

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

LUDMILA DE VASCONCELOS MACHADO GUIMARÃES

ENTRE O CÉU E O INFERNO:
confissões de executivos no topo da carreira profissional

Belo Horizonte

2014

LUDMILA DE VASCONCELOS MACHADO GUIMARÃES

**ENTRE O CÉU E O INFERNO:
confissões de executivos no topo da carreira profissional**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho
Coorientador: Prof. Dr Jacques Rhéaume

Belo Horizonte

2014

G963e
2014

Guimarães, Ludmila de Vasconcelos Machado.
Entre o céu e o inferno [manuscrito] : confissões de executivos no topo da carreira profissional / Ludmila de Vasconcelos Machado. - 2014.
211 f. : il.,

Orientador: Antônio Del Maestro Filho.
Coorientador: Jacques Rhéaume

Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (f. 200-209)

1. Psicologia industrial - Teses. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos. 3. Executivos - Teses. 4. Administração - Teses. I. Maestro Filho, Antônio Del. II. Rhéaume, Jacques. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 158.7

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FACE?UFMG
JN039/2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora LUDMILA DE VASCONCELOS MACHADO GUIMARÃES, REGISTRO N° 115/2014. No dia 11 de abril de 2014, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 31 de março de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "Entre o Céu e o Inferno: Confissões de Executivos no Topo da Carreira Profissional", requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração, linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 11 de abril de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Jacques Rhéaume
Co-orientador (Université du Québec à Montréal/ Canadá)

Prof^a. Dr^a. Ana Paula Paes de Paula
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto
(PUC/ MG)

Prof. Dr. Carlos Roberto Drawin
(FAFICH/UFMG)

Prof. Dr. Ricardo Augusto Alves de Carvalho
(Fundação Dom Cabral/ MG)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

*Aos meus grandes amores:
Marcos e Laura*

AGRADECIMENTOS

Considero o momento dos agradecimentos uma ocasião singular. É um tempo de olhar para trás, rever toda a caminhada que se passou e comungar no presente a felicidade de finalizar um trabalho com todos aqueles que fizeram parte desta jornada. Ao mesmo tempo em que este é um trabalho extremamente solitário, estar rodeada por pessoas que me apoiaram foi fundamental para que eu conseguisse cruzar a etapa, tão difícil quanto engrandecedora, de construí-lo.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Dr. Antônio Maestro, pelos mais de dez anos de convivência. Obrigada pela confiança em minha capacidade de alçar voos em áreas distantes das convencionais, como é a psicanálise. Sem dúvidas, a liberdade que me concedeu permitiu-me ousar e amadurecer como pesquisadora e como professora.

Em segundo lugar, ao meu querido coorientador, Dr. Jacques Rhéaume, pelo acolhimento em Montreal, pelo carinho e dedicação com meus escritos e, principalmente, pelas orientações fabulosas, em que aprendi tanto. Jacques, as palavras não são suficientes para lhe agradecer.

Aos colegas de CEPEAD, por compartilharem tempos de descontração e de tensão e por saberem exatamente o que eu sempre estava passando (Todo mundo estava no mesmo barco, não é?). Com certeza, isso diminuiu o sentimento de solidão. Em especial, ao querido Otávio Resende, pelas risadas inesquecíveis, e à Mayana, pela amizade. Obrigada Amon e Ana Diniz, pelo apoio nos meus momentos de desespero. À minha querida Fernanda Tarabal, amiga e companheira para todas as horas — obrigada sempre pelo carinho! À Juliana Castro, por dividir bons momentos em Montreal e por uma amizade que se iniciou em um congresso de psicossociologia em 2012 (O mundo dá voltas, não é Ju?).

A todos os professores que contribuíram para minha formação ao longo desses doze anos de UFMG. Aos funcionários da secretaria do CEPEAD que me acompanham desde a graduação, obrigada sempre pela atenção e disponibilidade no atendimento das minhas dúvidas. Em particular, a Dayanne, Érika, Mara e Adriana (xerox). De modo especial, à minha querida

amiga e também professora, Ana Paula Paes por quem tenho grande respeito e apreço, pelo apoio, cumplicidade, carinho e tudo mais que uma boa amizade deve ter. Ana, quero que saiba que você teve um papel fundamental para que eu acreditasse na psicanálise e tomasse as rédeas deste trabalho.

Aos colegas de CEFET que acompanharam de perto este processo duro que é construir uma tese. Em particular, a Deborah, Felipe, Lilian e Paulo. Às minhas queridas e estimadas orientandas Jéssica Gabrielle e Mariana Caeiro, pela ajuda e apoio nos momentos em que mais precisei. Espero retribuí-las com a mesma dedicação e empenho.

Aos professores e colegas do Círculo Psicanalítico de Minas Gerais, por minha formação no primeiro tempo, fundamental para que eu tivesse embasamento teórico suficiente para discutir os conceitos da psicanálise. Ao professor Paulo Ceccarelli, por participar do processo de mediação e por me orientar em nas minhas dúvidas relacionadas à articulação dos conceitos em psicanálise.

A todos os meus amigos (em especial aos da Casa da Serra) e primos que compreenderam que este caminho necessita também de reclusão, de, muitas vezes, abrir mão dos encontros e das presenças. Agradeço eternamente aos meus eternos amigos de alma: Natália, Alice e Luciano. Obrigada sempre por compartilharem comigo todos os momentos mais importantes da vida.

Aos meus pais e irmãos, a quem devo tudo o que sou e o que me tornei, principalmente, por sempre me deixarem livre nas minhas escolhas. Agradeço também à minha segunda família, pelo acolhimento e pelo carinho de sempre.

Gratidão especial ao meu marido, Marcos, de corpo e alma, pelo companheirismo, apoio e amizade. Você sempre foi e tem sido a grande estaca da minha vida. Tenha certeza de que as minhas conquistas são nossas conquistas. Agradeço por estarmos juntos e por construirmos agora a nossa família com a vinda da Laura. Para mim, você faz o mundo ser mais completo e colorido. Obrigada pela felicidade compartilhada todos os dias.

A CAPES pela concessão da bolsa de estudos no âmbito do Programa Institucional de Bolsas de Doutorado Sanduíche no Exterior que permitiu que eu cursasse parte de minha formação em Montreal, Canadá, na *Université du Québec à Montreal* (UQAM) no *Département de communication sociale et publique*.

Por fim, agradeço a todos os executivos que participaram deste trabalho, por dedicarem seu tempo para que fosse possível realizá-lo.

“Eu vou dar uma pequena informação sobre Deus: Deus gosta de assistir. É um gozador. Pense sobre isso. Ele dá instintos ao homem, ele dá esse dom extraordinário e, então, o que ele faz? Para seu próprio divertimento, estabelece as regras no sentido oposto. Essa é a palhaçada do século. Olhe, mas não toque; toque, mas não prove; prove, mas não engula. Ahaha! E enquanto você está aí se equilibrando na corda bamba, o que ele faz? Fica rindo, fica disfarçando, como se nada tivesse a ver com ele. É um sádico!” (*Al Pacino, em Advogado do Diabo — 1997*)

RESUMO

Esta tese buscou compreender como as vivências e as construções subjetivas dos executivos, a partir de suas histórias de vida, influenciam suas escolhas ao longo de suas trajetórias profissionais. A partir de entrevistas transferenciais, técnica fortemente fundada na experiência psicanalítica, foram pesquisados seis executivos, dos quais três casos foram trabalhados. Apontada como uma metodologia pouco convencional, até mesmo para a teoria e a clínica psicanalítica, a entrevista transferencial apoia-se nos conceitos de transferência e contratransferência, e se trata de uma técnica ainda não trabalhada no campo das Ciências Sociais Aplicadas. Justamente por isso, constitui uma das contribuições deste trabalho. A revisão da literatura procurou na psicanálise e na psicossociologia o suporte teórico necessário para que fosse possível articular sujeito, organização e sociedade. Este trabalho foi desenvolvido com vistas a abrir portas para a utilização de perspectivas de análise da subjetividade mais aprofundadas com base na hermenêutica e na energética e que não se restrinjam apenas a questões comportamentais. Concluiu-se que não é possível separar as escolhas dos executivos ao longo de suas trajetórias profissionais de suas vivências e construções subjetivas. Tais trajetórias estão ligadas a processos primários infantis e são compreendidas como uma possibilidade de realização de desejos conscientes e inconscientes do sujeito. Ou seja, remetem a uma dinâmica psíquica singular e complexa.

Palavras-chave: Psicanálise. Psicossociologia. Executivos. Epistemologia.

ABSTRACT

This thesis sought to understand how the experiences and subjective constructions of the executives influence their choices throughout their professional careers. Based on transference interviews, technique strongly grounded in psychoanalytic experience, six managers were surveyed, of which three cases were analyzed. Pointed as an unconventional methodology, even for theoretical and clinical psychoanalysis, transference interview is based on the concepts of transference and countertransference and it is a technique not previously used in the field of Business administration. This is one of the contributions of this work. The literature review sought in psychoanalysis and psychosociology the necessary theoretical support to be able to articulate the individual, organization and society. This work was developed in order to open doors to an analytical perspectives of the deeper subjectivity based on hermeneutics and energetic of the which are not restrict only to behavioral issues. It was conclude that it is not possible to separate the choices of executives throughout their professional careers of their experiences and subjective constructions. Such trajectories are linked to their childhood experience and primary processes. They are understood as a possibility of realization of the subject's conscious and unconscious desires. In other words, they refer to a singular and complex psychic dynamics.

Key-words: Psychoanalysis. Psychosociology. Managers. Epistemology

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 — Alguns aspectos fundamentais da sociologia clínica, da psicodinâmica do trabalho e da ergonomia da atividade.....	39
QUADRO 2 — Modelos metodológicos de supervisão.....	88

SUMÁRIO

PREÂMBULO	14
1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Objetivos	21
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	23
2.1 Contemporaneidade. Que tempo é este?	23
2.2 O trabalho e seus sentidos	32
2.3 As Clínicas do Trabalho	38
2.3.1 A psicossociologia	42
2.4 “Vaidade: um dos meus pecados prediletos.”	45
2.5 Entre o prazer e o desprazer: o entendimento freudiano da pulsão	53
3. CONTRIBUIÇÕES DA PSICANÁLISE PARA A PESQUISA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	59
3.1 O pressuposto epistêmico da psicanálise.....	62
3.2 A pesquisa em psicanálise.....	68
3.3 A energética e a hermenêutica na discussão epistemológica da psicanálise.....	71
3.4 Psicanálise e administração.....	76
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
4.1 A entrevista transferencial como técnica metodológica.....	83
4.2 Algumas considerações sobre as entrevistas transferenciais	89
5. ENTRE O CÉU E O INFERNO: AS CONFISSÕES DOS EXECUTIVOS	92
5.1 A história de Dasfrias	94
5.1.1 Dasfrias: este é o meu nome	94
5.1.2 Dasfrias: este é o nome que meu pai me deu	96
5.1.3 Tal pai, tal Dasfrias: Carreira	102
5.1.4 Dasfrias, esse é o nome que a empresa me deu.....	105
5.1.5 Uma nova velha fria	108
5.2 A história de Descartes.....	113
5.2.1 Entre dogmas e sensibilidade: um balaio de gato familiar	113
5.2.2 Dos dogmas à falta de sensibilidade: “o combinado não sai caro”	117
5.2.3 Da passividade à atividade: o lado peçonhento do escorpião.....	125
5.2.4 Uma cartada na vida pessoal: “Para eu ficar com essa mulher eu vou ter que rebolar”	131
5.3 A história de Damater	132
5.3.1 De casa para o mundo: “Eu não tinha acolhimento”	132
5.3.2 O tsunâmi e a formiguinha que se achava gigante	137
5.3.3 Desintoxicação corporativa: reflexões sobre prazer e sofrimento	141
5.3.4 Stent: uma escolha forçada.....	144
6. SUPER-HERÓIS SEM MÁSCARA: OS EXECUTIVOS SOB A ÓTICA DA PSICANÁLISE	149
6.1 Superman: a face da excelência	151
6.1.1 Considerações psicanalíticas	151
6.1.2 Minha história, história de meu pai	154
6.1.3 Para o alto e avante: o céu é o limite.	158
6.2 Gambit: entre peça de xadrez e exímio jogador.....	160
6.2.1 Considerações psicanalíticas	160
6.2.2 Identidade, agressividade e sedução: conversas de pai, mãe e avô.	162
6.2.3 Carreira: os xeques-mate de cada dia	164

6.3 Mulher Maravilha: entre a ambição e o cuidado.....	168
6.3.1 Considerações psicanalíticas	168
6.3.2 A organização e carreira como versões da mãe	173
6.3.3 Reescrevendo histórias: da ambição à maternagem.....	176
7. ANÁLISE TRANSVERSAL.....	178
8. TRANSFERÊNCIAS E CONTRATRANSFERÊNCIAS: A HORA DAS MINHAS CONFISSÕES	185
9. REFLEXÕES, MAS NUNCA FINAIS.....	193
10. REFERÊNCIAS.....	200
11. GLOSSÁRIO	210

PREÂMBULO

Para chegar até aqui não foi fácil. A psicanálise tem uma particularidade: cada momento de leitura da obra freudiana é uma nova leitura, que conduz a uma nova interpretação e a uma nova forma de pensar o conhecimento. Não nova no sentido da aleatoriedade, da falta do método, da interpretação sem parâmetros, mas no sentido explicado por Habermas (1982) de que o processo de pesquisa em psicanálise deve ser de autoinvestigação e estar comprometido com as condições do diálogo analítico. Essas condições do diálogo analítico devem ir além, ou seja, transcender à medida que constroem o sentido da validade de interpretações psicanalíticas, e ao mesmo tempo, ser objetivas, para permitir atualizar um tratamento fatídico de fenômenos patológicos. Essa mesma lógica pode ser observada ao longo da obra freudiana, em que Freud a constrói reavaliando constantemente seus conceitos e propósitos a partir da própria experiência.

É nesse mesmo sentido que pretendo trabalhar aqui. Esta tese deve ser considerada como o início de um processo dinâmico e interminável de construção do conhecimento. Inicialmente, porque se propõe a estar “fora da caixa”, distante do tão conhecido *mainstream* funcionalista, e em segundo lugar, porque o texto amadurece à medida que aprofundo minhas leituras e experimento a psicanálise. Portanto, trata-se de uma tentativa de agregar ao corpo teórico das ciências sociais aplicadas uma forma mais aprofundada de se aproximar da realidade e, com essa aproximação, possibilitar a transformação desta.

A utilização do arcabouço teórico psicanalítico buscou trazer a episteme e os conceitos da psicanálise na ótica da compreensão do ser humano, como um ser de desejos e pulsões. Esse olhar encontra espaço neste trabalho e vai além, pois considero que a riqueza de uma tese está justamente nos espaços pouco trabalhados ou, talvez, convenientemente esquecidos pelas ciências sociais aplicadas. Chanlat (2007) já criticava essa negligência ao apontar duas causas principais. Primeira, a posição central ocupada pela economia, pelo quantitativo e pelas organizações e a conseqüente ignorância de tudo o que não seria redutível à formalização. Segunda, a consideração de que os pensamentos críticos podem sempre ameaçar a ordem organizacional estabelecida, já que “o mundo organizacional tem com frequência preferido as

visões que lhe são menos incômodas” (CHANLAT, 2007, p. 27).

Ciente do desafio e da provocação que este trabalho evoca, o primeiro passo foi contextualizar os cenários em que os sujeitos desta pesquisa estão inseridos. Nessa aventura, Birman, Bauman, Dufour, Lasch e Debord foram grandes aliados e provocadores para descrever o panorama da modernidade. Eles possibilitaram uma compreensão do que ocorre nos processos macro e micro e de como essas estruturas (indivíduo-sociedade) se influenciam. Como o grande objetivo desta tese é “compreender como as vivências e as construções subjetivas dos executivos, a partir de suas histórias de vida, influenciam suas escolhas ao longo das trajetórias profissionais”, buscou-se levantar as diversas perspectivas sobre o trabalho e as clínicas do trabalho, responsáveis, hoje, pelos grandes estudos e articulações de sujeito, trabalho e sociedade. Como já foi mencionado, optou-se primariamente pela teoria psicanalítica. A psicossociologia foi utilizada por articular a tríade sujeito, organização e sociedade e também por beber também nas águas da psicanálise. Por meio de incursões na obra freudiana, abordou-se a questão do prazer e sofrimento para a compreensão das vivências e construções subjetivas dos sujeitos trabalhados, passando por diversos conceitos, entre eles pulsão, princípio da realidade e princípio do prazer.

Alinhado com a proposta da tese, o título deste trabalho, “Entre o céu e o inferno: confissões de executivos no topo da carreira profissional”, pode remeter a uma concepção religiosa de tradição judaico-cristã do prazer (céu) e do sofrimento (inferno). No entanto, considerando muito mais como uma figura de linguagem (Prazer = Céu, Sofrimento = inferno) e longe de um antagonismo, que pode ser deduzido a partir desses dois opostos, a preposição *entre* vem justamente abrir as inúmeras possibilidades dessas vivências, as quais se abrem, até mesmo, para esclarecer as diversas construções de prazer e sofrimento na ótica dos sujeitos da pesquisa, a partir da psicanálise. Enfim, somente por meio dessas “confissões” (entendidas como as falas dos entrevistados) é que se pode refletir sobre os processos que influenciam a construção da subjetividade desses executivos e como eles se inserem na dinâmica organizacional e social.

Apesar de não se buscar uma concepção religiosa do prazer e sofrimento desse executivo, Pagés *et al.* (2008), já indicavam que a dedicação desses sujeitos às organizações se assemelhava a de instituições religiosas. Para o autor, trabalhar em uma empresa de grande porte, condizente com as características ao que ele chama de *hipermoderna*, significa que o

sujeito deve aderir a todo um sistema de valores, a uma filosofia. E é essa adesão ideológica que incita as pessoas a se dedicarem de “corpo e alma” a seu trabalho. Em relação aos executivos de alto escalão, o autor os descreve como a encarnação dos princípios e dogmas do sistema, pois aceitam consagrar-se inteiramente à organização em troca de promoções hierárquicas. Apesar de esta análise de Pagés *et al.* (2008) sobre os executivos de alto escalão ser uma possibilidade, não se deseja aqui partir desse pressuposto, pois espera-se que, à medida que as entrevistas se desenrolem, o entendimento sobre o papel desses executivos nas organizações (e vice-versa) possa ser mais bem elaborado, mesmo porque, o conceito de carreira e a consequente dedicação a apenas uma empresa se modificaram a partir da década de 1970 e, conforme Balassiano *et al.* (2004), a dedicação sobre-humana ainda está presente, embora, a responsabilidade pelo sucesso passe a ser um dogma do próprio indivíduo.

Entendendo a psicanálise como um campo do saber ainda pouco utilizado na administração, foi feito um esforço no sentido de mostrar as possibilidades de contribuições ao se utilizar desse referencial teórico. A conversa entre a psicanálise e a administração é possível, conforme Enriquez (1997), pois ambas possuem o mesmo objeto de estudo, que é a criação e a evolução do vínculo social. No entanto, ênfases diferentes são dadas a esses campos do saber, já que as ciências sociais se interessam mais pelos resultados objetivos dessas interações, ao passo que a psicanálise, pelos processos inconscientes. Considerando os limites da psicanálise, da mesma forma de que se devem considerar os limites de qualquer outro conhecimento, ela vem somar e permite reconhecer as organizações como espaços nos quais se inter cruzam o jogo das pulsões, a cena do imaginário, as identidades e identificações e o inconsciente (Freitas, 2007).

Como técnica metodológica, foram utilizadas as “entrevistas transferenciais”, de Matos (2001), que caíram como uma luva neste trabalho, tendo em vista a congruência com a linha teórica definida. Assinalada como uma proposta pouco ortodoxa pela própria autora, tanto para a área de ciências sociais quanto para a própria teoria e clínica de psicanálise, esta técnica de entrevista baseia-se na experiência psicanalítica e vem consolidar a articulação dos referenciais freudianos nesta tese com um método de coleta de dados pertinente. Esta técnica apoia-se nos conceitos e processos de transferência e contratransferência que não se restringem à clínica e tem como objetivo a utilização investigativa, e não terapêutica (MATOS, 2001).

Esta tese é um trabalho que se pretende tê-lo mais amplo, ao se pensar nas futuras possibilidades de pesquisa, e que anseia desbravar o potencial da interdisciplinaridade das ciências sociais aplicadas para se compreender o sujeito e sua capacidade de influenciar e de ser influenciado pelas estruturas organizacionais. Por fim, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, que estão na tese são, conforme Freitas (2007, p. 3), “o caminho para reduzir o narcisismo teórico e acadêmico”, preocupação fundamental quando se almeja um olhar mais amplo do homem, caracterizado por suas contradições, incertezas e complexidade irreduzível.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo principal “Compreender como as vivências e as construções subjetivas dos executivos, a partir de suas histórias de vida, influenciam suas escolhas ao longo das trajetórias profissionais”. Pretende-se contribuir para o desenvolvimento de uma perspectiva ainda pouco discutida na administração, a partir da interdisciplinaridade, utilizando-se, principalmente, de conceitos da psicanálise e da psicossociologia. A princípio, o referencial teórico deste trabalho tratou do contexto em que se insere esta pesquisa, isto é, a contemporaneidade delineada, principalmente, por Birman (2011), com a ideia do autocentramento e do individualismo; Dufour (2005), com a escassez das simbolizações; Lasch (1983), com a cultura do narcisismo; Debord (1997), com o jogo dos atores na sociedade do espetáculo; e Bauman (2001), com a invasão do consumo em todas as instâncias das relações (indivíduo, sociedade, trabalho). É importante ressaltar que o entendimento de contemporaneidade aqui empregado não se limita à etimologia das palavras *modernidade*, *pós-modernidade* e *hipermodernidade*, dentre outras, mas, sim, a um tempo marcado, principalmente, pelo excesso, pelo consumo, pelo individualismo e pela efemeridade do laço social em que se inserem os executivos analisados.

No segundo momento do referencial teórico, realizou-se uma discussão sobre a epistemologia freudiana, entendida como teoria do conhecimento. Em Freud esse conhecimento não é dado a partir de conceitos, mas construído a partir da experiência. A fim de mostrar essa evolução, resgata-se uma discussão considerada pertinente: o lugar da psicanálise no embate entre ciências naturais e ciências do espírito, que se reflete na adversidade entre métodos quantitativos e métodos qualitativos e deságua, por fim, na energética e na hermenêutica. Essa linha de construção é extremamente importante, pois se pretende com a energética e a hermenêutica trazer um olhar da psicanálise como um método de interpretação nas ciências sociais aplicadas. Esse entendimento tem um objetivo maior que é servir de suporte teórico para a análise e interpretação das entrevistas aqui realizadas a partir da utilização do método batizado como “entrevistas transferenciais” por Matos (2001).

Primeiramente, desenvolveu-se uma análise sobre energética e hermenêutica. Diferentemente

do que algumas correntes tentam mostrar, pôde-se perceber que estas duas linhas de interpretação não estão em campos de discussão opostos, mas, sim, complementares, assim como as ciências naturais e as ciências do espírito ou os métodos quantitativos e os métodos qualitativos. A discussão sobre a hermenêutica e a energética aqui esboçada baseia-se, principalmente, em Paul Ricoeur e tem como intenção resgatar, de forma breve, a edificação do conhecimento psicanalítico, ou seja, a epistemologia freudiana. Para uma boa interpretação, é importante que se associe a hermenêutica e a energética, principalmente por se levar em consideração que a metapsicologia psicanalítica é composta por três pilares, em que tanto a explicação quanto a interpretação se consolidam a saber, a topologia, a economia e a dinâmica, que serão explicados no corpo desta tese.

Esse esforço tem o propósito de entender o olhar psicanalítico sobre a interpretação e propor para as ciências sociais aplicadas, mais precisamente para os estudos sobre comportamento organizacional, uma abordagem do sujeito a partir de um ângulo mais aprofundado. O sujeito, considerado aqui como um ser de desejo, pulsão e relação, vai, muitas vezes, na contramão da visão de alguns pesquisadores, que, conforme Skinner (1976), o reduzem a um ser orgânico submetido a um bombardeamento de estímulos (Chanlat, 2007). A proposta de utilização da psicanálise no processo de interpretação tem o intuito de usufruir de um apoio analítico dos dados, do ponto de vista da hermenêutica e da energética.

A entrevista transferencial de Matos (2001) alinha-se a essa abordagem teórica, em que a centralidade do sujeito é evidente. Esta técnica é uma proposta de intervenção metodológica que leva em consideração o processo de transferência e contratransferência discutido na psicanálise. Em relação a este método, proponho também dar a minha contribuição por meio da inserção de mais uma fase, que vai além da entrevista e da análise dos dados, que chamo de “fase de mediação”, que será mais bem explicada no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

Além da psicanálise, a psicossociologia foi utilizada para esclarecer os mecanismos de produção social dos indivíduos e mostrar como estes são condicionados pelo campo social em que estão inscritos, mesmo considerando a total singularidade dos sujeitos. A psicossociologia, muitas vezes confundida com a sociologia clínica, devido às grandes aproximações, propõe-se a “uma análise das dimensões existenciais das relações sociais, indicando como cada história é ao mesmo tempo a expressão de um destino singular e a

encarnação da sociedade na qual está inscrita” (Gaulejac, 1987, p. 17). Alinhada aos pilares da psicanálise, a psicossociologia apoia-se na abordagem clínica para apreender os fenômenos sociais, pois considera o social e o psicológico indissociáveis. Enfim, a articulação entre a psicossociologia e a psicanálise possibilita uma abordagem ainda mais ampla da “dialética existencial entre o indivíduo produto da história e o indivíduo, produtor da história” (Gaulejac, 2006, p. 88).

Ressaltam-se, portanto, como duas grandes contribuições deste trabalho: a) o estabelecimento de uma interdisciplinaridade entre as ciências sociais aplicadas, a psicanálise e a psicossociologia; e b) a utilização do método de Matos (2001). Estas contribuições carregam uma bagagem epistêmica pouco utilizada no campo da administração e abrem perspectivas diferentes do *mainstream* relativas ao sujeito pesquisado e ao pesquisador. A coleta e a análise, com base na metodologia proposta, são necessárias, mas não são suficientes para a compreensão em profundidade dos dados. Na contramão das abordagens mais funcionalistas, neste trabalho é importante deixar-se impregnar pelo material disponível e pelas histórias estudadas. Existe uma demanda que vai além de recolher, analisar e triar o material coletado, tornando-se necessário que o pesquisador recorra a seus talentos de contador de histórias e de escritor para construir cada caso. A hermenêutica e a energética estão nas raízes do processo de construção propostos pela metodologia de Matos (2001).

Além do preâmbulo, das referências bibliográficas e do glossário, essa tese se divide em nove capítulos, incluindo esta introdução. Ainda no capítulo referente a introdução, são apresentados os objetivos deste trabalho assim como os pressupostos que parto para conduzir a pesquisa. O segundo capítulo “Contextualização da pesquisa” elucida o contexto em que os executivos pesquisados estão inseridos. O terceiro capítulo se propõe a desenhar a intercessão entre psicanálise e administração passando pelos conceitos de energética e hermenêutica a fim de se apresentar melhor os aspectos da interpretação. O quarto capítulo introduz os procedimentos metodológicos utilizados que se basearam nas “Entrevistas Transferenciais” de Matos (2001). Os capítulos cinco e seis apresentam as histórias dos executivos sendo que o último traz a psicanálise como fio condutor da análise. Por fim, antes do último capítulo que se refere às reflexões finais desta tese, são apresentados os capítulos sete que traz para a discussão as análises transferenciais e contratransferenciais e capítulo oito, que se propõe a fazer uma análise transversal das histórias dos executivos.

1.1 Objetivos

Inicialmente, é importante destacar que parte-se de duas suposições para orientar esta pesquisa, as quais surgiram da discordância com seguinte afirmativa de Dejours (2011, p. 40): “Quanto mais se sobe na hierarquia das empresas, mais há lugar para o Desejo e para o Sujeito”. Tendo em vista essa afirmativa, a minha primeira suposição é que não é possível comparar a “quantidade” de Desejo ou de subjetividade entre as categorias hierárquicas numa organização. A segunda suposição baseia-se na ideia de que, não necessariamente, há mais lugar para o Desejo e para o sujeito em altos executivos, pois a lógica capitalista que impera nessa instância limita o espaço do Desejo.

O objetivo principal deste estudo é “Compreender como as vivências e as construções subjetivas dos executivos, a partir de suas histórias de vida, influenciam suas escolhas ao longo das trajetórias profissionais”. Para tal, amparou-se na psicanálise e na psicossociologia. Espera-se com isso a contribuir para o desenvolvimento de uma perspectiva ainda pouco discutida na administração, especialmente no que diz respeito à temática enfocada. Além deste objetivo principal, este trabalho buscará também, como objetivos específicos:

- Compreender como o contexto vivenciado e as histórias de vida podem influenciar a construção da subjetividade dos sujeitos participantes da pesquisa;
- Compreender, por meio de processos de transferência e contratransferência como os sujeitos entrevistados e a própria pesquisadora percebem suas vivências subjetivas a partir da história de vida;
- Interpretar as histórias de vida dos sujeitos entrevistados, a partir dos conceitos de energética e a hermenêutica.

Com esses objetivos, espera-se contribuir para a administração enquanto campo teórico, trazendo a psicanálise como uma abordagem pouco trabalhada, ou convenientemente esquecida como diria Chanlat (2007), que vai contra os pressupostos do *mainstream funcionalista/positivista*. Atualmente, o comportamento organizacional, disciplina da

administração, trabalha com a lógica da produtividade, da larga escala e das generalizações, numa perspectiva predominantemente behaviorista. O discurso da qualidade de vida, da motivação, do estresse, do conflito e de outras práticas da gestão de recursos humanos é geralmente voltado para a melhoria da eficiência e da eficácia organizacionais. Apresentar a psicanálise e a psicossociologia como um novo olhar para esta disciplina é focar o sujeito em sua singularidade e dar vazão, por meio do autoconhecimento, às possibilidades de, no mínimo, fomentar o entendimento do próprio papel no mundo como um sujeito desejante.

Outra contribuição que pretendo dar com esta tese é trazer uma metodologia ainda não trabalhada na administração que leva em consideração os processos de transferência e contratransferência, considerada por Matos (2001) como pouco convencional, até mesmo, para a própria teoria e a clínica psicanalítica. Acredito que desafio está a altura de uma tese de doutorado. A essa metodologia, que explicarei com mais detalhes posteriormente, procuro dar minha contribuição, acrescentando uma nova etapa, que a chamo de “fase de mediação”, adaptada do entendimento de supervisão analítica. Com ela, espero enriquecer as análises empíricas e as discussões geradas a partir das entrevistas propostas.

Por fim, espero abrir possibilidades para um novo olhar dos estudiosos da administração em relação aos executivos, especialmente escolhidos como sujeitos de pesquisa, justamente por serem conhecidos (positivamente/negativamente?) como “administradores profissionais” e “funcionários do capital” (PRESTES MOTTA e BRESSER PEREIRA, 2003). O que desperta a minha curiosidade é justamente a busca pelo entendimento sobre a instância do Desejo destes sujeitos no contexto da contemporaneidade. No âmbito dessa interrogação, surgem outras ligadas aos processos de prazer e sofrimento vivenciados nas próprias histórias de vida e trajetórias profissionais.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

2.1 Contemporaneidade. Que tempo é este?

Apesar de o intuito deste capítulo ser elencar características que delineiam uma época, já de início, é importante deixar claro que, assim como argumentam Birman (2011) e Dufour, (2005) não se tem a intenção de levantar a polêmica sobre o significado ontológico de moderno, pós moderno, hipermoderno ou modernidade tardia, mesmo porque o emprego desses termos não encontra um consenso entre os próprios pensadores que se dedicam aos estudos do momento histórico atual. Contudo, há de se considerar que a contemporaneidade, exaustivamente discutida sob diversas nomenclaturas, não poderia deixar de influenciar visões e abordagens teóricas aqui utilizadas. Em particular, este trabalho parte da premissa de que os sintomas que caracterizam determinado momento histórico existiram e sempre existirão em qualquer tempo, pois são inerentes à dinâmica psíquica do ser humano. Entende-se que o ser humano se constrói a partir do meio e do pulsional, o que torna necessário compreender o momento histórico em que os sujeitos estão inseridos e, por conseguinte, as roupagens que os sintomas de determinada época se transvestem.

Para seguir em frente com a contextualização de uma época, assume-se aqui o mesmo posicionamento de Ceccarelli (2010). Em primeiro lugar, como o autor, entendo que ao longo da história as paixões que conduzem a humanidade recebem um tratamento diferente conforme são percebidas e apreendidas, especialmente, aquelas que se manifestam de forma excessiva. Como seres temporais, somos afetados pelos movimentos responsáveis pelas reorganizações psíquicas. O efeito disso é que as teorias utilizadas, principalmente nas ciências humanas, são sempre afetadas pelas mudanças daquele tempo. Assim, é pertinente considerar que, por mais que se proponha a analisar um contexto, este trabalho apresenta limitações para apreender com profundidade a significação dos sintomas de uma época em apenas uma análise. No entanto, Ceccarelli (2010, p. 128) explica que o complexo de Édipo, mesmo sendo universal e atemporal “só pode ser corretamente avaliado dentro do momento sócio-histórico e da ordem simbólica que organiza a circulação dos afetos e define a

singularidade das normas e sanções sociais”. Dessa forma, mesmo considerando as limitações aqui apresentadas, é fundamental contextualizar uma época/tempo para melhor compreender o meio em que os sujeitos desta pesquisa estão inseridos.

Dois pontos foram considerados para o desenvolvimento deste capítulo: a) a importância de se apresentar uma contextualização sócio-histórica para tentar compreender, mesmo que parcialmente (assume-se aqui a impossibilidade da compreensão total de qualquer fenômeno), as dinâmicas e os sintomas sociais e organizacionais em que os sujeitos desta pesquisa estão inseridos, a partir de Birman (2011), Dufour (2005), Lasch (1983), Debord (1997), e Bauman (2001) ¹, considerando as diferenças particulares de cada obra; e b) o alinhamento da psicanálise e da psicossociologia como fundamentação teórica para a tentativa de compreensão do fenômeno.

Inicialmente, é oportuno explicitar que a noção de sujeito aqui adotada é a do sujeito da psicanálise, ou seja, o sujeito do inconsciente. Mesmo não tendo desenvolvido uma teoria própria do sujeito, Freud parte de determinados pressupostos que determinam caminhos de um sujeito diferente do sujeito transcendental kantiano, do sujeito sensoralista de Hume ou do sujeito da racionalidade ilimitada weberiano. Dito isso, pode-se reconhecer, conforme Enriquez (2006), que o sujeito que a Freud se refere é aquele que apresenta uma atividade psíquica intensa e contínua, que não está reduzida às faculdades cognitivas em decorrência do jogo das pulsões, dos sentimentos, dos desejos, das fantasias e dos processos de recalque, projeção e idealização, presentes tanto na vida dos indivíduos quanto no *socius*. Mesmo tendo algumas correntes que afirmam que não há sujeito em Freud e considerando que este pensador nunca se propôs a construir uma teoria sobre o sujeito, entendo que o sujeito deste trabalho é o mesmo que Enriquez (2006) descreve com base nos pressupostos psicanalíticos.

Outro conceito que merece atenção é o de fragmentação do sujeito, bastante utilizado tanto no discurso modernista/pós-modernista quanto na psicanálise. Ao se considerar a fragmentação da subjetividade ou do sujeito sobre o viés da psicanálise, é possível chegar ao entendimento de que se está sendo tomado por um possível surto psicótico global. Não é essa a ideia de fragmentação que este trabalho adota. Sem a pretensão de aprofundar demasiadamente nesta

¹ Esses autores foram escolhidos, pois têm como marca o conceito relativista muito congruente com a psicanálise. A medida que o ser humano experimenta a realidade em suas vivências, percebe que o modelo positivista/cartesiano é muito limitado. Assim como na psicanálise, as generalizações e as tentativas de criar um

discussão, pode-se dizer que o conceito utilizado pelos autores adotados neste capítulo aproxima-se muito mais do processo neurótico descrito pela psicanálise. Justifica-se este entendimento, pois à medida que o ser humano vivencia suas pulsões, desejos, recalques, etc., ele se constrói, se renova e cria sentidos para seus processos e papéis sociais. Os diversos contextos demandam, muitas vezes, que o sujeito assuma diversos papéis (pai, trabalhador, filho, chefe, subordinado, marido, etc.), o que explica melhor a ideia de fragmentação do sujeito que os autores aqui trabalham. Este fato contribui para evidenciar as contradições inerentes ao ser humano. É justamente aí que surgem o mal-estar e os sintomas tão presentes na atualidade. Entre o desejo e a possibilidade de realizá-lo existe o princípio da realidade, que dá o tom das regras sociais e da razão lógica existente.

Na tentativa de delimitar uma contextualização da atualidade em que o sujeito deste trabalho está inserido, consideram-se as mesmas sintomáticas que Dufour (2005) enumera: domínio de mercado, dificuldades de subjetivação e de socialização, toxicomania, multiplicação de passagens ao ato e aparecimento dos “novos sintomas”: anorexia, bulimia, depressão e crises de pânico- ou seja, práticas de ruptura, de rejeição do laço social, delinquência em proporções não negligenciáveis da população jovem e novas formas de violência sacrificiais, entre outras. É imprescindível reforçar que estes não são novos sintomas, pois eles sempre existiram, que e não se restringem a determinado tempo/época. Todavia, é possível considerar que este conjunto de sintomas e sua dinâmica caracterizam o atual momento da sociedade. Para explicar esses sintomas, abordam-se sobre três fenômenos comuns nos discursos de Birman (2011), Dufour (2005), Bauman (2001), Lasch (1983), Debord (1997) e a saber o individualismo/narcisismo, afrouxamento do laço social e mudança dos valores simbólicos, tendo como alicerce o fenômeno do consumo.

Birman (2011, p. 179), ao caracterizar o campo social da atualidade, reforça que o individualismo, como autocentramento absoluto do sujeito, atingiu “seu cume e limiares até então impensáveis”. De outro lado, o próprio autor afirma que muitos teóricos consideram que não há nenhum problema novo que marca a sociedade atual e que a identificação desses problemas é muito mais fácil em razão da velocidade e da interligação global da comunicação na atualidade. Em outro extremo, autores como Birman (2011) exacerbam os sintomas da contemporaneidade como se em outros tempos não houvesse excessos. Pode-se dizer que existem sintomas muito característicos da contemporaneidade, os quais devem ser levados em

consideração, mas que exigem cautela quanto aos níveis postos como “inimagináveis” ou “impensáveis” pelos filósofos aqui trabalhados. Uma breve análise geral da história revela que cada época tem sua “leitura de mundo”; que nenhuma é melhor do que a outra ou mais que a outra (CECCARELLI, 2010).

Birman (2011, p. 23) relata que nas últimas décadas constituiu-se no Ocidente “uma nova cartografia do social”, em que a fragmentação da subjetividade passou a ocupar uma posição central. Essa fragmentação, conforme o autor, tornou-se a base para que outras formas de subjetivação surgissem. Assim, independente das formas como essas subjetividades foram criadas, o eu se tornou central nesse processo, principalmente se se considerar a tradição ocidental do individualismo, iniciada no século XVII (DUMONT, 1985).

Esse contexto de múltiplos papéis exigidos nos vários âmbitos da vida (família, trabalho, amigos e lazer) se conforma como uma composição quase que indispensável para que o homem contemporâneo se ajuste a um mundo de variadas referências, incertezas, inseguranças e transformações constantes (REULE, 2007). Essas variadas referências, conforme Birman (2011), têm como alicerce principal o consumo, que é uma tópica muito presente no tempo atual, já que vive-se um tempo do livre comércio, do consumo de uma cultura neoliberal global. Em relação ao conceito de consumo, Birman (2011) não se restringe ao bem que se deseja consumir como central, mas considera tudo mais que pode ser usado e descartado. Essa ideia é corroborada por Bauman (2001) para quem o mundo construído de objetos duráveis como é substituído pelo mundo de produtos disponíveis projetados para imediata obsolescência. Portanto, para os autores as identidades podem ser adotadas e descartadas como uma troca de roupa. O horror da nova situação é que todo trabalho de construção pode mostrar-se inútil. Como contraponto, o fascínio da nova situação se apoia no fato de não estar comprometida por experiências passadas, sempre mantendo as opções abertas.

Outro traço marcante da atualidade, de acordo com Lasch (1983), na *Cultura do Narcisismo* é o não comprometimento com o passado, o que traz, ao mesmo tempo, muito de uma sociedade que apresenta dificuldades para lidar com o futuro. Esse traço faz sentido ao se pensar na apelação constante do gozo irrestrito do aqui e do agora, do individualismo e de tudo que remete ao consumo. Lasch (1983) enfatiza que uma sociedade que não teme ter futuro, muito provavelmente, dará pouca ou nenhuma atenção às necessidades da geração

seguinte. Ou seja, embora essa crença se baseie em certo realismo sobre os perigos do devir, também revela uma “incapacidade narcisista de identificar com a posteridade ou sentir-se parte do fluxo da história” (LASCH, 1983, p. 77).

