trazida pelo cliente, passa através de dois enfoques, e estaria em “compreender as dificuldades do sujeito no trabalho como a interação entre os fatores do trabalho com o sujeito, sua história e sua experiência de vida” (Ibidem, p.55). Tavares também defende que o psicólogo clínico “deve buscar conhecimento específico e procurar literatura especializada na área de trabalho para estar preparado para compreender uma parte importante do contexto no qual as experiências do sujeito estão sendo forjadas” (Ibidem, p.102).

Lowman (1993) busca explicar essas deficiências, ao afirmar que se os tratamentos psicológicos requerem a compreensão do que está sendo tratado e a existência de alguma demonstração entre a abordagem e as condições identificadas, “as terapêuticas do trabalho estão ainda em sua infância” (p.7), pois por enquanto, os

métodos que devem visar à intervenção e abordagem psicológica na questão do trabalho, ainda estão sendo estudados. Portanto, ainda há muito a ser desenvolvido.

Christophe Dejours (2011) também pede por transformações na clínica do trabalho, pois considera que as mudanças no trabalho na atualidade transformaram profundamente a clínica das relações psíquicas do trabalho. E recomenda que...

As ações a serem desenvolvidas não podem mais – diante dessa evolução extremamente rápida – estar fundamentadas sobre os mesmos princípios e ter como proposta os mesmos objetivos que no passado. A ação racional no campo da saúde no trabalho exige novos meios de investigação; a pesquisa clínica exige novos métodos, pois é necessário identificar e compreender os novos processos em causa, os processos em estudo; é necessário conhecer os elos intermediários, caso se queira ter uma oportunidade de agir com eficiência (DEJOURS, 2011, p.28).

Penso que, se qualquer trabalhador pretendesse buscar o melhor caminho para resolver seu problema de sofrimento no trabalho, e se defrontasse com os posicionamentos em relação ao trabalho dessas duas importantes áreas do conhecimento, certamente teria algumas questões – Por que ainda persiste este grande distanciamento da práxis médica e terapêutica na intervenção no indivíduo no trabalho? ; Por que o sofrimento, que é tão frequentemente encontrado nas organizações, não foi ainda merecedor da atenção dessas clínicas? ; Quem tem o saber capaz de compreender o seu sofrimento na sua relação com o trabalho e possa ouvi-lo pacientemente, suportar uma abordagem adequada e acompanhá-lo em sua reflexão e em seu tratamento?

12.2 O PROCESSO TERAPÊUTICO PARA EXECUTIVOS

Até recentemente era intensa a busca por uma metodologia de intervenção no trabalho que estivesse mais diretamente voltada ao atendimento de executivos de empresas ou de trabalhadores pertencentes ao topo das organizações para ajudá-los a resolver problemas diretamente relacionados ao trabalho. A ausência de uma resposta mais adequada a essa necessidade vinha fazendo com que alguns desses executivos buscassem por ajuda nos consultórios de terapeutas não especializados em problemas no trabalho nas organizações, mesmo que não fossem facilmente compreendidos nas suas queixas relacionadas às suas dificuldades. Esse desajustamento entre o que é procurado e o que é oferecido, parece ter criado um distanciamento entre o executivo e o terapeuta gerando no imaginário dos executivos um estigma com relação aos consultórios de terapia.

Para exemplificar o quanto essa atitude já se tornou popularmente preconceituosa e transbordou para o conhecimento popular, vamos recorrer a uma série de televisão recente de nome *Sessão de Terapia* (Série de Ficção) que no seu segundo episódio da temporada 2013 apresentou o paciente-empresário de nome Otávio. Este episódio foi ao ar no Canal de Televisão GNT no dia 8 de outubro de 2013. A série brasileira é baseada na edição internacional da série que tem o título de *In Treatment*, e é dirigida em sua versão no país por Selton Mello. Ambientada num suposto consultório de psicanálise, a série acompanha o tratamento de quatro pacientes do personagem-terapeuta Theo Cecatto, interpretado por Zécarlos Machado. A cada dia da semana há um paciente diferente, que retorna no mesmo dia da semana seguinte. O empresário Otávio C. de Moraes, interpretado por Claudio Cavalcanti (recentemente falecido), é o paciente das terças-feiras.

Ao chegar pela primeira vez ao consultório de Theo, as falas de Otávio ecoam as preocupações e preconceitos dos executivos em geral, ao se defrontarem com um terapeuta no *setting* clínico. Situações como essa ocorrem ainda que busquem minorar o sofrimento, ou pretendam ajudar o cliente em suas dificuldades no trabalho. Vamos acompanhar as palavras de Otávio neste excerto daquele episódio inicial.

Bom, meu nome é Otávio. Talvez, você já tenha me visto. Mas, antes de qualquer coisa eu preciso ter certeza absoluta de que nada do que eu disser aqui sairá desta sala.

Eu não sei quantos empresários você já atendeu, mas no meu mundo, fazer terapia é sinal de fraqueza. Se algum funcionário meu, descobre que eu estive aqui, é mais um problema para lidar depois.

Bom, eu preciso da sua ajuda para resolver um problema o mais rápido possível. Se para isso a gente tiver que fazer uma ou duas horas extras, não tem problema, mas eu não quero ficar me prolongando demais, eu não vim aqui para falar da minha mãe, da minha infância. Eu só quero resolver este problema específico para poder voltar ao que realmente importa, que é o meu trabalho (Otávio em *Sessão de Terapia*, temporada 2013, episódio 2 – Canal GNT em 8 de outubro de 2013).

As questões trazidas pela fala de Otávio expõem o preconceito, desinformação e as preocupações dos executivos. Se a elas juntássemos outras e as simplificássemos genericamente teríamos as seguintes preocupações: receio ao risco de perda da confidencialidade e suas consequências na imagem pública e identidade; a noção no imaginário empresarial de que, quem recorre a um processo terapêutico dá sinal de fraqueza, de ser incapaz de resistir às pressões e a competição do dia a dia; de ser visto como alguém que ‘não está bom da cabeça’; de que na terapia não há solução rápida para pessoas que não têm tempo a perder; de que o terapeuta não se interessa em saber

que seu problema é com a organização no local de trabalho e não em relação à infância; de que discutir sobre as relações com os pais não ajudarão na solução dos conflitos atuais no trabalho; etc. Essas questões, como outras, contribuem para afastar a maioria dos executivos de um tratamento terapêutico que poderia ajudá-los a enfrentar melhor suas dificuldades pessoais e de alguma forma trazer alívio a certas dificuldades no trabalho.

Durante minha trajetória profissional tive a oportunidade de testemunhar o evento que narrarei a seguir, para exemplificar a questão que estamos debatendo – O indivíduo era um alto executivo que ocupava uma posição chave na organização, com mais de cinco anos na empresa e com uma ótima história de desempenho. Em dado momento ele começou a apresentar o seguinte comportamento - humilha, desrespeita, ridiculariza, etc. seus subordinados. Alguns desses profissionais, com ótimo desempenho profissional, demitiram-se da empresa por não suportar essa situação. A empresa procurou por alguma forma de intervenção psicológica em várias consultorias de recursos humanos. As recomendações recebidas estavam relacionadas ao tratamento terapêutico em clínicas de psicologia. Alguns terapeutas foram consultados pela empresa e ofereceram a possibilidade de intervenção através de abordagem usual para problemas não relacionados ao trabalho. Mesmo sem ter encontrado uma alternativa mais adequada ao problema, a empresa decidiu seguir em frente e assumiu os custos do tratamento. O executivo foi consultado sobre essa proposta, o que fez a situação se agravar. Ele recusou o tratamento. A partir de então, o executivo passou a se defender da possibilidade de que a empresa considerasse que ele tinha alguma doença mental, etc. Seu comportamento tóxico perdurou por mais um ano, trazendo sofrimento a várias pessoas na organização. Sem solução à vista, ele foi desligado da empresa.

Outra experiência pessoal foi em uma indústria de transformação, cujo plano de benefícios oferecia a todos os seus trabalhadores um valor adequado para custear cada sessão de terapia psicológica até o limite de trinta sessões anuais. O terapeuta ou a clínica eram de livre escolha do trabalhador. Exceto pelo caso de um tratamento psiquiátrico de um operador da produção que teve uma crise em casa, durante um final de semana, não houve qualquer outra solicitação de trabalhador para gozar do benefício. Como vários planos de saúde oferecem cobertura psicoterápica, presumiu-se que a não adesão ao benefício teria se dado para evitar a exposição pessoal perante a organização.

12.3 O COACHING DE EXECUTIVOS NA CLÍNICA DO TRABALHO

O processo de *coaching* de executivos surgiu para ajudá-los a lidar com suas dificuldades no trabalho, principalmente àqueles trabalhadores que ocupam posições no topo das organizações, buscando oferecer uma terapêutica que venha atender a uma demanda pela escuta do sofrimento relacionado ao trabalho. O processo é suportado por *coachs* com experiência no ambiente do trabalho das organizações e em técnicas terapêuticas da psicologia.

Essa disponibilização terapêutica, em área tão sensível ao trabalhador, busca beneficiar os executivos, como também as empresas em que trabalham, pois para estas, um menor ou nenhum sofrimento pode propiciar um melhor desempenho e a uma maior satisfação no trabalho do seu executivo, os quais, como vimos anteriormente, contribuem para a geração de melhores resultados às empresas. A razão das empresas terem preferido indicar seus executivos como os principais alvos desse tipo de intervenção deve-se a que o processo de *coaching* é um método relativamente recente de abordagem às dificuldades no trabalho, cujos resultados precisam ser comprovados pelas organizações, e que ainda tem custos elevados para a sua intervenção. Espera-se, que com o passar do tempo, a consolidação dos seus benefícios propiciará que as empresas estendam a aplicação desse processo aos demais níveis da organização.

O *coaching* de executivos, como ação para promover o apoio às pessoas e as organizações, começou a surgir nos EUA no início dos anos 1990 e era entendido como uma combinação de técnicas psicológicas e de desenvolvimento organizacional. Na ocasião ainda não se utilizava o termo *coaching* (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON 2001; JOO, 2005).

A indústria mundial de *coaching*, que inclui todas as diferentes aplicações, tem ocupado as preocupações de vários segmentos da sociedade, assim como de dirigentes de empresas, executivos e responsáveis pela gestão de pessoas, apesar de seus poucos anos em atividade. O *coaching* de executivos pode ser também chamado como *coaching* de liderança. Mas o processo, quando aplicado em organizações, pode ter seu nome alterado para indicar atendimentos mais específicos, como quando visa apoiar executivos que atuam em empresas familiares. Onde, por conta de suas peculiaridades, o processo é adaptado e passa a se chamar de *coaching* de empresas familiares. Há outras modalidades como aquela em que está voltado para apoiar o executivo em seu

crescimento profissional, quando também sofre alterações em sua metodologia e é chamado por *coaching* de desenvolvimento. Nos casos em que o executivo necessita de ajuda para redefinir sua trajetória profissional o processo se modifica e passa a ser chamado por *coaching* de carreira. Além disso, há diversas adaptações para atender outras necessidades.

