

VIDA PSÍQUICA E ORGANIZAÇÃO

Eugène Enriquez

A direção pelo afetivo, a gestão da paixão são questões que estão na ordem do dia nas organizações que não querem mais ser vistas, unicamente, como sistemas de produção ou sistemas sociais.

Desejaria mostrar que, de fato, as organizações sempre consideraram a vida psíquica e o imaginário dos sujeitos, na medida em que sempre lhes propuseram uma representação de si próprias (um imaginário social) que eles deviam interiorizar, mais ou menos, se quizessem permanecer como seus membros.

Não tratarei (embora isso possa ter um certo interesse) do tempo em que a organização não era considerada como uma realidade singular, mas como um simples prolongamento da personalidade do empresário.

Gostaria de marcar algumas etapas principais:

1. A VISÃO TAYLORISTA E A CONCEPÇÃO WEBERIANA

Taylor não é, contrariamente à imagem estereotipada dele difundida, um engenheiro insensível ao psiquismo dos indivíduos. Ele estima necessário, com efeito, um domínio sobre os mesmos, a fim de que estes, ao invés de terem um papel negativo na organização do trabalho (desenvolver a ociosidade), possam contribuir para o estabelecimento de uma direção racional da empresa.

É certo que a visão taylorista, de tipo psicologizante, é pobre e redutora. Mas, nem por isso, ela deixa de existir e de ter sua coerência. Para Taylor, o trabalhador é profundamente egoísta (é preciso, então, encontrar estimulantes individuais para favorecer sua integração ao trabalho), movido unicamente por necessidades econômicas (os estimulantes deverão ser, portanto, de ordem financeira), fundamentalmente preguiçoso (nessas condições, ele deve ser colocado num tipo de organização do trabalho que favoreça um controle rigoroso de suas ações e de seu ritmo de trabalho, tanto por parte de seus superiores como de seus pares, situados a jusante do processo de produção), suscetível de questionar uma sociedade que não reconhece seus méritos. Suas tendências revolucionárias - não esqueçamos que Taylor pensa e escreve numa época em que o "espectro" da revolução inquieta tanto os industriais quanto os dirigentes dos Estados, - devem também ser juguladas: o salário pago tem, por isso, o objetivo de representar uma justa retribuição à contribuição (força física, desgaste mental) dos trabalhadores.

Vê-se, então, que os procedimentos postos em prática visam tornar inoperantes ou silenciosos os processos psíquicos que poderiam ser investidos em ações solidárias (revolucionárias) e criar executantes sem alma (na mesma época, Ford dizia: "não pago meus operários para pensar"). O essencial, numa tal perspectiva, é a adaptação do homem à máquina e à organização. *O domínio operatório humano* é o único objeto de todas as atenções: a divisão do trabalho deve permitir a boa execução das tarefas por indivíduos competentes que se comportam como simples engrenagens de uma máquina. Um imaginário está,

assim, subjacente ao modo de organização taylorista: a organização deve funcionar sem interrupções, *como uma máquina bem azeitada*, onde os indivíduos são peças do funcionamento.

As concepções de Max Weber são mais sutis, embora de acordo com os princípios tayloristas (quando de uma conferência, A. Touraine disse, brincando, que Taylor é o Weber dos pobres). A organização deve ser o lugar onde as decisões são tomadas racionalmente e não por intuição, onde cada um conhece tanto a sua tarefa como as responsabilidades ligadas a esta, e se dedica a seu trabalho como funcionário assíduo (para Weber, toda pessoa utilizada em tempo integral é considerada um funcionário, em empresa pública ou privada); a organização só pode funcionar eficazmente se os postos são atribuídos a indivíduos competentes, que disponham de poderes limitados e que saibam separar a vida pública da vida privada. Na vida pública, o homem deve comportar-se racionalmente, tendo o direito, ao contrário, de deixar-se levar por suas paixões na vida privada.