A consagração da individualidade no mundo do espetáculo pode implicar o crescente desvanecimento da solidariedade. Para Birman (2011, p. 25), o lema que melhor define a atualidade é “Cada um por si, e foda-se o resto”. Para o autor, mencionar uma discussão sobre passado e futuro ou falar das próximas gerações na referida “sociedade do espetáculo” é perda de tempo. O sujeito nesse contexto se refere sempre ao próprio umbigo e, sem enxergar um palmo além do próprio nariz, encara o outro apenas como um objeto para seu usufruto (BIRMAN, 2011). O que se deve contestar no ponto de vista de Birman (2011) é que, se partirmos da ideia de que a sociedade baseia-se somente no pensamento “Cada um por si, e foda-se o resto” entra-se na instância do gozo irrestrito, que não permite considerar um formato de sociedade, pois somente com a interdição- ou seja, a lei- como já falava Freud (2006c) em *Mal estar na Civilização- é que se torna possível a manutenção de uma sociedade*.

Essa compreensão remonta ao antigo embate entre Hobbes, com a imagem do “homem mal” em que “o homem é lobo do homem”, e Rousseau, com o “homem bom” em que o “homem nasce bom, mas a sociedade o corrompe”. Entre um pensamento e outro e em congruência com este trabalho, adota-se o de Freud, pois a psicanálise apoia-se, dentre outros, no conceito narcisismo e é herdeira da visão hobbesiana. Ao mesmo tempo, deve-se lembrar que o homem é “indissociável da sua sociabilidade e que sem o outro não há o sujeito psicanalítico”(FARAH, 2010, p. 294).

Freud (2006c), em o *Mal estar na civilização*, deixa claro que, para que a vida na coletividade acontecesse, era necessário que a renúncia estivesse presente. O outro, ao mesmo tempo, que é fundamental para que o indivíduo se constitua como sujeito, também representa um conjunto de limitações do desejo desse indivíduo. Ou seja, o outro dá limite à tendência da pulsão se descarregar totalmente.² No entanto, pode se considerar uma característica bem clara da atualidade, conforme Saroldi (2011) que a renúncia e os sacrifícios pulsionais em nome de uma coletividade não estão em primeiro lugar, principalmente pela instância conferida ao prazer individual e pela busca do gozo irrestrito.

² O conceito de pulsão será explicado no item 2.5.

Lasch (1983), ao se referir aos componentes da atualidade, retoma o fenômeno do consumo. Birman (2011) e Bauman (2001) corroboram o pensamento de Lasch (1983) que descreve a forma como as culturas capitalistas se formaram nas duas últimas décadas, referindo-se basicamente, à grande preocupação proveniente de todos os campos: Como a realização individual privada está ligada diretamente às opções de consumo e como os ideais coletivos têm sido deixados de lado? O autor observa, tal como Saroldi (2011), que o sistema neoliberal incentiva um desinvestimento do mundo em detrimento do próprio eu, em que a beleza, a juventude, a felicidade etc. fazem cada vez mais parte dos desejos, reforçados por uma indústria cultural de bens que podem ser adquiridos para consumo (SEVERIANO, 2001).

Bauman (2001, p. 11), adota a metáfora dos líquidos para apresentar a concepção de fluidez e de impermanência nas relações sociais da atualidade. O autor reforça a ideia de que “tudo na vida se tornou irrelevante e ineficaz”, pois considera que a busca pelo prazer é que governa o sujeito, seja nas relações pessoais, de poder ou das instituições. Analogamente, a sociedade sólida passa a ser considerada estagnada e resistente demais para mudar-se e adaptar-se às novas demandas capitalistas e dos sujeitos. Nesse sentido, tudo que se refere a tradição, crenças e lealdade deve ser repensado, a fim de que se abra espaço para “novos e aperfeiçoados sólidos”.

Entrando na instância dos laços sociais e do simbolismo Bauman (2001) e Dufour (2005) salientam que as lealdades tradicionais, os direitos costumeiros e as obrigações são as primeiras instituições a serem contestadas. Para se construir uma “nova ordem”, é necessário livrar-se dos vários laços que ligam os indivíduos, como a ética, a cultura e, principalmente, a família. Desfazer esses laços e outros que se referem à lealdade e às tradições significa, segundo o autor, deixar toda a rede de relações sociais à deriva: nua, desprotegida, desarmada e exposta, impotente para resistir às regras de ação e aos critérios de racionalidade inspirados pelos negócios. Ainda mais, competir efetivamente com eles. Ou seja, pode ser considerado um processo de deslocamento da simbolização operada pela mercadoria, como diria Dufour (2005). O valor simbólico, ainda no pensamento do autor, é destituído de seu lugar para que a neutralidade do valor monetário possa operar, retirando-se qualquer consideração moral, tradicional, transcendente ou transcendental que a mercadoria poderia constituir. Além disso, considera que o triunfo do neoliberalismo implica a alteração do simbólico pois, a partir do momento em que toda garantia simbólica das trocas entre os homens tende a desaparecer, a

própria condição humana também é modificada.

Essa possível mudança do sentido simbólico das relações humanas acaba abrindo espaço para a entrada da dinâmica do consumo na vida do indivíduo, em todos os seus aspectos (DESMARAIS, FORTIER e RHÉAUME, 2012). Segundo esse pensamento, os padrões e as configurações existentes na sociedade moderna não são mais dados. Na sociedade líquida, de Bauman (2001), o poder do sistema e da política desce do nível macro para o micro, recaindo sobre o indivíduo a responsabilidade de se constituir como um ser de sucesso ou fracasso. Na perspectiva capitalista, reduz-se às partes que caberiam ao Estado, às organizações ou à própria sociedade.

Essa responsabilização do indivíduo pelo próprio fracasso ou sucesso nos moldes capitalistas é justificada, muitas vezes, pelo “sentimento de liberdade”, garantido, conforme Desmarais, Fortier e Rhéaume (2012), pela atuação do Estado em assegurar a liberdade individual de ir e vir. O indivíduo, figura central desse processo, é livre e responsável por conduzir sua vida e por fazer suas escolhas segundo as possibilidades de realização.

Ao mesmo tempo, Bauman (2001) destaca que a liberdade na atualidade não é uma garantia de satisfação ou de felicidade. Para o autor, muitas vezes, o que se sente como liberdade não é de fato liberdade. Como exemplo cita o sistema escravagista, em que os indivíduos podem se sentirem livres e, portanto, não experimentar a necessidade de se libertar, perdendo a chance de se tornar genuinamente livres. Partindo do pressuposto de que as pessoas podem ser juízes incompetentes da sua própria situação, o autor faz uma elucubração para que as pessoas experimentem a necessidade de serem objetivamente livres. De outro lado, muitos filósofos cogitam a possibilidade de, simplesmente, as pessoas não desejarem ser livres e rejeitarem a perspectiva de libertação pelas dificuldades que o exercício da liberdade pode acarretar.

A discussão entre segurança da rotina e as promessas da aventura e da liberdade aparece como um dilema nos tempos da modernidade líquida, e a proposta da “autonomia” se configura hoje muito mais como indiferença do que como a liberdade idealizada por Herbert Marcuse (BAUMAN, 2001). Ou o sujeito utiliza a violência para lidar com as diferenças e singularidades ou recorre à indiferença, que também pode ser considerada uma forma de violência. Assim, guiado pelos mesmos princípios do consumo, o sujeito busca interminavelmente o próprio registro especular, já que seu interesse é o engrandecimento da

própria imagem, e o outro lhe serve como instrumento, podendo ser eliminado como um dejetivo quando não tiver mais serventia (BIRMAN, 2011).

Em síntese, o princípio de realidade está em baixa, precisando justificar cada passo para o princípio do prazer (SAROLDI, 2011). Em decorrência, qualquer evocação da necessidade de renúncia individual em prol de uma maioria hoje é interpretada como um ataque intolerável à liberdade soberana do sujeito. Os destinos do desejo, para Birman (2011) assumem uma direção marcada profundamente pelo exibicionismo e pelo autocentramento, em que a intersubjetividade se esvazia e as trocas intersubjetivas desaparecem, como destacado na obra de Bauman (2001) e Dufour (2005). Esse cenário, para Birman (2011, p. 25), é perfeito para a implosão do sujeito e a explosão da violência, que marcam a atualidade. O sujeito, na ótica da cultura do narcisismo, é incapaz de admirar o outro em sua diferença, pois não consegue descentrar de si mesmo. Na ausência de projetos sociais compartilhados, restam para as subjetividades apenas os pactos que possibilitam a extração do gozo do corpo do outro, custe o que custar.

Birman (2011) entende que a eliminação do outro, se este resiste e faz obstáculos ao gozo do sujeito, nos dias atuais, tornou-se, de certa forma, uma banalidade. A intolerância marca sua presença na atualidade, já que o convívio do sujeito e do grupo social com a diferença do outro se apresenta, muitas vezes, como um obstáculo, ou um grilhão, para se usar a expressão de Bauman (2001). Recorrer à violência predatória do sujeito e do grupo social passa a ser inevitável, já que esta é, muitas vezes, a única forma que permite ao sujeito de gozar freneticamente, diante da impossibilidade de desejar e em face de sua própria pobreza simbólica (BIRMAN, 2011).

Enfim, a atualidade que Bauman (2001) denomina de “pós-modernidade” está configurada, basicamente, nas relações de consumo, com data de validade, e de vencimento refletidas na visão de que o outro também assume um papel de objeto. Isso fortalece a ideia de alienação proposta posteriormente por Dufour (2005). A alienação pode tomar dois rumos a partir dessa reflexão: a) o outro é objeto e deve satisfazer os meus desejos enquanto objeto e descartado quando não for mais útil; b) o outro, sendo tratado como objeto, abre a possibilidade de o sujeito ser tratado também como tal e multiplicar toda essa relação objeto *versus* objeto para toda a cadeia de relações humanas. A relação em que o outro é visto como objeto, sem vinculação afetiva, remete aos conceitos de perversão freudiana. Na atual sociedade, em que

as identidades podem ser consumidas para determinado fim, nada mais aceitável que considerar a situação de “usar e ser usado.” Mais tarde Birman (2011) trabalha as ideias de perversão e de masoquismo como construções subjetivas complementares próprias da modernidade, já que o desamparo e a mediocridade simbólica são sequelas diretas da ruptura das referências da sociedade tradicional.

A análise da modernidade proposta por Birman (2011), Dufour (2005), Bauman (2001), Lasch (1983) e Debord (1997) possibilita a compreensão do que ocorre no processo macro e no micro e mostra como essas estruturas (indivíduo-sociedade) se influenciam. Apesar de, muitas vezes, ter-se a impressão de que o sujeito, imerso nesse contexto, não tem saída justamente pela visão de fragmentação e, ao mesmo tempo, de individualização, entende-se que a sociedade é um reflexo dos indivíduos, e vice-versa, e por isso somente uma modificação nas posturas subjetivas possibilitaria novas formas de realidades sociais. Como Saroldi (2011) aponta, esse não seria um processo demasiadamente diferente daquele de análise individual, em que o resultado almejado não seria uma sociedade perfeita, mas sim uma coletividade menos submetida à rigidez do Superego, com capacidade maior para o trabalho e para o amor, nos moldes da cura que Freud imaginou para a psicanálise.

As características e os sintomas aqui apresentados não se restringem aquilo a que se costuma denominar “contemporaneidade”. Eles perpassam a história da humanidade em intensidades e momentos diferentes. No entanto, deve-se considerar a possibilidade de a combinação dos sintomas aqui abordados retratar o atual momento da sociedade. Mesmo que pareçam desesperançosas, as novas organizações pulsionais geradas pelas mudanças sociais nos obrigam, como reforça Ceccarelli (2010 p. 127) “a fazer o luto de representações que considerávamos naturais e imutáveis e que nos apoiávamos para nos locomover no simbólico”. Deve-se sublinhar que a utilização da perspectiva acima, mais alinhada à corrente francesa do que à norte-americana, se dá pela coerência desta com os pressupostos psicanalíticos. Os autores pesquisados diferenciam-se pelas análises críticas dos fenômenos organizacionais ligados aos processos sociais, culturais e psíquicos, em que a crítica, conforme Bendassolli (2007), é elemento indispensável e o panorama geral é mais preocupante do que esperançoso. De certa forma, é inegável a sintonia entre a visão de Hobbes e a de Freud, como já referido anteriormente, e o tom deste trabalho não poderia ser diferente.

2.2 O trabalho e seus sentidos

O trabalho, aspecto central na vida dos sujeitos e no desenvolvimento da sociedade, tem sido analisado sob diferentes óticas e abordagens teórico-metodológico-conceituais podendo se citar Harvey (1993), Rifkin (1995), Schaff (1995), Antunes (1995, 1999), Castells (1999), Sennet (1999), Beck (1999), Bauman (2001), e como aponta o trabalho de Morin *et al.* (2003). Dentre os diversos autores enumerados, ainda poderiam ser citados aqueles vinculados diretamente à Clínica do Trabalho, ligados às correntes da Sociologia Clínica e da Psicossociologia (Vicent de Gaulejac, Max Pagés, Eugéne Enriquez, Jacques Rhéaume e Nicole Aubert), da psicodinâmica (Christoph Dejours e Ana Magnólia Mendes), da ergologia (Yves Schwartz) e da clínica da atividade (Yves Clot).

Apesar da pluralidade de visões, o trabalho pode ser definido por Morin *et al.* (2003, p. 279) “como uma atividade que tem um objetivo e se direciona para algum produto, pessoal ou coletivo, que tenha uma utilidade objetiva e/ou subjetiva”. Baseando-se em Berger (1983), Lukács (1990) e Marx (1982), a autora afirma que o trabalho pode ser agradável ou desagradável e nesse sentido, estar associado a questões de natureza econômica marcadas por relações de trocas institucionalizadas. No entanto, antes de tudo, conforme os autores, o trabalho reflete a possibilidade do homem de modificar a natureza e a si próprio, criando, assim, a cultura, a ciência, a linguagem e a própria sociedade em que vive.

É importante frisar que a concepção do trabalho teve em seus primórdios conotações bem negativas. Chauí (2000) ressalta que o trabalho, à primeira vista, remete ao castigo divino, devido à desobediência de Adão e Eva a Deus. Como punição, Adão precisaria de seu suor e sofrimento para extrair o alimento da terra e Eva, como mulher sentiria as dores da gravidez e do parto (tanto que o nome do processo anterior ao parto é *trabalho* de parto, associando-se, assim, dor e trabalho). Destarte, ao ócio do Paraíso seguiu-se o sofrimento do trabalho como pena da justiça divina, e o seu não cumprimento incorreria em pecado capital, que é a preguiça. A própria etimologia da palavra *trabalho* origina-se de *tripalium*, um instrumento de tortura utilizado para empalar escravos. *Labor* tem sua origem no latim e significa “algo penoso e sofrível”, relacionado a pena e a fadiga. Para a autora, não é de se espantar que muitas línguas modernas derivadas do latim recuperem a maldição divina lançada contra

Adão e Eva.

Freud (2006c) abordou a questão do trabalho em *O mal estar na Civilização* em uma nota de rodapé. Apesar de mencionar o trabalho como fonte de satisfação quando livremente escolhido a partir das inclinações do sujeito, afirma, ao mesmo tempo, que o trabalho não é prezado pelos homens e não pode ser considerado como uma fonte de satisfação como as outras:

Quando numa pessoa não existe uma disposição especial que prescreva imperativamente a direção que seus interesses na vida tomarão, o trabalho profissional comum, aberto a todos, pode desempenhar o papel a ele atribuído pelo sábio conselho de Voltaire. Não é possível, dentro dos limites de um levantamento sucinto, examinar adequadamente a significação do trabalho para a economia da libido. Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto à ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de forças pulsionais persistentes ou constitucionalmente reforçadas. No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. Não se esforçam em relação a ele como o fazem em outras possibilidades de satisfação. A grande maioria das pessoas só trabalha sob a pressão da necessidade, e essa natural aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis (FREUD, 2006c, p. 87-88).

A observação de Freud (2006c) sobre a “aversão humana ao trabalho” incorre em um reconhecimento natural, como destacam Jorge e Bastos (2009), que, de algum modo, parece ir ao encontro da etimologia latina do termo *trabalho* inserida na inscrição judaico cristã da civilização ocidental. Coerente com esse raciocínio, Chauí (2000) coloca a seguinte questão: Como, então, se deu a passagem para a valorização do trabalho e o conseqüente desprezo pelo ócio na sociedade atual? Jorge e Bastos (2009) retomam Marx e seus conceitos de mercadoria e mais-valia para elucidar que estes são os verdadeiros provocadores do gozo no capitalismo. Consideram o ser humano uma furiosa máquina que busca o gozo desenfreado e que o capitalismo é fruto dessa máquina. O trabalho possibilita a entrada do ser humano no mundo

do consumo em que, como Dufour (2005) destaca, cada vez menos simbolizado, para que as trocas circulem livremente.

Sem desconsiderar essas observações, a visão de trabalho que será tratada nesta tese será sobre as perspectiva de prazer e sofrimento. Para tanto, a visão original de Freud (2006c) sobre o trabalho é fundamental para esse entendimento. Três pontos de sustentação serão explorados a partir da citação anterior de Freud, a saber: a) o trabalho como formador do laço social; b) o trabalho como possibilidade de sublimação; e c) a aversão natural do homem para o trabalho.

Em relação ao trabalho como formador do laço social, Freud (2006c, p. 87-88) define que “nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto à ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana”. O trabalho assim concebido fornece a possibilidade do laço social e, em consequência, suas articulações necessárias com o real. Para Clot (2007), o trabalho ocupa um lugar insubstituível na construção da identidade e da saúde. Assim como Freud (2006c), Clot compreende o trabalho como o lugar em que se desenrola para o sujeito “a experiência dolorosa e decisiva do real, entendido como aquilo que – na organização do trabalho e da tarefa – resiste à sua capacidade, às suas competências e a seu controle” (CLOT, 2007 p. 59). A esse entendimento, Clot define que o trabalho possui uma função psicológica e um estatuto diferenciado das demais atividades exercidas pelo homem, assim conceituando:

Um dos maiores gêneros da vida social em seu conjunto, um gênero de situação do qual uma sociedade dificilmente pode abstrair-se sem comprometer sua perenidade; e do qual um sujeito pode dificilmente afastar-se sem perder o sentimento de utilidade social a ele vinculado, sentimento vital de contribuir para essa perenidade, em nível pessoal (CLOT, 2007, p. 69).

Ao mesmo tempo, o autor alerta para o impacto psíquico patogênico de todas as situações sociais de desocupação. Analisa que é necessário levar ao pé da letra o termo *desocupação* para explicar o significado de desemprego, já que em dado sentido, o trabalho assegura que aquele sujeito não é supérfluo na sociedade. De certa forma, pode-se, no contexto da

modernidade, associar a importância do trabalho para o sujeito a uma espécie de “âncora no real”, já que a fragmentação pode ser uma possibilidade. Corroborando as ideias de Clot (2007), Dufour (2005) refere-se ao sujeito da modernidade como um sujeito precário, acrílico e aberto a todas as flutuações identitárias e, conseqüentemente, pronto para todas as conexões mercadológicas. Levando esse conceito em consideração, o trabalho pode ser entendido como uma das instâncias fundamentais na vida para que o sujeito moderno mantenha saudável sua estruturação psíquica. Dessa forma, retoma-se a fala de Freud para reforçar esse entendimento:

A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade (FREUD, 2006c, p. 87-88).

O segundo ponto que Freud inclui em sua fala é a relação entre trabalho e sublimação: “A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de forças pulsionais persistentes ou constitucionalmente reforçadas” (FREUD, 2006c, p. 87-88). Para melhor entendimento sobre a sublimação, ela é definida por Dejours (2011, p. 37) “como um processo psíquico insólito graças ao qual, as pulsões encontrariam uma saída dessexualizada no campo social”. O prazer do sujeito no trabalho é o resultado da descarga da energia psíquica promovida pela satisfação. Igualmente, como em qualquer processo psicanalítico em que ocorre essa descarga de energia são gerados prazer e equilíbrio. De outro lado, quando há repressão dessa energia ou quando não é liberada adequadamente, ela se acumula, gerando desprazer, fadiga e, até mesmo, ansiedade. O trabalho pode ser prejudicial, conforme Dejours (2011), quando ele se opõe à sua livre atividade. Contudo, nos trabalhos livremente escolhidos, como enfatiza Freud, o trabalho torna-se um meio de relaxamento, às vezes, a tal ponto que o trabalhador se sente melhor do que antes de ter iniciado.

O último ponto a ser tratado na citação de Freud e não menos importante é a questão do trabalho e felicidade:

No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. Não se esforçam em relação a ele como o fazem em

outras possibilidades de satisfação. A grande maioria das pessoas só trabalha sob a pressão da necessidade, e essa natural aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis (FREUD, 2006c, p. 87-88).

Dejours *et al.*(2011) sustentam que a teoria psicanalítica não tem um ponto de vista sobre o trabalho nem sobre os trabalhadores. No entanto, deve-se considerar que apesar das abordagens psicanalíticas não se restringirem relações de trabalho, tanto Freud deixa claro seu ponto de vista sobre a relação homem trabalho (como pode ser visto nas citações nesta página e na anterior) quanto Lacan ao se referir sobre o “discurso do capitalista”. No entanto, reforça que a psicanálise pode abrir possibilidades de reflexões ao trazer à baila a questão do lugar do Desejo e do sujeito no trabalho contemporâneo. Inicialmente, para entender as articulações entre o Desejo e o trabalho, é determinante reconhecer que o Desejo é indissociável do inconsciente. Dejours (2011, p 36) explica o conceito de Desejo “como uma intenção de reencontrar os signos das primeiras experiências de satisfação na infância”. Ou seja, o Desejo remete a um passado e a uma história individual, podendo ser caracterizado como um objeto que não é real. Em suma, o Desejo deve se inscrever primeiramente no passado e naquilo que não é atual; em segundo lugar, no fictício, no ilusório e no fantasmático; e em terceiro lugar, no individual e no subjetivo. O Desejo é invocado em outras formações além dos comportamentos. Conforme Dejours (2011, p. 37), ele está também presente no “fantasma, no sonho e nos sintomas psiconeuróticos”, sendo que a possibilidade de se manifestar em tantos lugares significa uma recusa radical de separar a esfera comportamental do resto do funcionamento psíquico.

Resgatando o conceito do Desejo na psicanálise, fica mais fácil compreendê-lo quando associado à dimensão do trabalho. Diferentemente do que se pressupõe neste trabalho³, Dejours (2011) considera que quanto mais se sobe na hierarquia das empresas mais lugar há para o Desejo e para o sujeito. Sua consequente satisfação é parte integrante do trabalho – quando a situação se modifica a tal ponto que o Desejo não encontra saída, o sujeito busca modificar o curso do trabalho ou ocupar um novo lugar. No entanto, na base da hierarquia, o autor sugere que as possibilidades para a evasão do Desejo e do sujeito são muito menores, já que as chances de escolha e de subjetivação no trabalho diminuem à medida que se desce na hierarquia.

³ Ver página 21.

Dejours (2011) sugere que a partir da posição do Desejo pode-se construir uma clínica da relação psíquica do Sujeito no trabalho e que a psicopatologia do trabalho se incumbe de pesquisar o que no trabalho está dialeticamente oposto ao Desejo. Quando as possibilidades de evasão do Desejo são quase nulas no trabalho, Dejours (2011) indica que o corpo somático (e não o aparelho psíquico sozinho) parece incapaz de funcionar e resistir por muito tempo a essa repressão do Desejo. Assim, aparecem como respostas à esse distanciamento o sofrimento, a alienação e o risco de uma descompensação psiquiátrica (neurose, depressão ou psicose) ou a entrada em um processo de somatização (agudo e reversível ou crônico e irreversível).

De outro lado, é necessário lembrar o papel do trabalho como possibilidade sublimatória e a importância da energia sublimada para a construção psicossomática de cada um. Assim, como indica Mendes (1995), quando o trabalhador transfere sua energia pulsional, que inicialmente é dirigida para as figuras parentais, com o objetivo de obter satisfação imediata, para as relações sociais, tem-se no trabalho um lugar de satisfação sublimatória, ou seja, uma forma de satisfação mais altruísta. Apesar de a autora enfatizar de que o estudo dos aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho não pode desprezar as vivências de prazer e sofrimento decorrentes da organização do trabalho, especialmente por serem dialéticas, a ênfase dada pela psicodinâmica é no sofrimento no trabalho. Tanto o é que Mendes (1995, p. 38) conclui, em sua pesquisa:

O trabalho pode favorecer condições estabilizadoras que neutralizam o sofrimento, muitas vezes existencial, assumindo este papel quando as exigências pulsionais correspondem aos desejos inconscientes do sujeito, e tem lugar o processo de sublimação e/ou o processo de mobilização subjetiva, que permite a transformação do sofrimento.

É importante enfatizar que nesta tese prazer e sofrimento serão tratados também de forma dialética. No entanto, diferentemente da psicodinâmica, buscar-se-á dar ao prazer uma instância de análise em termos de igualdade ao sofrimento. O destaque a essa intenção provém da escolha de um olhar diferenciado da psicodinâmica. Como declara Mendes (2011), as pesquisas brasileiras conduzidas no período têm explorado, principalmente, os diferentes modos pelos quais o sofrimento é ressignificado ou enfrentado no cotidiano – ou seja um

olhar mais direcionado ao sofrimento. Esta opção retoma a decisão pela utilização de uma metodologia baseada nos pressupostos da escuta psicanalítica, em que o pesquisador deve buscar (ou pelo menos tentar) despir-se de qualquer pré-julgamento ou classificação.

2.3 As Clínicas do Trabalho

Apresentada a contextualização dos conceitos de trabalho, é importante resgatar na literatura o que se tem publicado nas “clínicas do trabalho” já que estas representam um conjunto de teorias que têm como interesse comum o estudo da relação entre trabalho e subjetividade, para que, posteriormente, faça-se compreender a utilização da psicossociologia como uma das bases teóricas também utilizadas nesta tese. É extensa a abrangência dessas teorias e deve-se enfatizar que a situação de trabalho⁴ é comum a todas. No entanto, é necessário lembrar que apesar das finalidades convergentes e alguns pressupostos comuns, existem entre elas pontos de divergência de ordem epistemológica, teórica e metodológica (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011).

Inicialmente, mencionam-se as interfaces entre a psicodinâmica, a psicossociologia e a ergonomia da atividade, para posteriormente, apontar as especificidades de cada uma. A similaridade entre as três disciplinas foi tratada por Ferreira (2011), que indica três aspectos principais relacionados à importância da interface entre elas: a) o cenário atual que marca profundamente o entendimento sobre trabalho; b) a velocidade das transformações no mundo do trabalho que desafiam constantemente os pesquisadores das áreas das ciências sociais aplicadas, como é o caso da psicossociologia, da psicodinâmica e da ergonomia; e c) os dois pontos citados anteriormente somados à responsabilidade de se produzir conhecimentos relevantes e à tarefa de fortalecer a perspectiva clínica e contra-hegemônica que as

⁴ Situação de trabalho deve ser entendida como a relação entre o sujeito, de um lado, e o trabalho e o meio, de outro, como citam Clot e Leplat (2005).

caracterizam. A relevância desses três pontos justifica o estudo das interfaces dessas abordagens, pois Ferreira (2011, p. 195) considera que “o enclausuramento disciplinar pode levar à miopia científica, produzir uma visão alienante, alienada e reducionista de suas interconexões com outros objetos”. Para estimular o debate, o autor sintetiza aspectos fundamentais entre as disciplinas (Quadro 1).

Quadro 1 — Alguns aspectos fundamentais da sociologia clínica, da psicodinâmica do trabalho e da ergonomia da atividade:

(Continua)

Dimensões	Sociologia Clínica	Psicodinâmica do Trabalho	Ergonomia da Atividade
Objeto	As relações complexas entre os condicionamentos sociais e psíquicos presentes nas condutas individuais e grupais.	A relação dinâmica entre o trabalho e a saúde que se estabelece nos contextos de produção de bens e serviços.	A atividade humana de trabalho que o indivíduo operacionaliza em um dado contexto de trabalho e suas resultantes.
Objetivo	Analisar o social para compreender o que os indivíduos vivenciam, representam e como incorporam o social em suas experiências. Ela integra na análise os aspectos inconscientes e afetivos que organizam as ações dos indivíduos na sociedade.	Analisar as estratégias individuais e coletivas de mediação do sofrimento psíquico empregados na busca da saúde psíquica, considerando a subjetividade no trabalho como resultante da interação entre o sujeito e as dimensões do contexto de produção de bens e serviços.	Compreender os indicadores críticos presentes no contexto de produção de bens e serviços para transformá-los com base em uma solução de compromisso que atenda às necessidades e aos objetivos de trabalhadores, gestores, usuários e consumidores.
Centralidade	O sujeito e a subjetividade ganham centralidade pois busca compreender os fenômenos sociais com base nos modos como os indivíduos vivenciam, representam, assimilam e reproduzem.	O sofrimento psíquico – decorrente das contradições entre o sujeito e o contexto de produção no qual o trabalho está inserido – e as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores para ressignificar/ superar esse sofrimento e transformar o contexto de produção em uma fonte de prazer.	As contradições existentes no contexto de trabalho e as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação que são forçadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduzir a dimensão negativa do custo humano do trabalho, vivenciado pelos trabalhadores.
Premissa	O universo das significações sociais só pode ser compreendido sociologicamente quando se penetra no vivido, na experiência dos indivíduos apreendidos na sua historicidade.	O universo das significações dos trabalhadores só pode ser compreendido psicodinamicamente quando se analisa a subjetividade no trabalho que resulta da interação entre o sujeito e o contexto de trabalho.	O universo das significações das estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação só pode ser compreendido ergonomicamente quando se investiga as condutas em situações reais de trabalho

(Conclusão)

Dimensões	Sociologia Clínica	Psicodinâmica do Trabalho	Ergonomia da Atividade
Método	As práticas não se esgotam em um único modo de fazer, uma vez que cada uma delas possui uma contextualização sociocultural e histórica. Processo que se assemelha mais uma arte da pesquisa e uma construção progressiva do sentido.	Centra o foco da investigação na subjetividade, o invisível, o latente e a palavra como mediação na interação do sujeito com a realidade. A análise busca contextualizar a gênese das vivências de prazer e sofrimento no trabalho. A participação dos sujeitos na pesquisa é fundamental.	A ergonomia da atividade valoriza a análise das situações concretas de trabalho, o visível, o manifesto, o observável. E com base nas situações reais de trabalho que se investiga as representações construídas (o invisível) e operacionalizada pelos sujeitos. A participação efetiva dos sujeitos é central.
Traços históricos	Tem na sua origem um conjunto de filiações teóricas (Escola de Frankfurt, o Freud-marxismo, psicologia social norte americana). Ela surge, oficialmente, na França na década de 1990, apoiando-se na estreita relação entre a sociologia, a psicanálise e a psicossociologia, sendo este último campo teórico a origem dos seus principais expoentes.	A origem histórica da psicodinâmica do trabalho advém de um movimento, na década de 1950, que visava a realizar pesquisas para explicar os transtornos mentais dos trabalhadores produzidos por modelos de gestão baseados na racionalidade taylorista do trabalho. O desenvolvimento está associado à história do movimento operário.	Surgiu na França e na Bélgica, por volta de 1950. Desde o início, ela esteve claramente articulada com o movimento sindical europeu, buscando transformar as situações de trabalho e, em consequência, atender às demandas sindicais na perspectiva de assegurar a saúde dos trabalhadores e de promover a melhoria das condições de trabalho.

Fonte: Elaborado por Ferreira (2011, p. 209-211)

Embora não tenha sido mencionada no quadro, a clínica da atividade é também uma importante linha teórica. Fundamenta-se, basicamente, nas teorias de Vygotsky, Leontiev e Bakhtin. E teve sua origem a partir de 1990, com as proposições de Yves Clot (como referência principal) e de Daniel Faïta. A ênfase da clínica da atividade está na busca de instrumentos que viabilizam a compreensão da situação de trabalho real, a fim de ampliar o poder de agir sobre o mundo e sobre si mesmo, coletiva e individualmente. Nesta perspectiva, o trabalho é considerado uma atividade permanente de recriação de novas formas de viver, e não apenas como tarefa, mas como atividade dirigida, histórica e processual. A subjetividade é constituída pela e na atividade e o coletivo é reconhecido como regulador da ação individual, de forma que o trabalho participa tanto da história singular quanto da história de um ofício. Diferentemente da psicodinâmica, o reconhecimento para a clínica da atividade não se refere ao olhar do outro, e sim à capacidade do sujeito de se reconhecer na atividade.

Por fim, o método ligado a essa disciplina é conhecido como “autoconfrontação cruzada”, em que, a partir de um diálogo entre dois profissionais, instigado por um vídeo da atividade, são levantadas reflexões sobre as controvérsias da atividade. Como consequência, estimula a busca da apropriação pelos sujeitos (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011).

Entre seus traços fundamentais que podem ser observados no quadro de Ferreira (2011), as clínicas do trabalho defendem a centralidade psíquica e social do trabalho, entendido como uma atividade simbólica e constitutiva do laço social. Bendassolli e Soboll (2011) acrescentam que as clínicas atribuem grande importância às situações concretas do trabalho, concebendo as práticas de pesquisa como uma forma de engajamento, e não como simples expedientes de coleta de dados. Suas investigações buscam compreender as origens e as manifestações do sofrimento, do prazer e dos processos de resistência e superação.

Apesar do reconhecimento das convergências entre as clínicas e as possibilidades de interfaces, é importante que o pesquisador eleja uma teoria como referência, para que o trabalho não perca a coerência interna. Tendo em vista que o pilar teórico desta tese será a psicanálise, optou-se por trabalhar com a psicossociologia já que essa abordagem bebe na fonte da psicanálise para estruturar seu aporte teórico, o que possibilita alinhar e articular os pressupostos desta tese. Mesmo que alguns pressupostos dessas abordagens já tenham sido utilizados neste trabalho, considera-se necessário retomar as origens tanto da psicodinâmica quanto da psicossociologia para se esclarecer as articulações organização-sociedade-sujeito.

A psicodinâmica, representada principalmente pelos trabalhos de Christophe Dejours, baseia-se, principalmente, na psicanálise, na ergonomia e na sociologia do trabalho. O percurso de construção da estrutura teórica, de acordo com Mendes e Morrone (2011), aponta para três etapas distintas, marcadas pelo desenvolvimento e reformulação dos conceitos e pela integração de novas linhas conceituais. A primeira, desenvolvida na década de 1980, voltou-se para o estudo do sofrimento psíquico, sua origem e transformações derivadas do embate entre o psiquismo do trabalhador e a organização do trabalho. As pesquisas empíricas, que caracterizaram essa fase, concentravam-se mais na análise da dinâmica do sofrimento e das estratégias defensivas providas desse sofrimento.

A segunda etapa, ocorrida até meados da década de 1990, enfocou mais o polo da saúde, já que abordava o estudo do prazer e das saídas que os trabalhadores buscavam para tornar o

trabalho mais saudável. Outro enfoque que também foi dado está relacionado ao aprofundamento da análise do papel do trabalho na construção da identidade a partir da investigação da dinâmica do reconhecimento.

Por fim, a terceira etapa iniciada no fim da década de 1990 buscou dedicar-se aos processos de subjetivação e às patologias sociopsíquicas e, também, entranhar-se na análise dos processos relacionados à saúde dos trabalhadores. É importante destacar que a participação de pesquisadores brasileiros ao longo desse período, conforme Mendes e Morrone (2011), foi bastante relevante para os avanços teóricos registrados até hoje.

A psicodinâmica, de acordo com Bendassolli e Soboll (2011), concebe que o sujeito é dividido por conflitos intrapsíquicos e que se constitui somente na relação com o outro considerando que os jogos de reconhecimento são capazes de transformar o sofrimento em prazer nas atividades de trabalho. De outro lado, compreende o trabalho na sua dimensão real e prescrita conforme a ergonomia e, também, como constituinte do sujeito, tornando-se central nos processos de subjetivação.

2.3.1 A psicossociologia⁵

Mesmo reconhecendo a contribuição teórica que a psicodinâmica traz para as clínicas do trabalho, optou-se aqui por explorar mais profundamente, principalmente durante as análises das entrevistas, a psicossociologia. Enquanto a psicodinâmica trata muito mais do contexto do trabalho e do trabalhador, a psicossociologia abre as possibilidades para um retorno à história de vida do sujeito, ao contexto organizacional e social e uma análise mais aprofundada dessa dinâmica. Isso soma-se a este trabalho, que propõe a psicanálise como um de seus pilares

⁵ É importante pontuar as grandes aproximações entre psicossociologia e a sociologia clínica. A primeira enfatiza mais o aspecto psíquico nas análises; a segunda, o aspecto social. Apesar das ênfases, essa diferença aparece muito sutilmente nas análises, pois as duas abordagens partem exatamente dos mesmos pressupostos e recorrem, igualmente, à dialética indivíduo e social.

teóricos.

A psicossociologia apresenta uma multiplicidade de fontes e campos de interesse da mesma forma como as origens e os percursos dos psicossociólogos, o que incorre em uma não definição de uma formação única e instituída e, também, em um não estatuto profissional. Se de um lado, isso resulta em uma dificuldade em identificá-la, de outro, abre portas para as contribuições advindas da antropologia, sociologia, psicanálise, ciências da linguagem, psicologia, psicologia social e filosofia. A psicossociologia retoma conceitos conhecidos destes ramos do saber e os utiliza em outros contextos e perspectivas, atribuindo um novo sentido a estes.

É importante dizer que, como enfatizam Barus-Michel, Enriquez e Levy (2005, p. 10), a psicossociologia não constitui “um ramo marginal da psicologia ou da sociologia, e também não se reduz a um conjunto de métodos ou de técnicas”. Desde seu nascimento, por volta dos anos 30, as contribuições tanto teóricas quanto práticas renovaram perspectivas que dizem respeito ao funcionamento dos grupos e organizações, aos processos de mudança às relações de ao tratamento de conflitos psicológicos e sociais, etc. (BARUS-MICHEL, ENRIQUEZ e LEVY, 2005).

A diversidade das orientações da psicossociologia não exclui sua coerência interna, que converge em várias posições fundamentais, conforme Barus-Michel, Enriquez e Levy (2005): uma atenção particular às relações com outrem, respeitando a singularidade e a capacidade de evolução e de aprendizagem de cada um; uma concepção da mudança que acentua mais os processos do que os estados; uma tomada em consideração dos fenômenos afetivos e inconscientes que afetam as condutas e as representações individuais e coletivas; e a implicação dos pesquisadores e dos intervenientes nas questões a que se dedicam ou em relação às quais intervêm. Tais objetivos favorecem a autonomia das pessoas e sua participação efetiva na vida das suas organizações, assim como no tratamento de problemas que lhe dizem respeito.

A psicossociologia pressupõe que o pesquisador exerça um papel de intervenção, que permita a emergência de problemas e o acesso aos processos conscientes e inconscientes dos sujeitos de pesquisa. A partir da análise social, somada à intervenção psicossociológica, chega-se “a uma teoria, sempre inacabada, do *socius*, da organização e do funcionamento social” (MATA

MACHADO *et al.* 2001, p. 10). O trabalho teórico é visto não somente como uma construção puramente intelectual, mas também como o produto de um trabalho de pensamento que se elabora coletivamente, em relação estreita com uma prática social efetiva (BARUS-MICHEL, ENRIQUEZ e LEVY, 2005).

Analogamente à construção do conhecimento freudiano, à medida que se recorre à observação dos fenômenos, a psicossociologia busca a compreensão da natureza do vínculo que reúne os indivíduos e do modo como este se estabelece, a partir da dinâmica social, aliada ao processo institucional. Conforme Mata Machado *et al.* (2001), a psicossociologia parte do princípio de que não é possível considerar o trabalho de formação, de análise de grupo, de intervenção ou de consulta sem referência a trabalhos de inspiração psicanalítica. Mata Machado *et al.* (2001, p. 10) reforçam que a psicossociologia redescobre os

[...] sujeitos pulsionais, ambivalentes de amor e ódio, mobilizados por ilusões e crenças, disputando tanto mais com o seu semelhante quanto mais figuras iguais figurem ser, idealizando e buscando destruir seus chefes, irmãos apenas no complô contra os que são representados como diferentes.

A questão chave da abordagem psicossociológica refere-se à dupla constituição do sujeito: de um lado, crivado por elementos intrapsíquicos singulares, especialmente de natureza inconsciente; de outro, um sujeito inscrito num universo social. Enfim, a psicossociologia busca entender as reciprocidades entre o indivíduo e o coletivo e entre o psíquico e o social.

Enfim, esta abordagem contribui para a compreensão dos processos grupais, dentro e fora das instituições, e das organizações, oferecendo importantes mecanismos de análise da mudança social. Foi a partir do entendimento das dimensões simbólica (cultura) e imaginária das organizações que se tornou possível compreender melhor a natureza dos vínculos que os indivíduos estabelecem com as instituições e organizações, com reflexos na questão do trabalho. (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011).

Tendo esclarecido as principais correntes que darão suporte teórico a esta tese, procura-se, no próximo tópico, afunilar um pouco mais, apresentando uma reflexão sobre o trabalho dos executivos e a contextualização destes na modernidade.