O *coaching* também pode ser aplicado em diferentes áreas da atividade humana, mais ainda assim, seus resultados poderão provocar transformações que se relacionem ao trabalho em organizações: *coaching* de vida, *coaching* de organização pessoal, *coaching* de aposentadoria, *coaching* de comunicação, *coaching* de administração do tempo, etc.

Acredito que uma das principais razões para que o *coaching* de executivos tenha alcançado a penetração e o crescimento no mundo do trabalho nas organizações em tão curto espaço de tempo porque os próprios executivos e suas organizações careciam de um método de intervenção que oferecesse a oportunidade de apoio para a superação das dificuldades no trabalho e que estivesse ajustado às suas necessidades - número reduzido de sessões, apoio de especialistas com experiência no ambiente organizacional e com domínio das técnicas de intervenção em questões relacionadas ao trabalho.

Uma avaliação realizada no ano de 2011 pelo ICF (*Internacional Coaching Federation*), uma das maiores organizações internacionais que coordenam o ensino do *coaching*, indicou que existem cerca de 40.000 *coachs* ao redor do mundo. Como ainda não existem, no Brasil e no restante do mundo, regulamentações ou restrições legais para o exercício do *coaching*, esse total grau de liberdade facilitou a criação de inúmeras instituições que oferecem cursos de formação para o ofício de *coach*, além de concederem certificados credenciando seus alunos a exercer o trabalho em *coaching*. Também existem cursos de pós-graduação no Brasil, que oferecem certificação em *MBA em Coaching*.

Segundo Juliana Garçon (2011), em artigo publicado na revista *Você RH*, a atividade de *coaching* no Brasil movimenta atualmente cerca de 20 milhões de reais por ano. Infelizmente, a explosão da procura por *coaching* no Brasil trouxe para o mercado muitas pessoas ainda não plenamente capacitadas para atuar como *coachs* e teve como consequência “a invasão deste mercado por picaretas, que misturam conceitos e, abusando de um palavrorio sem conteúdo, tentam ganhar dinheiro facilmente” (p.55).

Neste grupo incluem-se muitos executivos que não conseguiram se reempregar em outras organizações e fizeram um curso de *coaching* para atuar nesse mercado. Mas a atuação real que promovem e oferecem é em consultoria, pois conhecem o trabalho em organizações e as atividades de um executivo, mas desconhecem qualquer método terapêutico que possa ser utilizado no processo de *coaching*. Ao atuar dessa forma, dependendo do grau de complexidade do caso, é esperado um provável malogro do processo e este fato poderá comprometer o interesse futuro pelo *coaching* na organização.

A visão geral dos especialistas em *coaching* de executivos no Brasil é a de que o pleno exercício do ofício exige uma boa formação e experiência como *coach*, muitos anos de experiência no trabalho nas organizações, muita prática da escuta terapêutica, cursos, leituras e um profundo interesse no desenvolvimento do cliente. Ter suficiente bagagem de vida profissional em organizações facilitará a intenção de ajudar o cliente a atingir seus objetivos, pois “o papel do *coach* é ser inerente ao trabalho de liderança, e isso exige experiência profissional” (Ibidem, p.58).

Stephen Palmer (2010), comentando sobre o mercado de *coaching* na Grã-Bretanha, considera que existe uma competição entre as instituições de formação para o *coaching* no sentido de aumentar as exigências e qualificações para o credenciamento de seus membros, buscando uma diferenciação positiva que favorece a sociedade de forma geral. Ao mesmo tempo, a disponibilidade de literatura de melhor qualidade, de várias publicações de associações de *coaching* e de constantes pesquisas entre seus membros tem beneficiado e melhor qualificado o mercado de *coaching*.

Vamos entender melhor esse método, que pode ser chamado de ato terapêutico, destinado aos trabalhadores de organizações. O processo de *coaching* de executivos de organizações é na sua essência um processo de autorreflexão onde o *coach* busca gerar no executivo (*coachee*⁴³) a autoconsciência, a ampliação de seu nível de compreensão, autodescobertas (*insights*), a melhoria de sua habilidade de aprender, a identificação do seu potencial de realização, as possibilidades de satisfação profissional, o reforço da autoestima, a definição de objetivos, a elaboração e o acompanhamento da realização do plano de ação, o reconhecimento das conquistas, etc., ou seja, o processo de *coaching*

⁴³ *Coachee* é o cliente do processo de *coaching*, no caso em debate, o executivo.

pretende ampliar o potencial pessoal e profissional do executivo (HUDSON, 1999; LANDSBERG, 2002; GOLDSMITH, 2003; HARGROVE, 2008; PELTIER, 2010).

A perspectiva em que se conduz qualquer abordagem no *coaching* e o processo reflexivo é em relação ao futuro e não ao passado. O que resume o melhor entendimento sobre a pretensão do processo de *coaching*, é que não é o *coach*, mas sim o executivo quem identifica e estabelece os objetivos que pretende atingir, no qual é ele mesmo o responsável por atingir os resultados a que se propôs.

Em geral, os executivos que participam de processos de *coaching* patrocinados pelas empresas já estão na empresa há alguns anos. São profissionais que têm alto desempenho profissional. São essenciais à organização, pois são os responsáveis principais pelos objetivos e resultados da organização. Tem alto potencial de crescimento profissional e muitas vezes estão sendo preparados para assumir maiores desafios. São os trabalhadores mais bem remunerados e situam-se no foco da política de retenção dos talentos.

Como em qualquer processo terapêutico na área da Psicologia, não há a possibilidade de ocorrer um efetivo processo de *coaching* se não houver no executivo o absoluto comprometimento e um claro interesse em participar do processo. Assim como também deve haver empatia e sintonia entre ele e o seu *coach*. Para aferir esses requisitos essenciais, ocorrerão entrevistas preliminares quando se avaliará se essas condições foram cumpridas para que processo tenha início. Ainda nesta fase, que antecede o provável processo, serão também entrevistados o superior ou superiores hierárquicos do executivo e alguns dos demais profissionais que têm relação com o seu desempenho na organização.

O executivo é especialmente sensível ao processo de *coaching*, pois este lhe facilitará o apoio para que possa alcançar sua autonomia, emancipação, autorrealização e êxito através da concretização de seus desejos. Só por desconhecimento do processo de *coaching* de executivos este poderia ser confundido com uma ferramenta que visa à adaptação do executivo a uma cultura organizacional, a um superior hierárquico ou a um determinado trabalho.

É no grupo de executivos que são feitos os maiores investimentos em políticas de desenvolvimento e de retenção pela empresa. Uma marcante vantagem a favor de que esses investimentos sejam em *coaching* é o fato de focar o processo nas

necessidades específicas de cada executivo, enquanto que em um programa de treinamento tradicional o objetivo está alinhado às necessidades gerais do grupo (UNDERHILL, 2007). Além disso, se necessário, o *coaching* também pode ser realizado por telefone, permitindo que o executivo não se afaste de seu local de trabalho, eliminando a possível perda do tempo do deslocamento.

As organizações que competem por líderes de talento no mercado, atribuem ao *coaching* a função de ser como uma ferramenta para atrair e reter estes talentos e consideram seus líderes com alto-desempenho ou alto-potencial como seu público-alvo para o processo.

Os profissionais de *coaching* são requisitados pelas organizações e com menor frequência pelos próprios executivos. Existem duas razões para essa preferência. Uma seria pelo lado do executivo, pois este transfere integralmente para a organização o custeio do processo. Além disso, como a organização assume o papel de patrocinadora, ela se coloca na posição de corresponsável, participando, apoiando, aguardando a evolução dos resultados, etc. E também porque a empresa demonstra o valor que dá ao seu executivo, relegando ou postergando a decisão de sua substituição enquanto aguarda pela sua transformação.

A outra razão é pelo lado da empresa, pois ao requisitar o processo ela busca encontrar uma solução para que seu executivo restabeleça o padrão de desempenho usual ou supere as dificuldades com que se deparou, e volte a desenvolver de forma normal o seu trabalho. Evita assim a necessidade de substituí-lo, com todos os riscos que uma nova contratação implica, ou seja, de encontrar ou não o indivíduo certo para o cargo. O que também poderia provocar o adiamento de projetos importantes, pois, não poderia conhecer o desempenho de um profissional desse nível antes de um ano na função; etc.

Nos casos em que o executivo se antecipa ao envolvimento da organização e contrata pessoalmente seu próprio *coach* visando a solução para a sua dificuldade, e assumindo integralmente todos os custos envolvidos, o executivo evita que a empresa tome conhecimento de que ele precisou de ajuda para desenvolver seu trabalho corretamente.

Atualmente, muitas organizações oferecem o processo de *coaching* como parte do pacote de benefícios dos executivos. A pesquisa anual organizada pela empresa

internacional *Great Place to Work*, e publicada pela revista *Época*, da Editora Globo como *As 130 Melhores Empresas para Trabalhar*, indica em sua edição de 2012 que 86%⁴⁴ das melhores empresas pesquisadas oferecem o *coaching* a seus executivos. Dessa forma, essas organizações sinalizam a seus executivos que reconhecem que eles não são infalíveis e que terão o apoio da organização quando se defrontarem com dificuldades no trabalho.

Mesmo considerando que esta seja, assim como as demais, uma política de gestão de pessoas que visa proteger os interesses do capital, demonstra que as melhores empresas consideram a efetividade do processo de *coaching* no apoio a seus executivos e ao seu desempenho.

12.4 AS ABORDAGENS TERAPÊUTICAS DO PROCESSO DE COACHING DE EXECUTIVOS

As estratégias e atos terapêuticos que são utilizados nas abordagens de *coaching* de executivos são parte da área das ciências psicológicas, pois como dizem Bock, Furtado e Teixeira (1995), “não existe uma psicologia, mas sim Ciências Psicológicas” (p.22).

A escolha da abordagem terapêutica mais indicada para apoiar o executivo na superação de suas dificuldades no trabalho será definida pelo *coach* de acordo com a qualidade de sua escuta e o seu domínio técnico das diferentes abordagens. O sucesso do tratamento dependerá em grande medida dessas escolhas.

A seguir listamos algumas das principais abordagens da Psicologia que são aplicadas nas terapêuticas do *coaching* de executivos, acompanhadas de algumas de suas referências: Psicologia Social (PELTIER, 2010), Psicodinâmica (KILBURG, 2009; ROBERTS; BRUNNING, 2010), Cognitiva (AUERBACH, 2006; PELTIER, 2010), Psicologia Cognitiva-Comportamental (PALMER; SZYMANSKA, 2010), Do Desenvolvimento (BERGER, 2006; PELTIER, 2010, PALMER; PANCHAL, 2011), Comportamental (PETERSON, 2006; PASSMORE, 2010; PELTIER, 2010), Positiva (KAUFFMAN, 2006), Breve (BERG; SZABÓ, 2005), Narrativa (LAW, 2010), Gestalt (ALLAN; WHYBROW, 2010), Centrada no Cliente (JOSEPH; BRYANT-JEFFERIES, 2010; PELTIER, 2010), Focada no problema (GRANT, 2006; O’CONNELL;

⁴⁴ Essas empresas são indicadas nominalmente pela revista.