Entretanto, na realidade (e também no pensamento de Weber) a dissociação razão- paixão é menos clara. Se nos lembrarmos da parábola de B. Franklin, citada por Weber, que termina com a frase "por que vocês querem matar esses pequenos 'shillings' que só pedem para nascer?", somos obrigados a admitir a existência de uma paixão pela eficácia, para criar riquezas convertíveis em bom *dinheiro*, medida de todas as coisas.

Weber notou em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* que, para o capitalista, trabalhar para a glória de Deus é uma vocação. Ele cumpre seu dever, ele é investido de uma missão (Beruf) ligada aos mais

nobres valores culturais: aqueles do ascetismo puritano. Suas despesas devem ser moderadas, pois o dinheiro serve, essencialmente, para o investimento. A *paixão pelo dinheiro* é considerada como uma forma de cumprimento de um dever. A vida psíquica do indivíduo, enquanto ser de paixão, é então solicitada, mas não captada totalmente pela organização, e cada sujeito humano é livre para pensar e sentir o que quiser em sua vida privada.

É claro que existem reações a influências de tipo taylorista e weberiano: Mayo evidenciou a importância das relações informais, das normas de grupo, do papel de líderes espontâneos. O que é importante sublinhar na descoberta de Mayo é o papel dos fatores afetivos na luta contra as decisões tomadas pelos homens de poder, mas também no próprio funcionamento da organização. C. Castoriadis, analisando os trabalhos de Mayo, mostrou, há muito tempo, que se os operários se contentassem em aplicar as diretivas de gabinete dos métodos e não se virassem para contornar instruções burocráticas, nenhuma empresa duraria nem se desenvolveria. Uma tal atitude significa que os operários invistam em seu trabalho, se apropriem dele, dêem-lhe um sentido e inscrevam uma parte de seus desejos e projetos na organização. O operário é então tomado, mesmo no trabalho mais fragmentado, por sua *consciência profissional*.

2. A PERSPECTIVA COOPERATIVISTA

Essa perspectiva foi enunciada e aplicada no século XIX por Saint-Simon e seus discípulos, Proudhon, Fourier, R. Owen. Embora tenham surgido cooperativas na Grã-Bretanha desde o século XVIII, é somente a

partir de 1844, data da criação da "sociedade dos pioneiros equitativos de Rochdale"(associações de tecelões), que o movimento cooperativo vai estruturar-se e expandir-se.

O objetivo era formar organizações onde os indivíduos, através da livre adesão, eram colocados em situações igualitárias e compartilhavam os mesmos valores de camaradagem e de fraternidade. As decisões eram tomadas coletivamente pelas pessoas eleitas por seus pares, diante dos quais eram responsáveis. Deixarei de lado as regras jurídicas de funcionamento dessas organizações, embora nelas estejam a maior parte das causas de suas disfunções(2). O que me parece importante sublinhar é a crença na existência de sentimentos exclusivamente positivos em tais organizações. Em termos mais atuais, eu diria que os cooperados só reconhecem o trabalho da pulsão de vida.

Donde seu otimismo. "O estado comunitário não demandará mais de dois anos para se implantar"(Fourier). "Passamos da exploração do homem pelo homem à exploração da natureza pelo homem; é uma tarefa muito exaltante "(Enfantin, discípulo de Saint-Simon).

Embora o objetivo final da cooperação seja a transformação de toda a sociedade, o interesse dos cooperados focaliza-se sobre a organização que constituíram. Esta é pensada e vivida como uma *comunidade afetiva*, na qual as relações de poder não têm mais razão de ser. Entretanto, essa via democrática diária que querem colocar em prática encontra muitos obstáculos (sobre esse assunto, pode-se ler o interessante romance de Nataniel Hawthorne, *Valjoie*), já que os homens não se conformam com esse esquema trivialmente "rousseauiano".