2.4 “Vaidade: um dos meus pecados prediletos.”

Kevin é um jovem advogado que nunca perdeu uma causa. Depois de defender com sucesso um professor acusado de ter molestado uma criança, foi convidado para trabalhar na empresa mais importante de advocacia do mundo. Ao contrário dos desejos da mãe, uma fervorosa cristã, aceita tanto o convite de se mudar para Nova York quanto a proposta salarial oferecida pela firma. Ao mesmo tempo em que é bem sucedido nos novos casos que assume, Kevin é premiado com diversos bens, o que reforça sua imagem de sucesso inabalável. A vaidade explícita do jovem advogado era alimentada pelo desafio de saber que as pessoas que defendia eram culpadas, mas, mesmo assim, conseguia, a partir de uma boa argumentação, conquistar a defesa favorável.

De outro lado, o protagonista passa a ter contato com uma realidade de possibilidades não vivenciadas até então, em que a luxúria e a vaidade estavam presentes. Ele passa a prestar cada vez menos atenção à própria esposa, que adoecia e testemunhava aparições diabólicas. Ela implorava a Kevin para pedir demissão e retornar à cidade em que moravam. Pouco tempo depois, a esposa de Kevin, Mary, é internada em uma clínica psiquiátrica, vindo, posteriormente a cometer suicídio. A história termina com um diálogo entre Kevin e seu chefe, John Milton, que se revela como o Diabo. Kevin o culpa por tê-lo feito escolher aquele caminho cheio de desgraças. John Milton retruca que o próprio Kevin foi o responsável pela morte da esposa e que ele, como chefe, deu várias oportunidades para que o jovem advogado abandonasse os casos para cuidar dela. No entanto, a ambição e a vaidade falaram mais alto, já que a preocupação de Kevin tinha um foco maior: ele próprio. Ainda neste diálogo, Milton mostra que nunca forçou Kevin a nada e que todas as escolhas foram feitas por ele próprio. Contudo, não deixou de dizer que criava situações de sedução, mas que no final, todos têm o livre-arbítrio para decidir.

É interessante que, após desse diálogo, Kevin se suicida justamente com base na ideia do livre-arbítrio. Como em um passe de mágica, retorna à cena da defesa do professor, como se tivesse mais uma chance de recomeçar. Meio confuso, lembra da história como se fosse um sonho e desiste de defendê-la. Ao sair do júri, um repórter o aborda e pergunta-lhe o porquê

da desistência. Ele responde que era uma questão de consciência. Na mesma hora, o repórter propõe a Kevin a oportunidade de transformar aquele episódio em uma grande reportagem. O protagonista acaba aceitando. O filme termina quando esse repórter se transforma em John Milton (Diabo) e diz: “A vaidade, com certeza, é o meu pecado predileto”.

Essa sinopse, baseada no filme “O advogado do Diabo”⁶, suscita questões que tratam justamente dos desejos e suas implicações. Freud inspirado em *Fausto*, de Goethe, ilustrou o desejo na metapsicologia a partir do conceito do Diabo. Lacan, por meio do conto “O Diabo amoroso”, de Jacques Cazotte (1992), também analisou o lugar do demônio como voz do sujeito. Com este mesmo propósito, esta tese busca, por meio do filme “O advogado do Diabo”, discutir este tema a partir de uma obra mais contemporânea.

Como descreve Moreira (2000), em “O Diabo amoroso” de Jacques Cazotte (1992), a cena se passa em um sonho, em que o Diabo dirige uma pergunta ao herói e essa pergunta se torna um pilar em relação ao eixo narrativo e ao destino do personagem. A pergunta *Che vuoi?* (O que queres?), pondera a autora, é utilizada por Lacan para discutir os limites do desejo humano, já que inúmeras são as possibilidades de manifestação do desejo. Na narrativa, Álvaro (o protagonista) é colocado nesse contexto de possibilidades. No entanto, ele precisa fazer uma opção. Para a psicanálise lacaniana, isso remete à ideia de que no interior de cada sujeito as inúmeras possibilidades do desejo o obrigam a escolher um dentre os outros (MOREIRA, 2000). Em síntese, esse sujeito é

[...] compreendido por Lacan como sujeito do inconsciente, se confrontaria com todos os desejos possíveis nesse – *che vuoi?* – do que resultaria a passagem para apenas *um* (grifo da autora) desejo (MOREIRA, 2000, p. 192).

Fausto, de Goethe, considerada como uma das maiores obras da literatura alemã conta a história de um homem sábio em busca da satisfação de seus desejos. Já velho, não tinha mais tempo de vida para o que ainda aspirava descobrir. O Diabo pretendia roubar sua alma. Ao mesmo tempo, Deus, confiante, contentava-se com o fato de que Fausto não era apegado às riquezas materiais. Então, Deus e o Diabo fazem um pacto: Deus permite que o Diabo o

⁶ Título original: *The Devil's Advocate*. Direção de Taylor Hackford. Produzido em 1997.

aborde com suas condições. Em uma espécie de contrato, Fausto pede vinte anos de vida, mas avisa que no fim do prazo determinado somente se ficasse satisfeito o Diabo poderia levar sua alma. Findo prazo, a alma de Fausto é salva, pois, por mais que ele tivesse acesso a reinos, riquezas e mulheres, o conhecimento humano era impossível de ser apreendido, e o desejo de Fausto era ilimitado.

Freud utiliza outras tragédias, como *Édipo*, de Sófocles, *Hamlet*, de Shakespeare, e *Irmãos Karamázovi* de Dostoiévski, como afirma Netto (2008), obras em que a tragédia é inevitável. Ainda, Netto (2008) ressalta que, diferentemente dessas obras, em *Fausto*, de Goethe como na psicanálise, a contradição é admitida:

Bem e Mal podem conviver. O desejo não é intrinsecamente mau, pelo contrário, é incentivado, e a tragédia é só contingente. Não há um bem supremo para todos, mas a Ética é uma ética do desejo de cada um. O mal não vem de fora, mas de dentro, do inconsciente, que é responsabilidade do sujeito. Logo, o sujeito pode administrar seu desejo, conforme o livre arbítrio. (Netto, 2008, s/p.)

Considerando-se que o Desejo na psicanálise não é bom nem mau (tal questão será mais bem abordada no tópico seguinte), o resgate das várias utilizações de metáforas (tanto por Freud quanto por Lacan) são importantes, na medida em que ilustram melhor as questões propostas pelo trabalho a que os autores se propõem. Esta tese, apoiada na teoria psicanalítica, também não poderia deixar de fazer alusão a alguma obra como recurso de ilustração para a abordagem teórica que se segue.

O Diabo em “O advogado do Diabo”, assim como os outros que a Freud e Lacan recorrem, tem um papel crucial nas tramas: o de levantar questões sobre o Desejo. O próprio nome do filme remete à expressão popularmente utilizada *advogado do diabo*, em que, a pessoa que assume essa função apresenta argumentos negativos em torno de determinada questão. Pode-se pensar analogicamente a análise de Lacan sobre os inúmeros questionamentos que podem aparecer a partir das possibilidades do Desejo, mas, no entanto, deve-se escolher um, apenas *um*, Desejo. É nessa escolha que o livre-arbítrio é exercido, pois carrega também o peso das consequências da preferência por este ou aquele Desejo. Costuma-se dizer que o diabo mora nas encruzilhadas, já que, ao se escolher um caminho, outros três são deixados para trás. A

maldição está em não escolher nenhum e se paralisar nas possibilidades. Bauman (2001) corrobora essa ideia ao confirmar que os sofrimentos mais comuns da atualidade são criados pelo excesso de possibilidades, e não pelas inúmeras proibições. A opção dos depressivos da atualidade pela recusa, de acordo com Kehl (2009), relaciona-se diretamente com a questão da multiplicidade a que cada um está sujeitos.

O filme foi escolhido justamente por ilustrar a questão do Desejo: Kevin, na figura de um ser humano, e John Milton, na figura de Diabo, encarnando as possibilidades da satisfação das pulsões⁷. Enquanto o princípio da realidade põe limites a essa busca, a pulsão de morte estimula a busca pelo estado inanimado (que Freud chama de “Nirvana”) e a pulsão de vida, a manutenção da vida (MIJOLLA, 2005). Nesse embate das pulsões, a opção de Kevin pelo suicídio pode ser compreendida pela seguinte passagem:

Freud ao distinguir uma pulsão de morte e uma pulsão de vida, queria introduzir um dualismo no interior da própria noção de pulsão. Obtém-se assim, uma pulsão dupla que é possível descrever sob a forma de duas pulsões intrincadas, misturadas, a ponto de uma só adquirir sentido em relação à outra. A intricação pulsional faz-se por intermédio do objeto, sem o qual ela é impossível. Para um bom funcionamento pulsional, é necessário que a pulsão de vida seja empregada a reter, a obstruir, a pulsão de morte. No caso da desintração pulsional, sublinha Benno Rosenberg, “o sujeito tem um investimento tão maciço do objeto que tem dificuldade em se diferenciar dele. Vive uma excitação tão intensa e insuportável que recorre a uma clivagem do Eu⁸” (1991) (MIJOLLA, 2005, p. 1.522)

A *clivagem do Ego* não necessariamente leva ao suicídio mas, certamente, é um aspecto de sofrimento do sujeito. Gaulejac (2007) já remetia à questão da recorrência ao processo da clivagem pelo trabalhador como uma espécie de proteção ao que é irreconciliável. A clivagem entre o que a empresa demanda daquele trabalhador e o real desejo como sujeito pode ser vista como uma violência (GAULEJAC, 2012).⁹

Kevin, ao tomar consciência da própria trajetória, não conseguiu dar conta de associar os dois Kevins que se separaram: o Kevin profissional, levado pela vaidade e sem escrúpulos, e o

⁷ O conceito de pulsões será mais bem abordado próximo no tópico 2.5.

⁸ A *clivagem do Eu* pode ser entendida como um processo de dissociação de si mesmo, resultante de um conflito, podendo afetar o Eu (clivagem do Eu) ou os seus objetos (clivagem do objeto) (MIJOLLA, 2005, p. 355).

⁹ GAULEJAC, V. Seminário de Implicação e pesquisa: Sofrimento no Trabalho. SC, Florianópolis, 2012.

Kevin criado com valores baseados na honestidade e na retidão.

Isso posto, algumas questões são suscitadas sobre as semelhanças/diferenças que podem encontrar entre a narrativa do filme e a história dos altos executivos/as que se pretende pesquisar: Como o Desejo é percebido por esses executivos? Como o céu e o inferno (entendidos aqui como figuras de linguagem para prazer e sofrimento) são percebidos na história de vida dos sujeitos que se pretende pesquisar? De herói a algoz, várias são as possibilidades de se compreender o executivo. Assim, sendo, optou-se por apresentar aqui os diferentes olhares de autores.

Chanlat (2000) afirma que durante as últimas décadas as sociedades contemporâneas conheceram numerosas transformações sociais, que incidem sobre o desenvolvimento dinâmico da sociedade. Três delas merecem destaque, as quais e que serão explicadas a partir das reflexões do autor: a) a hegemonia do econômico; b) o culto da empresa; e c) a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas.

A “hegemonia do econômico”, já discutida, de certa forma, no tópico sobre a modernidade, refere-se à “lógica do capitalismo, fundada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais, na busca do lucro e da acumulação que se impôs gradualmente por toda parte” (CHANLAT, 2000, p. 15). A prevalência das ideias capitalistas, conforme o autor, como categorias dominantes do pensamento econômico e do mercado como regulador das trocas levou as empresas a ocuparem um espaço central nesse contexto.

O “culto a empresa” atingiu seu apogeu na década de 1980 e levou à “difusão massiva dos recursos e das práticas de gestão em setores mantidos até então fora da influência do ‘espírito gestor’ e ao aumento considerável do número de estudantes de gestão em toda parte do mundo” (CHANLAT, 2000, p. 16). A terceira transformação que o autor destaca deve-se à conjugação das duas anteriores, provocando “a emergência de uma sociedade que se poderia qualificar de *managerial*, no interior da qual o gestor ou o *homo administrativus*, para retomar aqui a expressão de Richard Déry (1997), transformou-se em uma das figuras dominantes” (CHANLAT, 2000, p. 16).

Bendassolli (2007) corrobora as ideias de Chanlat (2000) e acrescenta a questão do mal-estar na sociedade e na gestão. Para abordar o mal-estar da atualidade, o autor resgata Max Weber,

com o intuito de explicar a ética do trabalho como central da classe média dos *white collars* (BENDASSOLLI, 2007, p. 11). Essa ética, baseada no protestantismo, pondera o autor, a partir das ideias weberianas, converteu-se no ascetismo leigo que esteve na origem do homem econômico e, por sua vez, derivou o capitalismo.

A autodisciplina e a autonegação compunham um complexo de comportamentos coerentes com a acumulação de capital e com o trabalho duro (BENDASSOLLI, 2007). Dessa forma, a transformação da classe média pelas novas formas econômicas e sociais desse eixo ético foi sendo substituída, primeiramente, pelo consumo e, posteriormente, pela perda do valor do trabalho. Chanlat (1996 b), ao apresentar os paradoxos das carreiras, discute justamente a perda da ética no trabalho, a partir da visão protestante, em que o esforço no trabalho levaria o trabalhador ao reino dos céus. A questão em torno desse paradoxo é a seguinte:

Como manter uma ética baseada no esforço, na disciplina, no trabalho bem feito, na profissão e num longo aprendizado, quando, de um lado toda a sociedade nos leva a consumir e aproveitar imediatamente, no dia a dia, tudo o que se passa, enquanto, de outros, o trabalho permanece ainda, em um bom número de empresas, submetido a imperativos rígidos, autoritários e bem pouco gratificantes? (CHANLAT, 1996b, p. 17)

“O vazio deixado pela crise da ética do trabalho foi preenchido de diversas maneiras”, assevera Bendassolli (2007, p. 12), mas todas de forma incompleta. O autor aponta, primeiramente, para o consumo, explicando que o trabalho, deixando de ser um fim em si mesmo, passa a ser um meio de aquisição de mercadorias. Em segundo lugar, aponta para os pequenos projetos burgueses, o trabalho não sendo mais a única porta de esperança para a felicidade, os temas ligados à vida privada, como sexo e parceiro amoroso, são reabsorvidos na atualidade. Por fim, assinala os temas de interesse narcísico, além do sexo e do amor, e que “alguns autores chamam de ‘estetização’ da existência: a busca da identidade, novo fervor espiritual, o lazer e o entretenimento”. (BENDASSOLLI, 2007, p. 12).

Freud (2006c), em *O mal estar na civilização*, aborda o modo como as forças civilizacionais estabelecem “justificativas aceitáveis” para a renúncia das pulsões. Assim, o mal estar, hipotetiza Bendassolli (2007 p. 13), “tem a ver com um problema de pacto civilizacional”. Gaulejac (2007) explica que quando estas forças estão equilibradas elas trazem compensações

por pequenas gratificações. Dessa forma, a renúncia ao consumo imediato das classes médias tradicionais era compensado pela ideia de um futuro melhor ou para si próprios ou para os seus filhos. O fim desse pacto, continua o autor, é marcado pela ausência desses marcos. Assim, “o indivíduo não tem mais dívidas com a civilização, isto é, não precisa mais prestar contas, tampouco ela o exige” (Bendassolli, 2007 p. 13). O autor ainda pondera que, com a fragilidade do pacto, o indivíduo é entregue a si mesmo e ao seu fluxo pulsional. Gaulejac (2007) considera que cada indivíduo passa a ser convidado a se tornar empreendedor da sua própria vida, e, o humano se torna um capital que precisa dar retorno.

Vencer passa a ser um meio de ser reconhecido, de ser aceito na empresa e, sobretudo, como afirmam Pagés *et al.* (2008, p. 134), “de ser amado pela organização”. Essa identidade com a organização, mencionada pelo autor e por Kets de Vries e Danny Miller (2007) pode ter-se originado lá na infância, no processo de elaboração dessa criança diante do desejo dos pais. Esse desejo, que empurra para a concepção dessa criança, também traz consigo uma ameaça de existir dessa criança, ou por excesso, ou por falta. Isto é, pondera Pagés *et al.* (2008, p. 134), “a criança se sente possuída pelos pais, objeto de desejo deles, ou se sente insuficientemente desejada”. Dessa forma, instaura um processo contraditório de depender, para sua própria existência, do amor de seus pais ao mesmo tempo em que é ameaçada por ele.

Mas o que isso acarreta na vida adulta? Essa dialética permanece em relação às figuras de autoridade e, conforme Pagés *et al.* (2008), é possível de ser vivida por meio do que pode representar a autoridade, ou seja, nas igrejas, nos partidos e nas organizações econômicas. O sucesso e a ambição passam a se tornar os valores essenciais do indivíduo, pois possibilitam, de certa forma, preencher a angústia do vazio e, conseqüentemente, silenciam as questões sobre os critérios reais desse sucesso.

Assim, o indivíduo pode ligar-se a uma organização por vínculos não só materiais, como também afetivos, psicológicos e imaginários. Com base nesse pressuposto, Freitas (2010) reforça que as organizações não criam uma estrutura psíquica, mas se utilizam dela:

Fonte de aprovação ou reprovação, de prazer ou castigo, de aceitação ou rejeição, a organização pode configurar relações em que a atenção dos pais é substituída pela dos chefes, dos pares ou da organização enquanto um todo

capaz de reconhecimento dos atributos do indivíduo singular, saído da massa e estrela brilhante, e do indivíduo como parte de um conjunto, com direito a um assento no santuário partilhado (FREITAS, 2010, p. 89).

O *manager*, de acordo com Gaulejac (2007, p. 39), mais do que qualquer outro, interioriza fortemente a contradição capital/trabalho: ele precisa gerenciar entre “uma forte identificação com o ‘interesse da empresa’, que implica a interiorização da lógica do lucro e uma adesão às normas e aos valores do sistema capitalista e uma condição salarial submetida às imprevisibilidades da carreira, a risco da dispensa, à pressão do trabalho e a uma competição voraz”. Esse é um exemplo do deslocamento das contradições próprias da organização no nível psicológico. Não estando consciente das contradições da organização, o sujeito as traduz no nível individual como as escolhas com as quais ele é confrontado sem que nenhuma solução o satisfaça (PAGÉS *et al.* 2008).

Dessa forma, outro mecanismo (além da clivagem), também considerado como processo de defesa para se suportar as contradições, é conhecido como *mecanismo da urgência*¹⁰. Passar rapidamente pelo fato ou pelo processo como em um “piloto automático”, sem se permitir entrar em contato com as emoções é uma estratégia que tem sido usada para lidar com obrigações impostas pelo trabalho. No entanto, o tiro pode sair pela culatra e aparecer como manifestações (ou sintomas) no corpo.

É importante ressaltar que “os processos psíquicos dos indivíduos não são produzidos pelas organizações sociais nem pelas relações existentes dentro delas” (FREITAS, 2010, p. 64). É a dinâmica dessas estruturas sociais associadas aos mecanismos psíquicos que é percebida pelo indivíduo dentro da própria subjetividade. No entanto, essa fragmentação do sujeito, proferida pela internalização dessas contradições permite com que as organizações assumam lugares para preencher “o vazio” deste sujeito. Assim, “o gerenciamento é a garantia da organização concreta da produção”. Ou seja, “sua função consiste em produzir um sistema que liga e combina tão elementos disparatados quanto o capital, o trabalho, as matérias-primas, a tecnologia, as regras, as normas e os procedimentos (GAULEJAC, 2007, p. 39). Esse papel funcional, de acordo com Gaulejac (2007), põe o *manager* no olho do furacão de uma tensão entre a exigência de lucro demandada pelos acionistas e a melhoria das condições de trabalho.

¹⁰ GAULEJAC, V. Seminário de Implicação e pesquisa: Sofrimento no Trabalho. Santa Catarina, Florianópolis, 2012

Nesse contexto, é sempre necessário fazer mais para vencer. Não se questiona esse postulado porque o fracasso é um fator de humilhação e medo. De qualquer forma, não tem como se manter por muito tempo uma estrutura baseada na humilhação e no medo. A eficácia das organizações modernas se deve principalmente ao prazer que elas oferecem aos indivíduos (PAGÉS *et al.* 2008). Na passagem sobre “a alucinação do desejo”, Pagés *et al.* (2008, p. 138) revelam que, para assegurar a eficácia da busca pela excelência, as possibilidades de carreira atuam como um dispositivo psicológico que “consiste em antecipar a satisfação que se poderia sentir obtendo qualquer coisa que se deseja”. Em resumo, o fato de se imaginar gerente em três meses é suficiente para que o sujeito invista na empresa toda sua energia. Por fim, as organizações modernas oferecem a possibilidade de todos serem heróis, desde que assumam “a sua “natureza” esportiva de ganhador” (FREITAS, 2010, p. 64). É justamente nesse espaço que o Diabo fica à espreita: “É preciso sempre fazer mais, superar-se: vencer é trabalhar mais e melhor, o fracasso é parar ou regredir nessa corrida. Por outro lado, nunca se vence definitivamente, pois sempre é possível fazer melhor e nada é adquirido” (PAGÉS *et al.*, 2008, p. 137). Assim, faz sentido entender que a vaidade, concebida como um motor, com certeza, pode ser um dos pecados favoritos do Diabo.

Tendo falado sobre o desejo e sobre o executivo e já feito referências ao conceito de pulsão, é muito importante trazer à luz o que o conceito de pulsão costura entre todas as dimensões tocadas neste tópico. Para tanto, o próximo tópico trata do conceito de pulsão, pulsão de vida, pulsão de morte, princípio da realidade e princípio do prazer.

2.5 Entre o prazer e o desprazer: o entendimento freudiano da pulsão

Apesar de não ser simples o conceito de pulsão, Freud o considera como fundamental na psicanálise. Para esclarecer o entendimento de pulsão, Garcia-Roza (2008) apresenta inicialmente, uma discussão de Freud sobre a questão conceitual, comentando que conceitos

como este não têm por objetivo descrever a realidade, e sim explicá-la para constituir uma nova forma intelegibilidade.

Apesar de não corresponderem a algo imediatamente visível e identificável na realidade, os conceitos fundamentais da ciência se referem a indagações, ou seja, “ao espaço vazio no saber, a uma interrogação que dará lugar a uma hipótese, à qual corresponderá a abertura de um novo espaço de saber, ou à passagem da *doxa à episteme*” (GARCIA-ROZA, 2008 p. 81). Os conceitos não nascem prontos, sendo que a robustez de um conceito vem com o tempo, com processos de avanços e retomadas, de limpeza de arestas e estabelecimento de articulações. Para que sejam considerados fundamentais, devem responder a verdadeiros problemas. É nesse contexto que o conceito de pulsão, mais especificamente de pulsão sexual, apresentado inicialmente nos *Três Ensaio sobre a Sexualidade*, articula-se melhor ao longo da obra freudiana à medida que a teoria das pulsões se desenvolve.

A pulsão é definida por Freud, conforme Mijolla (2005) e Garcia-Roza (2008), como um conceito que se situa nas fronteiras entre o psíquico e o somático.

Uma pulsão nos aparecerá como um conceito situado na fronteira entre o mental e o somático, como o representante psíquico dos estímulos que se originam dentro do organismo e alcançam a mente, como uma medida da exigência feita à mente no sentido de trabalhar em consequência de sua ligação com o corpo (FREUD, 2006e, p. 127).

Para entender pulsão, é importante que o aparato psíquico seja compreendido como um aparato de captura, transformação e organização das intensidades de estímulos que lhe são externas. Os estímulos que atingem o aparato psíquico com maior intensidade são conhecidas como “intensidades pulsionais”. Garcia-Roza (2008), sem a pretensão de identificar estímulo e pulsão, enfatiza que para Freud a pulsão pode ser considerada como um estímulo para o psíquico, o que permite que ela é externa ao psíquico; ou seja, ela é um estímulo *para* o psíquico e não um estímulo psíquico. Outro ponto que o autor destaca é que a pulsão, sendo externa ao psíquico, não é regida pelos mesmos princípios desse aparato, ao menos que ela seja capturada por ele.

Em *Além do princípio do prazer*, Freud (2006n) descreve duas pulsões fundamentais: a

pulsão de vida e a pulsão de morte. Enriquez (1997) explica que Freud busca, ao elaborar o sistema dual de pulsões, demonstrar que é impossível compreender o que quer que seja na organização social se não se reconhece o papel decisivo desempenhado por essas pulsões. A pulsão de vida, ou Eros, pode ser entendida como aquela que permite conservar a substância viva e agregá-la a unidades sempre maiores. Ou seja, na medida em que ela representa as exigências da *libido*, permite a ligação entre os seres e, com isso, a criação de uma ordem humana e de uma ordem social (*família, grupo, tribo, nação*) (ENRIQUEZ, 1997, p. 19). Em outras palavras, como resume Enriquez (1997), o amor, a amizade, a ternura, a camaradagem e a solidariedade são fundamentais para a perpetuação das instituições.

A pulsão de morte refere-se à pura estabilidade; e o que faz os seres vivos a tenderem para um estado sem vida (MIJOLLA, 2005). Ainda, como completa Mijolla (2005, p. 1.519), ela não pode manifestar-se isoladamente. O seu trabalho reconhece-se, particularmente, por meio das compulsões à repetição, quando ela está coligada com Eros. O autor ainda explica que, na medida em que a pulsão de morte tende a devolver o vivente ao seu estado anterior, ela é um componente de todas as pulsões. Enriquez (1997), define a pulsão de morte como uma tendência à redução das tensões ao estado zero (como tendência do vivente a retornar ao estado inorgânico, ao caos, ao homogêneo). Reforça que pulsão de vida encontra em sua rota a pulsão de morte. Assim, pode-se entender que a pulsão de vida e a pulsão de morte estão enlaçadas e se completam.

Isso permite pensar em duas regiões de estudo no campo psicanalítico, conforme Garcia Roza (2008, p. 85): a do aparato psíquico, regida pelo princípio do prazer; e outra, externa à regência do princípio, região que se situa para além do princípio do prazer.

Freud (2006n, p. 17), em *Além do princípio do prazer*, evidencia que o curso dos eventos mentais é regulado pelo princípio do prazer e que este curso, direcionado por uma tensão desagradável, toma determinada direção para de se reduzir essa tensão, seja pela evitação do desprazer, seja pela busca do prazer. O aumento da quantidade de tensão corresponde ao desprazer e a diminuição, ao prazer. Freud (2006n, p. 18) deixa claro que, apesar da relação prazer/desprazer com a quantidade de excitação presente na mente, não existe uma “qualquer razão proporcional direta”.

Freud (2006n, p 19) explicita que “a hipótese de que o aparelho mental se esforça para manter

a quantidade de excitação nele presente tão baixa quanto possível” ou, no mínimo, constante, levando a acreditar na dominância do princípio do prazer na vida mental. Em suma, “se o aparelho mental se dirige no sentido de manter baixa a quantidade de excitação, então qualquer coisa que seja calculada para aumentar essa quantidade está destinada a ser sentida como adversa ao funcionamento do aparelho, ou seja como desagradável”.

Freud (2006n), todavia, assevera que é incorreto falar na dominância do princípio do prazer sobre o curso dos processos mentais, pois, se isso fosse verdade, a grande maioria de nossos processos mentais deveria gerar prazer, mas a prática contradiz esse tipo de conclusão. Assim, o que existe realmente é uma “tendência” no sentido do princípio do prazer, “embora essa tendência seja contrariada por certas outras forças ou circunstâncias, de maneira que nem sempre é possível visualizar essa tendência no sentido do prazer” (FREUD, 2006n, p. 19).

O princípio do prazer remonta a um método primário de funcionamento quando se pensa em autopreservação em relação ao mundo externo, podendo ser considerado ineficaz ou, até mesmo, perigoso. Dessa forma, ele é substituído pelo princípio da realidade, que “não abandona a intenção de fundamentalmente obter prazer”. Contudo, adia a satisfação e uma série de possibilidades de obtê-la para que a tolerância do desprazer seja apenas um caminho longo e indireto para se obter prazer. De outro lado, enfatiza que o princípio do prazer persiste sem o princípio da realidade, já que deve se considerar que as pulsões sexuais são difíceis de domar e que, com frequência, vencem o princípio da realidade “em detrimento do organismo como um todo” (FREUD, 2006n, p. 20). Ou seja, o princípio do prazer, sem considerar o processo de autoconservação que caracteriza o princípio da realidade, torna-se destrutivo do eu e do organismo (MARTINS, 2009).

Freud (2006n, p. 20) destaca que não pode haver dúvida de que a “substituição do princípio do prazer pelo princípio da realidade só pode ser responsabilizada por um pequeno número de experiências desagradáveis”. Enfatiza que uma outra ocasião de liberação do desprazer que acontece com certa regularidade está nos conflitos e nas divergências que acontecem no aparelho mental enquanto o Ego está passando pelo seu desenvolvimento para organizações altamente compostas. Martins (2009, p. 29) explica, a partir de Freud (2006n), que algumas pulsões inatas são expulsas da “unidade” do eu pelo processo de recalque e, assim, são “afastadas, de início, da possibilidade de satisfação”. Quando conseguem “chegar por caminhos indiretos a uma satisfação direta ou substitutiva, esse acontecimento, que em outros

casos seria uma oportunidade de prazer, é sentido pelo Ego como desprazer”.

Em consequência do conflito que acabou como um recalque, de certa forma, uma nova ruptura aconteceu no princípio do prazer no momento em que certas pulsões tentavam, de acordo com o princípio, buscar novo prazer (FREUD, 2006n). O recalque, que, pela definição de Freud, seria um prazer – descarga e diminuição de tensão, passa a ser sentido como desprazer, pois receberia a censura e a condenação do Supereu (MARTINS, 2009). E recorrendo-se a Freud (2006n, p. 21): “Não há dúvida, porém, de que todo desprazer neurótico é dessa espécie, ou seja, um prazer que não pode ser sentido como tal”.

Tendo apresentado os conceitos de pulsão, princípio do prazer e princípio da realidade a partir da psicanálise, fica mais fácil compreender como o prazer/desprazer é entendido na psicodinâmica e na psicossociologia, que manifestam um interesse maior no contexto do trabalho. É nesse sentido que Dejours (2011, p. 23) faz bem essa passagem para o mundo do trabalho quando diz que o indivíduo no caso o trabalhador– submetido “às excitações provenientes do exterior (de origem psicossensorial) ou do interior (excitações instintivas ou pulsionais), dispõe de muitas vias de descarga de sua energia”. Explica que a excitação, ao se acumular, detona a origem da vivência da tensão, popularmente conhecida como ‘tensão nervosa’, para três vias para a descarga, segundo Bourguignon (1971): via psíquica, via motora e via visceral.

Dejours (2011), para explicar a via psíquica, recorre a Freud, que defende que o sujeito, quando tomado pela sua hostilidade, pode casualmente produzir fantasmas agressivos, que “às vezes, podem ser suficientes para descarregar o essencial da tensão interior”. Essa ideia provém da hipótese de Freud de que a produção de fantasmas é consumidora de energia pulsional. No entanto, existem sujeitos que não conseguem descarregar por este meio e, recorrem à via motora, em que o corpo entra em cena para fazer este papel, manifestando, a partir de reações como “a fuga, a crise de raiva motora, a atuação agressiva, violência, oferecendo toda uma gama de descargas psicomotoras (ou comportamentais)” (DEJOURS, 2011, p. 23). Ainda, quando a via mental e a via motora não atuam, ou não são suficientes, a energia pulsional não pode ser descarregada senão pela via do sistema nervoso autônomo e pelo somático chamado pelo autor de “visceral”, que atua no processo de somatização.

Marty (1976), citado por Dejours (2011), explica que durante o desenvolvimento da

personalidade existe uma tentativa de a via motora cobrir progressivamente a via visceral e ir mais além, contemplando a via psíquica. Dessa forma, classifica, a partir da flexibilidade dos mecanismos de defesa os sujeitos que se servem das vias psicomotoras e viscerais (chamadas “neuroses de caráter” e de “neuroses comportamento”) e os que se servem principalmente da via mental (as psicoses e as neuroses clássicas). Apesar de os autores utilizarem essa classificação, não acredito que esta seja possível, já que deve-se também considerar que é todas essas vias possam estar enoveladas. Todavia, é interessante compreender como o trabalho tem sustentado uma posição na vida do sujeito para manifestações de prazer e sofrimento, não somente como um palco para essas manifestações, mas, muitas vezes, como um propulsor que tanto possibilita “o escape” dessas tensões, promovendo o alívio desse sujeito, quanto o aumento, gerando mais sofrimento e a busca de vias, como a visceral e a mental, na busca de um equilíbrio interno da carga psíquica.

Assim, já tendo recorrido a alguns conceitos psicanalíticos neste trabalho e feito algumas inserções da psicanálise na construção do referencial teórico desta tese, é importante apontar algumas contribuições da psicanálise para a pesquisa nas ciências sociais aplicadas, tendo em vista que a utilização dessa base teórica é dificilmente encontrada na administração. O próximo capítulo busca clarear sobre algumas contribuições da psicanálise para a pesquisa nas ciências sociais aplicadas e mais especificamente para a administração.

3. CONTRIBUIÇÕES DA PSICANÁLISE PARA A PESQUISA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Desde o início, é importante ressaltar que este trabalho não tem a pretensão de tratar a psicanálise como uma ferramenta gerencial nem de incentivar a construção de fórmulas psicanalíticas para instrumentalizar a subjetividade do indivíduo de modo a melhorar a produtividade no trabalho. Pretende-se nesta segunda parte do referencial teórico estimular a reflexão sobre a contribuição do referencial psicanalítico, a partir dos aspectos epistemológicos e metodológicos, para o complexo entendimento das relações dos indivíduos e suas respectivas subjetividades na vida organizacional. Considerando que esta tese é um dos poucos trabalhos na administração que utiliza o referencial psicanalítico, procurei fundamentar bem essa escolha, deixando espaço para a articulação e a contribuição neste campo do conhecimento. Assim, a discussão será afunilada, trazendo, logo após esta breve introdução, a epistemologia psicanalítica, para que seja possível entender o funcionamento da pesquisa em psicanálise. O próximo tópico explica, fundamentalmente, a partir do pensamento de Ricoeur, como faz sentido a hermenêutica e a energética para a construção de sentido na psicanálise. Por fim, retoma-se toda essa discussão para trabalhar as articulações com a administração.

O caráter singular da epistemologia freudiana advém do estatuto concedido ao erro em sua teoria do conhecimento (ROUANET, 1985; CELES e BUCHER, 1984; MENDES, 2002). Ou seja, a dúvida que paira sobre a fala e o comportamento manifesto que está além da consciência é que marcam com excepcionalidade a base das pesquisas que utilizam os referenciais psicanalíticos (MENDES, 2002).

Rouanet (1985) reforça que, enquanto o erro em Freud é cossustancial e inerente ao próprio funcionamento cognitivo do espírito, em todas as outras teorias do conhecimento consideram o erro como uma interferência exterior, que distorce o aparelho cognitivo intrinsecamente competente para conhecer a verdade. Habermas (1982) corrobora este entendimento da psicanálise ao admitir que o trabalho crítico da psicanálise não elimina deficiências

acidentais. Pelo contrário, as omissões e alterações que ela suprime possuem um peso valorativo, pois deve-se considerar que os conjuntos simbólicos estão adulterados por influências internas. Para Rouanet (1985), duas vertentes ilustram essa excepcionalidade da epistemologia freudiana em reconhecer o erro no processo do conhecimento.

A primeira vertente indica que a busca do saber imparcial é eventualmente dificultada pela interferência dos afetos e que, uma vez afastadas essas interveniências, a razão retoma a capacidade de acesso ao real. O autor apresenta as várias etapas dessa vertente de Platão e Aristóteles até Descartes, incluindo Spinoza e Condillac (ROUANET, 1985).

A segunda vertente, já anteriormente pensada pelos sofistas, baseia-se em Hume e Kant e leva ao empirismo moderno. Tem como pressuposto que a razão está condenada à ilusão metafísica. Isso quer dizer que os sentidos são falíveis e que as informações transmitidas são frequentemente enganadoras. No entanto, são as únicas de que dispomos. Se o erro acontece, é por razão contingente e pode ser removível pelo uso de métodos e princípios corretos. Assim, nesse caso o erro também pode ser considerado como uma exterioridade corrigível.

Para compreender melhor o status do erro na psicanálise, Rouanet (1985) retoma pressupostos importantes da metapsicologia, vistos no *Projeto de Psicologia*, de Freud (2006b), e os investiga a partir de três registros: percepção, pensamento e imaginário. A partir dessas referências, tenta esclarecer como o processo cognitivo se pauta tanto pelo erro quanto pela verdade. Assim, considera a verdade e o erro como partes de uma estratégia cognitiva, ou seja, “formulada por uma instância que decide quando o conhecimento é lícito e quando a supressão do conhecimento é necessária” (ROUANET, 1985, p. 30).

É nesse momento que os conceitos freudianos do princípio do prazer e do princípio da realidade aparecem. O erro e a verdade, quando considerados como partes de uma estratégia cognitiva, ou seja, componentes do campo psíquico, inscrevem-se numa série que vai da “falsificação completa à veracidade total” (ROUANET, 1985). Nessa escala entre a falsificação e a veracidade, há de se avaliá-los como pontos ideais inalcançáveis, já que todo ato cognitivo encontra-se sempre em um ponto intermediário entre o mundo privado e o mundo público, estabelecendo desde já, a conexão fundamental entre sujeito e sociedade, que interessa especialmente a esta tese. O mundo privado, destaca o autor, é regido pelo princípio do prazer e constitui a sede do erro absoluto. Já o mundo público, regido pelo princípio da

realidade, é qualificado como sede da verdade possível.

O dialogismo entre espaço público e espaço privado também é visto nas obras de Arendt (1997), Habermas (1984; 1989) e Ferreira (2000). Eles levantam questões similares a partir de óticas diferentes sobre a subjetividade e o social. Arendt (1997) resgata Rousseau para tratar do conceito de intimidade e considera que a esfera pública, antes reservada à individualidade, era o único lugar em que os homens poderiam mostrar quem, real e inconfundivelmente, eram. Como Rouanet (1985), a autora explica que o termo *privado* só tem significado quando a esfera pública é considerada.

Ao analisar as obras de Habermas, Ferreira (2000) destaca o alinhamento do pensamento habermasiano com o de Mead sobre a essência do pensamento sobre “o eu socialmente construído.” Ainda, o autor observa que Habermas não admite a concepção dos processos de socialização e individuação de formas separadas:

Para Habermas, o *self* é constituído através da sociedade; ele não pode, ao soltar-se de contextos vitais particulares, sair da sociedade em geral e instalar-se num espaço de solidão abstrata e de liberdade (FERREIRA, 2000, p. 86).

Os autores citados reforçam que os processos de individuação e de socialização estão conectados diretamente com o *mundo da vida*. Assim como Freud (2006c; 2006g; 2006l; 2006m), em *Mal Estar na civilização, Futuro de uma ilusão, Totem e Tabu, Psicologia das Massas*, Habermas (1982) considera o social e o individual como entidades de um nexo único e enfatiza que o indivíduo só se constitui sujeito a partir do outro; ou seja, do social.

A proposta deste capítulo consiste em promover uma reflexão sobre a contribuição do referencial psicanalítico para as ciências sociais aplicadas. Utilizar como ponto de sustentação a premissa apresentada no parágrafo anterior da constituição do sujeito a partir do outro, buscando promover uma reflexão sobre a pesquisa em psicanálise para, posteriormente, fazer um paralelo desta com as ciências sociais aplicadas. Assim, faz-se necessário, inicialmente, apresentar a construção epistemológica da psicanálise, para focalizar a própria concepção e desenvolvimento de seus conceitos e posicionamento no meio epistêmico.

3.1 O pressuposto epistêmico da psicanálise

O contexto de surgimento da psicanálise é marcado por um período de *um campo epistêmico em plena revolução*, em que os métodos eram notadamente valorizados. A distinção entre as ciências sociais e as ciências naturais se firmava como um modo de pensar tão enraizado que essas categorias se fizeram presentes na discussão epistemológica posterior e que perdura até os dias atuais.

Nesse cenário, a tentativa de Freud em classificar a psicanálise como “ciência da natureza” passava muito mais pela grande questão da época: “És ciência da natureza ou ciência do espírito?” (ASSOUN, 1983, p. 48). Freud, inicialmente, considerou a psicanálise como uma ciência natural, já que tentava aproximar-se de forma metódica e racional de seu objeto. Esse posicionamento remonta a sua formação como pesquisador em áreas como a neuroanatomia e a neuropatologia clínica, que não foi abandonada quando Freud imprimiu uma orientação mais psicológica a suas pesquisas. No entanto, ao longo da obra freudiana, podem-se encontrar afirmações bastante taxativas e inequívocas de que a psicologia e a psicanálise deveriam encontrar, em última instância, seu fundamento na neurologia (SIMANKE, 2009).

Tentando-se afastar do tradicional dualismo entre ciências naturais e ciências do espírito, parte da elaboração freudiana se encontra nos estudos neurofisiológicos, em que a mente é concebida a partir de princípios físicos e químicos, ressaltando um caráter científico de um monismo reducionista. A título de ilustração, considera-se o texto *Afásias* (1891), *Projeto* (1895) e *Carta 52* (1896).

A metapsicologia freudiana, conforme Garcia-Roza (2008), foi inaugurada por Freud com o texto *Para uma concepção das afásias: um estudo crítico* (1891), em que se apresenta o aparelho de linguagem e se abrem portas para a constituição do primeiro modelo do aparelho anímico. É neste texto que as afásias e as parafásias são explicadas e outras questões que levam ao conceito de histeria são discutidas. O aparelho de linguagem aí descrito baseia-se nos laços entre a representação-palavra e a representação-objeto, que definem conceitos que evoluirão ao longo da obra freudiana. Neste texto, Freud deixa claro que o aparelho de

linguagem (que mais tarde, com as evoluções de conceitos e da própria teoria, irá constituir o aparelho psíquico) não está formado no nascimento da criança; ele é construído pela aprendizagem que se estabelece em relação com o outro. A tese de Freud nesse texto é que a linguagem é elo que se adquire, assim como o aparelho de linguagem é algo que se constrói. Ambos não têm por objeto um saber sobre o mundo, mas a articulação de um com o outro só é possível na e pela linguagem (GARCIA-ROZA, 2008).

Apesar de todas essas referências apontadas para o aparelho de linguagem, representação-palavra e representação-objeto lembrarem muito mais termos mais subjetivos, usualmente mais empregados pelas ciências do espírito, este trabalho é um texto de neurologia, que conforme Garcia-Roza (2008), pretende articular as perturbações de linguagem encontradas na clínica com perturbações funcionais do aparelho de linguagem. O aparelho de linguagem descrito por Freud neste trabalho é apresentado em termos estritamente neurológicos, fazendo correlações fisiológicas e estabelecendo paralelos entre os processos psicológicos e os fisiológicos, reforçando o olhar naturalista de Freud.

O Projeto, de 1895, vem consolidar o texto sobre as afasias, apresentando um olhar neurológico e fisicalista de Freud. Garcia-Roza (2008) enfatiza que é no mínimo surpreendente o posicionamento de Freud em propor uma psicologia como ciência natural, principalmente ao se levar em consideração sua futura obra *A interpretação dos sonhos*. Assim, Freud inicia o *Projeto* mostrando-o com o propósito de estruturar uma psicologia que tivesse o status de ciência natural:

A intenção é prover uma psicologia que seja ciência natural: isto é, representar os processos psíquicos como estados quantitativamente determinados de partículas materiais especificáveis, tornando assim estes claros e livres de contradição (FREUD, 2006b, p. 347).

A ênfase nesse trabalho é dada ao impacto do meio no organismo e na reação do organismo ao meio (FREUD, 2006b, p. 343). Apesar de ser uma obra inacabada, ela contém a semente do que a teoria psicanalítica viria a se constituir (Garcia Roza, 2008). Há de se considerar que, apesar de haver muitos elos entre o *Projeto* e os conceitos posteriores que Freud desenvolveria, as grandes diferenças também devem ser destacadas. O *Projeto* se propôs

inicialmente a acabar com as contradições dos processos psíquicos e, apesar de não ter conseguido cumprir sua intenção inicial, pode ser considerado fundamental para o desenvolvimento do pensamento de Freud, pois permitiu entender a origem neurológica da epistemologia freudiana.

O aparelho neuronal concebido por Freud no *Projeto* é capaz de transmitir e transformar uma energia determinada. Deve ser entendido, conforme Garcia-Roza (2008), como um modelo explicativo. Deve-se considerar que, apesar de Freud estabelecer certo isomorfismo entre o cérebro e o aparelho psíquico do *Projeto*, não há, necessariamente, uma correspondência exata com o sistema nervoso tal qual entendido pela neurologia. Não que ele não seja um modelo neurológico, mas que se deve entendê-lo como um trabalho teórico de natureza hipotética, que Garcia-Roza (2008) considera como uma recusa da anatomia e da neurologia da época e que implicou a elaboração de uma metapsicologia.

Apesar de Freud ter-se beneficiado das descobertas feitas pela ciência de sua época, aquilo de que ele dispunha para a construção do *Projeto* era simplesmente insuficiente para enormidade da tarefa. Para empreender a redação do projeto, autores como Herbart, Fechner, Helmholtz, Meynert, Brücke e Sigmund Exner influenciaram diretamente o pensamento de Freud (GARCIA-ROZA, 2008). A título de exemplo, desde a concepção quantitativa do funcionamento do sistema nervoso (como explicitado brevemente no parágrafo anterior) ao emprego de termos técnicos como *soma de excitações*, *canalização da excitação*, *função de inibição* e até mesmo a *função do princípio do prazer-desprazer* como princípio regulador do psiquismo eram elementos centrais do trabalho de Sigmund Exner (GARCIA-ROZA, 2008).

Em 1896, a *Carta 52*, direcionada a Fliess, é responsável por apresentar a transição do texto das *Afásias* e o *Projeto* para *A Interpretação dos Sonhos*. Garcia-Roza (2008) considera que diferentes ênfases no aparelho psíquico podem ser vistas nestes textos por meio da abordagem mais detalhada do *Aparelho de Linguagem*, do *Aparelho Neuronal* e do *Aparelho de Memória*. Considera, também, que foi a partir do *aparelho de Linguagem* que Freud elaborou seu modelo de aparelho psíquico. No entanto, é somente na *Interpretação dos Sonhos* que a consciência é concebida como “órgão sensorial”, capaz de permitir receber tanto as excitações provenientes do mundo externo quanto as excitações internas que, por sua vez, manifestam-se sob a forma qualitativa do prazer e desprazer como princípio regulador do psiquismo.

No ensaio metapsicológico *O inconsciente [1915]*, Freud (2006d) declara as três formas de pensar o aparelho psíquico: a dinâmica, a topográfica e a econômica. Explica Assoun (1983, p. 109): “Eis enumeradas as dimensões constitutivas do corpus metapsicológico”. São pontos de vista sobre um único e mesmo objeto, que é o processo psíquico, ou seja, o inconsciente.

O ponto de vista dinâmico explica tanto os fenômenos mentais quanto as forças que resultam desses fenômenos. Busca entender como acontece a interação e a articulação destas forças. Inspirado nas ciências físicas, tem como entendimento que a psique é um local de conflito das forças. Ainda, para lutar contra o desprazer ocasionado pelos conflitos, o aparelho psíquico recorre a diversos mecanismos, do qual o recalçamento é fruto (MIJOLLA, 2005).

O ponto de vista econômico analisa a energia psíquica sob um viés quantitativo. Busca entender como ela se reparte entre os diferentes objetos, como é investida e qual é a intensidade de suas resultantes. Investimento pode ser entendido como a quantidade de energia ligada a uma representação mental. Mijolla (2005) define:

Baseia-se na hipótese de que o aparelho psíquico é percorrido por forças que lhe são específicas (pulsões) e que podem variar quanto à sua intensidade, seja em termos de “constituição”, seja por causa de reforços ligados aos acasos de desenvolvimento (MIJOLLA, 2005, p. 534).

A concepção tópica é dividida em duas partes: “primeira tópica”, que abarca os conceitos de pré-consciente, consciente e inconsciente; e “segunda tópica”, que contempla os conceitos de Id, Ego e Superego).

A concepção topológica do aparelho psíquico vem sendo construída desde o *Projeto*, de 1895, apesar de o primeiro esboço topológico do aparelho psíquico estar descrito na *Interpretação dos Sonhos*, que é o “marco do abandono”, em que Freud prioriza o campo neurológico em detrimento à dedicação do campo psicológico, descrito por Silva (1994) como um rompimento com o discurso médico.

Devido a sua própria formação, Freud buscou uma concepção médica, para, posteriormente, abandoná-la. Apesar da tentativa de rompimento com o discurso médico e da proposta de deixar de usar os conceitos anatômicos e fisiológicos do sistema nervoso, Freud se viu obrigado a criar algo para colocar no lugar dos conceitos médicos (SILVA, 1994). A própria

concepção de “aparelho” é o que a medicina define como um conjunto de órgãos que desempenham funções integradas, visando à consecução de determinado fim, mas que, no entanto, não se refere a instrumento físico e objetivo. A partir desse conceito, e contrariamente à concepção médica, o aparelho psíquico idealizado por Freud pode ser considerado uma ficção (SILVA, 1994) ou uma fantasia (MEZAN, 1989), que nada tem de concreto ou objetivo, distanciando-se do discurso positivista.

Desde o início, Freud já afirmava estar disposto a rever seu aparato conceitual com base no desenvolvimento empírico da clínica. Ele utilizou-se de outros campos do saber que fundamentassem melhor suas descobertas. Ricoeur (1977) reforça que, ninguém contribuiu mais que Freud para romper o *charme* do fato e para reconhecer o império do sentido (RAFAELLI, 2006). O posicionamento de Freud, conforme Assoun (1983), sugere pensar que não há lugar para dicotomizar a *démarche* psicanalítica em uma parte explicativa (na linha das ciências da natureza) e em outra interpretativa (na linha de qualquer ciência humana). Essa distinção significaria interiorizar a dicotomização entre interpretação e explicação, o que, em verdade, Assoun (1983) considera que a própria interpretação é uma explicação. “A ciência do sonhos”, por exemplo, recentra a interpretação na explicação:

Determinar a significação (*Bedeutung*) do sonho, não significa jamais, em Freud, dismantelar o esquema causal. É por isso que como poderia ser verificado, a interpretação freudiana se distingue por seu aspecto positivo, atenta que está em reconstituir a objetividade das associações oníricas, aceitando o risco de, na aparência, empobrecer a interpretação. O que se trata de elucidar é o vínculo objetivo entre conteúdo manifesto e o conteúdo latente do sonho. É por essa razão que o conteúdo manifesto sempre introduz, em sua função de significante, um aspecto “objetivo” que o torna semelhante a um *efeito*, assim como o conteúdo latente introduz, no indizível do significado, a eficiência material da *causa*. Por conseguinte, o ato interpretativo nunca se liberta totalmente do ato explicativo pelo qual se remonta do efeito à causa (ASSOUN, 1983, p. 50).

Corroborando Assoun (1983), Habermas (1982) critica o positivismo e relata que a redução da teoria do conhecimento à teoria da ciência foi interceptada inicialmente pela contracorrente que tem Pierce Wilhelm Dilthey como um de seus principais pensadores. Dilthey considera que só há um mundo a ser conhecido: o mundo do espírito, a realidade histórico-social. O próprio ato de conhecer a natureza é obra do espírito. Portanto, não há uma separação de

direito entre o mundo natural e o mundo do espírito.¹¹ Assim como em Freud, percebe-se uma recusa da dualidade das ciências em Dilthey (LAGE, 2003).

A dualidade entre ciências da natureza e ciências sociais não é dada pela diferença entre seus objetos: ambas jogam luz sobre a totalidade das determinações da vida humana. Em sentido mais amplo, Lage (2003) conclui que Dilthey considera toda ciência como ciência do espírito, na medida em que a natureza só existe para o homem ou como determinação extrínseca ou como “fato da consciência”.

Para Dilthey, as ciências naturais seriam instrumentos espirituais de domínio da natureza, e não o conhecimento último da natureza. Sua ação deveria ser integrada aos conhecimentos advindos das diversas ciências do espírito e suas descobertas articuladas epistemologicamente numa teoria do conhecimento da realidade histórico-social (LAGE, 2003). Ainda, acreditava que, enquanto as ciências físico-matemáticas operam com conexões causais e as ciências biológicas com conexões finais, as ciências do espírito operam com conexões de sentido. Ou seja, as ciências da natureza trabalham com as categorias de substância e causalidade e as ciências do espírito trabalham com categorias de significação e força. Considerando que a vida é alguma coisa (vida no sentido de espírito), ela é precisamente o que não é uma substância. Conclui Martin-Santos (1955): é, então, uma mudança, projeto, liberdade indeterminada (GARCIA ROZA, 2008).

Considerando essas categorias, não é possível assumir uma atitude explicativa e estabelecer nexos causais; para Dilthey, o único procedimento adotado é a compreensão entendida como o processo pelo qual se chega a conhecer a vida psíquica partindo-se de suas manifestações externas (GARCIA ROZA, 2008). Apesar de Dilthey considerar toda ciência como ciência do espírito (diferente de Hegel) e Freud como toda ciência como ciência da natureza, o que há de comum entre os dois é que a unidade do campo das ciências é apenas um ponto de partida.

Assoun (1983) considera que Freud, ao tentar classificar a psicanálise como uma ciência da natureza, encontra uma forma de ignorar completamente esse dualismo. Freud tenta mostrar que a divergência entre ciência da natureza e ciência do espírito não existe, já que, as questões sobre cientificidade, só se referiam à ciência da natureza. Portanto, ele ignora o fato

¹¹ Dilthey designa o termo *ciências do espírito* como as ciências que têm por objeto as organizações sociais e o conjunto articulado dos conhecimentos científicos realizados no mundo histórico-social, inclusive pelas ciências naturais, conforme Lage (2003).

precedente, considerando, aparentemente, que a questão dos métodos impostos pela época não lhe diziam respeito e, de uma forma ou de outra, anunciava sua posição no meio epistêmico (ASSOUN, 1983). A virtude epistemológica de Freud está justamente na disposição de permitir que sua concepção de ciência fosse se modificando à medida que sua investigação avançava, sem prejuízo para sua convicção de que ela permanecia dentro do campo das ciências da natureza (SIMANKE, 2009; ASSOUN, 1983; GARCIA-ROZA, 2008).

Apesar de Assoun (1983) avaliar como indubitável a concepção do pertencimento da psicanálise nas ciências naturais e não negar a contribuição das ciências do espírito, concorda-se com o olhar de Garcia-Roza (2008) quando afirma que a declaração de Freud em fazer uma ciência natural não tem o mesmo sentido que se tem para nós hoje em dia. Freud tinha a mais profunda convicção de que ciência é a produção suprema do homem e a única capaz de conduzi-lo ao conhecimento. O termo *ciência natural* para Freud poderia significar um rigor teórico-conceitual maior do que uma exigência naturalista, sugerindo que para ele fazer uma ciência natural poderia significar simplesmente fazer uma ciência. Deve-se considerar também que o termo *ciências do espírito*, foi empregado por Dilthey, na mesma época que Freud escrevia o *Projeto*, não possibilitando a Freud ter acesso ao pensamento diltheyiano em torno das considerações sobre as chamadas “ciências do espírito” (GARCIA-ROZA 2008).

3.2 A pesquisa em psicanálise

A psicanálise tem como ideia fundante que os processos mentais não acontecem ao acaso nem de forma aleatória, pois eles respeitam determinados motivos, que devem ser de natureza e intensidade suficientes para produzir determinados efeitos, e não outros. Esses efeitos, chamados de “sintomas”, são reflexos de um processo em que há uma causa, tendo o processo analítico a finalidade investigar para que os sintomas sejam eliminados. O exemplo de sintoma é interessante, pois mostra que a psicanálise não é uma pesquisa baseada somente em fatos, já que eles, de certa forma, materializam-se numa pessoa (MEZAN, 1998).

A interpretação na psicanálise é um ponto de críticas, principalmente quando ela se apresenta com pretensões científicas. Ao delimitar seu campo de conhecimento tendo como foco um

objeto de análise, chamado “realidade psíquica”, Freud intenta conceder um caráter mais científico à interpretação psicanalítica, que possui suas próprias particularidades e sobre as quais é possível obter conhecimentos. Nesse sentido, a pesquisa em psicanálise para Mezan (1998) se aproxima da pesquisa usual, pois seus conhecimentos podem ser repassados e apropriados por outros. A noção de inconsciente, a ideia do complexo de Édipo, a interpretação dos sonhos, a própria estrutura psíquica são exemplos de conceitos que podem ser repassados e apropriados.

A crítica à interpretação analítica advém da impossibilidade de reproduzir com precisão a “matéria-prima”, ou seja, uma sessão analítica e a interpretação exata do analista. Mesmo porque cada sessão é única. O analisando fornece informações diferentes e a transferência é singular entre analista e analisando. No entanto, deve-se considerar que o fato de ser impossível essa reprodução exata do fenômeno, da matéria prima, não significa que não houve rigor e que os conhecimentos gerados a partir da clínica sejam arbitrários (MEZAN, 1998).

Duas razões podem justificar essa ideia, conforme Mezan (1998). A primeira se refere aos elementos mais universais do processo psíquico. E a segunda se refere aos elementos mais particulares. Em relação ao que cabe ao nível mais universal, há de se considerar que os processos psíquicos são essencialmente os mesmos em todos os seres humanos. Assim, o fato de o processo analítico ser absolutamente individual não impede que se tirem conclusões ou que se façam generalizações em graus variados. Em relação aos elementos mais particulares, parte-se do princípio de que a vida psíquica demonstra certa regularidade em que somos seres únicos com características singulares, que nos individualizam. Contudo, é possível desenhar um quadro relativamente fiel daquele indivíduo, das forças que nele estão presentes e atuantes e de seus efeitos no seu comportamento.

A partir desse quadro, pode-se pensar em generalizações para tipos e pessoas que possuem conflitos e questões semelhantes (MEZAN, 1998). A presença das estruturas psíquicas conhecidas como “neurótica”, “psicótica” ou “perversa” pode ser identificada a partir deste quadro. De qualquer forma, essas estruturas funcionam muito mais como ponto norteador para o analista do que mera classificação do sujeito. Digo mera classificação, pois não acredito que a psicanálise se proponha a, simplesmente, classificar e diagnosticar a partir de uma estrutura estanque. Minerbo (2009) corrobora esta ideia a reforçar que a psicopatologia

ajuda o analista a organizar e dar inteligibilidade aos elementos da clínica. As formas de subjetividade e de sofrimento psíquico relacionadas à metapsicologia contribuem na condução do processo analítico, pois permitem ao clínico fazer a medição entre o singular e o universal. Dessa forma, a noção da estrutura psíquica é muito útil, desde que relativizada.

É importante ressaltar que o fato de considerar a existência da estrutura psíquica não elimina a ideia de univocidade do indivíduo, pois é impossível ignorar a infinitude das formas de subjetividade e de sofrimento psíquico. Do mesmo modo que a teoria psicopatológica pode auxiliar, refinando a escuta do clínico, fazendo-a ir além do conteúdo manifesto, ela pode *embotá-la*, tornando o analista surdo ao paciente (MINERBO, 2009).

A psicanálise pode ser considerada, ao mesmo tempo, como uma teoria sobre o psiquismo, como um método de investigação do inconsciente e, ainda, como uma técnica terapêutica. Contudo, mesmo tendo a situação analítica como lugar privilegiado de investigação, a psicanálise não se restringe à situação analítica (Violante, 2000). Os artigos clínicos como o “Caso Schreber”, “O Pequeno Hans” e “Leonardo da Vinci” e as obras *Totem e Tabu*, *Moisés e Monoteísmo* e *Mal Estar na Civilização*, entre outras, revelam trabalhos de Freud (2006h; 2006i; 2006j; 2006l; 2006k; 2006c) que vão muito além da clínica. Cada um desses enfoques necessita de determinada adequação do método, que pode ser tanto como estudo de caso, entrevistas, observação e outros. O que deve ser realmente levado em conta é que existem elementos psíquicos que são universais, outros que são particulares (tipos de organizações, sintomas e defesas) e outros que são ainda mais restritos, pois são específicos de uma pessoa (MEZAN, 1998).

Violante (2000) reforça que tudo que traz a marca do inconsciente, ou seja, tudo o que é humano, em última instância, é da competência da psicanálise e, assim, reafirma a ideia sobre o alcance metodológico da psicanálise. Para que a pesquisa com esse enfoque aconteça, dois aspectos fundamentais devem ser levados em consideração:

- a) Uma relação inter-humana baseada no falar e no escutar, no bojo da qual
- b) instauram-se a transferência e a repetição, na medida em que, posicionando como interlocutor impessoal, o analista não responde à demanda do paciente (VIOLANTE, 2000, p. 110).

Partindo desses aspectos, entende-se juntamente a autora acima citada, que a pesquisa em psicanálise não se restringe ao *setting* analítico. Rezende (2007) considera que, em se tratando de campo de pesquisa, a investigação psicanalítica pode ser realizada na “biblioteca, no mundo vivido e no consultório”. A pesquisa exegetica faz-se sobre livros, como é o primeiro caso. O exegeta se debruça sobre o texto, esmiuçando-o a partir de uma problemática interna na maneira como os diversos elementos se estruturam. A pesquisa hermenêutica faz-se no mundo vivido, na atitude de quem pensa e repensa as próprias vivências. O hermeneuta situa seu texto em seu contexto cultural, em uma busca pelos diversos sentidos e relações que se estabelecem naquele contexto. A interpretação clínica acontece na situação analítica, por meio da escuta e da transferência (REZENDE, 2007).

Levando-se em conta que a psicanálise não se restringe ao palco analítico e, também, o alcance e a amplitude do campo de pesquisa, torna-se importante aprofundar um pouco mais nas instâncias da hermenêutica e da energética, pois a interpretação em que este trabalho se fundamenta baseia-se nessas duas vertentes, tendo como referência, principalmente, a linha de pensamento de Ricoeur.

3.3 A energética e a hermenêutica na discussão epistemológica da psicanálise

Tendo apresentado, de forma breve, a evolução epistemológica da psicanálise e a questão de cientificidade que perpassa a discussão sobre o lugar em que ela ocupa nas ciências e na pesquisa, assume-se posicionamento semelhante ao de Barbelli (2008), Ricoeur (1977), e Monzani (1991) ao considerar os aspectos da energética e da hermenêutica como os pilares de sustentação da interpretação na teoria psicanalítica. Falar sobre a energética e a hermenêutica neste ponto é interessante, já que essa discussão, de certa forma, remete à discussão dos capítulos anteriores sobre questões epistemológicas e os embates das abordagens quantitativa e qualitativa.

A concepção da interpretação baseada na energética e na hermenêutica, influenciada pelos autores indicados, principalmente por Ricoeur (1977), define a obra freudiana como um trabalho dialético. A energética é entendida, a partir de Barbelli (2008), como uma ideia fundamentada nos conceitos sobre energia, quantidade, qualidade, estímulos endógenos e exógenos, ligados ao *funcionamento do aparelho psíquico e seus processos*. Tem por finalidade manter constante ou a um nível mais baixo possível a quantidade de energia oriunda de excitações endógenas e exógenas. A hermenêutica pode ser compreendida como um *processo interpretativo*, que surge na necessidade da Freud não reduzir suas explicações aos fenômenos neurofisiológicos, já que os fenômenos psíquicos patológicos, analisados na clínica, foram considerados como entidades com relativo grau de independência em relação aos processos fisiológicos (BARBELLI, 2008). Em suma, a energética pode ser entendida, a partir do plano ontológico do sistema psíquico, como um sistema mecânico de forças que irá tanto estimular o processo hermenêutico quanto estar sob sua análise.

A proposição de se explicar como a energética e a hermenêutica se encontram não é simples, como ressalta Barbelli (2008), utilizando como base Ricoeur (1977). Inicialmente, Freud propôs o conhecimento da mente como um sistema mecânico de forças, distinto do sistema nervoso, mas que estabelece forte reciprocidade de influências. Essa perspectiva pode ser interpretada como uma ênfase na explicação naturalista da mente e uma negligência do processo interpretativo a que esta remete. No entanto, ao longo do pensamento freudiano consegue-se perceber uma interpenetração entre a explicação tópica-econômica e a interpretação de significados (BARBELLI, 2008).

Tendo exposto anteriormente como as três coordenadas— tópica, econômica e dinâmica— estruturam o processo mental, é fundamental que se retome também o conceito de pulsão, já que este esclarece a discussão sobre hermenêutica e energética. Barbelli (2008) cita Monzani (1989), que elucida a relação entre esses conceitos na obra freudiana:

Para Freud, ao que tudo indica, há um momento preliminar de transformação e a pulsão é exatamente esse “conceito limite” que aponta para o momento mesmo onde os processos energéticos orgânicos transformam-se em energéticos psíquicos (MONZANI, p. 94, 1989).

Para Monzani (1989) existe uma transformação que remete à busca de um entendimento sobre energética e hermenêutica. A pulsão se situa na fronteira entre o somático e o psíquico. Também pode ser definida como o impulso, ou estímulo endógeno, que põe em movimento os processos psíquicos (Sanches, 2008). Essas definições de pulsão permitem entender mais claramente como a relação energética e hermenêutica é pertinente e como cada uma dessas dimensões está presente e é fundamental no processo interpretativo. A fonte da pulsão está no corpo e tem como alvo a satisfação desta. No entanto, Garcia-Rosa (2008) explica que o alvo da pulsão, a satisfação, não tem como ser atingido, já que ela só pode ser satisfeita parcialmente. Em suma, o conceito de pulsão é o que permeia transversalmente os pilares tópico, econômico e dinâmico que Freud propõe para se interpretar o aparelho psíquico. Essa interpretação precisa ser entendida nos termos tanto energéticos quanto hermenêuticos para que seja efetiva.

Ricoeur (1977) aponta que, ao se enfatizar a questão *antifenomenológica* da tópica (lugar), toda a base para uma leitura da psicanálise como um estudo hermenêutico é retirada, tornando fundamental a associação das duas abordagens. As palavras de Franco (1995) elucidam melhor o olhar de Ricoeur:

O fracasso da hipótese estritamente quantitativa do Projeto fortalece a tese de Ricoeur de que a psicanálise não pode ser vista como uma energética. Nem pode ser vista somente como uma hermenêutica. Ela é uma correlação entre energética e hermenêutica, entre força e sentido. Ao menos isso pode-se dizer: após o Projeto, Freud vai introduzir vários elementos na teoria que são decifração e interpretação. Ele soma, assim, à sua visão energética elementos hermenêuticos (FRANCO, 1995, p. 113).

Aliando a energética e a hermenêutica, Ricoeur (1977) compreende a psicanálise a partir de uma explicação econômica, que deve ser interpretada por meio de significações, e que, tal essa interpretação também suscita uma explicação energética. Nesse sentido, o autor especula que seria na própria posição do desejo que estaria a possibilidade de, ao mesmo tempo, da força se passar à linguagem, mas também de se retomar a força na linguagem. Em suma, Barbelli (2008) sustenta que as características lógicas e conceituais da energética, que despertam polêmica acerca da possibilidade de representação ou significação, são suscetíveis de serem compreendidas por meio da hermenêutica.

A observação clínica foi o que estimulou Freud a não reduzir suas explicações a processos neurofisiológicos, fato que sugere leva a pensar que Freud não era adepto da explicação reducionista do psiquismo. Os fenômenos psíquicos patológicos observados e analisados na clínica eram, muitas vezes, independentes quando relacionados aos processos fisiológicos. Surgiu daí a necessidade de construir hipóteses que dessem conta de explicar essa independência (BARBELLI, 2008). As hipóteses construídas por Freud constituíram, posteriormente, a metapsicologia, que Garcia-Roza (2008) reforça como sinônimo de *teoria* em psicanálise (grifo do autor).

Barbelli (2008) enfatiza que a metapsicologia buscou definir um conjunto de ideias abstratas, como por exemplo, aparelho psíquico, libido e pulsão, passíveis de alteração, na medida em que Freud realizava correlações significativas com o material empírico. Pode-se dizer que a metapsicologia tem na investigação função especulativa, já que a psicanálise está firmemente ancorada na observação dos fatos da vida e, então, sujeita a constante alteração (BARBELLI, 2008). Para Ricoeur, essa construção da psicanálise que implica uma explicação econômica e a interpretação dos sentidos, reforça a constituição desta como ciência, exatamente por não escolher entre um posicionamento ou outro (FRANCO, 1993).

Ricoeur é apresentado como o autor de um entendimento inédito sobre o relacionamento da hermenêutica e da energética na obra freudiana. Franco (1993), em sua tese de doutorado, resgata três trabalhos principais de Ricoeur para explicitar a importância e a profundidade da obra do autor sobre a hermenêutica, a energética e suas articulações com a interpretação: *La Symbolique Du mal* (1960), *De L'Interprétation: Essaisur Freud* (1965) e *Le Conflit des Interprétations: Essais D'hermeneutique* (1969). Franco enfatiza que o desenvolvimento cronológico da teoria psicanalítica reforça a tese de Ricoeur da relação equilibrada entre a explicação econômica e a interpretação dos sentidos.

As obras freudianas, *O Projeto de 1895*, a *Interpretação dos Sonhos [1900]* e os artigos *Metapsicológicos* de 1914-1917 fundamentam os achados de Franco (1993) sobre o pensamento de Ricoeur. Elas ilustram a evolução do pensamento de Freud em direção ao equilíbrio entre hermenêutica e energética. Em relação à obra *Projeto*, de 1895, existe praticamente apenas a abordagem da energética. Em *Interpretação dos Sonhos*, a teoria dá espaço para integrar a interpretação e a energética. É nos artigos *Metapsicológicos*, de 1914 - 1917 que essa, integração amadurece, pois há uma relação entre o próprio conceito de pulsão,

um conceito energético e sua representação, o que pede uma interpretação (FRANCO, 1993).

Franco (1995) infere que Ricoeur oferece uma dialética entre força e sentido em seu primeiro bloco de estudo sobre Freud. Nessa lógica, o *Projeto*, de 1895, que apresenta um estado energético da teoria, tem *A Interpretação dos Sonhos* como sua antítese, em que a interpretação e a hermenêutica prosperam e a síntese, ou o equilíbrio entre força e sentido, seria encontrada nos escritos metapsicológicos. A partir desse raciocínio, Ricoeur procura mostrar a irredutibilidade do discurso freudiano à linguagem, quer do sentido, quer da força (FRANCO, 1995).

Franco (1995) enfatiza que para entender a força da tese de Ricoeur é preciso não se ater somente à psicanálise. Ele vislumbra um empreendimento muito mais amplo, que é a indissolubilidade da explicação causal por forças de uma interpretação de sentidos que não caracteriza somente a psicanálise, mas toda a ciência do homem que aspire a explicar efetivamente o comportamento humano. No artigo *Expliquer et Comprendre*, Ricoeur (1986) rejeita a distinção clássica que associa explicação às ciências naturais e associa a compreensão às ciências sociais. Dessa forma, propõe não optar somente por um dos dois termos, pois considera que a explicação e a compreensão são modos irredutíveis de entender a realidade (FRANCO, 1995).

O que se pode concluir é que a articulação energética/hermenêutica traz à epistemologia freudiana um procedimento metodológico e explicativo que não se enquadra rigorosamente nos padrões convencionais da pesquisa das ciências naturais. Os pressupostos de Freud encontrados no *Projeto*, de 1895, não foram suficientes para explicar os diversos distúrbios psíquicos. No entanto, como bem coloca Barbelli (2008), as propriedades subjetivas da mente não poderiam ser simplificadas somente por operações matemáticas, pois os processos causais na esfera do subjetivo são caracterizados pela determinação do comportamento intencional da mente e pelo funcionamento do campo de forças que nela atuam. A análise do sentido feita pelo olhar da energética demanda uma técnica hermenêutica que permita lidar com relações dialéticas, e não propriamente com relações de grandezas expressas por meio de elementos matemáticos. Concorde-se com o entendimento Ricoeur sobre a efetividade da interpretação: não há maneira de se separar a energética da hermenêutica, já que ambas são modos irredutíveis de se compreender a realidade.

O esforço feito até aqui, no sentido de resgatar a epistemologia da psicanálise, montar o quebra cabeças relativo a pesquisa com essa base teórica e aprofundar e compreender melhor os sentidos da hermenêutica e da energética culmina no próximo tópico, “Psicanálise e administração”, que trata das possibilidades de articulação entre a psicanálise e as pesquisas em administração, e mostra como a primeira pode contribuir com a segunda ao colocar em foco o sujeito nas disciplinas do campo de estudo da Administração.

3.4 Psicanálise e administração

Muitas vezes, observa-se uma prática comum nas ciências em que uma área se utiliza de fragmentos isolados da outra para aumentar as possibilidades de compreensão do seu objeto, mesmo que isso implique em prejuízo para a outra área (GODOI, 2007). No entanto, é fundamental levar em consideração o contexto de surgimento desses pressupostos, suas articulações com outros conceitos e, principalmente, a evolução da teoria. Dessa forma, o não domínio da amplitude do sistema, que envolve o conceito original, passa a ser o grande obstáculo pelo atraso das intenções transdisciplinares e pelas frágeis formulações e práticas híbridas.

A utilização de pressupostos, conceitos e métodos de um campo do saber em outro exige cuidado epistemológico, para que não se percam a essência e a estrutura em que a *weltanschauung* (visão de mundo) relativa àquele saber foi erigida. Mesmo que essa transferência implique a expansão da visão de mundo de uma das partes, é imprescindível o máximo de cautela para que isso não resulte na redução ou prejuízo da *weltanschauung* de nenhuma outra parte (GODOI, 2007).

Tendo apresentado nesta tese um referencial teórico acerca da psicanálise, é justo concluir que para se utilizar um conceito psicanalítico é necessário que se arrastem a base epistemológica (a *weltanschauung*) e o entrelaçamento dos conceitos que formam o campo da psicanálise.

Godoi (2007) e Enriquez (1997) reforçam a importância de considerar que, ao se trazer para um campo de estudo conceitos de outra área, estes devem ser elaborados e pensados para aquela realidade. A psicossociologia, por exemplo, só pode ter um status científico na medida em que favorece a elucidação das condutas sociais, explicação que não pertence à psicanálise nem à sociologia. Dessa forma, os conceitos de outras ciências utilizados pela psicossociologia não são conceitos tais como eles existem, mas derivam conceitos retrabalhados que têm como legitimação favorecer a apreensão de novos elementos da realidade sem a descaracterização e o distanciamento da situação original (ENRIQUEZ, 1974).

A constituição da administração é inegavelmente interdisciplinar, conforme Freitas (2007). Seu potencial de contribuição deve-se principalmente à possibilidade de articulação de outros campos do saber, como Economia, Sociologia, Ciências Políticas, Psicologia, Filosofia, Antropologia e, mais recentemente Psicanálise. Apesar de se observar uma presença significativa da discussão psicanalítica nas ciências humanas, essa participação no comportamento organizacional é muito recente. Pode-se mencionar alguns trabalhos e autores citados por Freitas (2007): Enriquez (1997), com os conceitos de doenças de idealização; Anzieu (1993), com a ilusão grupal; Amado (2000), com as ressonâncias das identidades psíquicas e Chanlat (1996a), com as dimensões esquecidas do indivíduo. Além destes, estudos mais recentes sobre narcisismo (SOARES e GOULART, 2010), poder (PAGÉS *et al.*, 2008 e FARIA, 2007), metáforas (MORGAN, 2007), crítica e psicanálise (PAES DE PAULA, 2003) e indivíduo-trabalho e organizações (SANT'ANNA, 2011) também compõem a vasta gama de estudos que buscam alinhar os estudos organizacionais e a psicanálise.

Chanlat (1996a) critica os estudos sobre comportamento organizacional por relegarem a psicanálise durante tanto tempo e reforça que a área é *prisioneira* de um modelo comportamentalista inspirado pelo positivismo, a qual desconsidera a realidade interior dos seres humanos, deixando-a, na maioria dos casos, oculta ou mascarada. De outro lado, a insatisfação crescente com a pouca importância dada ao papel da vida psíquica na dinâmica humana das organizações, assim como os limites psicológicos ortodoxos, estimulou pesquisadores a investirem na psicanálise. A fim de ilustrar o desenvolvimento que envolvia psicanálise no contexto organizacional, o autor aponta quatro linhas de pesquisa: a de Melanie Klein (1975), Bion (1972) e Elliot Jaques (1972b), que lança as primeiras bases da

socioanálise dos grupos nas organizações nos primeiros anos do pós-guerra; a que inclui vários pesquisadores da Harvard, principalmente H. Levinson (1987), e Zaleznick e Kets de Vries (1985), que procuravam compreender a liderança a partir de conceitos psicanalíticos; originária da França e dos países latinos, com os trabalhos de Pagés *et al.* (1979) e Enriquez (1990), que apoia seus conceitos na psicologia social, no pensamento freudiano e na sociologia radical, para tentar elucidar os conflitos, os motivos não verbalizados e as máscaras que aparecem no grupo e no indivíduo; e a inspirada nos trabalhos de C. Dejours, que se baseia-se na tentativa de esclarecer o que na organização do trabalho entra em contradição com o funcionamento do aparelho psíquico.

A articulação da administração com a psicanálise permite que os estudos organizacionais e os recursos humanos fiquem frente a frente com as próprias faltas, promovendo, essencialmente, uma reflexão sobre si mesmo, o que destitui a gestão do “pedestal ilusório da completude” (GODOI, 2007, p. 22). A psicanálise vem efetivamente contribuir para as ciências sociais aplicadas, pois intenta colocar em evidência

[...] um outro registro, uma outra cena e um outro sentido na vida organizacional, pois ela (a psicanálise) leva em consideração o homem em sua natureza humana, a cena do imaginário, do inconsciente, do jogo das pulsões, que instaura o conflito identitário, o papel das ilusões no edifício social e nas lealdades grupais e não o homem transvestido de um ser meramente econômico, social ou organizacional (FREITAS, 2007, p. 8).

O comportamento humano jamais pode ser reduzido àquilo que se observa exteriormente. Uma das grandes contribuições de Freud é justamente esse status que ele dá à dúvida, à interpretação e à forma como o conhecimento é construído. Apesar de a dúvida estar presente na forma de se fazer ciência, a psicanálise aguça a escuta, pois ela paira justamente sobre o que é dito, na busca pelo não dito, pelo que se escapa e que aparentemente não tem valor. Há de se considerar, como enfatiza Mendes (2002), que esse processo não autoriza o pesquisador a criar uma sintomatologia paranóide, pois o conteúdo expresso tem o seu lugar, e é a partir dele que o conteúdo latente pode ser desvelado.

Os trabalhos que procuram fazer uma ponte entre a psicanálise e o comportamento organizacional, de uma forma ou de outra, convidam à reflexão sobre o funcionamento da

vida nas organizações e ao entendimento de que ela não se resume aos processos como ditos estratégicos da gestão de pessoas comumente apontados por autores funcionalistas. O ambiente organizacional, enquanto lugar privilegiado em que numerosas relações desencadeiam, é um terreno fértil para observar a dinâmica psíquica (CHANLAT, 1996a), Dessa forma, os processos intrapsíquicos não podem ser ignorados, já que as relações interpessoais e as relações intergrupais são afetadas diretamente por eles. Chanlat (1996a) utiliza as palavras de Enriquez (1990) para ilustrar a necessidade de não se fechar os olhos para a vida psíquica como uma realidade que está escancarada:

A ligação social apresenta-se como uma ligação trágica: ela nos permite compreender que os outros existem, não como objetos para a satisfação dos nossos desejos, mas como sujeitos de seus desejos ou, dizendo com outras palavras, capazes de nos rejeitar e de nos amar, de nos contradizer, de apresentar perigos permanentes, não apenas a nosso narcisismo, mas também a nossa simples sobrevivência, e de ser, para nós, apesar de tudo, tão indispensáveis como o ar que respiramos (ENRIQUEZ, 1990, p. 183).

Considerar os aspectos intrapsíquicos dos indivíduos significa entender que eles estão em constante interação e que são dotados de uma vida interior que expressa sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais. A linguagem controla e estrutura as possibilidades de ação das pessoas; ou seja, é o veículo privilegiado da subjetividade, tendo a vida psíquica como fundamento (DAVEL e VERGARA, 2008). A psicanálise pode se prestar a uma forma de condução da interpretação da linguagem nos estudos comportamentais das ciências sociais aplicadas, pois leva em conta a subjetividade dos sujeitos, ao mesmo tempo em que permite fazer inferências mais amplas. Mezan (1998) corrobora essa afirmativa ao esclarecer, que existem elementos psíquicos que são universais e outros que são particulares. Ressalta que existe um processo de construção do conhecimento por *generalização crescente*, que se organiza em três planos: para o próprio indivíduo, para um grupo de indivíduos e, mais adiante, para toda humanidade (MEZAN,1998).

É por meio da linguagem que as possibilidades para se entender como psicanálise e os conceitos apresentados nesta tese se articulam com as ciências sociais aplicadas. O elo entre a realidade do coletivo e a do indivíduo é a linguagem. Assim, um estudo psicanalítico voltado

para as organizações tem por objetivo revelar significações encobertas na forma de vida organizacional, que, como ressalta Godoi (2007), muitas vezes, transparece a normatividade subjacente às práticas coletivas.

Assim como já foi mencionado no preâmbulo e demonstrada devida a importância da hermenêutica e da energética, é necessário enfatizar que o desenvolvimento teórico sobre a ligação desses dois eixos de interpretação da linguagem fundamentará a análise das entrevistas. Espera-se, ainda, desenvolver mais esses dois pontos principais em que se fundamentarão as análises de entrevistas, já que a pesquisa psicanalítica é considerada por Iribary (2003, p. 117) como “uma apropriação do autor que depois de pesquisar o método freudiano descobre um método seu, e o singulariza na realização de uma pesquisa”. Tendo em vista a afirmativa de Iribary, foi fundamental resgatar a episteme freudiana para se compreender como a hermenêutica e a energética irão subsidiar a análise das entrevistas que se pretende realizar.

Nessa interpretação, deve ser levado em conta o inconsciente como fonte dos desejos reais, das orientações e das intenções, considerando-o separado da consciência por uma força (energética) que leva a uma distorção entre o sentido de uma representação no inconsciente e uma representação consciente. A linguagem não se prende apenas às palavras; ela também é composta a partir de uma concepção mais ampla da expressão humana, associada aos símbolos e às representações e manifestações corporais. O acesso ao inconsciente só é possível por meio da linguagem, que, para Godoi (2007), como objeto da psicanálise, marca o grau de autonomia em relação à subjetivação e ao mesmo tempo, distancia o sujeito das classificações estatísticas e massificadoras.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser considerado essencialmente qualitativo, principalmente, em função da natureza do problema que se pretende estudar e das questões propostas que orientarão a pesquisa. A pesquisa qualitativa se refere à tentativa de entender um universo que não é pode de ser quantificado. A ênfase neste tipo de pesquisa está na interpretação do sujeito. Lida-se com a subjetividade tanto do pesquisador quanto do pesquisado, e é esta a grande contribuição que este tipo de pesquisa pode oferecer.

Godoy (1995) cita algumas características que remetem à pesquisa qualitativa: considera o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; e valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o sujeito ou a situação a ser estudada. Assim, com base na proposta da utilização das entrevistas transferenciais, que serão descritas com mais detalhes posteriormente, o pesquisador deve ser entendido como “o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados” (GODOY, p. 62, 1995).

Deve-se considerar que na relação entre sujeito e pesquisador, conforme Silva *et al.* (2007), embora perpassada pela relação de poder trata-se de um momento de construção e diálogo de experiências humanas. Em segundo lugar, a autora pondera que a pesquisa qualitativa é, necessariamente, descritiva e que a palavra ocupa um lugar de destaque, desempenhando um papel importante tanto no processo de obtenção de dados quanto na análise e disseminação desses dados. O contexto é extremamente importante para a pesquisa qualitativa, pois deve ser considerado como um todo, já que não se pretende, como nas pesquisas de cunho quantitativo, reduzi-lo a indicadores e variáveis.

Um terceiro ponto destacado é o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida. Isso deve ser uma preocupação essencial do investigador. Assim, quando se opta por este tipo de abordagem, deve-se ter claro que a perspectiva dos participantes é a fonte de alimentação da pesquisa. Justamente por esse motivo, a cautela com o processo escolhido pelo pesquisador é fundamental.

Como os pesquisadores não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não é necessário que os dados encontrados corroborem ou neguem tais suposições. As questões que orientam a pesquisa qualitativa têm um interesse cada vez mais amplo à medida que esses objetivos vão se tornando mais específicos e delimitados.

Algumas considerações metodológicas acerca das entrevistas transferenciais são congruentes com os pressupostos da história de vida, já que a segunda trata de uma abordagem qualitativa que leva o processo de transferência em consideração. Algumas questões, conforme Silva *et al.* (2007), são recorrentes quando se trata de metodologia: Quem entrevistar? Quantos? É necessário ser diretivo ou não? Como transcrever as entrevistas? Como trabalhar os dados? Essas questões, reforçam as autoras, provêm da perspectiva neopositivista e o sentido mais profundo da história de vida está precisamente, em colocá-las em questão. Para as autoras, é ao longo de cada entrevista que o modo de trabalhar é encontrado. Assim, não existem pressupostos metodológicos estabelecidos *a priori* nem um *modus operandi* preconcebido independente da realidade pesquisada.

Nas entrevistas, o pesquisador deve orientar-se no sentido de como utilizar as histórias (no caso, as entrevistas) para fazer avançar a compreensão de uma dada realidade. Assim, as narrações acabam por subsidiar um contexto muito mais amplo, possibilitando a descrição de um universo social desconhecido, pois é na especificidade de cada entrevista que é possível traçar uma ponte entre as vivências coletivas e individuais. Dito de outra forma:

As histórias individuais mostram-nos, efetivamente, uma cultura, um meio social, um esquema de valores e de ideologia, já que, enquanto membro de uma coletividade – família, organização, classe social–, o sujeito se encontra constantemente em interação com essas coletividades (SILVA *et al.*, p. 140, 2007)

Os sujeitos da pesquisa que compuseram o universo de investigação são dois executivos e uma executiva que ocupam posições estratégicas nas organizações, geralmente conhecidos como os CEs (*Chief Executives*). Esses sujeitos foram escolhidos pela acessibilidade, por meio de indicações e a partir de contatos de redes de colaboração profissional. É importante ressaltar que em uma metodologia de base qualitativa o número de sujeitos que compõem o

quadro de entrevistas dificilmente pode ser determinado *a priori*, conforme ressalta Duarte (2002) já que tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento e da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações.

4.1 A entrevista transferencial como técnica metodológica

Tendo em vista que uma das intenções deste trabalho é estabelecer uma interlocução com a psicanálise e com a psicossociologia, a estratégia metodológica proposta foi pensada e pesquisada com a finalidade de formar esse laço. Dessa maneira, esta técnica, classificada com um processo pouco ortodoxo por Matos (2001), seja para a área das investigações nas ciências sociais, seja conforme o escopo da própria teoria e clínica psicanalítica, espera-se que o aprofundamento e o trabalho com as entrevistas transferenciais contribuam efetivamente, para a realização de futuras pesquisas na área de ciências sociais aplicadas.

O método que se pretende utilizar baseia-se em três momentos distintos que estabelecem o diálogo desejado com a psicanálise: a) a utilização das entrevistas individuais em profundidade, denominadas como “entrevistas transferenciais”, por Matos (2001); b) discussão destas entrevistas com um mediador que tenha tanto experiência clínica quanto conhecimentos teóricos ligados à psicanálise, aqui designada como “fase de mediação”; e c) análise dos dados a partir da discussão desenvolvida segundo item. O enfoque principal tanto da entrevista quanto da discussão é o tema da tese que se pretende investigar, ou seja, “Prazer e sofrimento no trabalho”.

A entrevista transferencial idealizada por Matos (2001) é uma proposta de intervenção metodológica que leva em consideração o processo de transferência e o de contratransferência, discutidos na psicanálise. Inicialmente, é importante esclarecer que a transferência e a contratransferência são formas de relação humana estabelecida, e não processos que se dão apenas no *setting* analítico. Ou seja, elas acontecem nas diversas formas

de interação humana (MIJOLLA, 2005), como nas relações de amizade, nas relações familiares, profissionais e nas relações conjugais. Para sustentar essa afirmativa, Matos (2001) recorre às palavras de Freud:

Não é fato que a transferência surja com maior intensidade e ausência de coibição durante a psicanálise que fora dela. Nas instituições em que doentes dos nervos são tratados de modo não analítico, podemos observar que a transferência ocorre com maior intensidade e sob as formas mais indignas, chegando a nada menos que servidão mental (...) (FREUD, 2006a p. 113).

Em seu *Estudo Autobiográfico*, Freud (2006f) reforça que não se deve supor que o processo de transferência foi criado pela análise nem que ele acontece independente dela. A transferência deve ser considerada como “um fenômeno universal da mente humana” (FREUD, 2006f, p. 47) e o papel da análise é descobrir a transferência e isolá-la, tornando-a consciente para o paciente pelo analista. Com a ajuda do método de associação livre e da interpretação, Freud ressalta que a psicanálise conseguiu alcançar algo que não parecia ter importância prática nenhuma. Ou seja, tornou possível provar que os sonhos têm significado e que é possível descobri-lo, trazendo “uma nova escala de valores no pensamento científico” (FREUD, 2006f, p. 48).

Esclarecido que o processo de transferência não é inerente ao *setting* analítico, Matos (2001, p. 2-3) aponta quatro premissas fundamentais para se entender o conceito das entrevistas transferenciais. Em primeiro lugar, o processo de transferência emocional cognitiva (consciente ou inconsciente) entre duas pessoas não é algo inédito, criado artificialmente pela situação analítica. A segunda premissa é que o uso da transferência na técnica psicanalítica deve ser balizado por uma atitude irrestritamente ética, já que a sugestibilidade do paciente é sempre limitada pelo interesse terapêutico de cura do paciente. Em terceiro lugar, a transferência estimula o questionamento da lembrança e reexperimentação de enquadramentos emocionais e cognitivos constituídos antes mesmo do processo de análise. Dessa forma, a transferência se torna um instrumento forte de captura no presente de emoções, afetos e conhecimentos, que se atualizam, mas se referem a outros eventos da vida dos pacientes e são fundamentais para o avanço do processo analítico. A quarta premissa é que a técnica psicanalítica não se apoia exclusivamente na transferência. São necessárias,

ainda, “uma estratégia hermenêutica de entendimento do outro, uma escuta potencialmente libertadora e um método de falar que deverá provir do próprio paciente – a associação livre” (MATOS, 2001 p. 3). Assim, a técnica psicanalítica é composta por esses três instrumentos: o manejo da transferência, a escuta analítica e a associação livre.

Apesar de se basear em referenciais psicanalíticos, Matos (2001) deixa claro que a pretensão desta técnica metodológica para a pesquisa se circunscreve ao “manejo técnico” da transferência *apenas* (MATOS, 2001 p. 3) no seu sentido investigativo, e não terapêutico. Esta estratégia, ainda conforme a autora, permite a possibilidade de apreender e de dar conta de sistemas de valores, normas, representações, símbolos e afetos próprios ao tema da pesquisa proposta para esta tese, que é prazer e sofrimento no trabalho de altos executivos.

Em relação à análise empírica, Matos (2001) apresenta as seguintes categorias baseadas no referencial psicanalítico para realizar as entrevistas transferenciais:

- Explorar os elementos ou achados transferenciais, positivos ou negativos, que irão surgir ao longo das entrevistas, assegurando, principalmente, que todos os entrevistados estejam cientes do processo, respeitando, em primeiro lugar, os preceitos éticos que envolvem a entrevista.
- Estimular o entrevistado a utilizar a técnica de associação livre de forma limitada, pois os temas e objetivos já estão pré-definidos.
- Utilizar a técnica hermenêutica *apenas* (MATOS, 2001) no momento da análise do conteúdo das entrevistas, pois não se pretende aqui interpretar o entrevistado durante a entrevista. É importante tal ênfase, pois posteriormente também se deve entender o papel do pesquisador no processo de transferência, assim como resgatar as impressões no momento da fala, do silêncio e do esquecimento nos lapsos de linguagem, risos, trocas de nomes brincadeiras e tom de voz.

Após a realização das entrevistas transferenciais, buscarei acrescentar ao método desenvolvido por Matos (2001) uma nova etapa que chamarei de “fase de mediação”. Mesmo considerando que a autora afirme que a metodologia das entrevistas transferenciais pode ser aplicada por profissionais que não tenham necessariamente formação psicanalítica, acredito que para consolidar melhor o método, seria interessante incluir o papel do mediador. Esse

papel é ocupado por psicanalistas com experiência clínica e de supervisão psicanalítica, para dar suporte à discussão dos três instrumentos da técnica psicanalítica: manejo da transferência, escuta analítica e associação livre. A título de ilustração, a Figura 1 apresenta a triangulação dos vértices da etapa de mediação:

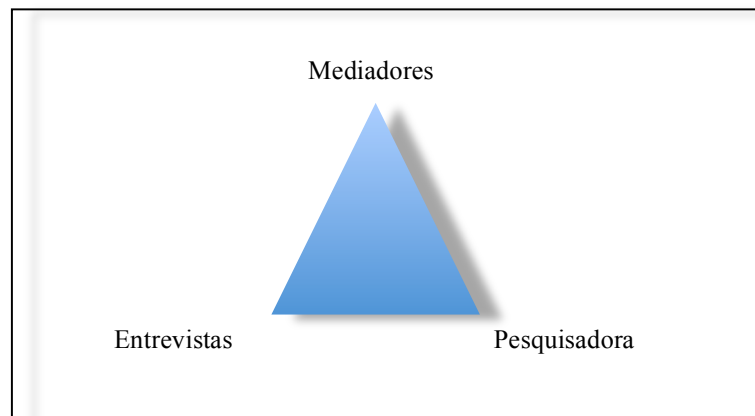


FIGURA 1 – O papel do mediador
Fonte: Elaborada pela autora

O papel do mediador foi inspirado na supervisão recomendada pela formação psicanalítica desde a década de 1920. Caracteriza-se pela apresentação do material clínico, relatado por um terapeuta menos experiente, a um colega com maior experiência clínica, de forma que, em conjunto, aprendam sobre o paciente em questão (SARAIVA e NUNES, 2004). Não é objetivo da supervisão impor o que o analista deve dizer ou fazer. O objetivo maior, de acordo com Mijolla (2005), é de ajudá-lo a demarcar e estabelecer o sentido do material coletado e a entender a dinâmica das cargas pulsionais e afetivas e as defesas em jogo no paciente, tudo isso sem deixar de levar em conta o jogo da transferência e da contratransferência. É justamente por esse entendimento que foi possível estabelecer esse paralelo entre o papel do supervisor e o do mediador, já que esse conceito (e papel) pode ser também utilizado para enriquecer a pesquisa proposta.

É importante ressaltar que não se tem a pretensão de adotar a supervisão da forma estrita de como ela se apresenta na clínica, e sim utilizar determinados elementos e contribuições que podem acrescentar para a discussão das entrevistas. Justamente por isso não se utiliza a palavra *supervisão* (que remete a uma relação verticalizada), e sim *mediação*, que pressupõe

uma horizontalização, uma ideia de meio que permite a troca entre a pesquisadora e o/a(s) psicanalista(s) convidado/a(s). Essa incursão possibilitará que as entrevistas sejam discutidas, abrindo maiores possibilidades para a análise dos dados para a pesquisadora, principalmente devido à riqueza dos detalhes que este tipo de metodologia permite. Dessa forma, baseando-se na técnica hermenêutica já aqui referenciada, a articulação de um terceiro elemento na discussão das entrevistas – o mediador – permitirá uma captação maior dos elementos de transferência e contratransferência, possibilitando um olhar além do da pesquisadora, pois há de considerar os próprios processos de resistência e negação, nem sempre fáceis de serem identificados pelo próprio analista ou pelo pesquisador.

A contratransferência, segundo Mijolla (2005, p. 405), é “um conjunto de reações inconscientes do analista à transferência de seu paciente, inclusive os sentimentos projetados nele por este último”. Para explicar o avanço no entendimento da contratransferência, o autor referencia Melanie Klein (1995), que, ao definir identificação projetiva, possibilitou o entendimento de como um paciente pode agir no psiquismo do analista, projetando nele parte do seu próprio psiquismo. Posteriormente, cita Heimann (1987) que sustenta a tese de que a resposta emocional do analista ao seu paciente é a principal ferramenta de trabalho. No entanto, Mijolla (2005) enfatiza que a definição da contratransferência também é alvo de controvérsias, a partir do momento em que ela é entendida ou como uma resposta rigorosa aos processos inconscientes que a transferência induz ao analista ou como uma resposta mais integral por parte da personalidade do analista, no âmbito do tratamento.

A transferência e a contratransferência podem acontecer onde haja interação social humana, como nas relações de amizade, professor-aluno e amorosas. Dessa forma, Matos (2001) enfatiza que a pior situação que poderia se configurar é a do pesquisador/entrevistador se encontrar em absoluta ignorância ou desconhecimento ou, ainda, ingenuidade da sua atuação essencial neste processo. Essa ignorância ou intuição podem levar a deixar que conteúdos fundamentais para análise sejam ignorados e muito tempo de trabalho seja perdido. Ainda para a autora, se a transferência dá o tom na situação de análise, nas entrevistas vários elementos provenientes da transferência também contribuem para o processo mais consistente de análise do pesquisador. Assim, com o apoio metodológico na transferência é possível, como diria a autora, numa situação de entrevista, a abertura de uma multiplicidade qualitativa de mediações, de uma pluralidade de acepções e pontos de vista tão diversos quanto

irredutíveis sobre os vetores pretendidos nesta pesquisa.

De outro lado, assim como a proposta original de Matos (2001), não se tem a pretensão (nem metodológica e empírica) de generalizar a partir desta forma de entrevista os pontos a serem desenvolvidos sobre prazer e sofrimento no trabalho. Portanto, os conceitos psicanalíticos e psicossociológicos aqui utilizados serão focados apenas nas experiências dos entrevistados, recorrendo a fenômenos, forças e processos sociais mais gerais e abrangentes que também estão operando no contexto da pesquisa.

Retomando a questão do papel do mediador pensado a partir da técnica de supervisão, Zaslavsky *et al.* (2003) apresentam três modelos metodológicos de supervisão, com base nas contribuições de Fleming e Benedek (1996), Ekstein e Wallerstein (1958), Mabilde (1998) e Vollmer Filho (1996), agrupadas no Quadro 2.

Quadro 2 — Modelos metodológicos de supervisão

MODELOS	DESCRIÇÃO DOS MODELOS		
	Supervisionando	Supervisor	Foco
Clássico ou Demonstrativo	- Apresenta o material para o supervisor	- Demonstra constantemente a técnica - Transmite conhecimentos - Mostra em suas intervenções como conduzir a análise e as interpretações que formularia.	Centrada no paciente
Corretivo ou Comunicativo	Apresenta o material mais detalhadamente -Valorização dos aspectos inconscientes -Seus aspectos inconscientes são levados espontaneamente para a análise pessoal	- Apoia-se no modelo clássico -Faz correções momento a momento às intervenções e ao entendimento -aponta erros e acertos -Valoriza os aspectos inconscientes, mas deixa o supervisionado levar espontaneamente para sua análise	Centrada no supervisionado
Compreensivo, Relacional ou Experiencial	- O supervisor participa da experiência de aprendizagem do supervisionado em nível empático - O supervisor usa a si mesmo como instrumento para desenvolver no supervisionado as funções essenciais do analista - Observação da interação supervisor supervisionado como forma de entender o paciente - Transferência e contratransferência são abordadas diretamente na supervisão - O supervisor aponta o que e quando o supervisionado deve levar para a sua análise		Centrado na interação da dupla

Fonte: Zaslavky *et al.* (2003).

Embora o quadro apresente três modelos, do mais tradicional ao mais interativo, o terceiro, chamado de “Compreensivo, relacional ou experiência” é o que mais se aproxima da escolha metodológica aqui proposta. O supervisor participa da experiência de aprendizagem do supervisionado. Como destacam Zaslavky *et al.* (2003), tem se observado a propensão pela adoção deste modelo, pois há uma crescente influência da maior valorização dos fenômenos que ocorrem no campo psicanalítico, da utilização da transferência e da contratransferência e consequente valorização dos aspectos interacionais do par analítico. Da mesma forma, vislumbra-se o papel do mediador nesta pesquisa. A dinâmica para se discutir o conteúdo das entrevistas e os elementos da transferência e de contra-transferência que possam passar despercebidos pelo entrevistador, mas que podem ser notados pelo mediador, os momentos de silêncio, a linguagem corporal, tudo pode adquirir novos rumos a partir da discussão dessas impressões com uma terceira figura com um referencial teórico diferente da pesquisadora.

Baseando-se na teoria psicanalítica e na psicossociologia, buscar-se-á traçar uma ponte com o mundo do trabalho revelada por meio do sofrimento e do prazer do indivíduo entrevistado. Com esse intuito, entende-se que é possível construir uma análise mais robusta e rica dos dados tendo como interlocutores a pesquisadora e o mediador, beneficiados pela complementaridade dos conhecimentos de cada participante desta fase.

4.2 Algumas considerações sobre as entrevistas transferenciais

A entrevista transferencial, proposta por Matos (2001), como toda metodologia, apresenta algumas recomendações e cuidados. Primeiramente, deve-se, em todo o processo, estar orientado para uma postura ética tanto da parte daquele que entrevista quanto daquele que é entrevistado. É importante deixar claro que se trata de um trabalho de investigação científica sobre um tema que, de certa forma, remete à intimidade, devendo ser tratado com o devido respeito e confiança. Posteriormente, deverá ser apresentado ao entrevistado o roteiro de

entrevista, começado por temas menos conflitantes, para que o vínculo e o *rapport* sejam construídos e conquistados na base da múltipla confiança. A autora salienta que o estado de confiança deve ser considerado muito mais como uma conquista do que como um dado propriamente já coletado, o que não é uma tarefa fácil de ser realizada. Assim, o pesquisador deve lançar mão do seu arsenal *argumentativo-afetivo* no sentido de promover o acolhimento e a produção da confiança. Essa produção de confiança é um desafio principalmente pelo tempo curto pre-definido dos encontros (três ou quatro encontros de duas a três horas cada um). A autora recomenda que o entrevistador consiga convencer o entrevistado de suas reais intenções, do interesse genuíno pelo tema da pesquisa e do sigilo dos dados que poderão ser oferecidos, principalmente, do tratamento e encaminhamento ético dos resultados analisados.

No decorrer da entrevista, o pesquisador deve estar atento aos próprios momentos de silêncio, que se usados de forma errônea também podem prejudicar o decorrer do processo. O silêncio, conforme a autora, em determinados momentos pode provocar reações defensivas no entrevistado, colocando em xeque o clima de confiança do processo. Além disso, o pesquisador deve adequar seu linguajar ao pesquisado, para que o vocabulário não se torne um abismo na dinâmica das entrevistas. Por fim, deve-se destacar que a devolução por meio de retorno e agradecimento deve ser combinada previamente com os entrevistados e deixar livre caso se interessem por uma cópia do relatório final, como atitude de gratidão pela divisão da confiança.

Caso o pesquisador se depare com situações que extrapolem os contornos daquilo que foi inicialmente combinado nas entrevistas, deve sinalizar ao entrevistado e aguardar a reação, já que, comumente, essas reações vêm carregadas de um material rico para análise e permitem recuperar o caminho inicialmente proposto. Matos (2001) enfatiza que o entrevistador não deve nunca deixar passar despercebido ou “fazer de conta” que não está entendendo, já que esse poderia ser o primeiro passo de uma entrevista se tornar indesejável.

Ao término de todas as entrevistas, deve-se perguntar ao entrevistado se há algum aspecto relevante que gostaria de esclarecer ou que considera importante destacar. Esse ponto é importante, pois, como comenta Matos (2001), neste procedimento a autora extraiu momentos ricos de reflexão, já que ele abre espaço para que o interlocutor aponte lacunas que o entrevistador possa ter ignorado ou não ter dado a devida importância. Finalmente, a autora enfatiza que em técnicas de entrevista como esta, quando são conduzidas por profissionais da

área médica ou psicológica:

A atenção se volta muito mais para dimensões psicológicas e fisiológicas específicas presentes nas atitudes, ações e sentimentos e relativos à conformação da personalidade ou do caráter do entrevistado [...] É preciso reconhecer, explicitamente que a percepção que o/a entrevistador tem do entrevistado é sempre seletiva e previamente organizada, sobretudo a partir dos contornos de suas próprias referências sociológicas (MATOS, 2001, p. 39).

Isso posto, torna-se importante estar alerta para o tipo de imagem social que será formada do entrevistado, a fim de analisar melhor os dados que obtidos. Justamente por essa limitação é que a sugestão do papel de mediação se faz importante aqui neste trabalho. De forma alguma tem-se a pretensão de cobrir todas as lacunas. Isso seria impossível. No entanto, a discussão dos dados e de todos os elementos psicanalíticos abordados na questão do prazer e sofrimento no trabalho, será mais bem captada a partir de referenciais sociais diferentes, mas, ao mesmo tempo, ligados ao tema que se pretende pesquisar.

Utilizar a transferência nas entrevistas não é fazer do entrevistado um analisando e oferecer a ele uma interpretação de suas falas. É, em verdade, analisar em uma ocasião posterior, mais especificamente na fase de mediação, os elementos próprios da transferência e contratransferência que apareceram na entrevista, sejam eles positivos ou negativos. Matos (2001) reforça que a transferência também pode aparecer como um processo de resistência, com um tom “negativo”, levando o pesquisador e o pesquisado a se sentirem incomodados, pouco a vontade ou, até mesmo, indiferentes. De qualquer forma, ao entrevistador, conforme as recomendações de Matos (2001), não caberá estabelecer julgamentos de valor sobre as falas (ou sobre o silêncio) dos entrevistados, nem aprofundar demasiadamente os diferentes pontos de vista que irá encontrar. Existe um momento apropriado para essa interpretação, que não é no momento da entrevista.

Por fim, a metodologia proposta por Matos (2001) buscará, por meio das repetições e das localizações transferenciais e contratransferências, ao longo das várias entrevistas, elementos que possam ser identificados como comuns às diferentes experiências de prazer e sofrimento no trabalho de altos executivos.

5. ENTRE O CÉU E O INFERNO: AS CONFISSÕES DOS EXECUTIVOS

Este capítulo trata das histórias dos executivos entrevistados. A abordagem metodológica desta tese, aproxima-se da abordagem clínica e busca um conhecimento aprofundado de casos individuais. Assim como na psicanálise e na psicossociologia, utilizou-se da ótica da hermenêutica e da energética para analisar cada caso, a fim de aproximar-se da experiência subjetiva dos executivos e, assim, tentar captar o sentido de cada vivência dos sujeitos. Nesse método, o pesquisador é o próprio instrumento de coleta de dados e intérprete de um material que é preciso organizar e procurar um significado. Dessa forma, este é um trabalho construído na primeira e na segunda pessoa, mas ao escrevê-lo, utiliza-se da terceira pessoa (que é desenhada a partir do Eu + Ele e das transferências e contratransferências estabelecidas nesta relação) para elaborar a história de cada um dos executivos aqui estudados. Como Lapierre (1995 p. 58) bem lembrou, essa metodologia:

não é um argumento científico e não é um relatório de conexões causais, é uma história que revela a rede coerente e complexa dos significantes e dos significados e, como na psicanálise, estabelece os sentidos dos sintomas, dos sonhos e dos atos falhos. Ela muito mais os traduz e os decodifica do que os explica.

Partido desses pressupostos, o campo da pesquisa desta tese foi construído à medida que as entrevistas com os executivos foram acontecendo. Inicialmente, é importante pontuar que foram entrevistados seis executivos, sendo eles três mulheres e três homens. Todos trabalhavam em multinacionais e ocupavam cargos de diretoria ou presidência. Foram contactados a partir de indicações ou de sites profissionais. Entre as mulheres havia duas diretoras de Recursos Humanos e uma CEO (Chief Executive Officer), entre os homens, um ex-presidente em busca de recolocação, um presidente prestes a se aposentar e um diretor comercial (América Latina). Durante o processo de entrevistas, uma das diretoras de Recursos Humanos não pôde dar continuidade ao processo devido a uma doença grave. Restaram assim cinco executivos. Durante o período de um ano e meio a dois anos foram realizadas de três a quatro entrevistas com cada executivo, com duração de uma hora e meia a três horas cada uma. Todas as entrevistas foram transcritas

Em relação a fase de mediação, aconteceram seis encontros com um mediador a medida aconteciam as entrevistas. Neste momento, a pesquisadora apresentava resumidamente o conteúdo das entrevistas, as principais dificuldades e a partir daí eram discutidos cada caso, assim como os processos de transferência e contratransferência que surgiam a medida em que eram examinados.

Devido à exigência do aprofundamento da metodologia e da análise dos dados e considerando o espaço de tempo para realizá-las, optou-se por escolher três executivos dentre os cinco: o ex-presidente (agora já recolocado como presidente), o diretor comercial e a CEO. Os critérios para a escolha foram: a) ocupação de cargos que exigem uma postura mais agressiva do executivo; b) mesma faixa etária; e c) acessibilidade, caso fosse necessário obter mais informações.

Foram realizados quatro níveis de análise. O primeiro nível de análise consistiu na apresentação da história de vida de cada executivo, em que se buscou agrupar os dados, para garantir o encadeamento e a lógica das histórias, de forma que fizesse sentido para o leitor. Deve-se enfatizar que não é possível, conforme Lapierre (1995), que o ser humano observe a realidade (exterior e interior) sem uma certa projeção organizadora de sua reflexão e pensamento. Dessa forma, esse primeiro momento representou não só uma simples apresentação das histórias dos executivos, mas também um corte dessas histórias com base em minha “projeção organizadora” que, conseqüentemente, traz indícios dos processos de transferência e contratransferência próprios do método aqui empregado. O leitor encontrará no primeiro nível considerações que retomam o referencial teórico e será introduzido, também, na história de vida dos executivos e seus respectivos nomes alegóricos, Dasfrias, Descartes e Damater, criados cuidadosamente para remeter às características mais marcantes de cada executivo.

O segundo nível de análise foi um segundo corte criado a partir do primeiro nível. Cada executivo foi analisado individualmente. Para desenvolver esta parte, foi necessário que o segundo nível de análise fosse subdividido em duas partes: uma composta por considerações psicanalíticas, que dão suporte teórico às análises, e outra contemplando as análises propriamente ditas.

O terceiro nível de análise constitui uma análise transversal construída a partir do primeiro e

segundo nível. Neste nível procurou-se tanto pontos em comum quanto particularidades marcantes que perpassam os três sujeitos pesquisados respeitando ao mesmo tempo a individualidade de cada um.

O quarto nível de análise é formado pelas minhas percepções sobre os executivos e, principalmente, os meus processos de transferência e contratransferência que apareceram ao longo das entrevistas. Nesse ponto, é importante ressaltar que parte das descobertas contratransferenciais foi trabalhada na fase de mediação, conforme foi indicado na metodologia de pesquisa. Enfim, para que esse processo de análise fosse possível, tornou-se necessário deixar-me impregnar por todo o material disponível sobre o executivo estudado; ou seja, ouvir e reler várias vezes as entrevistas, anotar as minhas impressões após as entrevistas e, realmente, mergulhar nos universos de cada sujeito a fim de refinar minha compreensão do sentido das experiências e, por fim, ter condições de articulá-las com a teoria psicanalítica e da psicossociologia.

5.1 A história de Dasfrias¹²

5.1.1 Dasfrias: este é o meu nome

Eu conseguia o resultado e deixava uma fila de corpos espalhados pelo chão pra conseguir o resultado.

Dasfrias sempre gostou de “aparecer” e “de palco” como ele mesmo diz. Caçula de uma família de quatro filhos, descreve-se como alguém com excesso de energia e com uma grande necessidade de se movimentar. Esse excesso o acompanha até a atualidade. Talvez por ser o quarto filho de uma família em que o primogênito carrega o nome de um pai ausente, essa seja uma saída para ser notado.

¹²Dasfrias: este nome foi criado a partir do sobrenome do executivo. Remete a uma pessoa a dois significados que o acompanham por toda a história: de uma pessoa fria e racional e, ao mesmo tempo, alguém que gosta de encontrar soluções para situações difíceis de sair (frias).

Desde criança, sempre foi muito agitado: “Eu não conseguia ficar parado. Eu não conseguia ficar quieto. Eu tinha que falar. Eu tinha que me mexer. Eu tinha que fazer alguma coisa”. Assim que começou a ganhar dinheiro (antes a mãe não permitia), buscou atividades radicais, como pular de paraquedas e descer corredeiras, que liberassem a adrenalina. Até hoje, explica que, para se sentir vivo, precisa do “sangue circulando rápido nas veias”. Conta que encontrou essa adrenalina no ambiente empresarial. Descreve-se como um adicto à adrenalina. Apesar de nunca ter sido ligado a drogas, sempre usou a adrenalina como droga para “poder fazer o metabolismo funcionar direito”.

Seu nível de ansiedade está ligado diretamente ao nível de adrenalina: “Se não tenho adrenalina nenhuma, eu fico desesperado, porque nada está acontecendo. Se tem adrenalina demais, eu fico desesperado, porque é adrenalina demais. Então, é o nível de ansiedade que é o meu termômetro”. A busca pelos resultados de seu trabalho é a forma que encontrou para descarregar a adrenalina. No entanto, esse excesso de energia no início da vida profissional o transformou em um “trator”: “Eu passava por cima de quem quer que fosse pra entregar o resultado. Eu nunca fugi com a ética, mas passava por cima de quem fosse pra conseguir o que fosse preciso ser conseguido, dentro da ética”.

Dasfrias descreve que o resultado do excesso de energia e a ansiedade para fazer as coisas acontecerem geravam “uma fila de corpos espalhados pelo chão. Entende essa energia como uma agressividade necessária, porque quanto está sob estresse, o foco é fazer acontecer: “Na hora de fazer acontecer, você lança mão do que está na mão e você força as pessoas mais do que deve”. Para ilustrar, utiliza a imagem do jóquei e seu cavalo em uma corrida:

O jóquei não ganha a corrida sozinho. Ele só ganha se o cavalo correr. Se você pegar ele e conduzir ele direito, você consegue ganhar. Se ele descer o arreio no cavalo demais, o cavalo pode ir mais do que o limite dele, espanar e morrer do coração. Explode o coração do cavalo, literalmente. Então, não dá, não é bom. E, às vezes, você faz o cavalo ganhar aquela corrida e ele fica imprestável depois. Então, não dá. Você tem que ter a dose certa. E, às vezes, o que eu fazia era isso, botar energia demais nas pessoas. E, aí, o bicho espana, o bicho cansa antes do fim, né?

Descreve seu estilo como o de “gestão impactante” e que funcionou bem, já que tinha uma grande capacidade de entregar resultados. Todavia, em determinado momento, notou que isso

passou a atrapalhar seu crescimento. Então, mudou a estratégia: “O cara de liderança é o cara que entrega o resultado, que entrega através dos outros, e eu antes era um cara de resultado, eu entregava resultado apesar das pessoas”.

A angústia de Dasfrias, nominada, muitas vezes, em sua adolescência como “adrenalina” e transformada em agressividade no seu ambiente profissional, é distribuída ao longo dos processos de entrega de resultados. Sem dúvidas é essa energia que passa pelo corpo deste executivo e que o move para alcançar os resultados da empresa. Nada mais interessante para a empresa e para Dasfrias que um mecanismo como esse. Enquanto a empresa se beneficia dos resultados trazidos pelo executivo, este encontrou um contexto para descarregar essa agressividade: “Então, a droga que eu uso é a adrenalina. E, aí, quando eu me acalmei, do ponto de vista dos esportes radicais, eu meti nas organizações que são muito adrenalinadas, entendeu?” Como é um processo sem fim, tem-se aqui uma simbiose interessante para os dois lados e que será mais bem aprofundada e compreendida posteriormente.

Tomando a adrenalina como droga e fazendo um paralelo com a situação dos drogatictos, Dasfrias se coloca nas situações mais difíceis para “conseguir se drogar”. Esse processo está inscrito no significado que o executivo dá ao próprio nome “Dasfrias”. Explica que seu nome faz todo o sentido, porque gosta do desafio e da situação difícil. Coisas simples e fáceis deixam-no desmotivado. Desafios demandam a adrenalina de que precisa, já que “precisa das frias para ser feliz”. O ciclo “Situação difícil” → Resolução → Reconhecimento (ser visto) é retroalimentado toda vez que ele se completa. O motor desse ciclo é a adrenalina. A busca pelo reconhecimento, entendido como o desejo de captar o olhar do outro, aparece também repetidas vezes durante as entrevistas: “Eu gosto de ser visto”; “Eu gosto de aparecer”. Essa busca reforça a continuidade do ciclo e o impulsiona a procurar situações que propiciem despejar sua angústia e alimentar-se de adrenalina.

5.1.2 Dasfrias: este é o nome que meu pai me deu

Cara, eu trabalhava na clandestinidade.

Além do excesso de energia, uma característica das falas de Dasfrias é a identificação com o pai, evidente durante todas as entrevistas. Assim como o pai, tornou-se também um grande executivo, dedicado ao trabalho e nunca muito presente em casa. Explica que seu pai se sacrificou para dar um padrão de vida muito alto e permitir que a família tivesse oportunidades que os outros não tiveram. Além disso, ressalta que se tornou “o que se tornou” por causa deste alto padrão de vida e educação.

Com histórias de pai e filho muito similares, hoje, a posição de presidente que Dasfrias ocupa, ao mesmo tempo que não permite que seja presente na família, proporciona um padrão de vida alto. Relembra que quando a família se resumia nele e na esposa os dois gerenciavam bem a ausência devido às viagens. Contudo, com o nascimento dos filhos, esse “gerenciamento” passou a ficar um pouco mais difícil. Apesar de ser uma situação difícil ter que gerenciar o tempo entre o trabalho e a família, não entendia essa situação como um conflito:

Era trocar algo que eu gostava muito por duas coisas que eu gostava muito. É óbvio que eu gostava muito mais de estar com a família do que viajar e fazer o meu trabalho, mas não era tão... Eu não tinha que fazer algo que era ruim. E pra fazer algo ruim eu tinha que perder algo bom. Não, eu perdia algo bom pra fazer algo bom. Então, o conflito era um conflito que eu não gerenciava, porque não se estabelecia pra mim como um conflito.

A situação mudou quando percebeu que as filhas o chamavam de pai ao conversar ao telefone ou ao Skype e de mãe quando ele estava em casa. Nesse momento, considerou que perdeu a identidade de pai para as filhas: “Então, isso foi um tranco, né. Assim, um tapa na cara”. O medo de se desconectar com a família foi grande. Por isso, precisou “gerenciar” melhor o tempo que estava em casa. Conta que no início “se obrigou” a estar com a família, mas mesmo assim continuava ligado ao trabalho. Tinha três celulares e, apesar de estar em casa, continuava trabalhando.

Aos poucos, organizou-se para trabalhar apenas depois que as crianças estivessem dormindo. Entende que a quantidade de tempo que passava com a família não importava, desde que “fosse de qualidade”: “Aí, não fazia muita diferença se eu ficasse uma hora ou três horas. Como era de qualidade, sempre valia a pena”. Considera que estar focado apenas no trabalho

ou na família o deixava mais produtivo:

Você vai aprendendo ao longo da carreira como mobilizar os seus recursos e como deixar de ser burro. Eu fui aprendendo aos poucos. Não quer dizer que eu tenha deixado de ser burro, mas algumas coisas eu aprendi.

O conflito tempo *versus* família *versus* trabalho retornou novamente quando foi promovido: “A frequência das viagens aumentava a cada ano e não parecia que iria diminuir”. No último ano antes de ser demitido, chegou a fazer 22 viagens internacionais para a empresa, o que significava estar praticamente seis meses fora de casa: “Então, aí começou a complicar, porque, por mais que o tempo com eles fosse um tempo de qualidade, aí é muito pouco tempo. Eu simplesmente não via minhas filhas por algumas semanas. Então, era complicado.”

Um episódio importante aconteceu quando foi à Disney com a família. Prometeu a todos que não ia trabalhar, mas, “cara, eu trabalhava na clandestinidade”. Quando todos iam dormir, ia para o banheiro e ficava pelo menos duas horas lendo e respondendo email. Reconhece o próprio exagero: “Jesus! Isso é *crack*! Eu estou viciado nesse negócio!” No entanto, quando perguntado sobre o que a esposa achava, responde: “Ela não falava nada e fazia de conta que não sabia, e tudo bem. Afinal de contas, aqueles emails estavam pagando as compras que ela estava fazendo”.

A esposa de Dasfrias ocupa um papel muito similar ao modelo que a mãe desempenhava no relacionamento com o pai, como alguém que cuida dos filhos e dá suporte às decisões do marido: “Tudo o que meu pai fez foi porque minha mãe apoiou e deu suporte”. Com a esposa não é diferente. O sonho de se tornar executivo em uma empresa no exterior era assumidamente de Dasfrias. A esposa, ao aceitar o pedido de casamento, sabia o que a esperava:

Ela sabia que o meu objetivo era morar no exterior como expatriado e com a família, e ela topou, ela aceitou o meu pedido de casamento, depois de dois meses de namoro. Sabendo que era essa a regra do jogo. E aí, ela passou os últimos doze, treze anos ouvindo falar das oportunidades que iam aparecendo no caminho. Então, ela sempre soube que isso iria acontecer mais cedo ou mais tarde. Então, não foi nenhuma surpresa.

Para o executivo, a esposa teve várias chances ao longo do tempo de se preparar para essa vida: “Então, esse tipo de preocupação eu não tenho, tá? O impacto que eu estou causando nela, na verdade, ela está causando nela, porque ela já sabia que a regra do jogo era essa. Então, eu tento ajudá-la a passar pelo processo, porque esse “drive” de fazer acontecer é meu, sem dúvida, mas a responsabilidade não é minha só, é compartilhada. Então, ela tem responsabilidade sobre isso, porque ela topou entrar nesse jogo”.

Uma questão intriga na relação de Dasfrias, x esposa: Qual era “a regra do jogo”? É possível, assim como uma operação matemática, estabelecer equações e não considerar as inúmeras variáveis que perpassam as relações humanas? A racionalidade de Dasfrias reduzia sua relação amorosa a um contrato estabelecido antes de se casar. O executivo enfatiza que essa é a forma como ele funciona e que a esposa sempre entendeu sua dinâmica: “Eu não seria feliz nem com ela se a minha vida fosse padrão, quadrada. Eu tenho que ter alguma loucura, eu tenho que ter agito”.

Tornar-se um executivo expatriado sempre fez parte do seu sonho, o qual foi construído desde a infância, com as constantes mudanças de cidade por causa do trabalho do pai. O fato de o irmão mais velho ter assumido uma alta posição como executivo em uma empresa alemã também pode ter influenciado esse desejo. Tudo isso somada à introjeção do desejo do pai de “criar o filho para o mundo”, contribuiu para Dasfrias se definir como alguém que “precisa do mundo.” Ele significou sua história a partir do desejo do pai:

Primeiro, que ele me criou pra ser um cara do mundo, né? Ele, com dez anos de idade, me enfiou num curso de inglês, que ele viu que eu tinha jeito, tinha interesse e foi lá e me matriculou. Então, eu aprendi inglês quando criança exatamente pra me desenvolver. Aprendi outras línguas, e coisa e tal. Ele me criou pra isso, ele quis que eu fosse esse cara. E ele viu que esse era um objetivo dele, e ele viu que quando eu estava conseguindo, acho que na cabeça dele: “Porra, cara, consegui, né? Consegui fazer aquilo, que era mais importante.

Desde adolescente, manteve contato com o exterior: inicialmente, por meio do aprendizado de novas línguas; depois, por um programa de correspondências, intercâmbio, viagens demandadas pelo trabalho e, atualmente, como expatriado. A inquietação sempre o moveu

para um universo maior do que ele vivia. Inclusive, esse é um outro ponto que perpassa a fala de Dasfrias: ele diz: “Eu preciso do mundo”. Analisando a dinâmica do executivo, dessa fala pode surgir uma outra questão: Será que ele não quis dizer que “o mundo precisa de mim?”

A racionalização das relações é bem marcante nas falas de Dasfrias. Ele é a prova viva de que o modelo de seu pai é um modelo de sucesso: “um alto padrão de vida e educação de qualidade” ajuda a “compreender quem se tornou.” Os termos técnicos da gestão são utilizados para expressar a eficiência e a eficácia das relações. Qualidade, produtividade, gerenciamento, processo, “drive” e mobilizar recursos são alguns exemplos de palavras e expressões que Dasfrias utiliza mesmo quando se refere à família. O “contrato psicológico” feito com a esposa após dois meses de namoro não seria diferente: “Ela sabia qual era a regra do jogo”.

E a regra do jogo também serve para o pai. Dasfrias conta que apesar de “nunca ter ganhado rios de dinheiro”, o pai optou por dar à família um padrão de vida muito alto, uma qualidade de vida alta, segurança e excelente educação, oportunidades que outros não tiveram. Isso, considera Dasfrias, explica em grande parte a pessoa que se tornou e quem seus irmãos se tornaram. O preço que o pai pagou “foi trabalhar até os 86 anos para se sustentar. E, agora, que não trabalha, os filhos têm que ajudar”. Esclarece que os filhos o ajudam com muito prazer, pois estão “dando de volta tudo aquilo que ele fez além do que era capacidade dele.” Se não fosse assim, ele “nunca teria um tênis *all-star* e uma calça *Fiorucci* aos quinze anos, não ganharia uma mobilete aos sete anos de idade, não teria frequentado os melhores lugares, não teria comido as melhores comidas e nem teria tido as melhores férias que teve na vida”. Reforça que é óbvio que os filhos não gostam da situação e que prefeririam que o pai fosse autônomo, mas, “já que ele não é, vamos ajudar, né... sem nenhum problema”. Assim, a figura do pai, que apresenta um “modelo de sucesso”, é referente ao pai que Dasfrias teve na infância, e não ao pai atual que é um senhor dependente e não mais ativo.

A dinâmica familiar herdada do pai de Dasfrias se concentra no ciclo Dinheiro → Alto/Excelente/O melhor qualquer coisa → Formação do Caráter (eu me tornei e meus irmãos se tornaram). As palavras (*preço, dinheiro, oportunidades*) que Dasfrias usa para descrever a situação familiar remetem à dinâmica ligada ao mercado. Refletem uma forma de

racionalização das relações. Até a retribuição dessa criação vem em forma de dívida:

Os filhos estão dando de volta tudo aquilo que ele fez [...] a gente tem a chance de retribuir tudo aquilo que meu pai e minha mãe nos deu. E é exatamente isso o que eu faço hoje. Eu comprei um apartamento pro meu pai morar, eu pago todo mês, uma grana pro plano de saúde dele, e não sei mais o quê...

O pai foi, então, uma figura muito importante em sua infância, comparado a sua mãe, que teve realmente uma menor representatividade e era mais associada ao suporte para o pai. Quando criança, a mãe era caracterizada por Dasfrias como “carrasca” e “imbecil”. Ainda na fase adulta, Dasfrias considerava a mãe como “ótima pessoa pra cuidar da minha roupa e me garantir comida na mesa”. Após a paternidade, Dasfrias diz mudar o conceito da mãe. Começa a achá-la esperta, “muito esperta”. Mas a mudança de postura de Dasfrias perante a mãe parece estar voltada à percepção de Dasfrias sobre si mesmo, quando ele se dá conta de que a mãe teve a capacidade de formar um homem como ele:

E, aí, quando eu cresci um pouco mais, eu percebi o papel importante dela. Mas na hora que meus filhos nasceram, eu levei um tapa na cara. E eu acordei pra ver a vida. Aí, eu vi a competência daquela senhora ao longo de tantos anos. A mulher é fora do comum, quer dizer, tem... minha mãe é foda [risos]. É muito esperta, cara, é muito esperta. E ela conseguiu me transformar em um cara de bem numa porrada. Ela soube desentortar o pepino direitinho [com riso na voz], pois eu tinha tudo pra ser de gangue. Com essa minha energia toda, vontade de realizar e realizar de qualquer jeito, com tanta energia? Pra você virar componente de gangue é a coisa mais fácil do mundo, mas ela focou a minha energia direitinho.

Ao se referir à situação atual dos pais, diz que “ajuda com muito prazer”, “vamos ajudar, né... sem nenhum problema”, e que para ajudar “o que a gente tem que ter é a vontade”. Ao mesmo tempo, adianta que as pessoas consideram sua forma de pensar desumana, pois tem “uma visão clara da natureza.” E continua:

Do que é a realidade no mundo animal, né? O passo é esse, você nasce, cresce, envelhece e morre. E pronto. Ninguém gosta de falar sobre isso, ninguém gosta de encarar o fato de que você vai ficar incapacitado quando você ficar mais velho e depois você vai morrer. Entendeu? E portanto, você

não falar em cuidar do seus pais, não dar apoio aos seus pais quando eles ficarem velhos é uma coisa meio chocante pras pessoas, que são meio humanas demais. E eu como eu sou engenheiro, eu consigo ter essa visão sem ser incomodado. Mas eu, claramente, não quero pra mim o que eles fizerem da vida deles. Eu quero cuidar dos meus filhos, mas eu quero cuidar de mim também. Até pensando neles, pra não ter que empurrar pra eles a responsabilidade de um problema que é meu, né? Eu vou me sustentar, quando eu ficar velho.

O discurso racionalizado e instrumental de Dasfrias sobre a velhice dos pais é, evidentemente, paradoxal quando se refere que ajuda com muito prazer”:

Todos os animais da natureza, o fluxo da vida é unidirecional. Ou seja os pais cuidam dos filhos e os filhos vão cuidar dos seus filhos. Nenhum animal cuida dos velhos. Os animais, em geral, deixam os velhos pra morrerem sozinhos. E é assim que a natureza funciona e é assim que deveria ser, porque eu acho que o humano não deveria ter como obrigação cuidar de ninguém quando ficar velho.

Nesse paradoxo, é difícil compreender qual o funcionamento do desejo de Dasfrias entre o seu pensamento “naturalista”, racional, e a dinâmica familiar. É uma possibilidade de análise de que o discurso altruísta do “vamos ajudar, né?” quando confrontado com as próprias falas sobre a velhice pode ser muito um reflexo de uma demanda social. Isso é corroborado pela própria visão que Dasfrias tem de seu discurso. Destaca que seu pensamento pode ser muito chocante para as pessoas, “que são meio humanas demais. Eu como eu sou engenheiro, eu consigo ter essa visão, sem ser incomodado.”

5.1.3 Tal pai, tal Dasfrias: Carreira

Você não pode entrar em um Landau com o pé cheio de barro, né?

Outro ponto de encontro nas histórias pai/filho é a paixão por carros antigos, em especial o Landau. A história desse amor ao Landau, que fazia parte inicialmente de seu pai, dá, curiosamente, uma significação para o percurso de carreira de Dasfrias. Em sua adolescência, seu pai trocava de Landau todo ano. O Landau naquela época era um símbolo de status e luxo. Conta que quando foi demitido da empresa de aviação comprou o Landau que queria, que considerava como “sempre foi importante para mim”. E, no final de semana, quando estava em casa, colocava as crianças no Landau e saía dirigindo pela cidade. Essa era uma forma de aliviar o estresse. Por se tratar de um carro refinado, explica que não se podia entrar sujo em um Landau.

Para compreender a ligação entre a carreira e o Landau, é importante começar da escolha profissional de Dasfrias: engenharia civil. Apesar de, desde pequeno sempre gostar de prédios, estruturas, carros, a grande motivação de Dasfrias em escolher a engenharia civil foi “olhar para um lugar que não tem nada e aí, com seu intelecto, com o seu esforço, criar algo e ver aquilo aparecendo. E, quando termina, tem ali um resultado para o seu trabalho”.

Estudou nas escolas mais competitivas de São Paulo. Fala que, esse contexto, “ensina você a viver no mundo que a gente vive hoje, que é de competição”. Ressalta a importância dessa vivência, pois “era exatamente o que precisava para reforçar a personalidade que tem”. Uma das suas primeiras grandes “Dasfrias” foi se tornar diretor do Centro Acadêmico. Outra foi o intercâmbio para a Europa. Quando se formou, trabalhou em escritórios de engenharia, desenvolvia projetos e acompanhava a obra. Contudo, pondera:

Esse negócio de ficar pisando no barro ele é legal, mas não é tão legal assim. Eu queria uma coisa mais limpa. Pisar no barro é uma desgraça. Eu gosto de um ambiente diferente. Meu pai, como eu disse, ele sempre nos deu um padrão de vida muito alto e consequência disso é que a gente andava em lugares legais, em restaurantes legais, em carros legais. Meu pai trocava de Landau todo ano. E, de repente, você tá andando com o pé no barro. Você não pode entrar num Landau com o pé cheio de barro, certo? Então, aquilo começou a me incomodar.

A fala de Dasfrias revela um sutil paralelo que pode ser percebido entre “pisar no barro” / “sujeira”/ “pobreza” e “limpeza”/ “riqueza”. Analogamente, “pisar no barro” está ligado a uma condição de vida precária, contato com “peões”, com uma classe social mais baixa,

linguajar simples, suor, serviço manual e pesado que remete à expressão pejorativa “pé vermelho”. Essa expressão era, e ainda é, utilizada de forma preconceituosa e se refere aos trabalhadores do campo que, geralmente, trabalhavam descalços ou de sandália e o contato da terra vermelha tingia os pés de vermelho. No inglês, a explicação da expressão *redneck* se assemelha muito à *pé vermelho* e é dada aos trabalhadores braçais devido ao trabalho de sol a sol, sem proteção. Outra expressão que também pode ser associada aqui é “estar com o pé na lama”, que significa estar mal financeiramente ou estar mal em alguma instância da vida. Dessa forma, é compreensível que tendo o pai dado “todas as oportunidades para uma vida diferente”, que Dasfrias se livrasse de um ambiente que o aproximasse dos “pés vermelhos” ou de ter o pé na lama para um lugar que o permitisse entrar em um Landau.

Dasfrias descreve cada uma das experiências profissionais que apareceram como mais ou menos sujas. Após seis anos atuando em obras como engenheiro civil, trabalhou numa empresa que fabricava andaimes de escoramentos, onde era responsável por gerenciar a manutenção industrial. Passou também pela indústria química, petroquímica e pela siderúrgica. Mas ainda dizia: “Então, era um ambiente mais limpo do que o pé no barro, mas era mais sujo do que eu gostaria, porque você ainda está pisando nuns lugares...” Especialmente em relação à indústria siderúrgica, descreve-a como o inferno: “É sujo, mal cheiroso e, assim, um calor. Eles abrem os fornos. A irradiação do calor é tão grande que você fala: ‘O inferno é isso’. E eu estava no meio desse lugar [...] Mas era desafio. Então, eu estava topando”.

Depois, foi convidado para atuar como gerente de compras na indústria tabagista. No momento da entrevista, ao ver “um edifício superchique, de vidro, azul, brilhante, aqueles pisos de pedra lindos [...]” falou: “Cara, isso é muito melhor do que pisar no barro. Muito melhor do que ir pro inferno (a empresa siderúrgica)”. Então, considerou que aquele era um movimento de carreira importante, que, além de ser uma empresa conhecida, de ter uma exposição grande no mercado, ela tinha um nome, tinha um grade peso e era conhecida por ter um dos processos de seleção mais rigorosos. “Então, você ser contratado por essa empresa é um carimbo de que, cara, tu é bom pra caramba.”

Somente se sentiu realizado quando entrou na empresa de aviação. Frisa inúmeras vezes o quão sexy é fazer avião e o que isso representa:

Ele tem um *appeal* que é incrível. Você se apaixona por aquilo. São produtos muito *sexies* e eles representam uma coisa que é muito legal. Quer dizer, o cara que voa num avião comercial, ele é um cara que não é qualquer um. Ele tem que ter dinheiro pra voar num avião comercial. Um cara que voa num avião executivo é a nata, cara. Então, é ainda mais sexy, porque ele é muito exclusivo. Então, trabalhar nisso é uma coisa que é fascinante, né. E a grande maioria das pessoas que trabalham na empresa de aviação aceitam um nível de estresse e um nível de loucura e de maluquice que outras pessoas não aceitariam em outras indústrias. Não aceitariam porque o ambiente é muito desestimulante. Então, eu, pô, bicho, topei. Vamos fazer avião!

A identificação com a empresa de aviação é imediata: ela significa um ambiente exclusivo, limpo, em que lidaria com pessoas de uma classe social altíssima. Nesta empresa, Dasfrias pode andar de Landau, não precisa mais “pisar no barro”. Mas isso tem um preço.

5.1.4 Dasfrias, esse é o nome que a empresa me deu

Eu não sou sadomasoquista, mas na empresa de aviação a gente aprende isso.

Nas empresas, chamavam-no de Dasfrias. Tirando as piadas que sempre ouviu por ter um sobrenome diferente, explica que faz todo o sentido para ele, porque gosta do desafio, da coisa difícil, de desembolar o nó. Para ele, as coisas simples e fáceis o deixavam desmotivado, e essa busca gerava muitas situações de dor e de prazer: “Eu tive muitas situações de dor e prazer. E algumas de dor gerava prazer no final. Coisa meio sadomasoquista, né? Mas hoje, aliás, eu não sou sadomasoquista, mas na empresa de aviação a gente aprende isso”.

Os três últimos anos da vida profissional foram muito difíceis. Tinha um nível de estresse altíssimo. Esclarece que havia muita ansiedade e insucessos por causa da crise internacional. Frisa que, mesmo nesse contexto econômico internacional, conseguia superar as metas que a empresa determinava. Nesse cenário conturbado, acabou ultrapassando seu próprio limite e adoeceu:

Porque, assim, é uma questão de regulagem. Seu corpo vai amadurecendo e você vai mudando o *setting*, a regulagem do seu corpo em função do tempo. E nessa ocasião, eu, aos quarenta anos de idade, estava submetido a um nível de estresse boçal. E achava que estava funcionando. Mas eu não tinha mais dezoito. E esse nível de adrenalina com dezoito, ia me fazer tocar mais ainda na ação. Com quarenta já não fez o mesmo efeito. Começou a me prejudicar. Então, agora eu estou tentando achar qual é o nível.

O estresse crescia à medida que a responsabilidade aumentava. Vendeu bilhões de dólares nos últimos três anos. Administrava uma cartela com mais de 500 clientes entre os homens mais ricos do mundo. No ano antes da demissão fez 22 viagens internacionais e calcula que passou seis meses dormindo em quarto de hotel. Nas viagens para a China, trabalhava durante o horário de expediente chinês e quando ia dormir “era o horário que o resto do mundo trabalhava”. Então, trabalhava também durante a madrugada para conseguir fechar negócios que estavam em andamento. Ficava uma semana a uma semana e meia sem dormir. A alimentação era péssima:

Um dia, eu estava comendo aquelas comidas horrorosas americanas, cheia de gordura. No outro dia, han... não comia nada. No outro dia, comia comida chinesa superestranha, e no outro dia tinha que encher a cara junto com outro cliente chinês, né, porque se você não enche a cara, o cara não confia em você. Então você precisa, você precisa pro negócio beber mais do que... você tá habituado. Enfim, era uma vida meio complicada.

Não parou nem mesmo quando a saúde já dava sinais. Desenvolveu a síndrome do intestino irritável, problema crônico na lombar, o fígado não funcionava corretamente durante a digestão e precisou retirar a vesícula. Chegou ao ponto de precisar ficar em casa para se recuperar depois que viajava: “Eu ficava totalmente desestruturado. O corpo parava de

funcionar direito, e aí eu ficava em crise, passando mal em casa dois dias. E agora, no final do ano, o que aconteceu é que eu não aguentava mais”. Chegou a viajar para os Estados Unidos e procurar seu chefe: “Oh, bicho, eu não aguento mais. Desse jeito eu não funciono, eu não consigo mais. Eu estou me acabando. A gente precisa mudar a forma de trabalhar”.

A situação de adoecimento e a queda de produtividade (já que viajar não era mais tão simples como quando Dasfrias tinha vinte anos) somadas a um desacordo entre ele e o chefe, culminaram em seu desligamento da empresa. Conta que chegou ao limite, mas que não prestou atenção no processo pelo qual ele mesmo estava passando: “Ainda bem que a empresa foi corajosa o suficiente, porque talvez eu não tivesse essa coragem e fosse passar do limite, e aí eu podia me arrepender” Considera que somente sobreviveu esses anos todos porque fez terapia: “Porque senão eu teria ficado doido antes e teria morrido de estresse. Estou mais esperto agora [risada na voz]”.

Ao tocar no assunto “demissão”, conta que tinha o sonho de se aposentar na empresa de aviação. “Era um sonho muito forte me aposentar lá. Era um sonho muito importante. Ainda era um objetivo muito importante, sabe?” Ao considerar suas vivências dos últimos três anos, acha que sua saída foi no momento certo, mas avalia que se tivesse tido mais habilidade poderia ter escolhido o momento de sair e “não ser saído no momento que, em tese, não havia planejado para isso”. Pondera que se tivesse sido mais hábil teria planejado ficar lá talvez mais um ano e então sairia em uma situação mais confortável. De outro lado, diz que não estava feliz e que talvez não conseguisse ficar mais um ano devido ao problema de saúde que desenvolveu.

Explica que o sonho de se aposentar na empresa de aviação era “consequência do sonho do pai”. O pai trabalhou trinta e oito anos e meio em um banco ,e mesmo depois se aposentar, trabalhou mais vinte e cinco anos em outra empresa: “Então, quer dizer, é o estilo dele. Isso foi impresso na minha forma como eu fui educado”. De certa forma Dasfrias, divide a responsabilidade de sonhar em se aposentar na empresa com seu pai. Compartilhar essa reponsabilidade pode, talvez, tornar mais leve o peso da demissão, já que em outra fala desdenha esse sonho e o classifica como “uma coisa meio pobre”:

E aí acabava aparecendo essa coisa que querer ficar até me aposentar, mas é

meio pobre, né, porque você perder oportunidade de conhecer tanta coisa boa, tantas outras formas de se fazer negócio, de fazer, de trabalhar, de conhecer pessoas e se envolver com outras questões que podem ser mais ricas, que podem trazer diversidade, e hoje eu vejo isso com clareza, né.

A fala de Dasfrias pode ser entendida como um lamento em decorrência de vários fatores, por exemplo: a energia investida na empresa (ilustrada pela fala acima), por não ter previsto e nem planejado essa saída e/ou talvez por ter sonhado um sonho que também era de seu pai (e tê-lo decepcionado).

Sobre a possibilidade de decepcionar o pai, Dasfrias sempre teve uma forte identificação com ele. O pai era um grande entusiasta do ramo de aviação e sentiu muito quando o filho foi demitido: “Lia os jornais todos os dias, recortava as referências da empresa e me mandava pelo correio. Ele se dedicou tanto a esse amor pela empresa que me fazia feliz, me fazia realizado no que eu queria fazer. E quando isso foi terminado de forma unilateral, ficou muito puto. Na hora que eu arranjei emprego na concorrente, era tudo que ele queria”. As falas de Dasfrias dizem de um desejo tão íntimo do pai que parecem colocar em questão se esses desejos eram realmente do pai ou se eram projeções de Dasfrias em relação ao desejo do pai. Como em outras passagens, os desejos idealizados do pai por Dasfrias se apresentam escancarados ao longo das entrevistas. Por fim, Dasfrias explica que mesmo o pai nunca ter encostado a mão nele, era um pai rígido e assume uma necessidade de nunca decepcioná-lo: “Eu tinha essa cobrança minha mesmo de nunca decepcioná-lo.

5.1.5 Uma nova velha fria

Fui desligado às nove horas da manhã, no meio das minhas férias. Fui pra lá no meio das minhas férias. Fui chamado lá e fui desligado às nove da manhã. E eu continuei na empresa até o final da tarde, porque tinha um monte de coisa pra fazer. E, aí, você vai falar: “Dasfrias, mas você foi desligado!” Sim. O cara que era

responsável pela atividade foi desligado, mas o Dasfrias continuava tendo um compromisso com as pessoas que estavam lá. Se eu simplesmente virasse as costas e fosse embora, eles iam se ferrar. Eles não sabiam de status de nada. Não sabiam das coisas que estavam comigo, não sabiam, e tinha uma série de coisas que precisava de aprovação, precisava entrar no sistema e aprovar, precisava assinar e [...]. Pô, naquele dia eu ainda estava funcionário da empresa, meu crachá funcionava. Então, eu assinei tudo que tinha que assinar, porque no dia seguinte eu não valeria mais nada. Aprovei tudo que eu tinha que aprovar no sistema, encaminhei tudo que estava comigo, direcionei tudo que tinha direcionar, das visões estratégicas, que precisavam ser tomadas. E aí, depois, fiz o que eu tinha que fazer e fui embora. Voltei em outro dia para pegar as coisas. O que é interessante é que o meu e-mail da empresa continuou funcionando. Ninguém cortou o meu e-mail. Então, eu continuei usando e o meu crachá da empresa continuou funcionando, e eu continuei entrando e saindo da empresa, sem problema.

Enquanto Dasfrias descreve a situação de demissão, um conflito desabrocha de forma interessante: a consciência (ou não) de ser descartável, já que no outro dia “não valeria mais nada”, *versus* se colocar em um lugar insubstituível, pois, se “simplesmente virasse as costas e fosse embora, eles iam se ferrar.” Mesmo demitido, Dasfrias exerceu sua função de vice-presidente em um dia que supostamente deveria estar de férias. Ou seja, até o último minuto ele ocupou aquele lugar: “O fato é que eu tinha um compromisso e eu não ia abrir mão de meu compromisso porque eu estava desligado. Cumpri com meu compromisso e deixei eles tocarem a vida”. A importância de o crachá e o e-mail funcionarem pode ser entendida como forma de manter uma certa ligação com a empresa, dando a impressão de não estar totalmente demitido: “Então, eu fiz isso, e ninguém restringiu o meu acesso, e eu continuei mandando e-mail pro meu chefe, o meu ex-chefe, pra tentar ajudar a orientar o meu pessoal. Senão eles iam ficar perdidos”.

Dasfrias não foi preparado para a demissão: “Não me prepararam de forma nenhuma. Aliás, foi exatamente o contrário”. As últimas avaliações foram muito positivas. Os resultados estavam excelentes e, além disso, ele tinha assinado uma espécie de contrato que só é dado para alguns funcionários com o objetivo de retê-los na empresa. No dia da demissão, seu chefe falou que

estava mudando o *Headcount*¹³ e que ele iria terminar o contrato de trabalho. Em um primeiro momento, ficou surpreso com aquela situação pois “nunca imaginava que as coisas iriam tomar aquele rumo, mas isso deve ter durado uns quinze segundos”. E, então, descreve que veio um alívio tão grande que pode senti-lo até hoje, “porque eu me livrei de tanta coisa que me fazia tão mal, risco, né?”

Entre a demissão da empresa de aviação em que trabalhava e a entrada na concorrente Dasfrias ficou oito meses desempregado. No entanto, nunca se descreveu como desempregado: “Eu não estou desempregado. Já começa por aí. É uma questão de atitude. Eu não estou desempregado”. Explica que quem está desempregado é quem sofre de uma doença que se chama “desempreguite aguda” e que as pessoas acham que é contagioso: “Desse mal eu não sofro. Eu, definitivamente, não estou desempregado. Eu não sofro de desempreguite aguda. Eu estou num processo de transição”. Justifica que uma semana depois que saiu da empresa de aviação recebeu uma proposta, mas falou que não queria. “Doeu que você não tem noção. Sabe, naquela fase do auge da insegurança, do conflito, né, bom, eu sou bom ou não sou bom?” A partir desse momento considera que deixou de estar desempregado e passou a estar em “transição”.

Pondera que este foi um momento bom para a vida, mas um momento péssimo para a conta bancária. No ponto de vista pessoal, diz que é um período excelente pois tem tido um tempo de qualidade com a família, mas financeiramente enfatiza que não está ganhando dinheiro:

Aquelas aulinhas que eu dou, pelo o amor de Deus, né. Consultoria eu ainda estou usando muita técnica de traficante: eu dou a primeira parte de graça pra poder cobrar depois, né, mas eu ainda não cheguei na fase de ganhar dinheiro.

Apesar da situação, explica que não é apegado ao dinheiro e que não faz nenhuma questão do dinheiro. Dá o exemplo de que faz questão mesmo é de poder ir a uma churrascaria e não precisar pensar no valor que deu a conta. O que incomoda, em verdade, é o risco de não poder ter as coisas que gosta de ter: “Tanto é que eu não mudei o meu padrão de vida. Eu saí da

¹³Número de pessoas que trabalham em determinada equipe.

empresa e eu mantive exatamente o mesmo padrão que eu tinha. Não cortei custo nenhum”. Considera que não há nenhuma imprudência nisso e que imprudência é afetar o dia a dia dos filhos e permitir que eles se preocupem com a situação. Adotou a política em casa de não se falar sobre as entrevistas e sobre as oportunidades que apareciam, pois acha que isso gera uma ansiedade. Preservar o padrão de vida é uma forma de preservar os filhos e a família.

Recebeu várias propostas de emprego, mas nenhuma oferecia o desafio que agradasse Dasfrias. Fala que “se deu o luxo de não aceitar e pagar para ver” e que confiava na própria competência de achar algo que não seja “simplesmente para pagar as contas”. À medida que tomava consciência da própria competência, tinha mais autoconfiança. O resultado disso foi justamente ter aparecido três grandes oportunidades e dificuldade de escolher para onde se quer ir: duas no país e uma no exterior.

Ao mencionar a proposta da empresa no exterior, confessa que não estava mais aguentando a postura passiva que a consultoria demandava: “Você não poder ir lá e brigar com o cara e fazer ele fazer. Isso me mata”. Assim, aceitou tranquilamente a proposta, pois estava sentindo muita falta do estresse: “Eu descobri que eu preciso de estresse. Eu viquei no estresse”. Conversou com a família: “a família topou, e a gente aceitou”. Calcula que ganharia 85% a mais do que ganhava e ainda com a possibilidade de levar a família para o exterior: “Atendia um objetivo pessoal meu de morar no exterior e profissional de ter esse tipo de profissão”. A empresa pagaria tudo, a mudança, parte do aluguel, carro de luxo, viagens para a família para ir e voltar ao Brasil e outros vários benefícios.

Passou três semanas no exterior para conhecer a estrutura da empresa, as condições de trabalho e dimensionar melhor o tamanho do desafio. Admite que se sentiu mais motivado ainda quando soube que o desafio era implantar uma grande mudança na área comercial: “No ponto de vista político, internamente, é um desafio grande pra caramba. Então, quando eu fiquei sabendo disso, eu fiquei mais motivado do que eu estava antes, bem mais, bem mais, diga-se de passagem”.

Dasfrias sente-se bem tranquilo, assim como as crianças e a esposa, com a decisão de aceitar a proposta de se tornar um expatriado. Conta que não tem medo de tomar decisão e que não pensa na dor que vai vir ao longo do tempo. O foco, diz Dasfrias, é fazer a decisão acontecer. Quer que a decisão vire logo realidade e enfatiza que não fica sofrendo de dor porque vai ficar

longe do pai de 86 anos e da mãe de 84. Diz que o peso da decisão está muito mais no ponto de vista prático, na execução. Considera, além do fato de ser o único provedor da família, que é responsável pela adaptação das crianças e da esposa: “Por isso que durante o processo de negociação da minha proposta eu incluí lá itens que preservam a minha família em caso de não adaptação”.

Admite que quando foi contar a novidade para os pais foi “morrendo de medo”: “Cacete, como que vai ser esse negócio? Acho que vai dar choradeira, sei lá”. Mas quando explicou a proposta, seu pai deu pulos de alegria: “Ficou muito feliz, muito feliz”. Primeiro, como já foi mencionado, Dasfrias acredita que o pai o criou para ser “um cara do mundo” e, segundo, a demissão foi, para o pai, uma decepção em relação à empresa. Entrar para a concorrente “era tudo o que ele queria”. A mãe, mais ponderada, avaliou os riscos, o que poderia dar errado e falou: “Filho, a gente só não sabia quando. A gente sabia que isso ia acontecer. Só não sabia quando. Então, pra mim, isso não é nenhuma novidade. Então, a gente já se preparou a vida inteira para isso. A gente sabia que você não ficaria perto da gente. Ia pra algum lugar do mundo, porque foi pra isso que você nasceu”.

Para finalizar, quando perguntado qual era o limite, Dasfrias responde que não tem limite nenhum. Acha que vai acabar se envolvendo com esta nova empresa, mas ressalta que de uma forma mais utilitária do que foi na empresa anterior:

Eu vou acabar me envolvendo com esta empresa, eu não tenho dúvida, de forma mais utilitária que foi com a antiga empresa que eu estava. A minha relação com a companhia de aviação era profundamente passional, e depois do que eu vivi eu aprendi que ela vai ter que ser mais utilitária. E quando a empresa não tiver me dando aquilo que eu preciso, eu vou procurar outra coisa, porque eu acho que eu e minha família merecemos, entendeu?

O recado final que deixa é que não tem limite. Se um dia virar CEO, será um CEO feliz. Se um dia virar presidente da República, será um presidente feliz. Enfatiza que seu pai nunca falou o que Dasfrias deveria ser quando crescesse, mas que sempre falou que não poderia ser menos do que o potencial que ele tinha:

Se eu quisesse ser um lixeiro, eu podia até não ser o melhor lixeiro do mundo, mas eu tinha que ser o melhor lixeiro que eu pudesse ser, porque eu não podia desperdiçar o meu talento. Então, ele não estava preocupado com o que eu ia ser, mas o quanto eu ia ser. E é isso que eu quero pra mim, cara, e é por isso que eu não posso ter limite. E as coisas vão tendo sentido à medida que eu fizer acontecer, à medida que eu for executando aquilo que eu tenho no meu plano de vida.

5.2 A história de Descartes¹⁴

5.2.1 Entre dogmas e sensibilidade: um balaio de gato familiar

Na minha primeira monografia, eu faço a homenagem pros dois. Eu falo do papai, da retidão, da honestidade e do caráter e do homem que ele é, e exemplo pra mim. Da mamãe, falo do espiritualismo, da sensibilidade.

“Disciplinador e rigoroso”. Assim Descartes descreve o pai. Quando jovem, serviu no exército, e isso reforçou um traço já marcante da personalidade desse pai: a disciplina. De origem protestante, foi chamado de “ovelha negra” por ter abandonado a religião. Carregou, porém, vários dogmas que, inevitavelmente, foram passados para os filhos. O lugar do trabalho, a incorruptibilidade, a honestidade e a rigidez são valores que o marcaram. A criação dos filhos baseou-se nas crenças de um pai que traduzia para as crianças determinada regra ou norma para se poder seguir a vida. Na fala de Descartes, várias frases podem ser retiradas como exemplos de regras incorporadas ao discurso e às próprias vivências, e isso pode ser visto ao longo das entrevistas.

¹⁴Descartes: nome escolhido para o executivo que remete às cartas (Des cartes) e ao descarte (descarte) propriamente dito. O executivo não só menciona que é uma peça de um jogo, mas também se mostra como um exímio jogador do mundo organizacional.

A família, de classe média, nunca teve muitas extravagâncias. Possuía um carro e um apartamento, com direito a sair uma vez por mês para jantar ou almoçar fora. No início da adolescência, assistiu de perto a família perder tudo e passar dificuldades financeiras. Nesta época, o pai era corretor de investimentos e havia investido todas as economias nas ações da empresa em que trabalhava. A empresa faliu e não pagou o que devia aos acionistas: “A coisa ficou feia, porque não tinha dinheiro guardado, não tinha emprego e não tinha outra opção de negócio no mercado financeiro. Ainda mais para quem não tinha instrução!” As coisas passaram a faltar em casa. Até mesmo a comida era racionada. “Ele [o pai] ficou mal financeiramente e mentalmente.” Descartes via o pai dormindo por horas e horas: “Ele dormia de uma forma que eu nunca tinha visto [...]”

Além das grandes dificuldades ao longo da vida, principalmente financeiras, o pai não teve boas instruções acadêmicas, tendo completado apenas o primário. Descartes acredita que essas vivências traumatizaram seu pai, pois “ele achava que a corda arrebentava sempre do lado mais fraco”. Como consequência, dizia aos filhos que deveriam ser “irreparáveis”¹⁵, já que qualquer coisa que acontecesse os prejudicaria:

Não dá para ser mais ou ser menos... Então, se a “Lei da Vantagem”, a “Lei de Gérson”, subornar um guarda, entrar num restaurante e a conta está errada e você não avisar, esse tipo de coisa é impensável na cabeça do meu pai, é impensável.

Mesmo tendo carregado a marca de rigidez por toda uma vida, Descartes acha que na velhice o pai ficou mais emotivo: “Um dia eu estava almoçando, ele encheu os olhos de lágrimas: “Ele, durão, está ficando mais velho, está ficando chorão.” Nesse almoço, o pai comentou com Descartes que achava que havia sido duro demais com os filhos. E Descartes respondeu que se o pai não tivesse sido duro ele teria virado “um marginal”: “Eu não tinha limite. Eu queria sair, eu queria fazer tudo, eu queria fazer tudo ao mesmo tempo. Se você não tivesse colocado limite, eu era um alcoólatra. Então, você foi melhor que você podia ter sido”.

Outro episódio aconteceu quando a família voltava da praia. O pai agradeceu ao filho aquela

¹⁵Palavra utilizada pelo pai de Descartes. Quer dizer “sem nenhuma mácula”. Ao procurar o significado no dicionário de sinônimos encontrei: “insuprível”, “irrecuperável” e “irremediável”.

oportunidade. Descartes lembrou a infância, quando o pai levava a família para a praia também: “Pai, a vida é cíclica em alguns momentos. Isso aqui é mérito seu. Quem forjou esse homem aqui foi você. Quem começou tudo foi você. Então, o que eu estou fazendo aqui pra você é mérito seu”.

Descartes explica que isto é o que ele entende por amor: “Falar as coisas e também demonstrar através de ações o quanto você gosta, o quanto você admira. Por mais erro que tenha, não tem jeito”. Argumenta que todos estão sujeitos a erros na criação dos filhos e considera a coisa mais difícil de fazer na vida é educar uma pessoa. Diz que criar filho é difícilimo:

Você nunca sabe o que ela [a criança] está entendendo, se é certo, se é errado. Se você está sendo mais duro, menos duro, se você é mais mole, você não tá dando limite. Terrível. Muito difícil. [...] Então, você tá aprendendo também a ser pai.

Se, de um lado, o pai é extremamente pragmático e racional, de outro, a mãe é sensível e espiritualizada, “daquelas malucas que acredita em duendes, de achar que o DNA hoje é trocado e uma porção de confusão assim”. Quando criança, brincavam de adivinhar cartas e chegavam ao ponto de se assustarem pelas quantidade de cartas que acertavam. A mãe trouxe para a vida de Descartes a crença em um mundo invisível e espiritualizado: “Ela me ensinou a como enxergar a hora alheia, a energia. Enfim, isso tudo dela é muito forte”. Devido às diferenças entre os pais, Descartes os descreve como “um balaio de gato”.

A ligação de Descartes com a mãe era tão forte que pensavam na mesma música simultaneamente, se ligavam na mesma hora e aconteciam várias coincidências desse tipo. Enfatiza que o elo com a mãe era mais intenso do que da mãe com a irmã: “Porque a gente tem essa ligação diferente assim da gente estar na mesa e saber o olhar do outro, de cumplicidade mesmo, de ela me confidencializar coisas, de eu também falar com ela. Então, é uma relação edipiana. Normal, não é?”.

Descartes conta nunca ter visto o pai lendo um livro, mas descreve a mãe como alguém dedicada à leitura: “Tenho quarenta anos. Eu nunca vi meu pai lendo um livro, mas a mamãe,

ela come, ela traça, sendo que a vertente dela é isso”. Quando pequeno, a mãe estimulava o filho a corresponder com o avô por meio de cartas. Essa relação o ensinou a escrever bem: “Até mesmo porque eu estava escrevendo para meu avô”. As cartas voltavam corrigidas. Descartes conta que a família da mãe carregava “o rótulo de excelentes escritores”. Lembra que quando criança uma nota 8 em português era uma nota medíocre. Quando isso acontecia, “era o caos em casa”. Sem dúvidas, o avô materno o influenciou muito: “Meu nome é o nome do pai de minha mãe. A família da minha mãe não me chama de Descartes, me chama de “Neto”, que é o nome do meu avô. Eu e meu avô, a gente tinha uma relação de xará”.

Além de possuir um português impecável, o avô era descrito como um *gentleman*, galanteador, educado e delicado com as mulheres. Descartes tinha entre 10 e 11 anos quando o avô faleceu. Enfatiza que ele o “formatou desde pequenininho”. Sempre quando o pegava na escola, perguntava se havia carregado a mochila de alguma colega ou quem ele iria namorar. Recomendava que as mulheres devem ser tratadas como flores e que deveria agir como um *gentleman*.

Descartes conta que se sente bem em elogiar mas lembra que “o avô não era fácil não”. Ao mesmo tempo, identifica-se com a generosidade do avô: “Meu prazer é dar, e isso é meu avô. Ele era dado, ele queria fazer para os outros. Não bebia, mas escolhia o melhor vinho. As pessoas falavam que puxei ele nesse sentido aí”.

“Família em primeiro lugar!” Assim Descartes reconhece a importância do papel da família na própria formação. Enfatiza: “O grande prazer de ter chegado onde chegou é a possibilidade de poder proporcionar várias coisas à família, como tranquilidade à velhice dos pais e poder ajudar a irmã. Quando perguntado onde quer chegar, responde: “Eu quero chegar a não precisar com que essas pessoas não tenham nenhum tipo de restrição. Essa é a minha maior preocupação, de chegar amanhã e saber se tenho como pagar ou não determinado médico”.

5.2.2 Dos dogmas à falta de sensibilidade: “o combinado não sai caro”

Mas aquilo era uma determinação estratégica, e eu era a peça para tomar aquela decisão e para colocar o dedo no gatilho. Sem nenhum problema, eu vou lá e aperto.

“Minha mãe não me olhou no berço e disse ‘Esse aqui é um diretorzinho’, não”. A carreira não foi fácil. Descartes começou como office-boy aos 15 anos em um banco e chegou a assumir a posição de gerente de pessoa física. No entanto, a projeção na carreira aconteceu em uma companhia de bebidas, na qual trabalhou durante oito anos e chegou a diretor regional. Atualmente, ocupa o cargo de diretor nacional de negócios em uma empresa de medicina diagnóstica.

Descreve seu estilo de gestão “com um ritmo forte”. Nas diversas situações que apresenta ao longo das entrevistas, baseia-se na ideia de que “o combinado não sai caro”. Comenta que seu lado incisivo aparece quando acontecem negligências da equipe ou dos pares: “Ser incisivo é a mesma coisa de ser duro e justo. Justiça para mim é tratar os iguais de forma igual, os diferentes de forma diferente na proporcionalidade dessa diferença. Isso está na Constituição”. A não ser que aconteça alguma coisa, pondera Descartes, o objetivo da organização que havia sido planejado tem que ser alcançado. Considera-se muito pragmático. Seu pensamento é bastante simplista: “Isso até foi indicado no *assessment*”.

Quando fala sobre a carreira, conta que é marcado por vários sentimentos: frustração, nobreza, poder e solidão. Comenta que a frustração acontece principalmente no nível do comprometimento de entrega nas trocas: “Você combina fazer sua parte, e na hora que você vai passar o bastão, ele cai”. Explica que não é uma frustração que paralisa ou que é ligada à depressão, mas um sentimento próximo à indignação: “No mundo corporativo, a pessoa é um ator. Só que ela leva sempre consigo, nas relações, o interesse. O primeiro que eu noto, na maioria, é o interesse próprio. Aí não tem jeito”. Um executivo, para Descartes, precisa trabalhar em equipe de forma que a organização esteja em primeiro lugar. Considera que uma cultura forte é aquela em que se acredita a ponto de esquecer seu próprio valor. E, “naquele momento, você está adaptado à cultura e aos valores em que você está inserido. Se você não

acredita, saia ou então deixe de pensar primeiro em si”.

O envolvimento e o comprometimento a que Descartes se refere remete diretamente à comunicação (ou a falta dela), que é considerada pelo executivo como um dos piores problemas nas organizações. Descreve uma situação em que um outro diretor teve um erro grave e recorrente e não compartilhou com os pares. O erro poderia colocar em risco a imagem de Descartes. A angústia aparece durante a discussão quando o outro não apresenta nenhuma reação:

O que pra mim é difícil é que várias vezes na conversa eu falei assim: ‘Fala! Está pensando o quê? Você vai ficar aí igual uma concha desse jeito?’ Você vai ficar igual uma concha? Você vai sair daqui e a nossa relação vai continuar sendo destrutiva. Eu quero acertar aqui, pra melhorar daqui pra frente, na hora que a gente sair dessa sala de reunião.

No fim, Descartes conta que o que está por trás do comportamento do colega é uma indiferença diante da situação grave: “Não tem envolvimento, responsabilidade e competência para lidar com tamanha pressão. Não merece. E, se não merece, sai fora. Simples assim”.

Paralelamente, ao se referir à comunicação, tem consciência de que nem sempre é possível se “colocar tudo na mesa”. Dentro dessas condições, tenta dirigir e desenhar as estratégias para conduzir as pessoas de forma que o beneficie como executivo e beneficie a organização:

Isso é uma forma egoísta de pensar. Egoísmo é quando você pensa em si primeiro. E todo executivo quer se dar bem, não de uma forma pejorativa de usar atalho, mas pensar qual é o próximo passo que será dado com determinada pessoa para conseguir alguma coisa mais positiva não deixa de ser egoísta... nem maquiavélica. É assim que funciona a minha cabeça. Não tem outra solução. Assim, você tem que pensar como aquilo vai interferir na tua vida dali para frente.

De outro lado, quando não compartilha as decisões e precisa executar de qualquer forma alguma estratégia da empresa, conta que se remete à “oração da sabedoria”: “Aquilo que eu posso interferir eu interfiro; aquilo que eu não posso eu estou cumprindo o meu papel como executivo e peça do xadrez. E isso não tira nem um dia do meu sono”.

A nobreza e o poder vêm, de certa forma, misturadas com o pragmatismo e o controle. Quando perguntado se em algum momento perde o controle, Descartes responde que é virginiano e que poucas coisas o tiram do eixo. Na sequência, descreve três cenas profissionais. Uma cena de demissão de duzentos funcionários, outra de um suicídio e uma terceira de uma ameaça de morte.

Na primeira cena, conta que subiu em um tamborete em uma fábrica e disse: “Oi, pessoal! Hoje é o último dia de vocês”. Neste episódio, explica que fez essa demissão com maior senso de justiça e transparência, já que aquilo era uma determinação estratégica da empresa e que naquele momento ele era a peça para tomar aquela decisão: “Eu era a peça para tomar aquela decisão e para colocar o dedo no gatilho. Sem nenhum problema eu vou lá e aperto”. Explica que quando sabe que fez de tudo para mudar aquela situação, não sente absolutamente nada, nem remorso, nem tristeza, nem culpa. Contudo, quando compartilha da decisão tomada faz a coisa mais tranquilamente ainda. Esclarece que naquele momento a autodefesa que utiliza é a seguinte:

Se não fosse o Descartes, seria o João. Você conhece o João? O João vem aqui e faz o mesmo papel que eu. Então, eu não me sinto nem um pouco desconfortável. Já fiz inúmeras demissões e não me lembro de nenhuma que eu tivesse me sentido péssimo, mas [risos] as primeiras foram terríveis.

Outra forma de se preservar que Descartes utiliza é pensar que aquela pessoa que foi demitida irá para um lugar melhor para trabalhar. Pensa que a pessoa estava infeliz e que sempre haverá um desempregado na rua precisando muito de emprego:

Penso que tem um desempregado louco para trabalhar, louco com um emprego e com as mesmas qualificações. E eu penso que se está insatisfeito e não está comprometido com o trabalho, não está compatível com a cultura e com os valores dessa organização, vai ser muito mais feliz em uma outra.

Encerra dizendo: “Aí, acabou a história. Então eu vou fazer minha corrida tranquilamente, vou ouvir minhas músicas, tomar meu vinho, vou ver meu show, tranquilamente, sem nenhum problema”. Ao mesmo tempo em que trata de forma simples assuntos delicados como a

demissão, explica que o sentimento de nobreza aparece nas possibilidades de ajudar o próximo, já que a empresa em que trabalha atua no ramo da saúde:

O produto final da empresa são vidas. Quando eu trabalhava na empresa de bebidas, se a cerveja estava choca, eu trocava a garrafa. Agora, aqui, não dá para trocar o tubo, o tubo de sangue.

O que Descartes considera como nobreza está ligado ao poder e ao prazer que o próprio executivo define como “sentimentos inerentes aos ocupantes de altos cargos”. Relembra que é necessário sempre “ter uma vozinha lembrando todos os dias”:

“Saibas que é mortal e o poder te envaidece.” Em um determinado momento, você tem o poder de tomar decisão na vida das pessoas, nos processos. Financeiramente, então, isso pode subir à cabeça de um executivo. E toda vez que te inflam por uma conquista, você precisa da tranquilidade de ter os pés no chão, porque toda conquista de um executivo é temporária, já que no outro dia, se você não entregar de novo, você pode ser uma carta que está sob júdice.

Retomando às cenas que Descartes descreve, é certo dizer que grande parte dos episódios que envolviam riscos aconteceu na empresa de bebidas. Nessa época, fazia rota nas favelas e era preciso pedir permissão para distribuição das bebidas aos “mandachuva” desses aglomerados. Em uma dessas visitas precisou, ficar por horas dentro de um bar por causa dos tiroteios: “Agora, danou-se! Como é que eu saio daqui? Então, não dá para descabelar. Não dá para descabelar”.

A segunda cena que Descartes descreve passou em um bar, no qual precisava recolher um freezer. Explica que os freezers somente são recolhidos quando não se batem as metas de venda de cerveja: O chefe: “Descartes, você tem que recolher. Tem outro bar que precisa e esse cara não vai recuperar, não”.

Aí, eu fui no barzinho. Estava eu e um colega meu, que ia me substituir, porque eu tinha sido promovido. Nós entramos dentro do bar e tinha mais uns três cobradores. E, então, eu falei assim: “Olha, eu vim recolher o freezer. Eu tinha já avisado para o senhor, e tal [risos]. Eu vou lá no carro

[risos] e você assina a autorização [risos] de recolha do material [risos e sorriso]. Ok?”. Quando eu dei as costas [sorrindo], ele abaixou no balcão e pegou um revólver, e TUF! [fez o gesto imitando como se estivesse dando um tiro na própria cabeça] [sorriso na voz]. O cara que estava para me substituir ficou dez dias sem trabalhar [risos]. Eu não vi [risos]. Eu voltei, ele estava caído. A cena eu não vi. Quem viu foi esse meu colega. Eu fui buscar o papel, e ele TUF! O pior não foi ele ter morrido. O pior foi na semana seguinte meu chefe ter falado assim: “E o freezer?”. Aí, eu respondi: “Cara, pelo amor de Deus! Vamos esperar pelo menos a mulher esfriar o defunto, né? O cara morreu, ué. [sorriso] “Te dou um mês”. Aí, voltei lá e tive que escutar da mulher: “Pode levar o freezer, pode levar a lâmpada, pode levar o que você quiser daqui. O principal vocês já levaram”. Foda, né? Então, não dá para descabelar. Hoje em dia, não dá mais para descabelar.

A terceira cena aconteceu quando Descartes precisou tirar uma distribuidora antiga da rede, devido aos baixos resultados. Promoveu os trâmites necessários para que a ação se efetivasse. Então, convocou uma reunião no escritório. Compareceram três pessoas: o dono da distribuidora, o filho e uma terceira pessoa. Assim que entraram dentro da sala, o dono da distribuidora abriu o casaco e falou:

Olha Descartes, minha família sabe fazer duas coisas ao longo de todos os anos. Ela sabe matar gente e ela sabe vender cerveja. Você está me impedindo de fazer a minha segunda atividade [pausa]. Você só está me deixando a primeira [pausa]. Então, a gente vai ter que resolver aqui e agora. E pegou a arma e colocou em cima da mesa [pausa].

Descartes respondeu que havia entendido. Prontamente, perguntou: “O senhor conhece o José?” Ele respondeu que não. Descartes continuou:

Pois é, porque o Descartes não vai estar aqui pelo que você está falando. Vai vir o José. E o José é mais um pau mandado aqui, mais um empregado da companhia. E ele vai falar a mesma coisa que o Descartes. Aí, o José vai também desaparecer. E aí, virá o João. E aí, depois do João, vai vir o Manuel. E assim vai. Eu não tenho o que falar. Eu sou empregado. Se o senhor acha que tem que fazer isso, vamos embora [risos]. Faz de uma vez [risos]. Agora, não tem jeito da gente ficar nesse reme-reme [sorriso na voz]. Ele falou assim: “Acho que você não entendeu.” [risos] Falei assim mesmo. O meu gerente estava quase morrendo do meu lado [risos]. Foi muito engraçado. Aí, ele falou assim: “Oh, meu amigo, eu não quero chegar às vias de fato”. “Eu também não, garoto. Eu estou cumprindo ordens. Eu sou

empregado. Agora, diga-se de passagem, que esta ordem foi dada a partir de um resultado que eu apresentei. Essa é uma indicação minha. Eu não vou mudar minha indicação. Mas quem deu a ordem foi alguém lá de cima. Amanhã eu posso estar lá em cima dando essa ordem, mas dessa vez não foi, não”. Falei isso com ele. Ele ficou vermelho, bravo e tal. Enfim, acontece. Ele pegou a arma e foi embora.

Descartes confessa que este tipo de cena acontece com certa frequência na companhia. No entanto, não acompanhou o processo para saber o desfecho das negociações: “Também nem me interessei”. Justifica que não é importante se a pessoa saiu ou se ficou: “Eu não fico com aquilo ‘o cara me ameaçou agora ele vai sair’. Se o cara melhorou, que bom. Se o cara não melhorou e alguém o tirou, que bom. Tchau”. Esclarece que não se sente responsabilizado por nenhuma dessas situações: “A decisão do suicídio foi dele. A decisão de ficar inadimplente foi dele. E ele tem a vida dele até o momento que eu cheguei naquele bar”. Conta que no momento do suicídio trabalhava de forma “honesto e genuína”. Ressalta que não o assediou moralmente e não faltou com a ética. Entende ética como não fazer mal para si próprio, para o outro e para a sociedade.

Eu estava lá, porque nós tínhamos um acordo. Lembra do acordo? O acordo é: eu te dou um freezer e você me compra dez caixas de cerveja. Você não compra as cervejas há mais de quatro meses. Eu tinha que pegar o freezer. Se ele resolveu se suicidar, é ele com Deus, e problema dele. Para mim tá tranquilo. É chato? Lógico. Deu sangue no chão. O cara que iria me substituir ficou catatônico dez dias [risos]. Paralisou, queria sair da companhia. Chorou para chuchu. Olha que o cara era japonês. Misturado, mas era. Eles são mais frios, né? Ele não gosta que eu toque nesse assunto até hoje com ele. Engraçado. Ele viu a cena, né, mas eu não sei...

Descartes descreve também uma quarta cena. O que esta traz de diferente das outras é que acontece no âmbito familiar. É o caso da avó da esposa que ele, assim como os casos da demissão e do suicídio, utiliza para ilustrar o autocontrole e o pragmatismo. Nesse caso, a avó já estava bem doente, com idade avançada, e teve uma crise durante a noite. Descartes e o cunhado, ao tentarem levar a idosa para o hospital, durante o deslocamento do quarto onde ela estava acamada para a sala, se questionaram se ela já havia morrido e começaram os procedimentos de ressuscitação:

Olha, eu faço a respiração boca a boca e você faz a massagem, beleza? Beleza. E a gente achando que ela já tinha morrido. Aí, ele começou a fazer a respiração e eu fiz: 1, 2, Creeeeek. Esse barulho Creeeeek. Eu quebrei a costela dela. Ué quebrei... Ela era muito frágil, ué. Não [risos] tinha jeito, ué... Aí, eu olhei para ele e falei: “Agora ela morreu”. Ele [risos]: “Descartes, o que nós fizemos?” Aí, eu falei assim: “Cara, [risos] para mim já estava morta!” Aí, começou aquela confusão. A gente já tinha chamado o hospital antes disso. E aí chega médico, e chegam as namoradas, e ela lá, estendida. E tinha mais gente. Daqui a pouco chega o médico. Assim sai e só entra o médico. “Quem foi que atendeu essa senhora aqui?” Hehehehehe. Falei: “Pronto! Os dois estão presos”. Aí o medico chegou e falou assim: “O que vocês fizeram? Aliás, não vou falar nada não. Ela já estava no limiar da morte, viu? Se isso consola vocês, se é que vocês me entendem” [risos].

Depois de narrar o episódio, conta que naquele momento tentou salvar a vida daquela senhora e que “se as costelas dela foram quebradas com a massagem e ela morreu, estou tranquilo”. Explica que naquele momento estava 100% bem intencionado de forma genuína e que já achava que ela estava morta antes. E finaliza:

Noventa e tantos anos! Viveu bem pra caramba. Estava tranquila. Teve uma morte normal. Não sofreu. Porra, se todo mundo viver como ela [...] Ela sabia tudo. Velhinha porreta. Espetacular! Ótimo! Cumpriu o karma dela. Ótimo! Perfeito!

Para encerrar o assunto sobre a forma como toma decisões e sobre seu perfil pragmático e controlador, Descartes relaciona este caso com os casos do suicídio e o da demissão:

Então, aquele negócio do freezer, quando fui buscar o freezer, a esposa estava deprimida, chateada. Tratei com respeito, não recolhi no dia. “A senhora está precisando de ajuda? Eu convenço lá dentro de esperar mais trinta dias. Eu tento humanizar um pouco a tomada de decisão”. Mas, precisando tomar, do mesmo jeito que eu recolhi o freezer, eu subi no tamborete e demiti 250. Não tem nenhum problema.

Descartes explica que as pessoas, em geral, acham que os altos executivos sabem tudo: “Não sabem. É uma grande troca”. Entende que, para ocupar o lugar de um alto cargo, os

executivos tiveram que passar por várias situações na vida que ao longo do tempo se solidificam e criam uma “blindagem” para que nos momentos de incerteza gerem mais tranquilidade. Quanto ao controle, relembra que começou a trabalhar com quinze anos e que suas vivências ao longo da vida profissional o tornaram mais pragmático e menos emotivo. Considera-se uma peça em um tabuleiro de xadrez. Começou como um peão, depois foi cavalo, torre, agora é uma peça um pouco maior. Esclarece que o jogo vai mudando e que não tem para onde correr, já que a tomada de decisão é inerente ao processo. Assim, reforça: se um executivo chegou neste ponto, ele não pode reclamar de tomar decisão. Do contrário é melhor “pegar o chapéu e ir embora”.

Por fim, retoma o sentimento de solidão. Diz que a solidão é pesadíssima para quem ocupa um cargo alto nas empresas. Esclarece que nessa posição não se pode mostrar 100% dos sentimentos para os colaboradores diretos, “senão você vai interferir nas suas frustrações ou nas suas alegrias e você pode ser compreendido de maneira incorreta”. Ao mesmo tempo, entende que não pode se calar, pois pode ser interpretado como inseguro ou como alguém que não tem certeza de nada. Falar sobre o assunto em casa também é complicado: “Como você chega em casa e vai falar de trabalho?” Não é possível também dividir essas decisões com amigos, já que muitas informações são confidenciais “Então, você é o Superman”. Até mesmo um terapeuta é complicado, pois, por mais capacitado que seja, ele não sabe como é a vida de um executivo:

Então, se eu contar que em uma reunião o fulano de tal quis passar o tapete, ele vai elucubrar, vai voltar lá no meu pai e na minha mãe, falar que eu estou com recalque, e eu vou mandar ele para a puta que pariu [risos]. Eu não posso ir para um terapeuta; é uma vida só.

Para lidar com a solidão Descartes diz que trabalha com ele mesmo. Nos picos de estresse, vai correr, tomar vinho ou ler um livro. Considera importante “sair deste mundo”, porque acha que corre o risco de perder a própria essência e se reduzir somente ao papel executivo: “Eu não sou só isso. Eu sou Descartes Neto, que é também executivo”. Explica que a solidão é em primeiro lugar uma escolha que fez e tem consciência dos ônus e dos bônus dessa escolha. Por fim, confessa que no fundo traz prazer: “Eu convivo com a solidão, e isso não é uma agressão para mim. É uma constatação. Não é nada angustiante”.

5.2.3 Da passividade à atividade: o lado peçonhento do escorpião

Você lembra que eu falei que a intensidade é pra bem ou pra mal? Não mexa comigo, porque aí vem o meu lado escorpião.

Descartes reconhece que uma de suas dificuldades é a excessiva simplificação dos problemas. Mesmo que os problemas que se apresentam grandes e complicados, conta que se dedica a resolvê-los junto com a equipe. Traça um plano de ação e, por fim, o caminho se torna uma obstinação. Em suma: simplificação e controle andam juntos. “Não faz sentido não cumprir o plano de ação sem nenhuma outra variável externa”. Nesse processo, adota uma postura de cobrança incessante e insistente, que aumenta de intensidade à medida que o tempo passa:

Isso é uma coisa complicada. Isso é uma ansiedade. Você vislumbra e você quer que dê certo [batidas]. Você tem [batidas] todas [batidas] as ferramentas para dar certo [batidas]. Então, você tem que segurar sua ansiedade, porque nem todo mundo tem o seu ritmo. Eu venho trabalhando nisso, que é o equilíbrio dos ritmos entre as pessoas com que eu me relaciono. É ritmo.

Esclarece que essa energia, essa força de realização, permite que cumpra o combinado. No entanto, ela traz consequências boas ou ruins: “Quando vem para o bem, traz muita gente no vácuo”. Isso permite que as pessoas atinjam os objetivos traçados, mas ressalta que muitas pessoas sucumbem no caminho de uma forma muito frustrante. Pondera que nessas situações “faz mal ao coração dessas pessoas” e diz que elas não entendem: “Por que elas ficaram no meio do caminho? O meu ritmo? O seu ritmo não deu...” Encerra o assunto dizendo que “se dá para fazer, não dá para ficar esperando... Para quê esperar? Então, sempre haverá pessoas que irão crescer e sucumbir. Isso depende do ritmo de quem está “interfaceando” o processo”.

Descartes explica que essa intensidade é própria de quem tem “ascendente em escorpião”. Tanto profissionalmente quanto pessoalmente, o executivo considera fundamental que esteja 100% envolvido: “Noventa e nove pra mim é acordar e ter que trabalhar triste, e aí é questão de tempo. Só o tempo para sair da empresa”. Conta que a esposa, de vez em quando, brinca:

“Meu maior medo com você é que um dia, a qualquer momento, chegue e fale assim: Acabou! E naquele dia eu sei que acabou mesmo [risos]”. Descartes responde que isso é um exagero dela e que nunca aconteceria com a esposa, já que ele tem certeza que ela nunca vai decepcioná-lo.

Descartes não se considera alguém extremista, ou “oito/oitenta.” Quando existe um rompimento com alguém, simplesmente anula a pessoa. É como se ela deixasse de existir. Lembra a fala de um amigo: “Seu olhar é um olhar que não tem raiva e não tem mágoa, mas tem desprezo, que é o pior que uma pessoa pode ter”. Esse amigo não conseguia entender como Descartes conseguia dar uma bronca em uma equipe, gerar um clima horrível e depois, na mudança de assunto, continuar com a reunião como se nada tivesse acontecido. Descartes explica:

Nós estamos numa reunião que vários tópicos serão vistos. Então, o esporro é pra esse, não para o próximo. Então, esse já passou, já deu o esporro. Você concordou? Vai tomar a ação? Então, pra mim beleza. Próximo slide, ué.

Detalha que quando isso acontece, que a jugular fica saltada, mas quando ela desaparece já está conversando normalmente. Pode tomar um chope e brincar: “Para mim não é nada pessoal. Isso é a companhia. Eu estou lá para cobrar resultado. Eu não quero só cobrar também. Eu também quero ajudar a chegar nos resultados”.

Além da intensidade, considera que duas outras características são marcantes em sua personalidade: a amorosidade e a justiça. No entanto, mesmo buscando equilibrar as três características, revela que, muitas vezes, peca pela intensidade: “Você lembra que eu falei que a intensidade é pra bem ou pra mal? Não mexa comigo, porque aí vem o meu lado escorpião”. Conta que em certos momentos “a vista escurece” e se controla ao máximo para não chegar a este ponto:

Eu sou igual ao Hulk. Eu fico contando: um, dois [...] [risos]. Eu fico tentando, não ficar verde. Eu fico assim: “Vou me controlar, vou me controlar...” Aí, tem uma hora que, e aí de repente: Trah! Então, tomou, levou.

Dois exemplos da infância ilustram, mesmo em parte, essa intensidade a que Descartes se refere. Uma das regras que o pai colocava era que “se brigasse na rua, apanhava em casa. Então, é melhor não brigar porque senão vai apanhar duas vezes”. Para ele, a ideia do pai de que “quando um não quer dois não brigam” era errada: “Não é assim que a vida funciona”. Lembra que em uma dessas brincadeiras de criança um adolescente começou uma briga. Em determinado momento, o adolescente escorregou e caiu. Descartes não pensou duas vezes: chutou a cabeça dele. Teve medo ao voltar para casa, pois conhecia bem as regras do pai. Ao chegar, encontrou seus pais conversando com os pais do adolescente:

“Quantos anos ele tem e quantos anos meu filho tem?” Eu devia ter nove ou dez e o menino devia ter quatorze. Naquele momento, ele me defendeu. É um negócio que marca, porque eu estava morrendo de medo da reação dele. Eu não estava morrendo de medo do outro. E aí a mamãe, para fazer o contraponto, falou assim: “Engraçado, o que eu ensinei para ele quando acontecesse alguma covardia era, além de ter chutado, para ele pegar uma pedra. Seu filho teve sorte, porque eu ensinei a ele pra não dar chance pra outra pessoa se levantar. Ele deveria ter pego uma pedra e ainda ter dado na cabeça dele”.

Explicou que depois que os pais do adolescente saíram que sua mãe “quase o matou”, mas naquele momento, quando estavam em frente àquelas pessoas, eles o blindaram.

Na sequência, narra outro episódio que se passou no colégio em que estudava como bolsista. Naquele tempo, o pai recomendava que sempre estivesse com “a cabeça debaixo d’água” ou seja, que não arrumasse confusão. O colégio era católico e a direção era feita por freis: “E tinha um frei lá que ele tinha uma mania. Hoje eu fico achando que o cara era meio sádico”. Durante o intervalo, o frei pegava a mão das crianças e apertava até a criança chorar ou ficar muito vermelha. Um dia o frei pegou a mão de Descartes: “Ele começou a fazer isso comigo e avisei três vezes que eu iria reagir. Ele não parou. Soquei a barriga dele”. A mãe de Descartes compareceu à diretoria e, após ouvir o caso, respondeu: “Mas eu tinha ensinado ele a morder ué. Não toca no meu filho! Você não pode fazer isso com uma criança. Isso não é uma brincadeira de adulto pra fazer com criança”.

Os dois episódios revelam traços que acompanham o executivo pela vida. A maneira como os pais lidaram com as situações reforçou a intensidade, a capacidade de correr riscos e dá pistas de como Descartes age em circunstâncias de ameaças. Essa energia, nominada como “intensidade” por ele, aparece na forma de gerir pessoas e processos. Foi devidamente apropriada pela empresa de bebidas, na qual Descartes permaneceu por mais tempo em sua vida profissional. A filosofia de competitividade da empresa e as políticas agressivas de vendas, mais uma vez, vieram reforçar esses traços que, ao mesmo tempo em que atendiam à empresa, permitiam que o executivo liberasse essa energia e se projetasse profissionalmente.

Essa energia, impressa na forma de gerir do executivo, é personificada nas convenções planejadas por Descartes que carregam o tom da intensidade e da agressividade do executivo: “Porque comercial é guerra. Porque nós tivemos alguns entrantes no mercado que vieram pra guerra de preço”. Partindo desta concepção, a estrela da penúltima convenção foi uma das personalidades que se destacou no Batalhão de Operações Especiais (BOPE). O tom agressivo da convenção, próximo ao do personagem “Capitão Nascimento” do filme “Tropa de Elite”, traz um paralelo entre o mundo dos negócios e o universo policial. Prega que o vendedor deve estar compromissado com a tarefa assim como um missionário.

A última convenção, feita nos moldes das competições de MMA (MixedMartialArts), seguiu a mesma linha: “Eu tinha duas opções: ou eu ia pra uma convenção de abraçar árvore e etc., um *insight* da vida e de regressão, e ‘eu te amo’ e que a gente ia ficar o resto da vida juntos; ou eu mantinha a mesma pegada do tropa de elite”. Optou por esta última, Descartes montou um octógono, contratou os destaques da luta e participou como um dos lutadores:

Aí, eu contratei o lutador. Ele era o meu top show, o meu palestrante. Aí, ele entrou dentro do octógono disfarçado, encapuzado, e depois tirou o capuz. Aí, a galera foi ao delírio. Aí depois entra outro lutador aqui, encapuzado, tatuado com as marcas dos laboratórios no peito. Quando tira o casaco, aí, quem é? Eu. [risos]. Aí, eu venho correndo aqui e dou um rolamento. Aí, eu fico de frente pro cara, e a gente faz um telequetizinho¹⁶ antes de começar a entrevista. O povo enlouqueceu e foi ao delírio. Sem camisa.

¹⁶simulação de luta.

Descartes considera a cena muito simbólica: “Quem é que vai enfrentar aquele lutador? Ninguém ia imaginar que eu, magro desse jeito. Ele me levantou a um metro do chão. O cara é gigantesco!” Conta que ficaram admiradas em ver o próprio diretor, sem camisa, com os laboratórios tatuados no peito, enfrentando aquele lutador. Explica que, apesar da timidez, conseguiu fazer aquela cena por entender que naquele momento ele exercia o papel de ator. Explica que com essa cena fica mais fácil explicar a própria agressividade e intensidade:

Eu sou intenso naquilo que eu faço. Quando eu estou acreditando, é essa é uma ressalva forte. Então, lá na convenção, isso explica o porquê de eu tirar a camisa e me expor. E é uma exposição, porque eu não faço isso nem no dia de folga, na piscina. Aliás, eu nem tirei a camisa e nem entrei na piscina. Então, é uma exposição danada, mas assim por quê? Porque lá é de uma intensidade e eu sei que ali eu toco de uma determinada maneira que pode me fazer uma diferença muito grande. Então, naquele momento, eu me entrego. Nesse tipo de reunião eu vou de peito aberto. Não significa que de peito aberto eu vá receber um tiro e caia. Não estou falando isso. Eu estou de peito aberto nas minhas intenções e naquilo que é a verdade para mim.

A intensidade de Descartes é revelada também na capacidade de correr riscos. Pondera que em casa teve dois modelos opostos: enquanto o pai era mais covarde¹⁷ para algumas coisas, a mãe incentivava os filhos a assumirem riscos na vida. “Esses episódios marcaram”, conta Descartes. Eles ilustram como aprendeu sobre responsabilidade, disciplina e cautela, mas também sobre o risco:

Eu tenho que correr risco para dar os próximos passos. O risco tem que ser inerente. Não tem jeito. Então, na medida em que o papai falava: “Oh! cuidado!”, a mamãe falava: “Vai, que eu confio”. Tinha a mistura das duas facetas.

Ao se falar em riscos durante as entrevistas, surgiu o assunto dinheiro. Nesse aspecto, Descartes revelou um perfil mais conservador. Lembra que uma das lições mais marcantes sobre responsabilidade foi com o primeiro salário. Ao receber o primeiro salário, aos 15 anos, recorda dos dizeres do pai: “Ah, esse é seu primeiro salário. É integralmente seu. Mas qual

¹⁷Apesar de usar a palavra *covarde*, tem dúvidas se este é mesmo o termo.

conta da casa que você irá pagar com seu segundo salário?” Com a irmã foi a mesma história. Conta que “o pai estava fazendo o melhor dele” ao conseguir para o filho o primeiro emprego em um banco: “Ele achava que ali era a porta de entrada para eu virar funcionário. Eu era menor, e aí eu estava garantido para o resto da vida”. Enfim, o pai de Descartes trazia um conservadorismo, uma aversão ao risco, papel antagônico ao da mãe: “A filosofia de meu pai era assim: “Faz certinho, bonitinho que as coisas vão acontecer”, mas sem grandes ambições, sem grandes aspirações assim”.

De certa forma, esse conservadorismo influenciou Descartes a construir uma relação com o dinheiro muito cuidadosa. Ouvia os conselhos do pai: “Vive, mas com segurança”; “Cuidado que pode acontecer alguma coisa”; “Guarda alguma coisa”. O dinheiro representava segurança e, por ter sempre trabalhado na área comercial, Descartes recebia bônus de venda. No entanto, nunca contou com esse valor: “O bônus era sagrado, era intocável”. Assim, para completar o salário fixo, vendia o ticket alimentação e guardava o bônus.

A questão do dinheiro sempre foi uma preocupação. Ele explica: “Quando eu falo em guardar, não é só guardar. Invisto nos estudos, tento me preparar caso aconteça alguma coisa, tento não pensar no copo vazio, mas sei que faz parte da vida a montanha russa”. Enquanto o pai foi sempre muito seguro, a mãe trazia uma outra possibilidade na criação dos filhos: “Meu filho, não tenho dinheiro. Não tem dinheiro não sai, ok?”, dizia o pai. A mãe, por outro lado, era assim: “Meu filho, seu avô me deu dez reais. Toma aqui dois, gasta os dois, se diverte e volta rápido”. A mãe fazia o papel de “válvula de escape” na situação financeira que a família passava: “Busque alternativas pra você se divertir”. Descartes esclarece que esta é a forma que aprendeu a lidar com o dinheiro, mas reforça que se identifica bastante com o pai.

O que se vê aqui é um executivo que assume riscos profissionalmente, assim como assumiu na infância o risco de bater em garoto mais velho e receber uma “bronca” em casa ou como o risco de perder a bolsa do colégio ao bater no Frei. Nesses episódios, Descartes teve o apoio da mãe, que o deixava mais confortável. Contudo, devido às vivências já relatadas aqui relacionadas aos ensinamentos do pai, a relação com o dinheiro é cautelosa. Ao mesmo tempo, quando perguntado sobre até onde pretende chegar, responde: “No ponto em que as pessoas da família não precisarem de pensar em nenhum porém por causa da falta de dinheiro”.

5.2.4 Uma cartada na vida pessoal: “Para eu ficar com essa mulher eu vou ter que rebolar”

Então, eu fico falando que eu fui o maior investimento na vida dela [risos]. Pô, eu achei que eu ia tomar o golpe do baú e só tomei na cabeça.

Descartes conheceu a esposa em uma festa de casamento para a qual não havia sido convidado. Naquela noite, apesar de não terem conversado, conta que já sabia que iria casar com ela. Franzino e mais novo, encontraram ao acaso algumas vezes, até que um dia ele a convidou para jantar. Acredita que o fato da esposa ter um padrão de vida bem melhor do que o dele na época o estimulou: “Quando se tem um padrão e quer entrar em um nível mais alto, deve-se correr para isso”. Considera que namorar a esposa na época foi um alto desafio. Dizia para si mesmo: “Putz, pra eu ficar com essa mulher eu vou ter que rebolar”.

Sente que não foi aceito no início pela família: “Eu era pobre, mais novo e nem tinha terminado a faculdade. O pai dela devia pensar: ‘O que esse cara vai dar para a minha filha?’” Relembra que quando entrou na casa da família pela primeira vez e viu aquela sala enorme, pensou algumas vezes sobre o que ele estava fazendo naquele lugar. Questionava a si mesmo se ia embora ou se seguia em frente com aquilo tudo: “Eu fiquei pensando, pensando, pensando, e na minha viagem ela abriu a porta e veio até mim. Aí eu pensei: ‘Vai dar merda isso’ Por quê? Porque era incompatível isso”.

Com o tempo, o relacionamento foi amadurecendo. As diferenças foram se ajustando e Descartes foi mostrando para a namorada que era possível ter prazer com pouco e com coisas simples. Hoje, reconta a história do casal para a filha de uma forma bem romantizada: “Ela [a esposa] estava no castelo. Aí, o plebeu veio e raptou a princesa de uma família que era contra que os dois ficassem juntos e que eu não tinha nada, e tudo mais”.

Descartes brinca durante a entrevista dizendo que ele foi o maior investimento da vida da esposa e deixa claro que a esposa influenciou tudo na vida dele: “A gente construiu tudo junto, não é?” Namorou durante seis anos e, assim que casou, foi transferido para a cidade onde a filha nasceu. Foi muito importante essa mudança:

Sai meu pai, minha mãe e a família dela. Era só eu e ela em uma outra cidade. Vamos nos resolver e começamos a pensar assim: “Eu preciso entender e respirar esse seu mundo e você respirar muito mais”. A gente constituir um outro, nem meu, nem seu. Aí, isso foi muito bom pra gente, a construção juntos.

Descartes descreve a esposa como uma grande companheira, como alguém que dá suporte e alguém com quem pode dividir as coisas: “Ela me faz acreditar que eu sou melhor que eu sou ainda, realmente. E de excelente mãe, excelente filha, bacana mesmo. Linda!” Por fim, quando perguntado “Quem é você?” Descartes responde:

Eu procuro ao final do dia assim: Eu quero ser uma pessoa melhor. Eu quero ser um melhor pai [batida], um melhor esposo [batida], um melhor filho [batida], e um melhor profissional [batida]. Então, quem sou eu? Um cara que está buscando o tempo todo e se encontrado para ver realmente qual a essência que tem. Eu procuro por essa essência. Muito. Me questionando o tempo todo o que me torna mais pragmático. Porque, na medida em que você se questiona, aí as respostas vão ficando mais frias. Você também vai ficando também mais... menos sentimental. Porque você começa a perceber nas suas relações como o ser humano é frágil, assim como você é frágil. E isso gera distanciamento, né? Minha mãe fica assim: “Meu filho, você era tão espiritualista [risos], não sei o que está acontecendo com você” (hehehehe). A vida está me endurecendo, *pero no mucho*.

5.3 A história de Damater¹⁸

5.3.1 De casa para o mundo: “Eu não tinha acolhimento”

Eu tinha que enfrentar essa pessoa [a mãe]. Então, eu acho que isso tenha me deixado assim com uma certa destreza em achar que certas adversidades externas ao meu ambiente doméstico eram tranquilas pra mim.

¹⁸Damater: foi escolhido este nome para a executiva por remeter à importância da ligação entre filha e mãe durante toda a história de vida da entrevistada

Damater tem uma origem bastante humilde em termos financeiros. Os pais não tiveram uma educação formal completa. A mãe finalizou apenas o ensino médio e o pai, o ensino fundamental. Durante sua infância, a família não tinha nenhum bem. Os pais trabalhavam em uma empresa de energia. Quando Damater atingiu a adolescência, os pais resolveram empreender no interior. Tinham esperanças de que, se abrissem um negócio, a vida melhoraria. No entanto, sem o devido preparo e sem educação formal, a família acabou vivendo um cenário de contínua instabilidade e insegurança financeira.

A difícil convivência com a mãe foi muito marcante durante toda a vida, principalmente até o fim da adolescência, quando ainda dependia financeiramente dos pais. Justifica que o rigor e o autoritarismo da mãe eram reflexo de um avô abusivo: “Ela era filha de um pai psicopata, autoritário, abusivo. Então, ela também se tornou rigorosa, autoritária e beata”. A postura da mãe diante da criação dos filhos nunca permitiu que Damater se sentisse acolhida ou segura em sua própria casa. Isso contribuiu para que desde criança, sonhasse em ir para bem longe daquela realidade:

Minha mãe, que deveria ocupar o lugar de alguém que me acolhesse e que me desse segurança, no entanto ocupava o lugar de alguém que eu tinha que enfrentar. Normal é você sentir segurança em casa, não é? Mas eu não tinha nenhum acolhimento.

Se, de um lado, a soma das desventuras na infância e na adolescência mais o cenário de instabilidade e insegurança trouxe sofrimento, de outro, foi crucial para que Damater se tornasse uma pessoa determinada e com uma “certa destreza para enfrentar as adversidades”. Atualmente, considera fácil lidar com situações que geralmente as pessoas avaliam como difíceis ou temerosas: “Normal. Não tem nada que venha só para o mal.” Tendo em vista que desde bem cedo aprendeu que deveria enfrentar a mãe, Damater é bem taxativa: “Ou era assim ou seria só sofrimento. Então, eu optei por enfrentar”. Uma das saídas que encontrou foi escolher uma profissão que trouxesse a oportunidade de “ir para bem longe” daquilo tudo: “Quando eu era criança, os meus sonhos de profissão eram projeções do que eu não queria fazer quando eu fosse mais velha. Por exemplo: eu não queria morar no interior, perto da minha mãe”.

A primeira profissão que pensou foi se tornar secretária, já que tinha uma tia que morava em outro estado e exercia essa ocupação: “Quem sabe, eu também não moraria em outro Estado?” Explica que, “por razões óbvias”, chegou a cogitar também em ser aeromoça. Ao se aproximar do vestibular, optou pela administração, já que na cidade onde morava só havia faculdades de engenharia.

Todavia, exatamente no ano em que iria prestar o vestibular o curso de administração foi oferecido na universidade da cidade em que morava. Mais rápido possível, Damater mudou de opção: “De repente me deu um pânico de ter que ficar na casa da minha mãe que eu decidi que a minha vocação era economia, para eu poder ter que sair de lá. Não era mais administração”.

Foi aprovada em uma das melhores universidades federais do país e mudou-se para a Capital. Durante o curso de economia, variava a moradia entre as repúblicas e a casa de um tio. Essa oscilação, que aconteceu durante toda a graduação, era devido à condição dos pais entre “ter dinheiro nenhum ou quase nenhum”. Observa que, felizmente, quando se formou, as mulheres já tinham uma participação ativa na economia e que as empresas “havam descoberto que elas carregavam o piano muito bem, descascava abacaxi e pepino melhor ainda”.

Ainda durante a graduação, os programas de trainee já estavam alertas “de que as mulheres eram um bom negócio”. Com as vagas abertas, optou pelos processos seletivos abertos por duas empresas de auditoria e um banco. Foi selecionada pelas três empresas e escolheu o banco, por ser mais glamoroso e por se achar “muito fora da caixa” para fazer auditoria. Lembra que o fato de o banco apresentar mais possibilidades de crescimento e o de ser mulher também a levaram a escolher essa oportunidade: “Mulher tem oportunidade aqui. Na empresa de auditoria só tinha homem me entrevistando e lá [no banco] tinha gerente mulher, a vice presidente era mulher, etc.”.

Depois que entrou no banco, descobriu que quase não foi contratada porque seu inglês intermediário era considerado insuficiente para o processo, mas “me contaram depois que eu era muito esperta, e por isso me contrataram”. Lembra que as poucas vezes que estudou inglês foi durante a faculdade, mas devido às condições financeiras da família era muito difícil ter uma grande evolução ou sonhar com um intercâmbio: Na época, todo mundo fazia intercâmbio e aprendia a falar inglês.

Eu não pude fazer. Nem meus irmãos. Mas, por outro lado, a instabilidade que passei me possibilitou compreender melhor o ambiente corporativo, também instável. Hoje, você tem um chefe, amanhã é outro; hoje você tem que investir, amanhã cortar. Isso para mim é tranquilo. Então, não tem nada que venha apenas para o mal.

Logo após a contratação, Damater foi convidada a fazer uma imersão em inglês na própria empresa. Era evidente que as melhores oportunidades eram dadas para os melhores em inglês, e Damater não se conformava em ser a pior da turma. Em pouco tempo de banco surgiu uma demanda da chefia para a realização de um estudo em inglês sobre o mercado de silício metálico. Sabia que seus chefes gostavam das análises que fazia. Apesar de saber das próprias limitações com a língua, Damater não se intimidou com os concorrentes que apresentavam uma boa proficiência no Inglês. Eram três candidatas: um agrônomo, uma engenheira e Damater, como economista. Sua postura firme e determinada fez com que fosse escolhida:

“Damater, você é economista. Preciso de um estudo do mercado de silício metálico, e não sei o quê. Você tem o pior inglês da turma”. Eu falei assim: “Você vai ter o melhor estudo de mercado do silício metálico. Eu posso não entender de silício metálico e posso não saber falar inglês, mas eu sei tudo de estudo de mercado porque eu sou economista. Agora é o seguinte, eu posso pedir ajuda pra professores de inglês?” Ele falou: “Pode”. Eu falei assim: “Eu posso fazer uma entrevista com o cliente X, que é o cliente que atua no setor de silício metálico?” “Pode”. “Você vai ter o melhor estudo de mercado de silício metálico em inglês que você poderia ter. Você não tenha dúvida disso, e eu te entrego em trinta dias”.

Foi neste cenário que aprendeu a falar inglês. A dificuldade foi superada com dedicação e o relatório foi entregue dentro do prazo. Não se considera muito disciplinada, mas explica que é bastante determinada, principalmente quando alguém a desafia: “Eu sou competitiva. Eu não quero que o outro perca; eu quero ganhar. Eu quero ser melhor do que eu. Eu não quero ser melhor do que o outro”. Entende que, para chegar na frente de outros, precisa se superar. Pondera que quando se tem o foco em derrotar o outro “qualquer coisa está valendo, ou seja, sabotar ou minar. Eu nunca gastei um neurônio para minar o caminho de ninguém”.

Quando adolescente, ajudou o pai e a mãe nos serviços de escritório. Isso permitiu que

aprendesse a pensar como dono de negócio. Comenta que desde sempre ficava “revoltada” quando os funcionários do pai “enrolavam para trabalhar”, pois sabia quanto aquele dinheiro era “suado”. Paralelamente, Damater considera que trabalhar em uma grande empresa é a mesma coisa: “Quando uma pessoa trabalha pra atrapalhar o outro, está roubando do acionista, e isso me dá um mal estar enorme”. Curiosamente, continua a explicar na primeira pessoa:

Eu me sinto assaltando. Eu me sinto, [gaguejando] como se eu tivesse que devolver meu salário e, ainda, pagar, porque eu estou atrapalhando. Tinha que pagar pelo salário do outro mais por tudo que eu atrapalhei. Tem pessoas que fazem isso. Eu já fui vítima de pessoas que fazem isso. Eu não faço.

Depois de seis anos no banco, Damater foi convidada para trabalhar em uma empreiteira: “Era só eu de mulher”, comenta. Os três anos que se dedicou à empresa foram suficientes para conhecer “o bom e o ruim de uma empresa de dono.” Comenta que uma diferença fundamental entre os dois tipos de negócios era que no banco “o mundo era o limite” e na empreiteira já ocupava o cargo mais alto pois, acima dela, só havia o dono. A primeira ação que tomou ao organizar o departamento financeiro foi informatizar todos os processos que, na época, era operacionalizado manualmente. Contudo, mesmo o dono tendo convidado Damater para a função, ele se mostrava muito resistente. Não tinha educação formal e se recusava a fazer as aprovações no computador:

Ainda continuava a demandar as notas fiscais físicas. Ele exigia que aprovasse nota fiscal de compra de café para um canteiro de obras. Então, eu pensava assim: Meu Deus! Então, sabe, essas coisas assim sem sentido... Num é legal isso, não.

Até chegar à multinacional em que ganhou projeção, passou novamente pelo setor bancário e posteriormente trabalhou apenas por um ano para uma indústria americana que se instalou no Brasil. Na multinacional, em oito anos chegou a assumir os mais altos cargos da corporação: a presidência e o lugar de CEO (ChiefExecutive Officer).

5.3.2 O tsunami e a formiguinha que se achava gigante

E administrar a onda, o tsunami [pausa], é impossível [pausa] é irreversível, é inadministrável. Você tem uma impotência. Aí, você reconhece sua impotência, você vê a sua impotência.

Para compreender melhor o que significou a posição de CEO na empresa, Damater explica que na época havia apenas dois cargos no mundo maiores do que a dela: o de CEO do Business Global e o de CEO da multinacional Global. Conta que como ela só haviam 60 executivos no mundo: “Numa empresa de 150 bilhões, eu só tinha dois acima de mim. Quando você chega em um determinado nível essas coisas de prejudicar para o outro ganhar são muito comuns”. As brigas por posições acontecem em todos os níveis da empresa. “No nível da gerência é menos suja; é casca de batata. No nível de presidência, é bomba nuclear!” Essa fala é o fio para entender como foi a saída de Damater da multinacional.

Em sete anos, morando em uma das principais capitais brasileiras, Damater foi responsável pelo crescimento de sua área em vinte vezes em termos de faturamento e vendas. A consolidação desse crescimento foi a inauguração da fábrica no Brasil e primeira da América Latina. Damater conta que lutou muito pela abertura da fábrica e que foi muito sofrido chegar a esse ponto: “Você não imagina quantos ‘nãos’ eu ouvi antes de ouvir um ‘sim’”.

Durante a inauguração, Damater recebeu a notícia de que um tio havia acabado de falecer. Lembra que, apesar de querer muito ir embora, não era possível sair, já que era a anfitriã do evento. No final do dia, pronta para ir embora, seu chefe a chamou para uma conversa e disse que a corporação criaria uma posição acima do cargo de Damater, mas esse novo cargo não seria dela:

Ele falou: “Não é uma questão de performance nem de conduta.” Perguntei: “Qual era a questão?” Ele não sabia. Eu insisti. Falei assim: “Tem que ter uma explicação”. Ele respondeu que a empresa não achava que eu estava pronta. Perguntei: “O que é estar pronta?” E virou uma conversa de maluco. Não tinha uma explicação.

Considera que quando se chega à presidência em uma grande corporação em um negócio que cresce muito mais do que a média aquela posição passa a ser cobiçada pelos executivos da empresa. No seu ponto de vista, a proporção do crescimento do negócio sob sua responsabilidade já era fator suficiente para promovê-la a officer, cargo máximo das multinacionais, em geral, fora os *chairmain* e *vice-chairmain*. Mas não foi isso que aconteceu.

Damater retoma a história um ano antes. Conta que havia uma funcionária na empresa que a prejudicava sempre que podia. Assim que teve a oportunidade, Damater a transferiu de setor de forma que diminuísse o contato. No entanto, essa funcionária se associou a um terceiro, que utilizava outros recursos para prejudicar a imagem de Damater: “Era um show de horror!” Então, quando o chefe de Damater, no dia da inauguração da fábrica, a abordou para dar a notícia que não seria promovida, ela já sabia o que estava por vir:

Esse tipo de situação é muito assustador. Para mim, o sofrimento é um guarda-chuva que envolve medo, angústia, sensação de injustiça. Tudo isso tá debaixo desse guarda-chuva. E desequilíbrio, sabe? Aquela injustiça... Eu dei minha vida por isso aqui. Por isso que eu sei. Minha vida era aquilo ali.

Damater considerava muito injusta a decisão que o chefe estava comunicando. Ponderava que, além de tudo, a pessoa cotada para assumir aquela posição não tinha competência suficiente para assumir o cargo que estava sendo aberto:

Eu, sinceramente, até o último minuto eu descreditei que aquilo ia acontecer porque eu acreditei no que estava escrito no papel, nos valores da empresa e tal. Eu acreditei. Eu falei assim: “É burrice porque esse cara tem um QI de frango. Ele não tem competência para gerir o meu negócio. Como é que eles vão dar esse negócio para ele? Não vão. Ele tem um Q.I. de frango”.

Enquanto Damater falava sobre a pessoa que havia assumido injustamente a posição de officer, mostra um arquivo público postado na internet onde aparece o balanço das contas dos segmentos industriais, o qual revelava que o lucro do segmento que Damater deixou de liderar

depois que essa pessoa assumiu caiu em 2%:

Ou seja, o cara que decidiu o meu destino e escolheu essa pessoa estava tendo que explicar esse número aqui; ou seja, pagando do bolso dele pela escolha que ele fez, tendo que botar isso na apresentação para todo Wall Street. Isso aqui, ele apresentou publicamente para mundo. Em oito anos eu nunca fiz ele passar esse tipo de constrangimento. Dois por cento de 700 milhões são 15 milhões de dólares. O semestre precedente foi pior ainda.

A pessoa promovida para assumir a posição de Damater aposentou compulsoriamente três anos antes da idade mínima, em um estado frágil de saúde: “Ele foi internado numa crise de estresse agudo. Afinal de contas, ele me deu o stent¹⁹ de presente. Nada mais justo que ele fosse para o hospital também”.

Damater, pouco tempo depois de receber a notícia de que não assumiria a posição e de compreender o que estava por trás dessa decisão, passou mal no escritório. Esclarece bem que aquela sensação não era pela posição que não iria ocupar, mas pelo sentimento de injustiça que estava por trás daquela notícia. Ilustra o que sentiu naquela circunstância com a figura de uma formiga e que aquilo fosse um tsunâmi: “Foi como um tsunâmi. A sensação de ondas de vinte metros de altura que vão me engolir e quebrar em cima da minha cabeça [pausa]. E eu sou uma formiga que vai afogar daqui a cinco segundos”.

Apesar de ter colocado o stent, conta que não chegou a enfartar e que os sintomas que apresentava eram confundidos com ansiedade. Mas a marcante falta de ar nos remete à história do tsunâmi e a formiga, descrita como uma sensação de afogamento:

Uma falta de ar. Então, exatamente, era aí que eu queria chegar. Quando ele põe o balão para poder abrir o stent, para desobstruir a coronária, ele fala assim: “Você vai sentir um queimação, uma dor durante cinco segundos, que é uma dor intensa, mas vai passar em três segundos. Não se assuste”. Naquele momento, a dor queimada que está aqui é a dor do infarto e a falta de ar que te dá. Aquela asfixia daqueles três segundos, aquela sensação horrível de que você não respira e que o seu peito aperta, e dói, e arde, aqueles cinco segundos representa aquela dor física, representa

¹⁹É uma endoprótese inserida no caso em uma artéria ou veia utilizada para prevenir ou impedir a constrição do fluxo sanguíneo no local causada por entupimento nas veias ou artérias.

perfeitamente [pausa] perfeitamente [pausa] toda a sensação que eu tive [pausa] pregressa [...]. Eu nunca tive uma associação tão perfeita entre o psíquico e o somático.

Damater relembra outras situações em que apresentou sintomas como enxaqueca, labirintite e insônia. Faz um retrospecto e hoje consegue ver que esses sintomas apareciam em determinadas situações da vida profissional. A labirintite e a enxaqueca manifestavam quando a demanda de serviço era muito alta: “Eu ficava tonta no meio daquela situação toda. Era tanta coisa que eu ficava tonta naquela confusão [...] a dor de cabeça era porque eu me apertava. Eu mesma me apertava”. Confessa que “enchia a cabeça demais” e tinha a impressão que não cabia tanta coisa: “Era uma pressão mental muito grande que eu fazia comigo mesma. Era muita pressão. Somente agora que eu consigo associar as imposições da situação com o sintoma físico”.

A pressão da enxaqueca, esclarece, provinha de uma cobrança excessiva que fazia parte da própria constituição. Considerava que no início da carreira a cobrança era uma questão de sobrevivência: “Eu era trainee. Não tinha opção para mim. Eu vivia num risco. Eu não tinha ninguém, não tinha contato, estava entrando no mercado e era muito vulnerável. Ou era aquilo ou eu voltava para o interior”. No fim, Damater associa esse excesso de pressão a uma vulnerabilidade. Acaba confessando que tinha medo. Contudo, revela que, apesar de reconhecer o quanto os sintomas físicos estavam presentes durante toda a vida profissional, a última situação foi extremamente apavorante:

Mas nada é tão apavorante quanto essa experiência, porque na enxaqueca, na labirintite, você tem uma possibilidade real de intervir e reverter. E administrar a onda, o tsunami [pausa] é impossível [pausa] é irreversível, é inadministrável. Você tem uma impotência, aí você reconhece sua impotência, você vê a sua impotência, porque nas outras o que me causava a enxaqueca eu não me sentia impotente, mas eu era impotente em outras coisas que eu nem enxergava. E eu era tão pequena na organização! Eu não tinha noção.

Damater faz uma pausa e reflete: “É, eu acho que a gente só tem noção dessa impotência quanto maior a nossa potência”. Explica que a pessoa passa a ser alvo da cobiça, já que a potência é evidenciada pela posição que se ocupa, e isso geralmente acontece a partir da

diretoria: “Porque quando você é trainee, você é alvo de quem? Quem quer ser trainee no seu lugar? Isso não é cobiça. Ninguém cobiça sua posição”.

5.3.3 Desintoxicação corporativa: reflexões sobre prazer e sofrimento

Porque você não consegue fazer nada sozinho [...] O dia que você conta para uma pessoa que ele foi promovido, isso é uma grande alegria. Imagina, uma pessoa que você chegou lá e era um lixo humano?

A situação que Damater viveu, somada ao alto nível de pressão e a sensação de injustiça, levou a executiva a colocar um stent aos 48 anos. A consciência do sofrimento é muito marcante nas falas de Damater. Descreve a dor como uma cicatriz muito profunda e explica que, por mais que essa dor não seja a mesma que sentiu durante o processo, a memória de todos os sentimentos que viveu ainda está marcada naquela cicatriz:

Não dá. Aquilo não apaga, sabe? A memória da dor que você sentiu, da angústia, do sofrimento, é muito vívida. A cicatriz está ali pra te lembrar, sabe? Então, é muito difícil. Quando eu saí, eu fui para Ásia. Eu passei quinze dias na África. Voltei, fui para Ásia. Passei dois meses de chinelo havaiana no pé.

Damater explica que tem consciência de que o jogo político arquitetado, muito além de afetar a empresa, pode chegar a pôr em risco a vida dos envolvidos:

Pode matar uma pessoa, entendeu? Eu poderia ter morrido porque eu desenvolvi uma placa mole, que é uma placa de estresse [pausa] e que bloqueia artéria com gordura. Eu tinha 70% de obstrução. Segundo os médicos, isso pode ter se desenvolvido em seis meses, que foi mais ou menos o período desse processo. E, segundo os médicos, ela poderia ter, a

qualquer momento, entupido toda a minha coronária esquerda. Eu ia morrer enfartada. É morte súbita nos próximos três a quatro meses. Eu não ia sobreviver ao infarto. Não ia.

O basta àquela situação foi dado assim que saiu do hospital: “Chega. Acabou. Porque eu estava lutando, entendeu? E até agora para mim o justo era ter a minha posição”. A empresa ofereceu um pacote para Damater sair. Ela não aceitou inicialmente os valores oferecidos. Diante da situação, a empresa manifestou que não era desejo que a executiva saísse, só que Damater já não acreditava mais nas ofertas. Além disso, não queria ficar mais. No fim, foram negociados “termos aceitáveis” para ambas as partes, e ela saiu da empresa.

Com a saída, Damater tirou um ano sabático. Viajou muito: Ásia, África, Europa, Estados Unidos. Saiu do país apenas com a primeira semana definida: “Eu não sabia que hotel eu ia ficar, nem onde. Deixei meu namorado para trás. Só sabia que queria fazer uns cursos de culinária, porque eu adoro cozinhar”. Descobriu com essa pausa que tinha adquirido uma espécie de “outlook mental”:

Então, eu acordava. E antes de dormir, eu pensava assim: “Amanhã eu vou acordar lá pelas nove! De nove às nove e quarenta e cinco, eu vou tomar café. Nove e quarenta e cinco às dez, venho aqui e pego meu chapéu e a bicicleta. Às dez horas, vou no templo tal”. Aí eu ficava assim: “Bom, aí meio-dia eu vou tá de volta do passeio tal”.

Cada 15 minutos do dia estavam cronometrados. Somente tomou consciência desse “outlook mental” quando passou alguns dias em uma cidade bem pequena na Índia: “Eu tenho que deletar esse negócio pra reconstruir alguma coisa no lugar disso, porque minha vida se transformou num preenchimento de horas”. Diz que na vida nunca teve tempo para nada. Cada cinco minutos era muito importante. E, além de ter tido uma lista enorme de coisas para fazer, sempre estava atrasada: “E, de repente, eu não tinha lista de nada atrasado. Eu estava ali, tinha tempo sobrando para fazer tudo o que eu quisesse fazer. Com aquela inquietude, eu me dei conta de como aquela carga era pesada”.

Damater revela que aos poucos “as fichas iam caindo” e que tirada “aquela grande tristeza” e uma boa quantidade de coisas que não eram saudáveis. Ela via que também durante o

percurso profissional ela também teve alegrias: “As minhas alegrias, sempre, independentemente da empresa, sempre foram relacionadas com o crescimento das pessoas em virtude do crescimento do negócio”.

Conta que quando chegou à empresa havia muitas pessoas que “não eram nada”. Dá o exemplo de um estagiário que não ia ser contratado por não haver vagas. Damater batalhou para contratá-lo na época, e hoje ele se tornou diretor. Dá um outro exemplo de um cliente endividado que arriscou tudo e comprou uma máquina da empresa, e hoje está “milionário”.

Ainda sobre as alegrias, Damater fala que gosta de ver o orgulho dos homens ao contar para as esposas sobre o crescimento, principalmente aqueles “que foram humilhados injustamente por líderes anteriores, foram desvalorizados e ameaçados injustamente, porque, geralmente, homem macho alfa ocupa essas posições”. Explica que os homens que predominam nas posições de liderança são muito intimidadores e, geralmente, o estilo de liderança é por intimidação.

Damater revela que foi muito comum chegar a uma posição de liderança e achar “um bando de alma penada com a autoestima no subsolo, com a performance pobre por falta de acolhimento”. Considera “uma obra” resgatar essas pessoas, recuperar a autoconfiança e autoestima e vê-las crescerem: “Para mim, esta é a grande alegria, porque você não consegue fazer nada sozinho [...] O dia que você conta para uma pessoa que ela foi promovida, uma pessoa que você chegou lá e era um lixo humano, imagina?”

Damater descreve outros casos em que ajudou colegas de trabalho durante seu percurso profissional. Revela que já pediu demissão por discordar da demissão de um subordinado e que já quebrou regras para manter outros profissionais na empresa. Mesmo tendo saído da multinacional, conta que continua recebendo e-mails de agradecimento de colegas que assumiram novas posições. Confessa que essa é a parte da vida corporativa que faz falta:

Então, a coisa que eu sinto mais falta da minha vida corporativa é isso, é você tá num veículo que te permite mudar a vida das pessoas, não só você, com o que você pode passar em termos de experiência, troca de experiência e tal, mas o veículo que a empresa, o que ela proporciona de oportunidade pras pessoas e você é um instrumento daquilo.

Damater considera mais importante do que a gratidão ou do que o reconhecimento que a pessoa enxergue que aquela ação foi importante para a vida dela:

Porque é importante para eu fazer. Então, é legal que tenha sido valioso para o outro, entendeu, porque eu fiz querendo que fosse valioso. Eu penso assim. Deu certo. Não é porque a pessoa reconhece, é porque valida o que é valioso, para ele, porque era para ele, não era pra mim.

Durante a realização das entrevistas, Damater calcula que ficou dois anos viajando e “completamente fora do mundo corporativo”. Nomeia esse processo como uma “desintoxicação corporativa.” Atualmente, está vivendo um “processo de volta criteriosa”. Explica que esse cuidado é para “não voltar para aquilo que não faz bem” e encontrar o que realmente “dá prazer, me faz feliz com o mínimo de sofrimento possível”.

5.3.4 Stent: uma escolha forçada

Eu tinha um atraso pra tirar, que era de ordem econômico-financeira. Então, eu queria ter essa ascensão econômico-financeira e profissional, que uma estava atrelada a outra.

Damater recorda algumas situações limites que viveu durante a carreira na multinacional. Conta que o extremo foi um ano que perdeu o irmão mais novo e a mãe. Um ano antes, o irmão havia sido diagnosticado com câncer de pulmão no último estágio. Ele veio a falecer quatro dias depois do aniversário de Damater. Quatro meses depois, a mãe faleceu: “Minha mãe morreu de tristeza. Ficou deprimida, começou a ter tontura, caiu, bateu a cabeça. Ela tomava anticoagulante. Deu hemorragia intracraniana, morreu. E ela falava que ela queria morrer”. Damater não sabe dizer como deu conta daquele ano. Relembra os episódios como

se fosse um sonho. Conta que teve uma queda de serotonina provocada pela dor e tomou antidepressivos durante seis meses. Descreve aquela situação como uma dor sem fim:

Ver um irmão mais novo sabendo que ele vai morrer é muito ruim. Eu sou mãezona dele, sabe, e segurando a onda da minha mãe e do meu pai. Sempre fui um suporte da família, a filha mais velha. Eu virei meio que mãe dos meus pais depois que eles ficaram mais idosos. E eles precisaram de apoio financeiro depois de mais velhos. Quem apoia sou eu, né? Meu irmão do meio, meio que apoiou por um tempo e depois não quis mais saber. Então, ficou assim, meio tudo em cima de mim. Então, foi bem pesado assim, sabe? Além de triste, foi pesado assim, sabe? Minha mãe, quando desesperava, ligava pra mim desesperada. Aí eu tinha que dar conta do meu e do dela. Meio complicado. Mas eu me lembro daqueles dois anos como se eu tivesse, assim, sonhado, assim, tivesse tudo, tivesse tudo uma névoa, assim, de tão surreal. Parece [buscando palavras] bizarro, surreal.

A condição de Damater também refletiu no trabalho. Na época, conversou com o chefe sobre a situação. Conta que já não tinha mais os 150% da energia que costumava investir: “Não conseguia ficar 150% do mesmo jeito, não tinha para dar tanto. Não é que eu não queria; eu não tinha”. No entanto, logo após a morte do irmão, a equipe de Damater ganhou um prêmio de melhor projeto da América Latina: “A gente subiu a energia, e aí minha mãe morreu, inesperadamente, logo depois”.

Relembra aquele ano como um misto de tristeza e choque. Ao mesmo tempo, revela que a morte do irmão foi um alívio, já que vê-lo naquele estado de sofrimento era muito difícil. Damater deu suporte à família. Não se permitia nem chorar. Quando perguntada como dava conta daquela situação, responde que não sabe:

Eu acho que baixava um espírito. Eu nem sei. Eu ficava exausta entre as viagens nos fins de semana. Eu vinha em um sábado à tarde e ia embora no domingo à tarde, depois que almoçava com meu irmão, minha mãe, meu pai. Na volta, parecia que tinha tomado uma surra. Aí, eu chegava segunda-feira para trabalhar.

Analisa que o trabalho foi muito importante para ela naquele tempo e que sem ele teria enlouquecido. Mesmo que se tivesse tido a oportunidade de tirar uma licença, não teria tirado:

“Não tenho arrependimentos, não. Eu acho que, dada a minha realidade, dediquei bastante. Também, a minha família precisava do meu dinheiro naquela hora”.

Quando perguntada se em algum momento pensou em desistir, confessa que sempre se perguntava como é que ela ia dar conta daquela situação e que sempre achava um jeito e uma solução:

Eu não me lembro da situação de eu falar assim: “Eu não vou sair dessa, não vou dar conta, não vou conseguir”. Eu penso assim: “Como que eu vou conseguir? Como que eu vou sair dessa? Como que eu vou dar conta? Vou achar. Só preciso de um tempo para achar o como. Só preciso de pensar. Foco, foco, como”.

De outro lado, Damater conta que desde o episódio do stent vem tentando entender e respeitar o próprio limite. Avalia que o stent veio mostrar que já não estava boa em estabelecer limites. Considera-se muito generosa, e isso permite que as pessoas aproveitem disso. Ilustra essa dinâmica mental com uma passagem de um livro que fala sobre os embates entre o generoso e o egoísta. O autor do livro divide o mundo entre as categorias de “generosos” e “egoístas”, em que o egoísta odeia o generoso porque ele sabe que nunca vai conseguir ser generoso e o generoso odeia o egoísta porque sente subtraído ao mesmo tempo que usa a própria generosidade para se envaidecer. No fim o autor conclui que entre egoísta e generoso o bom é ser justo. Ou seja, nem um, nem outro.

Damater admite que por vaidade passou a vida sendo muito generosa. Nos últimos tempos, estava trabalhando a própria vaidade e limite. Contudo, considera que pouca generosidade já é um egoísmo e que os egoístas não têm culpa nem dor de consciência: “Pensar no egoísmo me dói a consciência e eu sinto culpa”. Não ser generosa e precisar dar limite ao outro é muito difícil para Damater:

Toda vez que eu tenho problema com limite, eu sei que é a culpa que me pega, entendeu, a consciência. Eu fico pensando assim: “Por que a culpa vai me pegar? Onde é que ela vai me pegar? Por que que a consciência vai me pegar? Que vaidade é essa?” E, aí, quando eu resolvo essa equação. Aí, eu me posiciono, porque aí eu tenho tranquilidade, eu não preciso brigar.

Revela que desde menina tem esse problema com a culpa e atribui isso à mãe: “Ah, minha mãe, né? Minha mãe era uma chantagista muito hábil”. Reconhece, em contrapartida, que se tornou o que se tornou por causa da mãe: “Se eu peguei isso de passivo, os ativos são muito mais valiosos”. Entre ativos e passivos, descreve as características do pai e da mãe. Conta sobre a alegria e leveza do pai e o quanto a mãe era pesada. Damater se considerava densa e que atualmente é complexa e alegre, igual ao pai: “Se me solta, eu vou pra cima, não pra baixo. Mamãe, se deixava, ela despencava, sabe? Isso eu não peguei dela, não”.

A relação de Damater com a mãe foi muito complicada. Somente pouco antes de a mãe falecer foi que a executiva conseguiu compreender melhor a mãe: “Minha mãe me machucou muito, mas somente na ausência dela que eu entendi que certas coisas, por mais injustas que pareciam, é que permitiam que eu compreendesse melhor a minha mãe”.

Reconhece que “o como fazer” aprendeu com a mãe. Assim que a mãe recebeu o diagnóstico de câncer aos 36 anos, falou: “Vocês acham que eu vou morrer? Tenho quatro filhos pra criar. Vocês tão loucos?” Ela faleceu quase 35 anos depois, mesmo o câncer tendo reaparecido em outros órgãos. Morreu por causa de um tombo em que bateu a cabeça.

Damater conta da saudade que tem do irmão e da mãe e que relembra dos episódios com a mãe de forma engraçada. Considera que a mãe tinha alguma doçura escondida, um tipo de afeto cheio de casca e que hoje se vê como o resultado da ausência dos pais.

Na sua última entrevista, Damater conta que parou várias vezes para se perguntar: “Onde quero chegar?” Analisa que a primeira resposta que vem à mente tem a ver com o Ego, “coisas da superfície”, explica. Em um segundo momento, diz que quer ascender socialmente, mas que nunca quis ter poder. O desejo de Damater girava em torno da ascensão social e econômica e ao que isso permite, ou seja, viagens e coisas boas:

Então, o meu porquê era o acesso a coisas que eu nunca tive. Eu tive um atraso pra tirar, sabe? Se eu tivesse nascido em berço de ouro, talvez eu não tivesse esse atraso, mas eu tinha um atraso pra tirar, que era de ordem econômico-financeira. Então, eu queria ter essa ascensão econômico-financeira e profissional, que uma estava atrelada a outra e aí ter um porquê menos óbvio, né?

Damater conta que confia muito em Deus, apesar de dizer que não se acha importante o suficiente para que Deus perca tempo com ela. Considera que, por alguma razão, Deus não a deixa na mão:

De alguma maneira Ele me ajuda a segurar a onda, sabe? De alguma maneira, eu tenho uma confiança. Mas tem uma condicionante: tudo que eu confio que Ele não vai me deixar na mão eu faço uma profunda reflexão se eu estou 100% de boa-fé. Eu tenho uma certeza assim, que eu não sei de onde vem, se eu estou 100% de boa-fé, acreditando. Mas não importa o que os outros pensem, que eu estou fazendo para o bem, o que eu entendo ser o bem, mesmo que eu esteja equivocada. Mas é o que eu acredito honestamente. Lá no fundo, eu não acho que, por mais medo que eu tenha, eu não acho que Ele vai me deixar na mão.

Acredita que, caso esteja errada, Deus a usará para mostrar que está errada. Confia que Deus não deixará que nenhum dano maior aconteça a ela, e dá o exemplo do stent: “Igual ao meu stent. Não me deixou morrer, não me deixou enfartar. Me fez aquele apertinho. Senti o apertinho, sem eu enfartar, sem nada, e me fez encher o bolso de dinheiro por causa disso. E acabei que saí daquela loucura”.

Damater finaliza dizendo que aprendeu muito com essa última experiência e que o desfecho em termos práticos foi muito bom. Ressalva que não foi bom em termos psicológicos nem emocionais, mas que serviu para repensar a vida sob a lente do prazer e do sofrimento.

6. SUPER-HERÓIS SEM MÁSCARA: OS EXECUTIVOS SOB A ÓTICA DA PSICANÁLISE

Conforme o *Dicionário Internacional de Psicanálise*, de Mijolla (2005), a noção de herói tem a mesma origem que a noção de mito, já que essas noções nascem nas grandes epopeias. O mito, geralmente, narra as aventuras e desventuras de um homem, descendente da relação entre uma divindade e um ser humano, dotado de poderes extraordinários, predestinado a realizar proezas gloriosas. Por sua vez, o mito heróico, conforme Kaes (2005, p. 869), tem raízes na fantasia do romance familiar e exprime e sustenta “as identificações do Eu com uma imagem idealizada, sobretudo na adolescência e pode ser considerada como uma formação essencial dos grupos e das instituições”.

Lacan (1987) explica que os mitos desempenham um papel importante quando se pensa na transição entre o social e individual. No entanto, a ponte entre funcionamento do mito social para o individual é uma questão complexa. O famoso Complexo de Édipo pode explicar e ilustrar a questão, pois perpassa por três dimensões: social, individual e familiar. O “*Homem dos Ratos*”, de Freud (2006i), também pode contribuir para o entendimento entre a ponte do social e do individual. O percurso fantasístico vivido pelo paciente de Freud é entendido por Dias (2009) como uma repetição do fantasma paterno e é nomeado por Lacan como “mito individual neurótico”. Na análise de Lacan (1987), o pai do paciente é responsável pelo mito familiar e acaba estruturando o mito individual, salvaguardando as devidas modificações, a partir das vivências do paciente. O mito individual permite ao sujeito explicar quem é ele e por que veio ao mundo. Esse processo permite a construção de uma estrutura subjetiva básica, singular, que dá suporte para que o sujeito implique-se em seu desejo, deslocando-se do desejo do outro (CARREIRA, 2001).

Resguardadas as devidas individualidades, os executivos trabalhados nesta tese exibem um discurso de superação e de excelência sobre-humano, o que vai ao encontro do mito do herói. As histórias dos entrevistados apresentam como elemento comum a marcante figura do pai e/ou da mãe para a construção do mito individual. A figura do herói vem somar a este mito pelas características que os próprios executivos se atribuem. O primeiro executivo exhibe uma

certeza incontestável de que é a melhor pessoa para lidar com conjunturas (frias) mais adversas. O segundo executivo desabafa que a solidão que o acompanha o torna um super-herói, pois não considera possível compartilhar decisões ou problemas com ninguém. A terceira executiva se sente escolhida por Deus para realizar uma missão na terra.

O sucesso da figura do super-heroínas sociedades é explicado por Alves (2003) como uma projeção do ideal do homem moderno. O autor faz uma observação interessante sobre o papel dos “heróis salvadores”, que podem ser comparados, analogamente, aos executivos desta tese: mesmo passando por todas as adversidades, que seres humanos comuns dificilmente conseguiriam ultrapassar, conseguem sempre reestabelecer uma ordem na sociedade (uma ordem não contestada por ninguém). No caso dos executivos, apesar de conseguirem reestabelecer a “ordem”, não interferem no *status quo* nem trazem mudanças sociais significativas e preservam as diferenças.

Os heróis, assim como os executivos de sucesso, podem ser considerados como “verdadeiros mitos modernos,” representantes do espírito heróico norte-americano, que, de certa forma, instauram uma relação de dependência dos “homens comuns que, diante de alguma situação de perigo, recorrem ao herói, denotando uma superposição do individual sobre o coletivo”. (ALVES, 2003, p. 54). Há de se considerar que as mudanças da sociedade centradas num único indivíduo, “o salvador”, tem a intenção de esconder a presença das contradições e do conflito de classes presente na construção da história. A espera do herói é caracterizada pela ideia de que alguém pode resolver aquilo que pessoas comuns não conseguem realizar.

Em conformidade com as considerações sobre o herói e tendo em vista o discurso dos executivos, permiti-me nas análises individuais ressignificar os sujeitos desta pesquisa com super-heróis que carregassem características marcantes da personalidade de cada executivo tratado. Dessa forma, a análise que se segue abordará cada um dos executivos com os nomes fictícios já apresentados nas respectivas histórias de vida: Dasfrias, Descartes e Damater. É importante destacar que em cada seção referente a um executivo apresentam-se alguns conceitos psicanalíticos que serão necessários para uma melhor compreensão da construção pelo leitor.

6.1 Superman: a face da excelência

Superman foi o herói escolhido para Dasfrias. Devido, principalmente, às situações em que o executivo se coloca; somente “um homem com nervos de aço” poderia conseguir resolver. De outro lado, o aço, enquanto metal frio, remete à frieza e à resistência do executivo em tratar as situações vivenciadas e conseguir atingir seus objetivos, mesmo “deixando uma fila de corpos”, como ele mesmo diz. Um terceiro ponto, não menos importante, é que Superman é o único super-herói com poderes para voar. E o nosso executivo, que sempre se pautou por ser “exclusivo”, desenvolveu sua carreira nas empresas de aviação: “Não tenho limites”.

A análise da história de Dasfrias foi inspirada, em menores proporções, no estudo psicológico que Freud e Bullitt (1984) fizeram sobre o ex-presidente dos Estados Unidos, Thomas Woodrow Wilson. Ressalta-se que o aspecto que será enfatizado aqui é a busca da excelência, tão presente nas falas e na apresentação da história do executivo.

6.1.1 Considerações psicanalíticas

Para o entendimento da análise, é importante deixar claro que os conceitos psicanalíticos aqui trabalhados foram desenvolvidos teoricamente de forma sintética e didática, no intuito de dar suporte à compreensão do leitor para a construção psíquica e social da história de vida dos executivos. Enfim, o que se segue inicialmente é uma breve abordagem dos seguintes conceitos psicanalíticos: libido, narcisismo, passividade/atividade, ideal do Ego, recalçamento, identificação e sublimação.

Entendida como “uma energia disponível do Eros”, a libido está presente na vida psíquica do homem desde seu nascimento (MIJOLLA, 2005). Retomando o que já foi mencionado na

apresentação teórica desta tese, principalmente sobre os aspectos econômicos e energéticos da pulsão, a libido pode ser definida como uma força que varia quantitativamente e que seria capaz de medir os processos e transformações sucedidos no âmbito da excitação sexual, conforme Laplanche e Pontalis (2001).

Ao considerar as fases do desenvolvimento psíquico, a libido no bebê aparece na forma de um autoinvestimento, conhecido como “narcisismo”. Os interesses do bebê ficam restritos apenas ao próprio corpo, no qual encontra todas as fontes de prazer. De outro lado, existe também o amor objetal, que, em uma condição semelhante ao narcisismo, pode ser entendido quando parte da libido é investida aos objetos externos. É importante enfatizar que a proporção entre o amor narcísico e o objetal é variável e que, mesmo a libido estando bastante investida em objetos ou em si próprio, “nenhum homem é desprovido totalmente de amor por si mesmo” (FREUD e BULLITT, 1984, p. 55).

Após a fase primária do narcisismo, a libido começa a ser investida em três esferas: narcisismo, masculinidade e feminilidade. O par masculinidade e feminilidade, conforme Mijola (2005), pode ser compreendido pelos opostos atividade/passividade, fálico/castrado. Assim, os primeiros objetos de amor de uma criança são seus pais ou substitutos. Inicialmente, é uma relação marcada pela passividade, já que a criança é alimentada e cuidada por eles. A libido nesses primeiros anos de vida é descarregada de uma forma passiva. Aos poucos, a criança, ao interagir com o meio, torna-se ativa, conseguindo posicionar-se de forma passiva ou ativa em relação ao pai e à mãe.

No caso do menino, se inicialmente encontrava satisfação na descarga de seus desejos, aos poucos passa a entrar em conflito com a relação de passividade e atividade ligadas às figuras do pai e da mãe. Um bom exemplo é quando deseja expressar toda a atividade em relação à mãe (desejo pela mãe) e descobre que o pai é um limitador. Ao mesmo tempo que deseja livrar-se dele, a passividade em relação a este pai faz com que a criança deseje se submeter. Surge, então, o conflito entre passividade (submissão) e atividade (afastamento) com o pai. O complexo de Édipo é explicado por esse conflito, cuja solução pode ser considerada com um dos processos do desenvolvimento infantil mais difícil.

Sendo incapaz de afastar o pai e, ao mesmo tempo, de submeter-se a ele, uma das soluções para esse conflito é a identificação com o pai. Tal solução satisfaz tanto os desejos de afeto

quanto os desejos hostis em relação ao pai, que passa a ser admirado pela criança e permite compreender o anseio posterior de superá-lo:

O menino não se identifica com o pai tal como este é na realidade e como este será mais tarde reconhecido pelo filho, mas sim como um pai cujas virtudes e poderes sofreram uma extraordinária expansão e cujas fraquezas e defeitos foram negados (FREUD e BULLITT, 1984, p. 58).

A interiorização desta figura paterna (lei) é que vai constituir o ideal do Ego ou Superego e manifestar-se por toda vida por meio de ordens e proibições. Nos extremos, pode-se citar duas situações relacionadas a libido e a constituição do Superego. Uma, em que os ideais do Superego são tão grandes que exigem do Ego o inalcançável; a outra, em que os ideais do Superego não foram exaltados acima das limitações da natureza humana, não exigindo muito da libido. Quando há um Superego como no primeiro caso, explicam, Freud e Bullitt (1984), podem-se produzir alguns grandes homens, alguns psicóticos e alguns neuróticos. Os autores explicam que é simples compreender como tal Superego é desenvolvido: a concepção da criança sobre a grandeza do poder do pai, cuja imagem torna-se seu Superego, é tal que se expande até se considerar o próprio o Pai Todo Poderoso: Deus. Nesse ponto, por mais que o sujeito se realize na vida, jamais será suficiente, já que a exigência do Superego é inalcançável e interminável.

Para equilibrar as ordens do Superego e, ao mesmo tempo, adaptar-se às exigências do mundo externo, o Ego recorre a três mecanismos para administrar a satisfação da libido: o recalçamento, a identificação e a sublimação.

O recalçamento pode ser entendido como a negação de um desejo pulsional que demanda satisfação. Considerando que os desejos pulsionais são estruturantes do ser humano, a intensidade da libido recalçada fica aumentada pelo próprio recalçamento, pois “fica não apenas isolada de qualquer descarga como também afastada da influência moderadora da razão (FREUD e BULLITT, 1984, p. 59)”. Nessa situação, o recalçamento pode levar a libido a buscar uma saída diferente para se descarregar. Um exemplo usado pelos autores se refere ao menino que recalca completamente a hostilidade em relação ao pai. Apesar de recalçado, o desejo pulsional de matá-lo permanece. Dessa forma, a atividade agressiva contra o pai

continua a crescer e, de alguma forma, escapa ao controle do Superego.

A identificação, por sua vez, busca satisfazer o desejo pulsional, transformando o próprio Ego no objeto desejado, de modo que a própria pessoa passe a representar tanto o sujeito que deseja quanto o objeto desejado. Os autores ilustram com vários exemplos esse conceito: “Uma criança acostumada a andar nos ombros do pai, se o pai tarda a chegar, pode pôr uma boneca nos ombros e carregá-la brincando de ser o próprio pai; se levam o gatinho da criança embora, a criança pode identificar-se com o objeto perdido imitando o gato, miando e engatinhando como o gatinho” (FREUD e BULLITT, 1984, p. 59).

O terceiro mecanismo aqui mencionado é a sublimação. A sublimação fornece uma satisfação parcial ao desejo pulsional e substitui seu objeto inatingível por outro aprovado pelo Superego ou pela sociedade. Essa é uma forma como o desejo pulsional é transferido de um objeto mais satisfatório, porém inadmissível, para algo talvez menos satisfatório.

Tendo apresentado os conceitos psicanalíticos mais importantes para as análises de Dasfrias, segue-se para a análise propriamente dita do executivo.

6.1.2 Minha história, história de meu pai

“Sua majestade, o bebê” é a expressão cunhada por Freud (2006o) para designar o lugar da criança na estrutura familiar. Este texto se refere ao amor e ao investimento libidinal dos pais, que, de certa forma, remonta seus ideais narcísicos: “O amor dos pais, tão comovedor e, no fundo, tão infantil nada mais é senão o narcisismo dos pais renascido, o qual, transformado em amor objetal, inequivocamente revela sua natureza anterior” (FREUD, 2006o, p. 98). A afetividade dos pais para com os filhos é considerada por Freud como uma revivescência e reprodução do próprio narcisismo que há muito esses pais abandonaram. A supervalorização, reconhecidamente típica como um estigma narcisista no caso da escolha objetal, é vista no

momento em que todas as perfeições são atribuídas aos filhos. Assim, aquela criança apresenta a possibilidade de concretizar os sonhos dourados que os pais jamais realizaram (FREUD, 2006o, p. 98). O projeto parental acontece antes mesmo de a criança nascer e a espera pelo nascimento real de um filho traz expectativas de que o bebê possa reparar falhas na história parental e acordar fantasmas edípicos já adormecidos. Assim, toda criança nasce já em um emaranhado simbólico de desejos conscientes e inconscientes dos pais e da família. Esse é o caso de todos os nascentes, mas é especialmente importante resgatar aqui a teoria, para melhor compressão da dinâmica de Dasfrias.

A admiração pela figura paterna é uma variável constante na fala de Dasfrias. O pai foi a grande figura de sua infância: “um alto executivo que deu à família um padrão e qualidade de vida muito altos, segurança e excelente educação”. