

ORGANIZAÇÃO, ESTE OBSCURO OBJETO DO DESEJO? CAMINHOS DA SEXUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Tiago Corbisier Matheus*
Ricardo Bresler**

RESUMO

Nas últimas décadas, a Organização passa a ocupar lugar privilegiado na dinâmica dos investimentos libidinais dos indivíduos. Seja como *a sedutora*, que se mostra completa, e por isso mesmo de uma exigência radical, impondo ao sujeito a angústia de nunca estar à altura de sua grandiosidade; seja como *figura totalitária*, que se coloca como mal necessário, tirânica e dominadora, ainda que difamada, se mostra como condição de sobrevivência do sujeito. Partindo da noção de sexualidade fundada na teoria freudiana, este trabalho pretende discutir alguns caminhos que a libido vem tomando em sua dimensão coletiva no arranjo organizacional. Frente a poderosas estratégias de controle sobre o indivíduo – seja de forma sedutora ou totalitária – a possibilidade do processo sublimatório se efetivar, permitindo ao sujeito a elaboração (criativa) de seus desejos, torna-se mais restrita. Tal condição de insatisfação se mostra então permeável à ocorrência da *montagem perversa* (Jurandir Freire Costa articulando o conceito proposto por Calligaris), na qual a condição neurótica se dispõe a fazer parte de um arranjo coletivo – seja no papel de quem é o detentor de um saber, seja como instrumento de efetivação deste – que produz a fantasia de uma organização como um todo completo e sem falhas. É desta forma que a organização é transformada na *Organização*, (uma produção coletiva) situada além da dimensão humana. Sendo assim, a Organização não pode ser objeto de *desejo*, pois este implica no reconhecimento pelo sujeito da *falta* que o constitui, o que é negado na montagem perversa. Em tal contexto, o desafio está no resgate da alteridade que a produção (de fato) coletiva exige, em que haja comunicação e aprendizado constante entre os membros. No entanto, isto obrigaria, a organização, ao reconhecimento de sua dimensão humana e, portanto, também de sua finitude.

ABSTRACT

Occupying a privileged place within the dynamics of libidinal investment, the organization figures as a seducer or as a totalitarian figure. Using as a starting point the notion of Freudian sexuality, this essay intends to discuss some of the paths that libido can take in the organizational setting. According to the strategies of organization control over the individuals – seducer or totalitarian – the possibility of their sublimation is restricted. Their dissatisfaction in the meantime, lays open the way for the occurrence of the *perverse montage*, in which the neurotic condition is willing to participate in a collective setting that produces the fantasy of the perfect organization, disguising individuals limitations. In this process an organization is transformed in *The Organization*, being worshiped as an entity beyond human dimension. As a counterpart, the challenge arises to rescue the *alterity* that collective production imposes, through constant learning and communication among its members and, consequently through recognition of the finitude that is inherent to them.

* *Psicanalista, membro do Núcleo Sociedade e Psicanálise da PUC-SP, membro do Departamento de Psicanálise do Instituto Sedes Sapientiae, professor da UNIP.*

** *Professor Doutor e Vice-coordenador do Curso de Graduação em Administração da FGV/EAESP.*

INTRODUÇÃO: O PERSONAGEM E SEU EMPENHO

Robson chega cedo ao trabalho. Preocupado em responder às mensagens eletrônicas que se acumulam diariamente, não quer deixar ninguém na mão. Não é um peso a tarefa, muito pelo contrário. Sente-se satisfeito em dar conta da sua parte, assim como em colaborar com os demais. Durante o dia, não há rotina específica. Precisa estar em contato com muita gente, dentro ou fora do escritório da empresa. Com isso, tem visitado lugares diferentes, ainda que sem muito tempo para de fato conhecê-los. De qualquer forma, acredita que sejam oportunidades a que dificilmente teria acesso caso não estivesse nesta posição. Costuma dizer que *adora o que faz*, que *não sabe como seria sua vida sem seu trabalho*. Percebe seu envolvimento no próprio pulsar do coração e na euforia que vive ao elaborar uma nova proposta de contrato para os clientes, ao seduzir colegas para seus projetos, quando percebe os resultados de seu empenho, ou ainda, ao checar os balanços da empresa e falar em nome dela. Sua situação profissional é motivo de orgulho. Tem ambição e se percebe satisfeito com as perspectivas que visualiza para si.

Mais difícil é conciliar a vida familiar com a profissional. Seus familiares não entendem muito bem a importância de tamanha dedicação. A esposa, quando discutem, sempre se queixa de sua pouca disponibilidade para estar com a família, com ela, achando que é falta de vontade do marido. Por outro lado, parece resignada, afinal, o que ela própria ganha não permitiria esse padrão de vida, motivo de olhares de admiração dos outros parentes. Os filhos apenas perguntam "porque tem que trabalhar tanto?". Não entendem que quando se assume determinada função não há meio termo, ou se está dentro ou não. Não fosse por estes pormenores, tudo estaria bem. Ele até tem conseguido cuidar um pouco de sua condição física – tanto o médico quanto a esposa já há muito haviam solicitado – ao participar dos jogos de futebol das quintas-feiras, com o pessoal da empresa, no fim do expediente. É bom quando dá para unir o útil ao agradável: é mais barato que um *personal trainer* e, apesar de não ter o mesmo *status*, lhe permite se entrosar mais com pessoas com as quais não costuma ter contato direto, o que de alguma forma ajuda em sua *circulação* nos demais níveis hierárquicos da empresa.