PALMER; WILLIAMS 2012; IVESON; GEORGE; RATNER, 2012) além de recursos técnicos e abordagens como, por exemplo, a Programação Neuro-Linguística (GRIMLEY, 2010), etc.

A ausência da terapêutica psicanalítica entre os métodos utilizados no *coaching* de executivos se deve principalmente ao fato que para a psicanálise o sujeito é único em todas as circunstâncias e contextos. Para ela, não importa se o sofrimento se relaciona ao trabalho ou à vida doméstica, não há diferenciação. Esta atitude remonta à visão original de Freud, não sofreu alteração e relega as transformações sociais e o desenvolvimento do conhecimento desde então.

Esta postura, que se repete entre muitos dos psicanalistas que atuam no Brasil explica o desinteresse por contribuir e até mesmo discutir a compreensão do sofrimento no trabalho dos executivos, que, por sua vez, é um dos objetos da terapêutica do *coaching* de executivos.

Se analisarmos essa atitude sob o olhar da identidade-metamorfose, certamente poderíamos considerar que os psicanalistas brasileiros também foram tomados pela mesmice.

Entendo⁴⁵ que os estudos desenvolvidos nas escolas brasileiras de psicanálise têm sua base principal em Freud e sua ênfase na luta entre os instintos de vida e morte na mente do indivíduo. Muitos dos psicanalistas europeus e americanos seguem a escola inglesa de Psicanálise, que tem seu foco em Melanie Klein e no centro de estudos do Instituto Tavistock de Londres. Essa escola kleiniana, principal referência dos pesquisadores em *coaching*, contribui à terapêutica do *coaching* com suas pesquisas sobre as consequências dos mecanismos de defesas da infância contra a ansiedade na personalidade do adulto, entre outras.

Dessa forma, enquanto no hemisfério norte a psicanálise (psicodinâmica) e o *coaching* trabalham em conjunto, parece não haver no Brasil, por enquanto, qualquer possibilidade de aproximação entre estes campos. Essa postura dos psicanalistas brasileiros está confirmando a posição que Erich Fromm, expressa em seu livro *O dogma de Cristo e outros ensaios sobre a religião, psicologia e cultura* (1964), no qual

⁴⁵ Este autor é psicanalista praticante e está credenciado à sua prática por ser um analisando, com formação e mestrado em Psicanálise. Tendo se afastado da prática para o exercício do *coaching* e para realizar as pesquisas que deram subsídios à esta tese.

comenta que alguns psicanalistas assumem uma atitude dogmática que se assemelha ao mesmo fanatismo encontrado em algumas religiões ou sistemas políticos.

Por outro lado, acredito que qualquer psicanalista brasileiro que tenha vivenciado a experiência de atuar como *coach*, enfrentado o desafio de uma sessão de *coaching* de executivos e a demanda por apoio à superação do sofrimento no trabalho, dispondo de poucas sessões para conduzir seu tratamento, refletirá sobre a necessidade de uma revisão do processo terapêutico psicanalítico com relação à sua aplicação no campo do trabalho.

Acreditamos que o construto psicanalítico adotado no país oferece uma vasta base de conhecimentos que são essenciais à compreensão da mente humana, mas, ainda apresenta restrições quanto à forma, o como e o quando pode ser utilizado em um processo terapêutico relacionado à área do trabalho.

Segundo Thomas Oltmanns e Robert Emery (2001), o desenvolvimento do processo teórico e prático da psicoterapia psicodinâmica, que veio ocupar o espaço originalmente reservado à psicanálise, deve-se ao declínio terapêutico da psicanálise freudiana. Os autores apontam três principais fatores que colaboraram para esta transformação: a exigência de um longo prazo para o tratamento, seus custos e a dependência do processo de autorreflexão. Na visão desses autores, também corroborado por outros, o processo psicodinâmico favoreceria uma maior brevidade durante o processo terapêutico em relação à psicanálise. Outra base teórica e de pesquisa na área do *coaching* é a análise do ego, como teoria e metodologia terapêutica que teve seu desenvolvimento a partir da revisão da teoria freudiana. Entre seus mais destacados analistas e teóricos destacam-se Harry S. Sullivan, Erik Erikson, Karen Horney e John Bowlby.

Além desses, com a participação de pesquisadores kleinianos, a teoria psicodinâmica tem servido como principal embasamento teórico para as pesquisas que estão sendo feitas na Europa e nos EUA em busca da melhoria dos modelos de intervenção em *coaching*. O que se objetiva é o aperfeiçoamento das abordagens e o desenvolvimento de melhores técnicas de *coaching*. Nestas pesquisas destacam-se autores que não são importantes referências para a psicanálise brasileira, mas são intensamente citados na Psicodinâmica, área de onde se esperam as principais contribuições ao desenvolvimento do processo de *coaching*. São eles, entre outros:

Adler, A.; Bion, W. R.; Bugental, J. F. T.; Fairbairn, R.; Fenichel, O.; Guntrip, H.; Klein, M.; May, R.; Rank, O.; Winnicott, D. W.; etc.

Ressalta-se que nos dois mais importantes centros de ensino e pesquisa em administração (*Harvard*, nos EUA e *INSEAD* na França), encontram-se autores que investigam, com a ajuda da psicodinâmica, a ação dos mecanismos de defesa, da angústia e da depressão, entre outros, como fatores determinantes à geração dos obstáculos que impedem ou dificultam a transformação dos indivíduos, neste caso, dos executivos. Essas pesquisas contribuem para o desenvolvimento de métodos de intervenção no processo de *coaching*. Neste grupo de pesquisadores estão: Manfred M. F. Kets de Vries (1984, 2009, 2011, 2012), Robert Kegan e Lisa Laskow Lahey (1994, 2001, 2010), Richard R. Kilburg (2006, 2007, 2009), Abraham Zaleznik (2008, 2009), etc.

Portanto, o interesse pelo processo de *coaching*, como se reflete no volume de seus negócios mundiais em curto tempo de existência, tem crescido em todas as partes do mundo e mobiliza pesquisadores que buscam atender a demanda por solução para as dificuldades no trabalho e seu sofrimento, entre outras. Mas ainda são grandes os desafios a serem superados para que o *coaching* possa ser considerado como a ferramenta ideal no atendimento dessa carência.

Para concluir esta curta avaliação, penso que a complexidade das interações objetivas e subjetivas que ocorrem no ambiente organizacional, conforme discutem autores como Bion (1970), Levinson (1970), Argyris (1975), Kets de Vries e Miller (1985), Hirschhorn (1990), Czander (1993), Diamond (1993), Chanlat (1993, 1996, 2012), Hinshelwood (2003), Gabriel (2004), Fineman (2007), Maccoby (2007), Obholzer e Roberts (2009), dão a correta dimensão da necessidade de contínuas pesquisas que contribuam para o aperfeiçoamento dos métodos de intervenção do *coaching*, assim como, indiquem a direção e o sentido dessas investigações.

12.5 COACHING - TERAPÊUTICA OU TERAPIA?

A maioria dos autores que produziram literatura sobre *coaching*, entre eles Kampa-Kokesch e Anderson (2001), Joo (2005), Martin (2007), Williams e Davis (2007) e Peltier (2010), insistem em diferenciar o processo de *coaching* da terapia ou do

aconselhamento. Esta preocupação deve-se ao fato do *coaching* utilizar-se em grande parte de várias técnicas e estratégias terapêuticas.

Em geral, um indivíduo busca uma terapia para livrar-se de um mal estar, um sofrimento, um distúrbio, ou sintoma psicológico que o aflige em sua vida cotidiana. Esta perturbação pode afetar sua identidade, personalidade, saúde, bem estar, comportamento, desempenho, relacionamento, etc.

O *coaching* não se confunde com terapia, embora possamos considerá-lo como um processo ou ato terapêutico, pois existe alguma sobreposição entre as duas abordagens, como a utilização de construções teóricas similares, confidencialidade, relacionamento praticante-cliente, etc. Enquanto na terapia o foco é tipicamente retrospectivo, relacionamentos anteriores, problemas e padrões de comportamento, no *coaching* as recordações não compõem o seu principal eixo, pois o processo se dá com foco prospectivo, buscando desvelar as possibilidades presentes e tendo em vista despertar a consciência para a ação (devir).

É possível e até esperado que durante as sessões de *coaching*, os afetos aflorem e atravessem a linguagem do cliente, revelando as dificuldades de ordem emocional, os traumas, as angústias e os sofrimentos. Caberá ao *coach* decidir como abordar esses eventos, pois as sessões de *coaching* não são o *setting* adequado para tal, e pelo número reduzido de sessões não há tempo hábil para desenvolver uma abordagem correta. Mesmo para essa decisão, haverá sempre dependência do nível de formação e qualificação do *coach*. O que se faz nestes casos é recomendar o executivo para terapia com outro profissional.

Ressalta-se que são importantes as diferenças na aplicação de algumas destas técnicas: as sessões de *coaching* de executivos em geral têm duração de uma hora, mas podem durar várias horas. Subordinados, pares e superiores na empresa e também os familiares do cliente, podem ser consultados para a coleta de informações sobre o cliente. Ainda que sejam várias as diferenças, Kilburg (2000) considera que mesmo assim, *coaching* e terapia têm “linhas fronteiriças que não são detalhadamente desenhadas” (p.227). Descrevo a seguir uma comparação das diferenças entre esses processos sob a perspectiva da aplicação ao cliente:

<i>Coaching</i> de executivos	Terapia
Foco no presente e no futuro	Foco no passado
Prazo reduzido – média 12 sessões	Prazo de acordo com o tratamento – meses ou anos
Questão chave – Como?	Questão chave – Por quê?
Orientação ativa, reflexiva (escuta).	Orientação passiva, reflexiva - (escuta).
Orientação às dificuldades no trabalho e sofrimento	Orientação à patologia ou sofrimento
Orientação ao desempenho e à transformação da identidade profissional	Orientação à identidade pessoal
Relação de parceria de iguais	Relação terapeuta – paciente
<i>Coach</i> - competência em terapêuticas e trabalho	Terapeuta - competência orientada à personalidade
Confidencialidade complexa, menos absoluta.	Confidencialidade clara, quase absoluta, legal.
Empresa ou executivo escolhe e paga o <i>coach</i>	Executivo escolhe e paga o terapeuta
Empresa e executivo esperam por melhorias no desempenho no trabalho	Executivo espera por melhorias pessoais

Adaptado dos quadros comparativos apresentados por WILLIAMS e DAVIS (2007, p. 44) e PELTIER (2010, p. xxxix) (tradução nossa).

Ao buscarmos conhecer sua metodologia e abordagens conclui-se que o *coaching* exige um modelo multidimensional que reúna uma sólida experiência no ambiente de trabalho em organizações e um profundo conhecimento de uma ou de várias abordagens terapêuticas e de recursos técnicos da área da Psicologia. Recorre também aos conhecimentos da área de desenvolvimento organizacional, aprendizagem de adultos, etc. A abordagem geral poderia também ser classificada como um processo de comunicação de alta-qualidade colocado à disposição do executivo para que ele possa redefinir suas experiências e desenvolver seus pontos fortes facilitando a realização de seus objetivos.