A psicossociologia, na sua versão lewiniana, tem sua fonte, aparentemente sem sabê-lo, nos esforços destes instauradores do grupo "face a face". Ela alimenta naturalmente uma outra ambição: a de descrever e de explicar os mecanismos concretos da vida dos grupos, isto é, de indicar as condições (de liderança, de estilo de comunicação, de estilo de decisão) de uma verdadeira aprendizagem de democracia. Ela tem, como os cooperados, o projeto de tornar os indivíduos mais aptos para praticar a democracia no *quotidiano* e de tornarem-se agentes da mudança social. Menos ingênua que aqueles, ela se preocupa em analisar as inibições à compreensão, o bloqueio de sentimentos, os preconceitos intelectuais e os múltiplos mecanismos de proteção que impedem os indivíduos de cooperar serenamente para a consecução de um objetivo comum.

A corrente moreniana, que visa tratar os conflitos possíveis, seja preventivamente pelo teste sociométrico, seja curativamente pelo psicodrama (no caso de conflitos inter-pessoais) ou pelo sociodrama (quando se trata de conflitos sociais: tensões entre "raças" diferentes, entre patrões e operários), mesmo se é mais diretamente terapêutica e inspira-se nos ensinamentos freudianos, persegue o mesmo objetivo do movimento lewiniano: fazer com que os indivíduos e os grupos aprendam a viver juntos, a se escutar, a se compreender, a debater e, assim, a instaurar uma democracia liberada da violência.

A abordagem rogeriana virá apoiar os trabalhos de Lewin e Moreno, insistindo na "empatia" e no respeito incondicional pelo outro como condição indispensável para a instauração de um encontro profundo entre indivíduos diferentes; encontro que permite a essas "pessoas" reconhecerem-se na sua tentativa de diminuir

a distância que existe entre elas, de um lado, e entre elas e a sua própria afetividade, de outro.

Assim, todos os seus problemas podem ser resolvidos: por uma maturação do afetivo, que permite aos indivíduos passar de uma atitude emocional para uma atitude que G. Palmade chamou de "estudo de problemas"(Lewin); por uma melhor compreensão mútua e uma maior espontaneidade que permita a liberação das "conservas culturais"(Moreno); por um encontro autêntico de cada um consigo mesmo e com os outros(Rogers). Não existem então lutas frontais, *conflitos de interesses permanentes*. O grupo ou organização solicita nosso desejo de ideal pessoal, que se confunde com os ideais dos outros. *A felicidade da organização passa pela felicidade dos sujeitos que a compõem*. O imaginário subjacente é aquele da comunhão, senão da fusão, em suma, da *obsessão pela plenitude*.

A mensagem "psicossociológica" é, então, estranhamente semelhante àquela dos cooperados e, embora mais elaborada, alimenta-se das mesmas ilusões. Será necessário o advento de uma psicossociologia e de uma sociologia clínicas (de inspiração psicanalítica) para que seja reconhecida a presença da pulsão de morte, do desejo de assassinato dos pais fundadores, das angústias de fragmentação, da doença de idealização que pode desembocar na "ilusão grupal"(D. Anzieu) nas relações grupais ou organizacionais. Visto que a psicossociologia só se interessou pelas relações intelectuais e, sobretudo, afetivas e que privilegiou unicamente a pulsão de vida, ela só pôde transmitir, no fim das contas, uma visão relativamente idílica, senão angelical, da vida organizacional.

3. A ÓTICA TECNOCRÁTICA.

Se, na perspectiva cooperativa, os indivíduos são vistos como iguais, como animados por uma libido positiva que vão investir na organização com a qual se identificam, o mesmo não acontece na abordagem tecnocrática das organizações (apesar de certas semelhanças superficiais).

As estruturas tecnocráticas são, por seu lado, *elitistas* e só exigem uma identificação profunda com os ideais que elas colocam (o desenvolvimento e o sucesso econômico da organização) por parte dos dirigentes, dos quadros superiores, dos funcionários de alto nível. Isto não significa, naturalmente, que os outros membros da organização não devam contribuir para seu sucesso, mas não lhes será solicitada a sua devoção total a esta; se lhes oferecerá a *participação* em decisões *menores*, de maneira a terem o sentimento de serem parte integrante da organização. As estruturas solicitam mais a pulsão de morte do que a pulsão de vida (embora esta esteja presente sob certas formas).

A tecnocracia tem como credo a *racionalidade ilimitada*. O poder pertence aos *experts*. Estes não devem estar sujeitos a humores para cumprir o seu papel; são tomados pela fantasia do domínio total das coisas e dos seres: por um lado, eles pretendem e constroem um real quantificável e formalizável (os problemas não quantificáveis são rejeitados em limbos ou terminam sendo representados por indicadores econômicos, sociais ou mesmo afetivos, que podem servir de elementos de cálculo), por outro, podem falar a linguagem da ciência identificada com a verdade, sem

se dar conta de que, com isso, cedem à ideologia da ciência e da tecnologia.

Além disso, são recrutados entre os "temperamentos de tipo normal" (J. Mac Dougall), encorajados em sua *certeza* e não na busca da verdade, incapazes de demonstrar "uma certa anormalidade", única prova de um espírito curioso, inovador, que sabe correr o risco de sair dos caminhos conhecidos. Como escreve J. Mac Dougall: "O caráter de tipo normal possui uma carapaça que o protege de qualquer luz sobre os seus conflitos neuróticos e psicóticos. Ele respeita os conceitos estabelecidos como respeita as regras da sociedade que jamais transgride, nem mesmo na imaginação. O sabor de um doce não lhe causa nenhum efeito e ele não perderá seu tempo em busca do tempo perdido. Mas, ainda assim, ele perde alguma coisa. Esta normalidade é uma carência que tem efeitos sobre a vida fantasmática e que afasta o sujeito de si próprio" (3) e, acrescentaria, dos outros.

De fato, para ele, os outros não são mais dotados de vida interior do que ele próprio. Na medida em que acredita ser movido por uma racionalidade liberada de qualquer paixão, ele só pode cair na perversão da razão, a *racionalização*, ou naquilo que Weber chamou de racionalidade instrumental, que faz desaparecer toda questão sobre a racionalidade dos fins. Os homens do século XVIII eram mais clarividentes, sabiam que não se deve separar o impulso da razão (do qual é testemunha o "Aufklärung") do das paixões (que se exprimem no "Sturm und Drang"). Se a paixão age sozinha, termina na paranóia. Da mesma forma, se a razão não é temperada pela paixão, acaba na *perversão*.

O tecnocrata, que utiliza de si próprio como uma simples ferramenta performática, tende a ver os outros

apenas como instrumentos, como objetos escravizáveis e manipuláveis a sua mercê, obrigados a inclinar-se diante do seu saber, posto que sabe melhor que eles o que lhes é adequado, e detém os segredos do gozo dos outros.

Já que a organização não funciona, oficialmente, sob as normas das clausuras caras ao marquês de Sade, a perversão não se desvendará da mesma maneira que entre os perversos sexuais, embora exprima o mesmo interesse pelas técnicas e pelos objetos parciais (os indivíduos nunca são vistos como realidades existenciais, mas como corpos, cérebros, órgãos ou ainda papéis e posições). No mais das vezes, ela terá o rosto da manipulação e da sedução a fim de provocar a integração e a participação. Mas, não nos enganemos com isso: os outros são vistos, apenas, através do seu valor econômico atual, já que o tecnocrata só percebe no mundo, aquilo que permite as trocas econômicas mais vantajosas. Quando alguém deixa de ser rentável, é deslocado ou despedido. É negado enquanto ser humano diferenciado.

O tecnocrata coloca ainda em ação a sua pulsão de morte (sob a forma da pulsão de agressão), não somente contra os concorrentes, mas também contra todos aqueles incapazes de rivalizar com ele em saber e em razão. Claro que sua pulsão de vida também é solicitada pela organização, embora simplesmente sob a forma de uma libido dessexualizada, investida completamente no trabalho produtivo.

É necessário precisar que o tecnocrata não tem, em numerosos casos, uma personalidade perversa. Mas a necessidade de aplicar a racionalidade instrumental para o sucesso de sua ação, a obrigação de fazer calar suas emoções e de fazer os outros servirem a seus planos,

que são os mesmos, aliás, que os da organização, colocam-no, queira ou não, conscientemente ou não, numa posição *perversa*. Isto é, a estrutura perversa cria seres que seguem o modelo que ela impõe.

Essa perversão (manipulação, sedução) é ainda mais sutil na medida em que se revela indispensável ao crescimento, à utilização do potencial de cada um (a organização estratégica sublinhará ainda mais fortemente esse aspecto). É preciso, então, que cada um participe segundo o nível de suas responsabilidades e seja consultado sobre a marcha da organização. Os indivíduos que pertencem às camadas dominadas deverão sentir-se considerados como seres humanos (a organização interessar-se-á por seus dizeres, por suas motivações). Eles não se dão conta de que, como em todo universo perverso, estão presos na armadilha de seus desejos de reconhecimento. Se não tomam consciência dessa manipulação, dar-se-ão *de todo coração* à vida da organização, acreditando encontrar-se num conjunto cooperativo que reivindica sua adesão, sem imaginar que, um dia, a organização, que não tem sentimentos, poderá expulsá-los sem pestanejar.

O imaginário desenvolvido na tecnocracia é, então, o do *domínio do mundo e dos seres* mais fracos, graças ao triunfo do intelectualismo puro e seco. O tecnocrata identifica-se completamente e, sem se dar conta, apaixonadamente, com um grupo que reconhece seu valor eminente. Não sabe que um dia poderá, ele também, fazer parte dos perdedores.

4. A CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA ATUAL

Se o tecnocrata está preso ao imaginário do domínio por intermédio de sua *paixão pela razão*, o estrategista,

por sua parte, está tomado inteiramente pelo imaginário da *performance e da excelência* por intermédio de sua afetividade, de suas pulsões inconscientes e de sua reflexão. A gestão pelo afetivo, cuja existência desde o taylorismo pode demonstrar, vai encontrar, na empresa estratégica, o campo ideal para o seu desenvolvimento.

A partir do momento em que os dirigentes (como também os outros componentes da organização) se dão conta da impossibilidade de uma apreensão total do mundo, não vão mais ter por ambição, a elaboração de um modelo único de funcionamento, mas de modelos evolutivos que deverão levar em conta as circunstâncias e as condutas dos parceiros e adversários. A programação de longo prazo, a racionalidade ilimitada vão ser substituídas pela estratégia e pela racionalidade, irrigadas pela razão.

Notemos de saída que a empresa não é o único lugar onde a estratégia se instala. O movimento envolve todas as organizações. Simplesmente a empresa, em razão do estiolamento dos outros pólos de identificação ou de referência (Estado, classe, família), vai instaurar-se como o ator principal da sociedade e vai exportar seus valores (a competição e o sucesso econômico), sua visão pragmática do mundo, suas normas de eficácia, de combate, de performance para as outras organizações. O que é importante sublinhar é que a capacidade estratégica não é mais reservada, como na tecnocracia, a uma elite que dispõe de um saber excepcional: ela é, ao contrário, destinada a "qualquer um". Todos estrategistas, todos lutadores, todos "suaves matadores", e isso em todas as organizações (a empresa permanecendo, apesar de tudo, como o "conjunto" onde o culto da excelência é mais forte).

Max Weber foi um bom profeta nesse domínio, quando escreveu: "Quando o cumprimento do dever profissional não pode estar ligado aos mais elevados valores espirituais e culturais, o indivíduo renuncia geralmente a justificá-los. Nos EUA, o lugar mesmo do seu paroxismo, a busca da riqueza, despojada de seu sentido ético-religioso, tende hoje a se associar às paixões puramente agonísticas, o que lhe confere, no mais das vezes, o caráter de um esporte" (4). Todo mundo deve, então, amar o esporte pelo esporte, a performance pela performance.

Se a empresa coloca tais exigências é porque sabe que precisa lutar - E. Jacques o observou há muito tempo- contra angústias fundamentais, não só angústias dos indivíduos, mas também, angústias específicas da organização. Uma afirmação desse tipo pode parecer antropomórfica. Ela o é, aliás. Mas não se pode desconsiderá-la. Deve-se admitir, para compreender o fenômeno estudado, que toda vida em sociedade é geradora de angústias. E isto é ainda mais importante quando a sociedade ou microssociedade quer tonar-se uma *comunidade* (isto é, um lugar onde a libido permite a ligação dos indivíduos entre si, sua identificação mútua e a adesão de todos aos valores e normas estabelecidos) e desenvolver uma *cultura* (semelhante nisto à sociedade global).

A organização (microssociedade por excelência) vai lutar contra as angústias seguintes: a) medo do disforme, do caos; b) medo das pulsões não canalizadas; c) medo do desconhecido; d) medo dos outros (donde a dificuldade do reconhecimento da alteridade); e) medo do pensamento exigente; f) medo da palavra livre, o que leva ao desenvolvimento de uma palavra "em liberdade vigiada".

De fato, em toda organização, estão em cena os problemas essenciais colocados pela instauração do laço social. O desejo de assassinato, o ataque contra os laços (W. R. Bion), a função de evitar ou de negar o outro (chamada por A. Green de "função desobjetalizante"), a apatia destrutiva, como também, naturalmente, as tentações do amor mútuo, do investimento positivo.

Essas características são, então, constitutivas do laço social. Elas existem, quaisquer que sejam as pulsões e os desejos individuais. A hierarquia e a fraternidade; o reconhecimento e a reserva em relação ao outro; a percepção e a negação da realidade; o medo da quebra, da fragmentação, da morte irrigam toda organização, talvez de forma mais violenta que o sujeito humano.

A organização instaura-se, funciona e estabiliza-se no interior de um campo pulsional e passional.

Para que ela possa combater suas angústias e seus processos autodestrutivos, aparecer triunfante, mobilizar a força combativa dos indivíduos, suscitar a idealização do seu ser e de suas práticas e, assim, favorecer a emergência de condutas performáticas, seus dirigentes, tomando consciência desse estado de coisas, devem:

- fazer com que os indivíduos a ela se liguem e a reforcem (ainda mais quando deseja transformar-se em instituição, isto é, em elemento da regulação social global), constituindo *um imaginário social enganoso e uma doença da idealização*. "Imaginário enganoso quando a organização tenta capturar os sujeitos na armadilha de seus próprios desejos de afirmação narcísica, fazendo tudo para respondê-los, quando também os tranquiliza com suas capacidades de protegê-los da possibilidade da quebra de sua identidade" (5). Doença da idealização quando exige dos indivíduos não somente que a idealizem e se

identifiquem com ela, mas também que lhe dêem seu amor e sua devoção, de maneira incondicional. O imaginário enganoso e a doença da idealização concorrem para a criação de um mito coletivo ou de uma ideologia que não permitem outras visões de mundo. Assim, os valores e as normas serão intrjetados pelos indivíduos e, melhor dizendo, incorporados (a *incorporação* sendo um mecanismo que impede a *individualização* do sujeito, isto é, a constituição de um ser autônomo e auto-referenciado).

- fazer calar a possibilidade de os sujeitos terem uma vida interior, com seu cortejo de interrogações e de dúvidas. Os homens da organização esquecerão, então, a complexidade de seu psiquismo (a presença neles de uma "multiplicidade de personas psíquicas" - Freud): o isso, o eu, o super eu, o ideal do eu, que perseguem, cada um, sua própria finalidade, e que tornam problemática a unidade individual. Eles não tomarão consciência de que seu *eu*, como o sublinhou Winnicott, não é mais do que a união parcial e temporária de um quebra-cabeças, sempre suscetível de se desintegrar. Eles demonstrarão uma personalidade de "falso self" (Winnicott) ou "as if" (H. Deutsch), adotando comportamentos adaptados às circunstâncias.

Pode-se assim dizer que a organização, querendo estabelecer seu controle sobre o inconsciente, tenta na verdade impedi-lo de aflorar, fazê-lo calar-se e construir indivíduos que se evitam uns aos outros.

- estabelecer um processo de *psicologização* dos problemas. Num universo onde o indivíduo ocupa o centro, o sucesso (como o fracasso) nunca é imputado à estrutura, mas à aptidão do indivíduo, que deve, a todo momento, superar as novas provas que enfrenta. Para isso, como Freud bem o percebeu, a organização vai

reforçar o *sentimento de culpa* que existe entre todos os indivíduos formados pelos valores judaico-cristãos (o superego, cristalização de todos os interditos sociais, representante da ética social, está aí para nos lembrar que não devemos pecar, nem mesmo em intenção. E qual é o maior pecado na nossa sociedade, senão aquele de não respeitar os valores da organização, não cumprindo nossa tarefa com todo o devotamento possível?) e, mais recentemente, o sentimento da *vergonha*. Este último é a manifestação da angústia diante do *ideal do eu*, como a culpa exprime a angústia diante do *super eu*.

Como o ideal de todo homem é confundido com o ideal da organização (quando a concepção estratégica é colocada em prática), isto é, com a performance da excelência, cada indivíduo deve sentir vergonha quando não se mostra à altura desse ideal, de *maneira visível*, ao não chegar a realizar seus objetivos e a ultrapassar a si próprio (assiste-se, aliás, na sociedade global como nas organizações, à substituição progressiva da culpa pela vergonha - vergonha do fracasso, da velhice, da inadaptação). Se a organização consegue provocar nos seus membros, ao mesmo tempo, um sentimento de culpa e de vergonha, tem então, à sua disposição, indivíduos prontos a se sacrificarem por ela. A essa altura, a doença da idealização fez a sua obra.

- incrustar em cada indivíduo, a idéia de que o primeiro que chegar pode ser um ganhador, um herói criativo (quando o verdadeiro herói é aquele que é capaz de transgredir as leis da formação coletiva e de, sozinho, correr riscos que podem lhe custar sua carreira ou sua vida). Na verdade, todos devem ser criativos, mas da *mesma maneira que os outros*. A injunção paradoxal "você deve ser você mesmo" torna-se um

sistema de governo. Sabemos, hoje, que esta é o mais sutil meio de direção, visto que impede as pessoas de se afastarem do discurso estabelecido. Durkheim percebeu essa questão. Uma frase de S. Moscovici, que exprime seu pensamento, mostra-o bem: "Ao procurar se distinguir, otimizar sua performance na profissão ou na economia, cada qual deve também tornar-se uniforme no resto da vida em comum" (6). Donde os imperativos antinômicos: "você não deve ser como os outros" e "você deve ser como os outros".

A organização chega a seus fins (criar indivíduos "heterônomos", segundo a expressão de C. Castoriadis, conformes e inovadores, simultaneamente) quando está à altura de apreender os receios e os desejos de seus membros. Ela sabe que em cada ser humano existe uma falha irremediável, uma "angústia original" (Freud), que conduz à necessidade de ser protegido, alimentado por um ser fora do comum (chefe ou organização). Essa necessidade deriva das primeiras ligações (Bowlby) com o corpo e a linguagem da mãe e do pai. Todo sujeito tenta compensar suas carências e obter satisfações narcísicas. A organização, apresentando-se como todo-poderosa (dando a imagem dos pais combinados), vai fornecer-lhe os elementos de segurança que lhe permitirão saciar seu desejo de completude. Nessa perspectiva, ela o instalará na *certeza* (e não na busca da verdade, a qual supõe a sublimação nos seus aspectos: prazer de pensar, desenvolvimento de um imaginário radical, gozo do encontro com outrem), oferecendo-lhe, ao mesmo tempo, um *estatuto* e um *papel* apropriados a seu dinamismo e a sua submissão, e um *saber* (intelectual e comportamental), que favorece tanto o domínio das coisas como o de si próprio, e a adaptação às

circunstâncias. Com isto, tenderá a *infantilizá-lo*, quando declara justamente, o contrário.

Claro que não é sempre que a organização consegue *captar a seu proveito*, a vida psíquica do indivíduo. Dizendo-lhe sempre que é o mais "insubstituível dos seres", querendo fazer dele um herói, pode suscitar nele uma verdadeira vocação heróica que o levará a questionar suas normas. Dois casos são possíveis: a) a criação de sujeitos que se julgam excelentes, ligando-se à organização apenas na medida em que se sentem prontos para se vender no mercado, se uma ocasião se apresenta. Esses "estrategistas", ao mesmo tempo perversos (como na tecnocracia) e histéricos (isto é, sabendo demonstrar teatralidade e erotizar das relações sociais), desenvolverão a estratégia por conta própria. A organização terá assim colocado no mundo seres cínicos, capazes de combatê-la; b) a construção de sujeitos que querem tornar-se verdadeiramente autônomos, capazes de sublimação, interessados pela racionalidade dos fins, com preocupações éticas e aptos para enfrentar o estresse e a ansiedade.

Pode-se aliás perguntar-se se, *no final das contas*, a organização de tipo estratégico não contribui para criar, no seu âmbito, sujeitos mais conscientes de seus objetivos do que ela o supõe. Essas pessoas poderão, então, tornar-se os fundadores, no seu próprio interior, de novos modos de pensar e de agir, e os promotores de outros projetos culturais.

A gestão pelo afetivo e pelo inconsciente tem seus limites. Como pensava Freud, todo mundo deseja mostrar, por mais condicionado que seja, uma "parcela de originalidade e autonomia". Pode-se perguntar se esse fato não é, na verdade, benéfico às organizações. Se só tivessem em seu seio, membros conformes a seu

ideal, elas estariam condenadas a assistir ao crescimento da entropia. Para viver, elas têm necessidade de "barulho", de desordem. E somente sujeitos que escaparam das malhas e das armadilhas de uma organização globalizante podem produzir o que lhe causa tanto medo e que é, na realidade, indispensável à sua sobrevivência e ao seu desenvolvimento.

1) Para retomar a bela expressão de P. Ansart: *A gestão das paixões políticas*. L'Âge d'Homme, Lausanne, 1983.

2) Com efeito, a centragem nas características formais da organização (adesão livre, procedimento democrático das eleições) impede, frequentemente, a percepção dos processos reais (afetivos e sociais) que estão ligados à mesma. A forma cooperativa ou associativa torna-se, então, uma concha vazia.

3) J. Mac Dougall. *Pregação por uma certa anormalidade*. Gallimard, 1978.

4) M. Weber. *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*.

5) E. Enriquez. "A empresa como laço social: um colosso com pés de argila", in R. Sainsaulieu. *A empresa, uma questão de sociedade*. Fundação Nacional de Ciências Políticas, 1990.

6) S. Moscovici. *A máquina de fazer deuses*. Fayard, 1988.