Esta não é a única experiência profissional de sua vida. Aliás, está certo de que não será a última. Procura estudar as propostas que de vez em quando aparecem; se a proposta é interessante e o seduz, acredita ser capaz de se envolver em qualquer novo desafio. Faz parte de uma postura profissional: ser versátil e **não se fixar em nada**. Como dizem *o novo profissional está sempre em movimento*.

No momento, Robson se sente realizado. Tem atingido as metas propostas e todas as avaliações que tem recebido são positivas – o *bônus* recebido é prova viva desse reconhecimento. Não tem do que se queixar pois, inclusive, do jeito que as coisas estão por aí, pode dizer que *está bem, muito bem*. No final deste ano, está convencido de que conquistará, pela terceira vez consecutiva, o *bônus* anual da empresa.

Diante desse hipotético (mas freqüente) enredo, cabe perguntar: o que sustenta a dedicação constante e intensa desse sujeito, como a de tantos outros, a uma determinada proposta profissional? O que o faz acreditar-se realizado profissionalmente? O que se passa em sua subjetividade para fazê-lo suportar a sobrecarga de uma atividade exigente, demandando que se afaste de atividades e pessoas significativas e ainda assim se sentir envolvido e entusiasmado?

Para investigar tais questões, este trabalho pretende se apoiar numa perspectiva psicanalítica que venha a colaborar com a reflexão sobre caminhos da sexualidade experimentado nas organizações e o lugar ocupado pela Organização no imaginário da cultura atual – urbana, capitalista, ocidental, pautada já desde o século passado pelo fenômeno da chamada *globalização*.

Alguém poderia dizer, como primeira resposta às perguntas feitas, a questão financeira. O dinheiro seria a principal justificativa para o envolvimento deste hipotético indivíduo com seu trabalho e a organização? Afinal, o salário seria a garantia da segurança que espera ter em sua condição social (FREUD, 1930, p. 112). Com ele, o empregado tem garantida sua subsistência e de sua família e, neste sentido, o dinheiro representa a segurança oferecida no contrato social, em troca da dedicação e da submissão demandadas. Não somente a subsistência, pois o salário oferece também condições de inserção social, ao permitir o consumo, um dos emblemas da socialização vigente – *sou, na medida em que consumo*. O dinheiro, como emblema sagrado da cultura atual (ENRIQUEZ, 1983, p. 246, 247) é, neste sentido, *tudo*: aquilo em busca do qual todos lutam, o que oferece a segurança, mas também a sociabilidade, e até – no caso dos fetichistas – a felicidade.

Uma segunda resposta, pode ser o *status* social obtido não apenas em função do dinheiro, mas também (ou, sobretudo) em função dos sinais de ascensão social que vêm junto com o cargo. Estão aí incluídos, os rendimentos, o carro, os hotéis e restaurantes, as reuniões com pessoas *de sucesso*, os cartões de crédito, o cartão profissional, o lugar na hierarquia, o empréstimo de *status* oferecido pelo nome de uma grande empresa e outros. Como ser social, todos estes ganhos são indícios do reconhecimento social almejado, estando aí a satisfação experimentada.

No entanto, será que dinheiro e a conquista de um *status* mais elevado são suficientes para justificar a intensidade de uma pulsação e a euforia durante a elaboração de um projeto de trabalho? De onde vem o *prazer* experimentado pelo sujeito? Ainda que tanto o dinheiro quanto outros símbolos possam trazer algum tipo de satisfação, algo mais parece correr nas veias deste sujeito que justifique a *excitação* com seu trabalho.

A BUSCA DA FELICIDADE: SEXUALIDADE E DESEJO

Freud, no texto *O Mal Estar na Civilização*, supõe como finalidade da existência humana, de acordo com seus representantes, a busca sem fim da felicidade. Cada qual busca a conquista e a manutenção da felicidade, que por sua vez depende de experiências de prazer intenso e do afastamento do desprazer. Ainda que este *princípio do prazer* não esgote o fundamento da natureza humana (FREUD, 1930, p. 76)¹, é essencial para sua compreensão. Para a psicanálise, o ser humano é sexual na medida em que está marcado pelas experiências de satisfação que teve e que o mobilizam para tentar reproduzi-las ou recriá-las.

Freud procurou reunir nesta noção aquilo que a moral procura separar – o chamado amor e o ato sexual. Para o autor, o sentimento apaixonado, de ternura ou solidariedade, faz parte da sexualidade, assim como a sensualidade corporal, capaz de proporcionar sensações de prazer em regiões específicas do corpo. Todas estas experiências estão associadas no psiquismo em decorrência do bem estar proporcionado, deixando suas marcas com diversas representações a elas associadas. Cada uma destas representações, uma vez relacionada à recordação da experiência de prazer, tende a ser, também ela, investida sexualmente. Resgatar uma destas representações é uma forma de obter prazer, na medida em que se retoma uma lembrança prazerosa.

O psiquismo se dirige, desde seu nascimento, à busca da reedição das marcas de prazer, de acordo com a história de vida de cada um. Esta busca é que produz desejo: trata-se de uma idéia ou pensamento (investido de libido) que com sua realização almeja o resgate de experiências de satisfação anteriores

¹ Sobre a destrutividade como dimensão que está além do princípio do prazer, o tema será retomado adiante.