A mitigação do sofrimento, como consequência da superação das dificuldades no trabalho e da melhoria da qualidade de vida no trabalho estão relacionadas ao desenvolvimento humano da afetividade, da empatia, da compreensão do outro, do reconhecimento, da compaixão, da generosidade, etc. Valores que deveriam ser desenvolvidos por todos os trabalhadores, e principalmente pelos executivos das organizações e suportados através de novas formas de organização do trabalho, de comportamentos e de práticas na gestão de pessoas.

Nossa intenção ao elaborar esta tese é a de contribuir ao debate para o desenvolvimento do *coaching* através de uma abordagem orientada à transformação identitária dos executivos, que sirva como instrumento para uma maior humanização nas relações organizacionais.

12.6 A EMANCIPAÇÃO ATRAVÉS DO PROCESSO DE *COACHING*

O objetivo principal do processo de *coaching* é o de propiciar as condições, o suporte para que o executivo (ou outro trabalhador) retome seu caminho para a emancipação, que foi interrompido pela sua mesmice. Seja qual for a terapêutica escolhida durante a intervenção do *coaching* junto ao executivo, o processo deve buscar a dissolução das ilusões que o retém em algum ponto de sua metamorfose, de sua transformação. Através da autorreflexão durante o processo de *coaching*, o executivo poderá definir ou redefinir seus desejos, e se tiver sucesso, provocar a desilusão que o emancipará da ideia, do ilusório entendimento que o oprime, aquele que impede sua metamorfose e que é responsável pelas suas dificuldades e sofrimento no trabalho.

Contrariando aqueles que desconhecem a noção de identidade-metamorfose e que se apegam a uma concepção mecanicista do ser humano, não existe sentido na noção de utilizar o processo de *coaching* para adaptar algum executivo à organização em que ele trabalha. Um indivíduo é uma identidade em permanente metamorfose (CIAMPA, 2005), que jamais se adaptará realmente a uma empresa ou emprego. Hoje ele poderá se dedicar de corpo e alma a uma atividade em uma determinada organização, amanhã ele poderá estar fazendo outra coisa em outro local com a mesma dedicação, ou sem qualquer entusiasmo ou compromisso. Quando em algum momento de sua vida profissional, se tornar necessário, ele poderá suportar uma determinada situação, por algum tempo e de acordo com o seu interesse. Seria possível considerar o ato de suportar alguma situação como uma adaptação?

É no processo de *coaching* que o *coach* ajudará o executivo a refletir e a compreender melhor o contexto do trabalho em que se manifesta seu sofrimento. Estará em prontidão para escutá-lo e apoiá-lo na travessia de suas desilusões e suportá-lo nos seus movimentos em direção à sua emancipação. Assim, se durante o processo houver a decisão de deixar a organização, ou de lá permanecer, essa determinação será resultado

de suas próprias reflexões. O objetivo do *coaching* é o de favorecer, promover e apoiar a superação da autoilusão (emancipação) em que está o executivo, ou seja, da transposição das amarras da mesmice para que seja possível caminhar em direção à identidade profissional que lhe traga autonomia e emancipação.

CAPÍTULO 13

O INDIZÍVEL MEDO AO FRACASSO

Estamos nos aproximando das nossas articulações finais, mas, antes, falta ainda discutir o fracasso, a palavra que leva terror ao coração do executivo. Um tema que é quase ausente dos livros de gestão e negócios, e por conta de sua ausência, é ali que ele se presentifica.

O medo ao fracasso é o que desencadeia o sofrimento pela ameaça à dissolução da identidade. Fracassar é colocar por terra a identidade de executivo, edificada sobre uma contínua produção de conquistas e sucessos. Foram essas realizações que o guindaram e o mantêm no papel de executivo. São as esperanças de contínuos sucessos que o suportam na sua atividade.

Para debatermos sobre este tema, consultamos duas pesquisas sobre demissões. Mas, por que, ao invés de acessarmos entrevistas de executivos que já deixaram suas empresas, não entrevistamos aqueles que sofrem pelo medo de perderem seus empregos?

Ao tentar responder a esta questão, nossos pensamentos nos remeteram à lembrança da existência de uma espécie rara de peixe negro, uma iguaria da cozinha portuguesa, que vive nas profundezas do mar ao redor da Ilha da Madeira e jamais algum deles chegou a ser visto vivo. Nenhum desses peixes jamais sobreviveu ao ser retirado das águas abissais onde vive. Por isso, nada se sabe sobre seus hábitos e atividades durante a vida. Vamos utilizar as peculiaridades deste peixe, como uma metáfora sobre o que não se sabe a respeito do executivo enquanto ele está em atividade e o que saberemos apenas após sua demissão.

Antes, para nos ajudar na articulação de alguns conceitos que utilizaremos no curto texto que vamos desenvolver, convidaremos à participação alguns dos autores que estiveram presentes no Capítulo Onze, quando discutimos o medo e a angústia na Psicodinâmica do Trabalho, são eles: Freud (1926), Guntrip (1971a); Tillich (1972); May (1980) e Horney (1984).

Para um executivo do topo de uma organização, o sofrimento que o aflige devido ao fracasso que se prenuncia é tão intenso e intolerável que é imediatamente reprimido e submerge em seu inconsciente. O risco de fracassar se mantém, mas seus mecanismos de defesa o salvaram de ser massacrado pela sua angústia.

Quando submerge no seu inconsciente, essa angústia tem contato com outros de seus medos insuportáveis, e entre eles, aquele que deve ser o pior de todos. O medo da dissolução da sua identidade, da sua extinção, de vir a ser-nada. O único medo capaz de suplantar o medo da morte. Devido às suas semelhanças, eles imediatamente se associam e produzem na mente do executivo um espectro de pensamento capaz de gerar um mal-estar indefinido, que o faz sentir algo como um mau pressentimento.

Se questionado sobre o que está a ocorrer, esse executivo não saberá o que responder, pois essa resposta está retida em seu inconsciente. Algo lhe atormenta, mas ele não encontra as palavras que possam ser usadas para expressá-lo. Esse profissional competente não consegue descrever sua agonia. Ele sofre no seu trabalho, mas não é capaz de definir claramente o motivo. Ainda que esse segredo lhe fosse desvelado, para preservar sua identidade de executivo competente, ele jamais o confessaria a alguém.

Esta é a razão porque esta investigação foi realizada e está apoiada por uma pesquisa bibliográfica, direcionada e conduzida pela experiência profissional deste autor, e não baseada em entrevistas com executivos durante o exercício de sua atividade.

Mas vamos analisar, com cuidado, os textos que nos falam dos executivos que foram demitidos. Ao consultar o texto *O sentido do trabalho e a identidade do executivo brasileiro: estudo de caso sobre os impactos da demissão* (2008), dissertação de mestrado defendida por Karen Louise Mascarenhas na PUC-SP, pudemos identificar certa complementariedade entre nossos projetos, assim como, evidências que ajudam a sustentar a tese que defendemos.

A pesquisa realizada por Mascarenhas (2008) baseou-se em entrevistas semiestruturadas, submetidas ao método de análise de discurso, com sete executivos demitidos e que buscavam recolocação. Essas entrevistas foram realizadas na DBM do

Brasil⁴⁶, uma das maiores empresas no mercado brasileiro que se dedica ao apoio à executivos em processo de transição de carreira.

Em seu trabalho, Mascarenhas (2008) aponta o sofrimento do executivo desempregado e o impacto da perda do emprego em sua identidade profissional. Comparativamente ao que apresentamos em nossa pesquisa, apontamos o sofrimento do executivo pelo medo e angústia das possíveis consequências em sua identidade, se fracassar em suas atribuições na empresa, e, conseqüentemente, vier a perder seu emprego. Ou seja, nosso foco de análise é no executivo que está empregado e busca evitar ser demitido; o foco de Mascarenhas é no executivo que foi demitido, está desempregado e em busca de uma recolocação.

A perspectiva de Mascarenhas, em seu texto, é a partir de sua posição de consultora, com vinte anos de trabalho na área de transição de carreira e recolocação de executivos e baseia-se em entrevistas com seus clientes. Minha pesquisa é bibliográfica e meu ponto de vista tem origem na minha percepção de executivo, que dedicou sua vida profissional às organizações, e como *coach* que busca ajudar executivos na superação do sofrimento no trabalho, causado por dificuldades que podem levar à sua demissão.

Embora existam diferenças entre as nossas perspectivas, as pesquisas têm diversas convergências, além de terem embasamento na teoria da Identidade no âmbito da Psicologia Social. Para indicá-las, selecionamos alguns trechos das entrevistas e análises do texto de Mascarenhas (2008):

O comprometimento de um executivo à organização, segundo Mascarenhas, faz com que “ele sinta ser sua a responsabilidade por vencer. O fracasso virá apenas se lhe faltar competência, empenho ou dedicação. A cobrança pelo sucesso não é mais da organização, mas do próprio indivíduo” (p.71).

Os executivos têm a clara noção de que poderão ser demitidos caso não cumpram o que é esperado deles, pois o fracasso e o sucesso da empresa dependem da eficiência e eficácia gerencial dos seus profissionais (Ibidem, p.11). Receiam, também,

⁴⁶ Atualmente, a DBM do Brasil é uma das associadas da Lee Hecht Harrison, empresa líder global em processos de transição de carreira, que no Brasil utiliza o nome comercial Lee Hecht Harrison / DBM.

que se fracassarem, poderão ser transferidos para outra função menor, ou ser relegados e não mais consultados sobre assuntos afeitos às suas áreas (Ibidem, p.65).

Ao serem demitidos, os executivos sofrem a humilhação, a vergonha por não ter apresentado um desempenho à altura das expectativas (Ibidem, p.12-13). “Sentem-se psicologicamente fracassados em razão da demissão” (Ibidem, p.69).

Mascarenhas ressalta que o indivíduo, ao ser demitido, “tem que lidar com o autoquestionamento sobre sua competência” (Ibidem, p.118). Em geral, assume a culpa de ser o único responsável pela condição de estar desempregado [...], “sente que não foi suficientemente competente para se manter na organização, e que, portanto, não é digno do amor e afeição de seus colegas de trabalho e da sociedade em geral” (Ibidem, p.86).

Um dos obstáculos a ser superado pelo executivo que enfrenta dificuldades no trabalho é que o grupo do qual faz parte, “se afasta para não ser visto como um grupo associado a um fracassado” (Ibidem, p.120).

Mascarenhas destaca que a organização impõe aos executivos que mantenham a máscara de profissional, a qual não serve apenas para preservar a identidade social [...], “ela também oculta os temores do despedaçamento e as fantasias de destruição de si” (Ibidem, p.69).

Ela comenta que os executivos sabem que muitos não conseguirão se reempregar em posições semelhantes ou compatíveis àquelas em que estavam (Ibidem, p.8). E para eles, “o desemprego torna-se aterrador, uma vez que a identidade do indivíduo está vinculada ao seu papel profissional, e, se ele se vê privado desse papel, desorganiza o conceito que construiu acerca de sua própria identidade” (Ibidem, p.122).

“Achei que sairia de férias em dezembro e estaria trabalhando em janeiro. Depois senti ansiedade. Queria fazer alguma coisa. Queria sentir-me importante. Queria me ocupar. Saúde, esporte, ir ao clube. Cultivar *network*. Atividade [na empresa de relocação] durante um tempo me ocupou a mente. Tive alguns momentos de vazio. Não tinha sequência. Comecei a refletir sobre tudo o que aconteceu. A experiência não foi positiva. Foi um “novo” negativo. Não sabia quem eu era.” (Silvio, executivo e empresário, 42 anos) (MASCARENHAS, 2008, p.117).

Mascarenhas (2008) analisa que seus entrevistados explicitaram o desejo de retornar à posição executiva em uma organização, para que voltem a ter acesso ao sentimento de realização pessoal através do reconhecimento de que são competentes (p.138).

Lenita de Azeredo Freitas, em sua obra *E uma carreira profissional sólida se desmancha no ar: um estudo psicossocial da identidade* (1997) relata o sofrimento de um indivíduo que “constrói a sua identidade sustentada numa carreira profissional sólida, de sucesso, e na continuidade desse processo”. E que acaba por ser demitido e ver “colocado em cheque o seu reconhecimento pelos outros, ou seja, pelos que permanecem na empresa, pelos seus familiares e pela sociedade em geral” (p.22).

Freitas (1997) comenta que o entrevistado invoca o fantasma do fracasso profissional como causa de seu sofrimento, que também provoca...

Os questionamentos que o próprio indivíduo demitido e a própria sociedade lhe faz em relação à sua competência pessoal de manter-se trabalhador, principalmente para o sexo masculino, e ainda, em relação à sua competência social, na execução de papéis complementares, como o de chefe de família, de pai, em decorrência da estreita ligação destes papéis, em nossa sociedade, à personagem trabalhador (FREITAS, 1997, p.22).

Para a grande maioria dos profissionais, que alcançam a posição de executivo no topo de uma organização, essa conquista representa o reconhecimento de sua capacidade e de sua competência profissional para a realização ou concretização dos objetivos da organização. Para esta, que o reconheceu e o ‘premiou’ com a promoção para esse novo papel, esse movimento representa uma expressão de confiança de que o indivíduo tem as condições necessárias para um desempenho de acordo com as expectativas da organização. Ele só continuará merecedor desse voto de confiança, se tiver sucesso no exercício da atividade para a qual foi nomeado. Seu sucesso renovará o apoio que o sustenta no papel. Se fracassar, certamente perderá esse apoio, o que poderá representar o cancelamento da concessão desse papel e sua transferência para outro papel menos relevante na organização. Mas, na maioria das vezes, esse indivíduo será demitido⁴⁷ por ter fracassado em realizar os objetivos da organização (MCCARTHY, 1990; LEVINSON, 1992; DOTLICH; CAIRO, 2003).

O papel que lhe foi concedido simboliza uma aposta da organização em relação ao seu futuro. Seu desempenho real, quando de sucesso, assegura a renovação das apostas em seu desempenho. Entretanto, se fracassar não haverá novas apostas.

Mais importante é que se ele não conseguir cumprir a que se comprometeu, não terá sido capaz de corresponder à confiança, ao esforço e a dedicação de seus

⁴⁷ As demissões de executivos que ocorrem por questões de relacionamento ou por razões políticas não fazem parte das nossas discussões.

subordinados. Portanto, sua identidade de executivo embaralha-se com a permanente expectativa de sucesso. Se ele não continuar a renovar essa esperança, sua identidade profissional não se sustentará.

Seu comprometimento com sua identidade profissional o incentiva, ou melhor, o obriga a aumentar suas apostas no futuro através do seu envolvimento pessoal no papel. A parcela de tempo dedicada à sua família e vida pessoal, que já estava reduzida, é ainda mais sacrificada. A intensidade e o alto grau de envolvimento no mesmo papel, deixa sua identidade empobrecida (CIAMPA, 2005). Ou impede o aparecimento da identidade do seu “eu” (BAPTISTA, 1997, p.203). Mas, toda essa dedicação e envolvimento não serão suficientes para mascarar o grau de incerteza e instabilidade, com que ele convive neste mercado competitivo e globalizado, que tem de suportar mental e fisicamente (ALBRECHT, 1988; FREUDENBERGER; RICHELSON, 1991; BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Analisada em suas possíveis trajetórias, a vida do executivo se desenha como um verdadeiro filme de ação e suspense. A necessidade de jogar bem o jogo, numa competição constante diante de missões possíveis e impossíveis. O inevitável empenho de todas as energias e renovada criatividade lidando com a intrincada rede de interesses. A exigência dos sacrifícios que invade sua própria intimidade afetiva. Os ingredientes do medo e a insegurança do insucesso que acompanham suas iniciativas. E na pressão de correr os riscos da profissão, não fica descartado o risco da própria vida (ANJOS, 2005, p.9).

Acredito, que ao longo destas páginas, pudemos des-mitificar o executivo e o ‘melhor dos mundos’ em que estaria vivendo, características de sua identidade como vista por pessoas que desconhecem a sua realidade, assim como, tivemos condições de expor sua vulnerabilidade, sua verdadeira condição humana e o seu desafiador e complexo contexto de trabalho. Apesar dessa realidade, seu poder e status continuam a incitar nos seus subordinados e na sociedade, os mais controversos sentimentos. Um poder, como defende Márcio Fabri dos Anjos (2005), “que não soluciona sua condição de vulnerabilidade, pois em suas mãos vulneráveis, ele passa a significar ao mesmo tempo promessa de vida e ameaça de destruição” (p.11).

Sobrevivente das mais sofisticadas artimanhas nos embates políticos que dominam as organizações, esse perseguidor do ideal do executivo competente (ANJOS, 2005), pode, como vimos, ser derrotado por uma mesmice, da mesma forma como um vírus pode eliminar sua vítima antes de ser descoberto.

Seu desempenho é sua arma para enfrentar seus desafiantes nas arenas da competição. E apenas sua competência, que se traduz por sucesso, o poderá salvar dos demais contentores. Entretanto, a competitividade globalizada do capitalismo continua a construir, gradativamente, essa cultura impositiva do sucesso, que ao tentar exterminar o fracasso, elimina também o humano (ANJOS, 2005). E cada executivo está marcado para ser a sua próxima vítima.

Afinal, o sacrifício do executivo vale a pena? Para responder a esta questão, ao invés de nos enredarmos nesta armadilha dicotômica sucesso-fracasso, por que não buscarmos outros caminhos? Por que não nos tornarmos guardiões de nossas metamorfoses ao nos orientarmos para a possibilidade de conquista de fragmentos de emancipação e de autonomia, através da superação da nossa autoilusão?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir a defesa de nossa tese, vamos fazer das pedras um caminho para desenvolver nossas considerações conclusivas. Para tanto, sumariamente, vamos nos basear nos conceitos teóricos consultados e nas propostas e debates desenvolvidos.

Sofrer a dissolução da identidade é morrer simbolicamente. Enquanto estamos vivos, nossa identidade e nossa vida se confundem. Ao lado do medo da morte, nossa permanente e temível companheira de viagem, está algo mais aterrador, o medo de vir a ser nada em vida, do não-ser enquanto vivemos, de ser ninguém. Buscamos preservar nossa identidade para proteger-nos da possibilidade de nos tornarmos mortos-vivos frente à ameaçadora extinção da identidade.

A velocidade crescente com que se desenvolvem os negócios neste mundo globalizado faz com que os executivos tenham não conseguir acompanhar essa impermanência, essa metamorfose que a tudo modifica. Sentem como que sua obsolescência estivesse a um piscar de olhos.

Ser o líder de uma organização, neste ambiente altamente competitivo, é comparável a tentar se manter em alta velocidade sobre uma fina camada de gelo que cobre um rio caudaloso. A qualquer momento uma das suas rachaduras poderá se romper e tudo desabarará levando de roldão sua identidade profissional.

Não foi por acaso que o indivíduo conseguiu conquistar a identidade profissional de executivo, em cuja construção investiu sua vida. Ninguém será capaz de imaginar o quanto ele se sacrificou durante essa marcha. Foi uma vitória pessoal única. O resultado da realização de seus sonhos. Uma empreitada que consumiu décadas de trabalho, muito estudo, leitura, esforço, dedicação, obstinação. Um período em que resistiu a situações que supunha não ser capaz de suportar. Viu-se obrigado a fazer muitas escolhas e na maioria das vezes escolheu a organização e o trabalho. Quase não conviveu com seus filhos. Colocou sua família e sua vida pessoal em segundo plano para cumprir suas obrigações junto à organização.

Sua identidade de executivo foi conquistada com o trabalho de cada dia de sua vida profissional. Durante esses difíceis anos, ele enfrentou inúmeros conflitos e produziu um exército de inimigos, enquanto conquistou apenas alguns poucos amigos.

Para chegar ao topo da organização teve de superar muitos concorrentes. Se não tiver problemas com seu desempenho ocupará essa posição, por talvez cinco ou dez anos. Não mais do que isto. O tempo que poderá permanecer no cargo é curto se comparado com os anos investidos na preparação e na construção para poder atingi-lo. Enquanto ali permanecer, do lado de fora de sua sala de trabalho e da empresa haverá muitos profissionais interessados em ocupar seu cargo. Assim como ocorreu com ele há alguns anos. Mesmo que queira permanecer na empresa por mais tempo, será considerado desatualizado, obsoleto. Ao final, será homenageado com uma bela festa de despedida e descartado como os outros o foram.

Todos esses anos de dedicação e de compromisso absoluto à organização e ao trabalho desenvolveram nele a clara noção de que sua identidade profissional, conquistada a duras penas, o sustenta psicologicamente, lhe diz quem ele é e do que ele é capaz.

Ao procurar entender as preocupações de um executivo de organizações descobriremos que as disputas políticas não o esmorecem, pelo contrário, fortalecem a sua identidade. Não teme ser desligado da empresa por conta de um conflito político ou uma disputa de poder. Essas demissões são parte da experiência dos executivos que não acreditam que sua identidade profissional seja abalada.

Seu principal temor é o de fracassar na realização de seu trabalho. Seu medo é de não conseguir entregar o produto de seu trabalho com a qualidade que o ajudou a conquistar o cargo que ocupa e pelo qual é reconhecido.

Por isso, ele é tomado pelo sofrimento quando há dificuldades que não está conseguindo superar e que podem colocar em risco sua identidade. Um sofrimento diferente de qualquer outro que possa ser sentido por um executivo. Sofre pela possibilidade do fracasso, pela frustração por não conseguir sobrepujar suas dificuldades. Superações que realizou por incontáveis vezes. Estas dificuldades também necessitam ser superadas.

Ele imagina que se fracassar nas suas atribuições, poderá ser repudiado, desvalorizado, rejeitado, ridicularizado, reprovado pelos superiores, não reconhecido, abandonado ao desamparo e exposto à inevitável perda de significado, com o risco de vir a ser um nada. Além disso, seu fracasso se estenderá à organização e provocará o desligamento de muitos trabalhadores. E ele será responsabilizado por essas demissões.

Ele não suportaria ser demitido por não dar conta do seu trabalho, por ser considerado incompetente ou incapaz para o exercício do seu cargo. Ver-se obrigado a enfrentar a ruína de sua identidade profissional seria como assistir sua própria morte. O que lhe restaria, se sua identidade profissional, à qual ele entregou a maior parte de sua vida, seus melhores dias e horas, fosse exterminada?

Como poderia enfrentar uma entrevista de emprego sabendo que não é tão competente quanto se imaginava? Seus olhos o revelarão ao entrevistador.

A única possibilidade de fugir a essa agonia é superar continuamente os desafios, os obstáculos e as dificuldades que se apresentarem. Mas, algumas vezes, não é por esta via que a história se desenvolve.

Frente à possibilidade de não conseguir superar suas dificuldades, o medo se instala. Entretanto, como ele já antevê a possibilidade de fracasso, presente que sua identidade profissional, seu mais relevante patrimônio, está sendo ameaçada. Ela, que se identifica com sua carreira de sucesso, não se sustentará se ele vier a fracassar e for demitido.

Por não suportar o sofrimento que está sendo gerado, os mecanismos de defesa são automaticamente acionados e reprimem esses pensamentos jogando-os para fora da consciência. Esse movimento, que a primeira vista parece ter-lhe salvo, na verdade o empurrou para uma armadilha.

O medo pela ameaça à sua identidade transmutou-se em ansiedade, que, por sua vez, se expressa em sensações de impotência e desamparo, que podem ser dos maiores tormentos que se pode experimentar (MULLAHY, 1965; ERIKSON, 1976; HORNEY, 1984).

Ao prenúncio do fracasso emerge a sensação de que sua identidade profissional será dissolvida. Que ele poderá deixar de existir como uma identidade. Depois de ter empenhado sua vida, ele teme que possa vir a ser um nada, um ninguém (GUNTROP, 1971a; TILLICH, 1972; MAY, 1980; HORNEY, 1984).

E ainda pior, para evitar essa ansiedade ameaçadora, a mente se afasta do que pode lhe causar sofrimento, na tentativa de preservar sua própria existência. E isso vem a ocorrer, no justo momento, em que a mente precisava estar totalmente investida no desafio de superar suas dificuldades no trabalho.

Esse turbilhão de sentimentos é resultado da mesmice em que se envolveu esse executivo. Ele não conseguiu acompanhar as transformações ao seu redor. Entrou em descompasso com uma parte da realidade do mundo que o cerca (BECK, 1979; ELLIS, 2002). Essa mesmice que se transfigurou em dificuldades no trabalho, é apenas um sintoma. E será um equívoco tomar o sintoma pela doença.

Se não conseguir escapar dessa armadilha, sua angústia o impedirá de restaurar o contato com a parte da realidade da qual se desconectou. Sua única saída será pela via da autorreflexão, que lhe permitirá descobrir o caminho capaz de restabelecer sentido. E que o levará a dissolução das ilusões que desencadearam esse tormento (HABERMAS, 2005).

Ele precisa que alguém o apoie. Alguém que o escute e que não pretenda opinar sobre sua vida e a sua forma de dirigir a empresa. Que não tenha nada a disputar com ele. Que não o inveje e impossibilite que se estabeleça um vínculo entre eles. Alguém em que possa confiar. E que o ajude a encontrar uma solução em pouco tempo, pois a empresa não saberá esperar. Mas, principalmente, que lhe dê apoio para que ele possa ressignificar o que gerou esse descompasso e provocou suas dificuldades no trabalho, assim como, o sofrimento por ter sua identidade profissional ameaçada (FLAHERTY, 2005; DRAKE; BRENNAN; GORTZ, 2008; KILBURG, 2009; PALMER; WHYBROW, 2010).

É por conta do exposto acima, que profissionais e empresas demonstram interesse por um *coach* de executivos, cuja principal missão será ajudar seu cliente na dissolução da sua autoilusão (emancipação) para que ele possa proteger e preservar sua identidade profissional buscando sua mesmidade e fugindo à mesmice (CIAMPA, 2005).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, A. (1921) *The Neurotic Constitution: Outlines of a Comparative Individualistic Psychology and Psychotherapy*. London: Kegan, Trench, Trubner.

ADLER, A. (1956) *A ciência de viver*. Rio de Janeiro: José Olímpio.

_____ (1957) *A ciência da natureza humana*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

_____ (2009) *Social Interest: Adler's Key to the Meaning of Life*. Oxford: Oneworld [texto originalmente publicado em 1938].

_____ (2010) *What Life Could Mean to You: The Psychology of Personal Development*. Oxford: Oneworld [texto originalmente publicado em 1931].

AGUILERA, F. G. (2010) *As palavras de Saramago: catálogo de reflexões pessoais, literárias e políticas*. São Paulo: Cia das Letras. 2010.

ALBRECHT, K. (1988) *O gerente e o estresse*. Rio de Janeiro: Zahar.

ANJOS, M. F. dos (2005) Prefácio. In: BARTOLI, J. *Ser executivo: um ideal? uma religião?* Aparecida: Ideias & Letras.

ALLAN, J.; WHYBROW, A. (2010) Gestalt Coaching. In: PALMER, S.; WHYBROW, A. *Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge, 2010.

ALMEIDA, J. A. M. de (2005). *Sobre a anamorfose: Identidade e emancipação na velhice*. Tese de Doutorado em Psicologia Social. São Paulo: PUC-SP.

ANTUNES, R. (1998) *Adeus ao trabalho? : Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp.

ARENDT, H. (1999) *Eichmann em Jerusalém*. São Paulo: Companhia das Letras.

_____ (2009) *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária [texto originalmente publicado em 1958].

ARGYRIS, C. (1969) *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro: Renes.

- _____ (1975) *A integração indivíduo-organização*. São Paulo: Atlas.
- ARMSTRONG, D. (2005) *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*. London: Karnac Books.
- ASH, T. G. Fantasmas otimistas do passado de Davos - *O Estado de S.Paulo*, São Paulo, 31/1/2011, página B8.
- AUERBACH, J. E. (2006) *Cognitive Coaching*. In: STOBER, D. R. e GRANT, A. M. *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley.
- BADARACCO, J. (2002) *O sucesso dos líderes*. Rio de Janeiro: Campus.
- BANNELL, R. I. (2006) *Habermas & a educação*. Belo Horizonte: Autêntica.
- BAPTISTA, M. T. D. da S. (1997) *Identidade e transformação: o professor na universidade brasileira*. São Paulo: Unimarco: EDUC.
- BARTOLI, J. (2005) *Ser executivo: um ideal? uma religião?* Aparecida: Ideias & Letras.
- BAUMAN, Z. (1999) *Globalização: as consequências humanas* - Rio de Janeiro: Zahar.
- _____ (2005) *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- _____ (2008) *Medo líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BAZILLI, C. et al. (1998) *Interacionismo simbólico e teoria dos papéis: uma aproximação para a teoria social*. São Paulo: EDUC.
- BECK, A. T. (1979) *Cognitive Therapy: and the Emotional Disorders*. New York: Penguin.
- BECK, U. (1999) *O que é Globalização? equívocos do globalismo: respostas à globalização* - São Paulo: Paz e Terra.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (org.) (2002) *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- BENNIS, W. (1999) *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus.

BENNIS, W.; NANUS, B. (1988) *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: HARBRA.

BERGAMINI, C.; CODA, R. (org.) (1997) *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas.

BERGER, J. G. (2006) Adult Development Theory and Executive Coaching Practice. In: STOBER, D. R.; GRANT, A. M. *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. (2004) *Modernidade, pluralismo e crise de sentido*. Petrópolis: Vozes.

_____ (2009) *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.

BION, W. R. (1970) *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo*. São Paulo: Imago.

BLASS, L. (2006) O ato de trabalhar e suas múltiplas faces. In: Blass, L. (org.) *O ato de trabalhar: imagens e representações*. São Paulo: Annablume.

BLEICHMAR, H. (1988) *Angústia e fantasma: matrizes inconscientes no além do princípio do prazer*. Porto Alegre: Artes Médicas.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. (1995) *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. São Paulo: Saraiva.

BONDER, N. (1992) *A cabala da inveja*. Rio de Janeiro: Imago.

BOTTON, A. de (2009) *Os prazeres e desprazeres do trabalho*. Rio de Janeiro: Rocco.

BOWER, M. (1999) *Talento para liderar: como atrair talentos para conquistar mercados e aumentar seus lucros*. Rio de Janeiro: Campus.

BOWLBY, J. (1990) *Apego e perda: Vol. 1 – Apego*. São Paulo: Martins Fontes.

_____ (1993a) *Apego e perda: Vol. 2 – Separação – angústia e raiva*. São Paulo: Martins Fontes.

_____ (1993b) *Apego e perda: Vol. 3 - Perda – tristeza e depressão*. São Paulo: Martins Fontes.

BUCKINGHAM, M. (2005) *A única coisa que você precisa saber: sobre gestão, liderança e trajetória de sucesso*. Rio de Janeiro; Elsevier.

BUGENTAL, J. F. T. (1999) *Psychotherapy isn't what you think: Bringing the Psychotherapeutic Engagement into the Living Moment*. Phoenix: Zieg, Tucker & Co.

CABRAL, A. e NICK, E. (1997) *Dicionário técnico de Psicologia*. São Paulo: Cultrix.

CABRAL, M. S. de A. (2012) A ignorância da diversidade. In *A invenção do contemporâneo*. São Paulo: TV Cultura em 14/8/2012.

CAMUS, A. (2005) *O mito de Sísifo*. Rio de Janeiro: Record.

CASTEL, R. (1998) *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. São Paulo, Vozes.

CHANLAT, J-F. (Org.) (1993) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Volume I. São Paulo: Atlas [texto originalmente publicado em 1990].

_____ (Org.) (2012) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Volume II. São Paulo: Atlas [texto originalmente publicado em 1990].

_____ (Org.) (1996) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Volume III. São Paulo: Atlas [texto originalmente publicado em 1990].

CHIAVENATO, I. (1999) *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.

_____ (1994) *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

_____ (2008) *Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHOMSKY, N. (2002) *O lucro ou as pessoas: neoliberalismo e ordem global*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

CIAMPA, A. C. (2005) *A estória de Severino e a história de Severina*. São Paulo: Brasiliense [texto originalmente publicado em 1987] (12ª reimpressão em 2012).

CODO, W. (2004) (org.) *O trabalho enlouquece?* Um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes.

CODO, W. (1996) Um diagnóstico do trabalho (Em busca do prazer). In: TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, J. E; CODO, W. (orgs.) *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores.

COLLINS, J. (2002) *Empresas feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____ (2010) *Como as gigantes caem: e por que algumas empresas jamais desistem*. Rio de Janeiro: Elsevier.

COLLINS, J.; HANSEN, M. T. (2012) *Vencedoras por opção*. São Paulo: São Paulo: HSM Editora.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. (1995) *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco.

COOLEY, C. H. (1902) *Human Nature and the Social Order*. Ithaca: Cornell University Press.

CONGER, J. (1991) *Líder carismático: o segredo da liderança*. São Paulo: Makron.

CROCHIK, J. L. (1997) *Preconceito Indivíduo e Cultura*. São Paulo: Robe Editorial.

CZANDER, W. M. (1993) *The Psychodynamics of Work and Organizations: Theory and Application*. New York: The Guilford Press.

DAFT, R. (2006) *Organizações: Teorias e projetos*. São Paulo: Thomson Learning.

DANTAS, S. S. (2013) *De refém a protagonista? : o desenvolvimento de identidades políticas e projetos de vida tornando o consumo um viabilizador de identidades emancipadas*. Tese de Doutorado em Psicologia Social. São Paulo: PUC-SP.

DE PREE, M. (1989) *Leadership is an Art*. New York: Dell.

DECI, E. L.; FLASTE, R. (1998) *Por que fazemos o que fazemos: Entendendo a automotivação*. São Paulo: Negócio.

DEJOURS, C. (1992) *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez – Oboré [texto originalmente publicado em 1980].

_____ (1993) Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J-F. (Org.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Volume I. São Paulo: Atlas.

_____ (2001) *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

_____ (2011) *Avant-propos* para a edição brasileira. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. *Cristophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo15 / Rio de Janeiro: Fiocruz.

DIAMOND, M. A. (1993) *The Unconscious Life of Organizations: Interpreting Organizational Identity*. Westport: Quorum.

DINIZ, G. (2004) Mulher, trabalho e saúde mental In: Codo, W. (org.) *O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho*. Petrópolis: Vozes.

DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. (2003) *Por que os executivos falham?* Rio de Janeiro: Campus.

DRAKE, B. D.; BRENNAN, D; GORTZ, K. (2008) *The Philosophy and Practice of Coaching: Insights and Issues for a new Era*. San Francisco: Jossey-Bass.

DRUCKER, P. F. (1986) *The Practice of Management*. New York: Perennial Library [texto originalmente publicado em 1954].

_____ (2002) *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel.

DUNKER, C.; PASSOS, M. C. (2002) *Uma psicologia que se interroga: ensaios*. São Paulo: EDICON.

EDERSHEIM, E. H. (2004) *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership and the Creation of Management Consulting*. Hoboken: John Wiley.

ELLIS, A. (2000) *How to Control Your Anxiety Before It Controls You*. New York: Citadel Press.

_____ (2002) *Overcoming Resistance: A Rational Emotive Behavior Therapy Integrated Approach*. New York: Springer.

ENRIQUEZ, E. (1997) *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes.

FAIRBAIRN, R. (SD) *Estudos psicanalíticos da personalidade*. Lisboa: Editorial Veja, S.D.

FENICHEL, O. (1998) *Teoria psicanalítica das neuroses: Fundamentos e bases da doutrina psicanalítica*. São Paulo: Atheneu.

FERREIRA, A. B. de (1975) *Dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

FINEMAN, S. (2007) *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications.

FLAHERTY, J. (2005) *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Burlington: Elsevier.

FORD, H. *Os princípios da prosperidade*. Rio de Janeiro: Editora Brand, SD.

FREEDMAN, J.; COMBS, G. (1996) *Narrative Therapy: The Social Construction of Preferred Realities*. New York: Norton.

FREITAS, L. de A. (1997) *E uma carreira profissional sólida se desmancha no ar: um estudo psicossocial da identidade*. Taubaté: Cabral.

FREUD, S. (1996) *Conferências introdutórias à psicanálise*. Rio de Janeiro: Imago, XIV [texto originalmente publicado em 1915].

_____ (1996) *Além do princípio do prazer*. Rio de Janeiro: Imago, XVIII. [texto originalmente publicado em 1920].

_____ (1996) *Inibições, sintomas e ansiedade*. Rio de Janeiro: Imago, XX [texto originalmente publicado em 1926].

_____ (1996) *Novas conferências introdutórias sobre psicanálise*. Rio de Janeiro: Imago, XXII [texto originalmente publicado em 1933].

FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. (1991) *Estafa: o alto custo dos empreendimentos*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

FROMM, E. (1964) *O dogma de Cristo: e outros ensaios sobre Religião, Psicologia e Cultura*. Rio de Janeiro: Zahar [texto originalmente publicado em 1955].

FUKUYAMA, F. (1992) *The End of History and the Last Man* – New York: Perennial.

GABRIEL, Y. (2004) *Organizations in Depth*. London: Sage.

- GARÇON, J. (2011) Manual do bom técnico. *Você RH*. São Paulo. Ano 4, n. 18, Out/Nov.
- GATES, B.; RINEARSON, P. (1995) *A estrada do futuro*. São Paulo: Companhia das Letras.
- GEORGE, B. (2009) *Liderança autêntica*. São Paulo: Gente.
- GEORGE, B.; SIMS, P. (2007) *True north*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____ (2008) *Confie em você: Sua história de vida define sua liderança*. São Paulo: Saraiva.
- GERSTNER, L. (2006) *Quem disse que os elefantes não dançam?* Rio de Janeiro: Campus.
- GHOSN, C.; RIÈS, P. (2003) *Cidadão do mundo*. São Paulo: A Girafa Editora.
- GIBRAN, G. K. (1973) *O errante*. Rio de Janeiro: Vozes.
- _____ (SD) *O profeta*. Rio de Janeiro: Mansour Challita / Record.
- GIDDENS, A. (2000) *O mundo na era da globalização* - Lisboa: Editorial Presença.
- GITTELL, J. (2005) *The Southwest Airlines Way*. New York: McGraw-Hill.
- GLASNNER, B. (1999) *The Culture of Fear: Why Americans are Afraid of the Wrong Things*. New York: Basic Books.
- GOFFMAN, E. (1988) *Estigma*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- GOLDSMITH, M. et al. (2003) *Coaching: O exercício de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM.
- GRANT, A. M. (2006) An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. In: STOBER, D. R.; GRANT, A. M. *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley.
- GRIMAL, P. (1997) *Dicionário da mitologia grega e romana*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

GRIMLEY, B. (2010) *NLP Coaching* In: PALMER, S.; WHYBROW, A. *Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge.

GUNTRIP, H. (1961) *Personality Structure and Human Interaction*. London: The Hogarth Press.

_____ (1971a) *Como descobrir e curar as neuroses*. Petrópolis: Vozes.

_____ (1971b) *Psychoanalytic Theory, Therapy, and the Self*. London: The Hogarth Press.

HABERMAS, J. (1983) *Para a reconstrução do materialismo histórico*. São Paulo: Brasiliense.

_____ (2005) *Diagnóstico do tempo: seis ensaios*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

HANS, L. A. (1996) *Dicionário comentado do alemão de Freud*. Rio de Janeiro: Imago.

HARGROVE, R. (2008) *Masterful Coaching*. San Francisco: John Wiley.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M. (2002) *Liderança no fio da navalha*. Rio de Janeiro: Elsevier.

HELOANI, J. R. (1996) *Organização do trabalho e administração: Uma visão multidisciplinar*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.

_____ (2003) *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas.

HINSHELWOOD, R. D. (2003) *O que acontece nos grupos: Psicanálise, o indivíduo e a comunidade*. São Paulo: Via Lettera.

HIRSCHHORN, L. (1990) *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge: The MIT Press.

HOOVER, J. (2005) *Como trabalhar para um idiota: aprenda a evitar conflitos com seu chefe*. São Paulo: Futura.

HORNEY, K. (1984) *A personalidade neurótica do nosso tempo*. São Paulo: DIFEL.

- HUDSON, F. M. (1999) *Handbook of Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- IANNI, O. (1992) *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- IBARRA, H. (2004) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston: Harvard Business Press.
- JANEIRO, C. (2007) *A pérola e a ostra*. Campinas: Verus Editora.
- JARDIM, A. (1970) *The First Henry Ford: A Study in Personality and Business Leadership*. Cambridge: MIT Press.
- JERUSALINSKY, A. (2007) *Por que a angústia é necessária?* In: Revista da Associação Psicanalítica de Porto Alegre. Porto Alegre: n.33, p.30-46, jul./dez.
- JERUSALINSKY, A.; MERLO, A.; GIONGO, A. et al. (2000) *O valor simbólico do trabalho: e o sujeito contemporâneo*. Porto Alegre: Artes e Ofícios.
- JONES, T. C.; BRINKERT, R. (2008) *Conflict Coaching*. Thousand Oaks: Sage.
- JOO, B. (2005) *Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research*. Human Research Development Review, December.
- JOSEPH, S.; BRYANT-JEFFERIES, R. (2010) Person-centred Coaching Psychology. In: PALMER, S.; WHYBROW, A. *Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge.
- KAHN, M. (2005) *Freud básico: Pensamentos psicanalíticos para o século XXI*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Z. (2001) *Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Fall.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. (1975) *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- KAUFFMAN, C. (2006) Positive Psychology: The Science at the Heart of the Coaching. In: STOBER, D. R.; GRANT, A. M. *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley.

KEGAN, R. (1994) *In over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press.

KEGAN, R.; LAHEY, L. L. (2001) *How the Way we Talk Can Change the Way we Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

_____ (2010) *Imunidade à mudança: Libere seu potencial de desenvolvimento e faça sua equipe e sua empresa crescer*. Rio de Janeiro: Elsevier.

KETS DE VRIES, M. F. R. (1984) *The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management*. New York: International University Press.

_____ (2009) *Organizational Paradoxes*. London: Tavistock.

_____ (2011) *The Hedgehog Effect: Executive Coaching and the Secrets of Building High Performance Teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

_____ (2012) *Sexo, dinheiro, felicidade e morte: a busca por identidade*. Porto Alegre: Bookman.

KETS DE VRIES, M. F. R. et al. (2009a) *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.

KETS DE VRIES, M. F. R. et al. (2009b) Introdução: uma abordagem psicodinâmica do desenvolvimento de lideranças. *In: Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática*. Porto Alegre: Artmed.

KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. (1985) *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

KILBURG, R. (2009) *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington: APA.

_____ (2006) *Executive Wisdom*. Washington: APA.

KILBURG, R. R.; DIEDRICH, R. C. (2007) *The Wisdom of Coaching: Essential Papers in Consulting Psychology for a World of Change*. Washington, APA.

KLEIN, M. (1991) *Inveja e gratidão e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago, 1991[textos originalmente publicados em 1946-1963].

KLEIN, M.; RIVIERE, J. (1970) *Amor, ódio e reparação*. Rio de Janeiro: Imago [texto originalmente publicado em 1937].

KOFMAN, F. (2007) *Consciência nos negócios: como construir valor através dos valores*. Rio de Janeiro: Elsevier.

KOTTER, J. P. (2000) *Afinal o que fazem os líderes*. Rio de Janeiro: Campus.

_____ (1999) *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus.

KOUZES, J.; POSNER, B. (1991) *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.

KRAMES, J. (1995) *O estilo Jack Welch de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.

KRISHNAMURTI, J. (1972) *A importância da transformação*. São Paulo: Cultrix.

_____ (1995) *On Fear*. New York: HarperOne.

_____ (1999) *Sobre a vida e a morte*. São Paulo: Cultrix.

_____ (2009) *Pense nisso: reflexões libertadoras sobre temas do cotidiano*. Rio de Janeiro: Nova Era.

KRZNARIC, R. (2012) *Como encontrar o trabalho da sua vida*. Rio de Janeiro: Objetiva.

KUNDERA, M. (1994) *O livro do riso e do esquecimento*. São Paulo: Círculo do Livro-Nova Fronteira.

LAPLANCHE e PONTALIS. (1998) *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes.

LANDSBERG, M. (2002) *The Tao of Coaching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*. London: Profile Books.

LANCMAN, S. (2011) O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. *Cristophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo15 / Rio de Janeiro: Fiocruz.

LAPOUGE, G. (2010) Saudades do protecionismo - *O Estado de S.Paulo*, São Paulo, 18/12/2010, página B11.

LAW, H. (2010) Narrative Coaching and Psychology Learning from Multicultural Perspective. In: PALMER, S.; WHYBROW, A. *Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge.

LEVERING, R. (1997) *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M.; KATZ, M. (1985) *The 100 Best Companies to Work for in America*. Reading: Plume.

LEVINSON, H. (1970) *Saúde mental na empresa moderna*. São Paulo: IBRASA.

_____ (1981) *Executive: The Guide to Responsive Management*. Cambridge: Harvard University Press.

_____ (1992) *Career Mastery: Keys to Taking Advice from a Leading Career throughout your Work Life*. San Francisco: Berrett-Koehler.

LIFTON, R. J. (1999) *The Protean Self: Human Resilience in an Age of Fragmentation*. Chicago: The University of Chicago Press.

LIMA, A. F. (2010) *Metamorfose, anamorfose e reconhecimento perverso*. São Paulo: FAPESP, EDUC.

LIMA, M. E. A. (2004) A relação entre distúrbio mental e trabalho: evidências epidemiológicas recentes In: Codo, W. (org.) *O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho*. Petrópolis: Vozes.

LOWEN, A. (1986) *Medo da vida: caminhos da realização pessoal pela vitória sobre o medo*. São Paulo: Summus.

LOWMAN, R. L. (1993) *Counseling and Psychotherapy of Work Dysfunctions*. Washington: APA.

MACCARTHY, J. J. (1990) *Por que os gerentes falham: e como remediar isto!* São Paulo: MacGraw-Hill.

MACCOBY, M. (1977) *Perfil de Águia: dirigir empresas. Uma nova arte*. São Paulo: Difel.

_____ (2007) *Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails*. Harvard: Harvard Business School Press.

MACEDO, G. B. de (1992) *Fui demitido: E agora?* São Paulo: Maltese.

MARTIN, C. (2007) *The Life Coaching Handbook: Everything You Need To Be an Effective Life Coach*. Bethel: Crown House.

MARTINS, S. R. (2012) *Clínica do trabalho*. São Paulo: Casa do psicólogo.

MARX, K. (1968) *O capital: Livro 1 - O processo de produção capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira [texto originalmente publicado em 1890].

MASCARENHAS, K. L. (2008) *O sentido do trabalho e a identidade do executivo brasileiro: estudo de caso sobre os impactos da demissão*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. São Paulo: PUC-SP.

MASLOW, A. H. (1943) *Hierarchy of Needs: a Theory of Human Motivation*. www.all-about-psychology.com.

_____ (1987) *Motivation and Personality*. New York: Addison Wesley Longman.

MAY, R. (1980) *O significado de ansiedade: as causas da integração e desintegração da personalidade*. Rio de Janeiro: Zahar.

_____ (1985) *O homem a procura de si mesmo*. Petrópolis: Vozes.

MAYO, E. (1962) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Compass Book (Texto originalmente publicado em 1933).

MCGRAW, P. (2001) *Self-Matters*. New York: Simon & Schuster Source.

MEAD, G. H. (1967) *Mind, Self and Society*. Chicago: The University of Chicago Press (Texto originalmente publicado em 1934).

MERLO, A. R. C. (2002) Psicodinâmica do trabalho *In: JACQUES, M. G.; CODO, W. Saúde mental & Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. (2000) *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

- MILLS, C. (1969) *A nova classe média*. Rio de Janeiro: Zahar.
- MORGAN, H.; HARKINS, P.; GOLDSMITH, M. (2005) *The Art and Practice of Leadership Coaching*. New Jersey: John Wiley.
- MORGAN, G. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- MORITA, A; REINGOLD, E. M.; SHIMOMURA, M. (1986) *Made in Japan*. São Paulo: Cultura Editora.
- MULLAHY, P. (1965) *Édipo: mito e complexo*. Rio de Janeiro: Zahar.
- NIETZSCHE, F. (1978) *Obras Incompletas*. São Paulo: Abril Cultural.
- O'CONNELL, B.; PALMER, S.; WILLIAMS, H. (2012) *Solution Focused Coaching in Practice*. East Sussex: Routledge.
- OLTMANN, T. F.; EMERY, R. E. (2001) *Abnormal Psychology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- OUTEIRAL, J. (1994) *Adolescer: Estudos sobre a adolescência*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- _____ (2002) *Conhece-te a ti mesmo*. São Leopoldo: Unisinos.
- PAGÈS, M. et al. (1987) *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- PALMER, S.; PANCHAL, S. (2011) *Developmental Coaching: Life Transitions and Generational Perspectives*. New York: Routledge.
- PALMER, S.; WHYBROW, A. (2010) *Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge.
- PASSMORE, J. (2010) Behavioral Coaching. In: PALMER, S.; WHYBROW, A. *Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge.
- PASTORE, J. (1998) *O desemprego tem cura?* São Paulo: Makron Books.
- PAVESE, C. (1988) *O ofício de viver: Diário de 1935 a 1950*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- PELTIER, B. (2010) *The Psychology of Executive Coaching*. New York: Routledge.
- PESSOA, F. (1974) *O eu profundo e os outros eus*. Rio de Janeiro: Cia. José Aguilar Editora.
- PETERS, T. (1989) *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra.
- _____ (1993) *Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade*. São Paulo: Harbra.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. H. Jr. (1983) *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harper & Row do Brasil.
- PETERSON, D. B. (2006) People are Complex and the World is Messy: A Behavior-Based Approach to Executive Coaching. In: STOBER, D. R. e GRANT, A. M. *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley.
- PIMENTA, F. F. (2006) *Reflexões sobre a paixão no amor romântico: o ideal que ainda resiste*. Dissertação de Mestrado em Psicanálise. São Paulo: Universidade São Marcos.
- POCHMANN, M. (2002) *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo.
- QUINTANA, M. (2007) *Porta Giratória*. São Paulo: Globo.
- RANK, O. (2010) *The Trauma of Birth*. Mansfield: Martino [texto originalmente publicado em 1952].
- RATH, T.; CONCHIE, B. (2008) *Strengths Based Leadership*. New York: Gallup.
- REESE-SCHÄFER, W. (2009) *Compreender Habermas*. Petrópolis: Vozes.
- RICOEUR, P. (1997) *O Si mesmo como um Outro*. Campinas: Papyrus.
- RIFKIN, J. (1995) *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- ROBERTS, V. Z.; BRUNNING H. (2010) Psychodynamic and Systems-Psychodynamics Coaching. In: PALMER, S.; WHYBROW, A. *Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge.

- ROCHA, Z. (2000) *Os destinos da angústia na psicanálise freudiana*. São Paulo: Escuta.
- SALAMA, P. (2002) *Pobreza e exploração do trabalho na América Latina*. São Paulo: Boitempo.
- SCHEIN, E. H. (1996) *Identidade Profissional: Como ajustar suas indicações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.
- SCHWARTZ, B. (2007) *O paradoxo da escolha: por que mais é menos*. São Paulo: Girafa Editora.
- SEGAL, J. (2005) *Fantasia*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: Ediouro; São Paulo: Segmento-Duetto.
- SENNETT, R. (2001) *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Rio de Janeiro: Record.
- _____ (2009) *O artífice*. Rio de Janeiro: Record.
- SINGER, P. (1999a) *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto.
- _____ (1999b) *O Brasil na crise: perigo e oportunidades*. São Paulo: Contexto.
- SOLOMON, M. (2002) *Como trabalhar com pessoas difíceis: os 100 tipos mais comuns de chefes, colegas e subordinados*. São Paulo: Futura.
- SOUZA, C. (2007) *Você é o líder se sua vida?* Rio de Janeiro: Sextante.
- SULLIVAN, H. S. (1959) *Concepciones de la psiquiatria moderna*. Buenos Aires: Editorial Psique.
- TALEIKIS, P. U. (2009) *O trabalho como estratégia de desinstitucionalização e emancipação na saúde mental*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo – Escola de Enfermagem.
- TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. (2007) *Executivos sucesso e (in) felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- TAVARES, M. (2004) A clínica na confluência da história pessoal e profissional *In: Codo, W. (org.) O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho.* Petrópolis: Vozes.
- THOMPSON, C.; MULLAHY, P. (1969) *Evolução da psicanálise.* Rio de Janeiro: Zahar.
- TILLICH, P. (1972) *A coragem de ser.* Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- UNDERHILL, B. O.; MCANALLY, K.; KORIATH, J. J. (2007) *Executive Coaching for Results.* San Francisco: Berrett - Koehler.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. ; SWEETMAN, K. (2009) *O código da liderança: Cinco regras para fazer diferença.* Rio de Janeiro: Best Seller.
- URIS, A. (1972) *How to be a Leader.* Washington: WSP.
- VASQUES-MENEZES, I. (2004) Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? *In: Codo, W. (org.) O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho.* Petrópolis: Vozes.
- WALTON, S.; HUEY, J. (1993) *Sam Walton: Made in America.* New York: Bantam.
- WEBER, M. (2003) *A ética protestante e o espírito do capitalismo.* São Paulo: Martin Claret.
- WEICK, K. (1973) *A psicologia social da organização.* São Paulo: Editora da USP.
- WELCH, J.; BYRNE, J. A. (2001) *Straight from the Gut.* New York: Warner Business Books.
- WELCH, J.; WELCH, S. (2005) *Paixão por vencer: Winning.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- WHYTE, W. (1956) *The Organization Man.* New York: Doubleday Anchor.
- WILLIAMS, P.; DAVIS, D. C. (2007) *Therapist as Life Coach.* New York: Norton.
- WINNICOTT, D. W. (1983) *O ambiente e os processos de maturação.* Porto Alegre: Artmed.
- _____ (2000) *Da pediatria à psicanálise: Obras escolhidas.* Rio de Janeiro: Imago.

_____ (2001) *Holding e Interpretação*. São Paulo: Martins Fontes.

WOODEN, J.; JAMISON, S. (2005) *Wooden on Leadership*. New York: McGraw-Hill.

ZALEZNIK, A. (1991) *La Mística Del Management*. Barcelona: Grijaldo.

_____ (2008) *Hedgehogs and Foxes: Character, Leadership, and Command in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.

_____ (2009) *Executive's Guide to Understanding People: how Freudian theory can turn good executives into better leaders*. New York: Palgrave Macmillan.

ZALEZNIK A.; KETS DE VRIES, M. F. R. (1981) *O poder e a mente empresarial*. São Paulo: Pioneira.