(GARCIA ROSA, p.83). Exatamente o fato de o desejo ser construído a partir da singularidade dos registros de prazer de cada um, é que faz da sexualidade algo eminentemente humano. Se a criança começa a fazer investigações motoras ou reflexivas sobre o universo que a rodeia, é para poder adquirir maior autonomia na aproximação ou controle de seus objetos amados.

No entanto, se o desejo move o ser humano em busca de algo, é necessário para tanto, o reconhecimento da *falta* que procura suprir: se busco é porque constato que quero algo que não tenho no momento. A sensação de satisfação, por sua vez, produz um estado de plenitude, que passa a ser considerada modelo, no esforço de modificação dos momentos de frustração que surgirão. É a partir da falta que o ser humano se transforma e desenvolve suas capacidades.

CONTEXTO ATUAL ≠ A SEDUÇÃO CAPITALISTA E A CRISE DOS IDEAIS

Frente ao desprazer de se deparar com a própria incompletude (ou seu sinal), o ser humano se vê constantemente seduzido pela fantasia da plenitude. A economia capitalista tem explorado esta disposição: oferece o consumo como possibilidade de realização desta fantasia impossível. Vende – *caro* – um ideal de bem estar inatingível, que seduz o indivíduo. As frustrações são inevitáveis, pois a fantasia nunca condiz com a experiência. O resultado é a intensificação do consumo, pois a insatisfação serve como dispositivo para que novas seduções sejam possíveis (COSTA, 1986; MATHEUS, 2000). Forma-se assim um círculo vicioso de frustração, ansiedade e consumo, capaz de oferecer sustentação para uma economia que depende de uma demanda que cresça em progressão geométrica.

Este quadro torna-se mais claro, se for considerada também a crise dos ideais que permeia a cultura atual. Abramo, por exemplo, percebe ao final do século, época de “profunda crise de modelos de sociedade e de intervenção política” (ABRAMO, 1994, p.77). Jurandir Costa confirma esta percepção, ao notar que o homem moderno se encontra “... cercado de violência, competição, frivolidade, superfluidade, egoísmo desenfreado e indiferença...” (COSTA, 1999, p.20) e, portanto, sem referências. Neste contexto, sua angústia tende a se intensificar, assim como sua permeabilidade às seduções das fantasias de consumo.

Tudo isso pode ser considerado negativismo por aqueles que, engajados com as perspectivas de um mercado competitivo, vêm com bons olhos as mudanças do cenário socioeconômico atual. Uma visão otimista frente ao quadro atual da sociedade brasileira, que deixe de lado ou em segundo plano a desigualdade social ascendente, o desemprego e o grau de violência que atualmente permeiam as relações entre pessoas, não somente nas ruas, mas até em contextos aparentemente preservados, parece uma forma de negação de um problema que atinge de alguma forma todos². Tal reação se explica como narcísica e necessária ao sujeito que se vê intensamente ameaçado e que precisa negar esta ameaça para garantir sua sobrevivência psíquica (COSTA, 1988).

Na atual estrutura da sociedade, a exclusão social é um processo que afeta cada indivíduo – tanto *excluídos* quanto *incluídos* – no que diz respeito a suas condições materiais e subjetivas. De acordo com Sawaia: “a exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil e dialético, pois só existe em relação à

² Os dados referentes às despesas com a violência no Brasil, ganham outra dimensão quando analisamos as pesquisas do BID que confirmam estudos prévios do IBRE: “a criminalidade no Brasil está consumindo algo equivalente a US\$ 84 bilhões por ano com a explosão da violência (...) nosso país está perdendo cerca de 10,5% de seu PIB em consequência” disso (TEIXEIRA, 1998, p.39). Além de ilustrar o impacto da violência na economia, esse dado demonstra que a suposta visão “racionalista”, da busca da eficácia econômica, encobre processos mais complexos do fenômeno tratado.

inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, é produto do funcionamento do sistema” (SAWAIA, 9)³, e sustenta a valorização dos que ‘encontram um lugar ao sol’.

Os ‘inseridos’ no sistema têm nos excluídos um dos alimentos para a sua adesão. Um trabalho anterior oferece um exemplo deste processo. Durante o programa de *trainees* em uma dada empresa, os jovens que dele participavam tiveram um fortalecimento da identificação com a organização que os empregava a partir da eliminação dos candidatos durante o processo seletivo. Na medida em que permaneciam, se fortalecia nos *eleitos* a identificação com o *ethos* da cultura organizacional (BRESLER, 1993).

Para os *incluídos*, a exclusão social torna-se um meio de alimentar uma satisfação narcísica num contexto competitivo e refratário: quanto maior a exclusão, mais idealizada a imagem que o *incluído* possui de si mesmo. Mas a exclusão é também uma ameaça e, como tal, precisa ser negada a fim de não pôr em risco a imagem de perfeição cultuada.

A IDEALIZAÇÃO DAS GRANDES ORGANIZAÇÕES

Num contexto carente de referências, a Organização passa a funcionar como ponto de sustentação. Leite é um dos autores que enxerga a Organização ocupando um lugar idealizado na cultura atual, a partir do vácuo instaurado:

As organizações, institucionalizadas neste nosso Ocidente pela Organização que nos domina quase todos os discursos sociais atuais, ao ocuparem os lugares deixados vagos pelas velhas instituições do passado (Religião, Estado, etc.), e com isso [constituem] em lugar de realização de desejos e palco de nossas ilusões... (LEITE, 1995, p. 96)

Em um ambiente adverso e carente de referências e ideais, a Organização passa a ser vista como salvaguarda para os conflitos vividos pelos indivíduos. Mais, torna-se um *totem* respeitado, temido, adorado. Não é à toa que surge no final do século a expectativa de que a política funcionasse segundo o modelo de administração das organizações, como lembra Leite; a avaliação de um governo privilegia seus balanços econômicos e os mercados conquistados. Não é à toa que tradicionalmente ficam em segundo plano as questões sociais⁴. O fenômeno da globalização, responsável pela (tão esperada) igualdade de condições entre os *consumidores* de todo o mundo, depende da Organização, como valor supremo e inquestionável.

Enriquez já indicou como as grandes empresas tendem a lidar com os indivíduos. Cabe lembrar que toda organização é fruto do imaginário das pessoas (retomaremos esse ponto adiante). Quando alguém diz *a organização pretende..., a empresa acredita em..., o banco tem como valores...,* está expressando tão somente a visão que prevalece nas disputas internas das organizações. São expressões que manifestam a apropriação da *voz oficial* nas empresas (BRESLER, 1993, cap. 3.3.). A subjetivação das organizações se justifica pela própria idealização que é feita em cada uma delas, a partir da qual as organizações adquirem vida própria, independente das pessoas que a compõem.

³ Grifo nosso.

⁴ Vêras, analisando a obra de Francisco de Oliveira, afirma que no Brasil, “o sentido mais profundo da exclusão está ligado aos desejos dos burgueses brasileiros de mostrar que os dominados são diferentes, segregando-os, nem se preocupando mais em legitimar sua dominação na clássica fórmula de coerção e consenso” (VÉRAS, 1999, p.44), pura e simplesmente deixando-os de lado; acrescentando que isso pode ser observado na subordinação total do social ao econômico (investimentos em melhorias de condições de vida e de segurança social fazem parte do que convencionou-se chamar de custo Brasil). A eleição de Lula representa uma oposição a esta lógica e, seu governo, ao início pelo menos, esbarra no desafio de intervir nesta equação.

Segundo Enriquez (1997a), toda vida organizacional (ou institucional) engendra medos e angústias inerentes à sua formação. Para garantir a adaptação das pessoas, e seu melhor rendimento, as organizações empresariais põem em ação um triplo controle - sobre o corpo, o pensar e a psique. Na nossa sociedade, o *controle do pensar* se manifesta de duas formas: no plano mais amplo, pela instauração de uma ideologia de crença absoluta na ciência e na racionalidade. Na esfera de cada organização, pela crença na *transcendência* da empresa, na qual todos devem se integrar em busca de um objetivo comum, que funciona como ideal coletivo. Neste caso, trata-se da ideologia específica de cada empresa (1997a, p.28).

O argumento de Enriquez aqui, é que o discurso administrativo (de gestão) nada mais é do que um discurso de poder. Com a ideologia da racionalidade e da ciência, contudo, pretende que se trata de *ciência da gestão*, na qual todos os problemas seriam passíveis de uma solução operacional. Como essa ideologia é propagada por todos os cantos - em todas as escolas de gestão, seminários e programas de treinamento - todos os que se encontram envolvidos na vida organizacional não vêem outra saída, a não ser a de pensar os problemas nessa lógica e buscar a instrumentalização das soluções. Nesta ideologia global (desenvolvida em toda sociedade), prossegue Enriquez, as organizações desenvolvem sua própria ideologia, sendo criado um espaço para a identificação total dos indivíduos com os valores e regras organizacionais, situação em que a busca pela eficácia se torna valor supremo e a organização empresarial⁵, progressivamente, vai ganhando ares de organização sagrada.

Esse controle sobre o pensar, contudo, diz Enriquez, apresenta uma contradição curiosa, pois ao mesmo tempo em que apela para a adesão total do pensar, há a demanda pela criatividade e a inovação: "o mais integrado, o mais adaptado e o mais conformado (a essa ideologia) raramente é o mais eficaz (...) mas essa contradição permite manter os colaboradores em um estado de culpabilidade permanente (nunca é suficientemente conformado, nem suficientemente criativo)" (1997a, p.29), fortalecendo o controle organizacional.

Além do controle do corpo e do pensar, Enriquez indica o *controle da psique*. Esse controle seria exercido com o que Freud denominou laços libidinais, que ligam os seres humanos a seus chefes, e entre eles mesmos. Nessa perspectiva, a organização favorece laços de identificação entre os pares e a confluência de seus ideais num objeto comum (personificados pelos líderes ou pela organização), inibindo as reações espontâneas e promovendo a *servidão voluntária*. "Graças a essa interiorização, os indivíduos podem vivenciar o sentimento de pertencimento e provar a crença e veneração pelos chefes" (ENRIQUEZ, 1997a, p.29), que favorece o aprendizado da conduta normalizada.

Como salientamos, toda organização é fruto da ação social dos indivíduos - não existe organização que transcenda os indivíduos, somente a construção social dessa percepção. O modelo do triplo controle (corpo, pensar e psique) exercido pela organização deve ser entendido nesse sentido, e é a partir daí que podemos compreender a importância das organizações em nossos dias. É somente em decorrência do papel que a Organização ocupa no imaginário da cultura atual que é possível compreender o vínculo que os indivíduos estabelecem com seu trabalho nas organizações. Robson, como muitos, se encontra neste contexto adverso em que muito pouco lhe parece possível fora da égide da Organização.

Como mostrou Freud, o desejo do sujeito⁶, em sua singularidade, é uma ameaça à organização social. É preciso ser submetido à lei da cultura para ser aceito. Daí a formação da instituição família, que permite certo controle sobre a

⁵ "Uma instituição nada mais é que um conjunto educativo que visa assegurar um modo de equilíbrio social. É justamente porque a empresa se tornou não somente uma organização, mas uma das principais instituições (e não a instituição central da sociedade como tem sido argumentado nestes últimos anos), da vida social, que ela é justamente a arena privilegiada dos jogos de poder e do desejo" (ENRIQUEZ, 1997a, p.9).

⁶ Sujeito, em psicanálise, não é sinônimo de pessoa, pois se refere àquele que é sujeito da ação, portanto àquele que se move pelo desejo ao invés de recalca-lo ou aliena-lo numa dinâmica perversa. Ainda que esporadicamente, pessoas se mostram sujeitos.

sexualidade do sujeito, das instituições religiosas e tantas outras. Num ambiente ameaçador, a angústia tende a aumentar em função da falta de perspectivas de realização dos desejos de cada um. Mas o desejo, como um *enfant terrible*, se debate, se rebela, e procura se realizar da forma que for possível. Frente às amarras que a disposição social lhe impõe, busca as alternativas nas brechas que encontra. Se o consumo se mostrou uma válvula de escape para a provisória realização de determinadas fantasias, a realidade organizacional se apresenta ao sujeito como possibilidade de viabilização de outras.

No que diz respeito ao caso aqui tratado, há uma ameaça no contexto de Robson que não é por ele reconhecida. As conquistas sucessivas em seu emprego permitem a Robson afastar por algum tempo o receio de ficar desempregado. Neste sentido, a segurança conquistada é provisória, pois depende da continuidade do reconhecimento de seu trabalho, o que nunca termina⁷. Neste aspecto, suas realizações podem lhe trazer mais o afastamento de vários dissabores, do que experiências de prazer propriamente ditas. Algo semelhante pode ser considerado no caso da inserção social que o cargo oferece. Sob um aparente sentimento de segurança, subsiste a angústia constante frente à ameaça de perder tais conquistas. Este estado de inquietação produz preocupação quanto à adequação e conquista do reconhecimento dos demais. Funciona como força coercitiva quanto aos possíveis desejos dissonantes que possam surgir neste personagem.

A Organização, em contrapartida, surge como objeto ideal: em sua imagem de dinamismo, profissionalismo e agressividade (atributos constantemente propagados na era das grandes organizações), parece ser forte o suficiente para se impor frente às adversidades mundanas da virada do século. Além da segurança e da identidade social, oferece a possibilidade de realização das fantasias de potência amortecidas no indivíduo e, assim, se apresenta como objeto capaz de atender aos diversos anseios do indivíduo.

No contexto da sedução capitalista, as organizações se oferecem como *locus* privilegiado da realização dessas fantasias. Esse processo é ainda mais contundente, na medida em que a organização, enquanto objeto idealizado, permite ao indivíduo transcender (imaginariamente) sua condição finita. Este anseio, próprio da natureza humana, encontra uma tentativa de resolução específica em cada grupo social. Na nossa cultura, a imagem da Organização é veículo para difundir a idéia de plenitude da qual depende: "A fragmentação da vida em vida no trabalho e todo o resto, parece também perpetuar o mito criado em torno da imortalidade. As empresas contemporâneas parecem de certa forma ter assumido o simbolismo da imortalidade" (SIEVERS, 1990, p.114), que era desempenhado pelas "velhas cidades e antigos impérios".

Na imagem criada da Organização, a idealização predomina – é vista como constante, poderosa, acolhedora e, por isso mesmo, extremamente sedutora. Mas, como figura potente, é também exigente. Como uma histérica, brinca de fazer charadas sobre o mistério de como ser satisfeita. Os que dela participam buscam, incessantemente, agradá-la, correndo de um lado para o outro, na tentativa de realizar seus caprichos, para conquistá-la, sempre sem sucesso (PAGÈS; PRESTES MOTTA, 1991; ENRIQUEZ, 1997a). Este obscuro objeto do desejo permite a realização de pequenos jogos sexuais capazes de oferecer fortuitos prazeres em meio a uma batalha infinita de sedução. *O que será que ela quer? Será que ficou magoada com algo que eu disse? O que terá pensado de mim? Não entendo o que esteja esperando, parece que nunca basta o que lhe dou...*

Cabe lembrar que a Organização, como objeto *perfeito* (idealizado) é criação imaginária coletiva. Se seduz, é a partir daquilo que é construído sobre a representação de cada organização em particular. Não é uma entidade com existência autônoma, capaz de manipular os indivíduos em função de seus interesses. Ela própria é o resultado de determinado vínculo, estabelecido entre indivíduos em função de interesses mais ou menos compartilhados. Se é vista como sedutora e insaciável, é porque sua imagem foi assim construída por aqueles que dela participam.

⁷ O processo de busca infinita de reconhecimento foi analisado no caso da TLTX (PAGÈS et alli, 1987).

Os impactos na prática administrativa – na ação das pessoas no seu cotidiano – dessa criação imaginária da organização, são fortalecidos e legitimados pela visão e pelo discurso da chamada teoria organizacional que predomina nas escolas de administração. SPINK (2000) mostra como as análises que reificam a organização (como ente preciso e pré determinado) em detrimento de percepções do processo organizativo em si (processo que está sempre em movimento e transformação) predominam no campo da análise organizacional. Não é só a prática organizacional que atribui vida própria à coisa inanimada: a empresa independente das pessoas, dos jogos, disputas, tensões e conflitos; a suposta teoria organizacional que prevalece, contribui para esse processo de valorização de algo que não existe - a organização abstrata destituída da vida social (que engendra jogos e disputas). A questão é que cada época eleger seus fetiches, e essa escolha não é aleatória. Se as organizações foram transformadas em mito, isso é fruto de uma história pautada por conflitos, disputas e tensões.

O ARRANJO PERVERSO DO OBSCURO OBJETO DO DESEJO

A formulação de Calligaris sobre a *montagem perversa* auxilia no entendimento deste ponto (apud COSTA, 1991). A partir da compreensão deste mecanismo é possível entender como um funcionário, seja ele o operário, o gerente ou o diretor, é capaz de *gozar* a partir do submetimento à ordem da Organização. Como já havia assinalado Freud, a fantasia, que na neurose é recalcada, a perversão põe em ato⁸. A perversão, então, realiza a fantasia proibida do neurótico, o que o faz sentir-se culpado e na obrigação de se recriminar.

A *montagem perversa*, por sua vez, supõe determinada maneira dos neuróticos se agrupar, a fim de que a fantasia recalcada (desejada e proibida) possa se realizar, coletivamente, sem implicar numa recriminação individual. Esta engrenagem se torna possível em função do tipo de vínculo – perverso – estabelecido entre os participantes.

A perversão se caracteriza pela posse imaginária de um *saber sobre o gozo do outro*. Para Costa, este saber representa o acesso à “palavra que imaginariamente o coloca [o perverso] como falo imaginário, como objeto ou instrumento capaz de responder sem falhas, isto é, de modo contínuo, ao gozo do Outro” (COSTA, p. 62). Entende-se que, na perversão, impera a fantasia de completude, em função da posse do saber sobre o controle do gozo⁹ do outro. Se o neurótico é aquele que busca incessantemente caminhos para conquistar sua felicidade (e pergunta a si e ao outro se está no caminho certo), o perverso acredita tê-la encontrado e dominado (fazendo questão de demonstrá-lo aos demais). Aliás, não somente a sua felicidade, mas também a dos demais, o que lhe permite submetê-los à lei que ele próprio estabelece (lei tirânica, portanto). O neurótico, sedento por encontrar o *pote de ouro* ao final do *arco-íris*, seduz-se facilmente frente àquele (indivíduo ou organização) que acredita tê-lo encontrado.

⁸ O recalque é o mecanismo psíquico característico da neurose, na qual a representação ameaçadora (idéia proibida) é excluída da consciência, fazendo com que o afeto aí implicado, seja deslocado na produção de diferentes sintomas. No caso da perversão, o mecanismo é outro; há uma recusa do sujeito se confrontar com sua não onipotência, havendo uma tentativa de demonstrar para si e para os demais, em seu agir, a pretensa superioridade que possui. Para uma primeira aproximação aos conceitos psicanalíticos, ver LAPLANCHE e PONTALIS, 1985.

⁹ Brevemente: gozo é entendido como aquilo que surge a partir das experiências de prazer e desprazer, que mobilizam o sujeito, seja na tentativa de encontrar substitutos sempre incompletos (gozo fálico), seja numa falseada completude (gozo do Outro), sendo este o caso em questão na montagem perversa. O saber sobre o gozo do outro se refere aos mistérios sobre como produzir no outro as inquietantes sensações de prazer/desprazer. Ver por exemplo, KAUFMANN, 1996, p.221-4..

Portanto, o perverso é aquele que crê deter tanto o *instrumento* (o saber) quanto o *objeto* necessário para sua utilização (o *outro*, que a ele se submete) capazes de produzir o gozo. Na medida em que acredita ter este controle sobre o *outro*, este se torna para o perverso, uma *coisa*; está despido de sua humanidade e justifica sua existência enquanto possibilidade de submissão e oferta do gozo que o perverso nele pode produzir. A onipotência imaginária do perverso está na *completude* que ele, e somente ele, acredita ter produzido, entre instrumento e objeto do gozo. A grande organização representa bem essa completude, oferecendo-se como objeto perfeito para a identificação e investimento de muitas pessoas em nossa sociedade.

Na montagem perversa, a fantasia de completude não está em ninguém *especificamente*, mas no *arranjo* que se faz entre os indivíduos. Cada um se percebe como *parte* de uma engrenagem maior – se vê cumprindo as exigências, seja da instância superior, seja da conjuntura¹⁰. Fazendo-se *instrumento* do todo, participa em seu imaginário, da completude e onipotência da Organização. Dessa forma, enquanto Organização, passa da condição de indivíduos supérfluos a detentor de poder, imaginariamente capaz de manipular o *outro* (agora exterior à Organização), em função de seu saber.

Sendo assim, toda a perversidade proibida na vida singular do sujeito, torna-se possível no vínculo com a Organização. A perversão é até almejada: *em nome da organização, tudo é possível, e para ela, tudo se justifica*. Cada um cumpre sua função, mas é ela quem é responsabilizada pelas perversidades. Com sua ação, realiza o proibido para a satisfação de todos. Mas *ela* é criação imaginária e coletiva, e portanto funciona como receptáculo e agenciadora de um conteúdo recalçado. O desejo neurótico proibido se faz ação perversa sob o véu da roupagem capitalista.

A culpa que até então ameaçava cada neurótico, pode ser (em parte pelo menos) pulverizada no arranjo coletivo construído. Cada medida em favor da exclusão social – demissões, arroxo salarial, cortes – é justificada em função do bem da organização. Tudo é justificado para que a empresa possa sobreviver, revitalizando o mito da imortalidade organizacional. É quando se argumenta que *os meios justificam os fins: não sou culpado pelas ações, faço pela organização*.

Se perguntássemos a Robson se o *corte de pessoal efetuado pela empresa não o atingiria*, mesmo que sentisse um certo alívio por não ter sido demitido, ele provavelmente argumentaria que *é um problema que está além da sua esfera de ação*. Se continuássemos: *então é a tua empresa a responsável?* Robson, como muitas pessoas identificadas com as organizações, as absolveria: *é a crise, o sistema, a conjuntura, a globalização...* Seu discurso não estabelece qualquer relação entre a ação do indivíduo (e suas conseqüências) e o sistema social. A responsabilidade do sujeito é encoberta por um discurso em que o sistema, mesmo que louvado como *ente sagrado* e *natural*, aparece como o responsável pelo *estado das coisas*, no qual todos são impotentes e ninguém é responsável, uma vez que *as coisas são assim mesmo*, ou, dizem, são as leis do mercado.

Enquanto a culpa pode ser evitada, o indivíduo consegue reduzir os conflitos que o perseguem. Além disso, a satisfação desse gozo narcísico não deixa aparecer as fragilidades que ameaçam cada psiquismo. Por isso, Robson não demonstra desconforto significativo com suas atividades profissionais, pois as satisfações em participar deste grande ser, em sua potência, permitem que pequenos dissabores possam ser abafados. A queixa fica por conta dos familiares. Estes parecem se incomodar. Robson se considera cumpridor de seus deveres e nada mais faz do que corresponder ao que é esperado dele. A família pede sustentação, ele a oferece. A empresa exige determinado tipo de profissional e ele procura estar à altura. Tudo é justificado, até seu entusiasmo.

¹⁰ *Quantos presidentes da República já se queixaram das limitações de seu cargo, estando à mercê de uma situação que não detêm o controle.*

A esta altura, alguém poderia no entanto perguntar se o prazer vivido pelo personagem não poderia ser resultado de um processo *sublimatório*, que implica no investimento de uma energia libidinal transposta a uma atividade que não possui fim sexual; ou, no dizer de Enriquez, a “capacidade de colocar-se novos problemas interiormente”, que depende da capacidade *criativa* do sujeito – de se deparar com a dúvida e encontrar na atividade lúdica a via para a construção de relações e objetos novos (ENRIQUEZ, 1997b, p. 29). A *sublimação*, deste prisma, prevê a possibilidade de reconhecimento do *outro* como tal, assim como da *falta*¹¹, a partir da qual o sujeito procura produzir uma saída criativa.

Ainda que toda sublimação implique no deslocamento da energia sexual de sua finalidade última, a atividade em que ocorre não deixa de oferecer um prazer de origem sexual. Neste sentido, o entusiasmo de Robson poderia ser visto, por bons olhos, como realização profissional em sentido pleno – conquista parcial dos ideais que, em si, geram um tipo de excitação almejado por sua dimensão criativa e produtiva.

Porém, além de rara, a *sublimação* tende a não oferecer satisfações tão intensas como a realização dos impulsos psíquicos que não sofreram desvios (FREUD, 1930, p. 79). Com ela, a satisfação é mais sutil, tênue e silenciosa, exigindo certa *elaboração* psíquica e continência no meio para que se realize. O que parece ocorrer atualmente em muitas organizações é o que Enriquez chama de *ressexualização*, ou mesmo a *erotização* das relações de trabalho, o que implica na não transformação da finalidade da energia investida (ENRIQUEZ, 1997b, p. 24, 27)¹². Tal como se encontra, o indivíduo que faz um investimento sexual espera que o retorno ocorra neste mesmo plano. Fica comprometida a possibilidade *criativa* da atividade profissional, uma vez que o indivíduo estará mobilizando muito mais as fantasias de realização do impossível do que da *elaboração* a partir do reconhecimento da falta.

DESAFIOS

Neste sentido, ainda que seja possível a realização profissional via sublimação, este caminho não parece ser freqüente. Como foi dito, a sedução capitalista, por meio da reativação das fantasias de realização plena, dificulta a *alteridade* da qual depende o processo de elaboração e de criatividade descritos. A sedução falseia um caminho mais curto para a satisfação que a sublimação, via erotização da organização como um todo, permitindo a construção do *mito* da *Organização*. Num arranjo entre neurose e perversão, a Organização se constitui como fim último para os indivíduos que nela depositam seus investimentos; permite uma satisfação efêmera que dá sustentação ao submetimento neurótico exigido. Sendo assim, a Organização se apresenta sobretudo como um objeto *idealizado*, alvo dos anseios imediatistas, não se configurando como um *objeto de desejo* propriamente dito. Este implica no reconhecimento do sujeito, da *falta* que lhe é inerente, o que é negado na montagem perversa.

Neste ponto se encontram as forças sexuais e a dimensão destrutiva que subsiste neste homem do século XX e início do XXI. Numa posição distinta a de Enriquez, que vê neste quadro a *domesticação* da pulsão de morte (ENRIQUEZ, 1997b, p. 27), aqui se vê a expressão desta, na fantasia onipotente que a montagem perversa da Organização, imaginariamente, oferece. A força destrutiva da pulsão de morte surge na medida em que a Organização é destacada de todo seu contexto, como um ser que independe de todo o resto. Aquilo que surge como exterior à organização é negado em sua condição de *outro* e é visto como objeto que existe em função da Organização – daí inclusive a perversidade da montagem.

¹¹ *Falta no sentido da não completude; a falta é o que angustia o neurótico e o que o perverso não reconhece.*

¹² *A partir do estudo das estruturas estratégicas.*

O desafio do trabalho daqueles comprometidos com a superação desse quadro, deve-se sobretudo ao gozo oferecido na montagem perversa, pois este esconde os conflitos da organização e torna o indivíduo dependente deste prazer efêmero. Como dependente deste vício, cada indivíduo buscará manter a continuidade da engrenagem e tenderá a deixar de lado os incômodos que porventura o ameacem.

Trabalhar em favor da criatividade exige o movimento contrário. Implica na possibilidade de suspensão temporária de uma satisfação efêmera e imediatista, em favor de uma realização conseqüente, transformadora, fruto de uma elaboração pautada na sublimação. Uma dinâmica de trabalho como esta exige, porém, que cada um se reconheça como sujeito e possa tomar consciência de seus desejos e, portanto, suas diferenças em relação aos demais. Tal exercício, por sua vez, demanda esforço na árdua mediação dos conflitos interpessoais, mas permite que um arranjo de pessoas possa não ser a indiscriminação entre vários, mas a potencialização de sujeitos em relação de alteridade, que possam então desfrutar de um prazer outro, frágil e sublime.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, H. *Cenas Juvenis - Punks e darks no espetáculo urbano*, São Paulo, Scritta, 1994.
- BRESLER, R. *Organizações e Programas de Integração: um estudo sobre a passagem*, Dissertação de Mestrado apresentada à FGV/EAESP, São Paulo, 1993.
- COSTA, J. F. *Violência e Psicanálise*, Rio de Janeiro, Graal, 1986.
- _____. "Narcisismo em Tempos Sombrios" in BIRMAN, J., *Percursos na História da Psicanálise*, Rio de Janeiro, ed. Taurus, 1988.
- _____. "Psiquiatria Burocrática: duas ou três coisas que sei dela" in ARAGÃO, L. T., et alii, *Clínica do Social - Ensaios*, São Paulo, Escuta, 1991.
- _____. *Sem Fraude Nem Favor*, Rio de Janeiro, Rocco, 1999.
- ENRIQUEZ, E. "Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações" in revista *Tempo e Ciência*, no. 34/35, 1974.
- _____. *Da Horda ao Estado*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1983,
- _____. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Browner, 1997a.
- _____. "O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica" in *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, Jan./Mar. 1997b.
- FREUD (1930). *El malestar en la cultura*. Trad. J. L. Etcheverry, Buenos Aires, Amorrortu, 1993. (Obras Completas, vol. 21)
- GARCIA ROSA, L. A. *Freud e o Inconsciente*, Rio de Janeiro, Zahar, 1993, 8ª ed..
- KAUFMANN, P. *Dicionário enciclopédico de psicanálise*. Trad. V. Ribeiro, M. L. Borges. Rio de Janeiro, Zahar, 1996.
- LAPLANCHE, L.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário de Psicanálise*. Trad. P. Tamen. 8ª edição. São Paulo, Martins Fontes, 1985.
- LEITE, J. E. T. Nós Quem, Cara Pálida?: a razão depois de Taylor. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (org.), "Recursos" *Humanos e Subjetividade*, Petrópolis, RJ, Vozes, 1995. p.80-116.
- MATHEUS, T. C. *Inverno Social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil* in PRESTES MOTTA, F. e CALDAS, M. P. (orgs.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*; São Paulo, Atlas, 1997.

_____. Individualismo e desejo contraditório na formação de grupos. in MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. (orgs.) *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000, p. 117/130.

PAGÈS, M. et alii. *O poder das Organizações*, São Paulo, Atlas, 1987.

PRESTES MOTTA, F. "Organizações: Vínculo e Imagem", em *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31(3), 1991.

SPINK, P. *O lugar do lugar na organização*, in anais do 1º Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, junho/2000.

SIEVERS, B. "Além do sucedâneo da motivação", in BERGAMINI e CODA (orgs) *Psicodinâmica da vida organizaional*, São Paulo, Pioneira, 1990.

SAWAIA, B. "Exclusão ou inclusão perversa" in SAWAIA, B. (org) *As artimanhas da exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes, 1999.

TEIXEIRA, Ib. "O fantástico custo da violência no Brasil", em *Conjuntura Econômica*, vol. 52, n. 4, abril/1998.

VÉRAS, M. "Exclusão social - um problema brasileiro de 500 anos (notas preliminares)" in SAWAIA, B. (org) *As artimanhas da exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes, 1999.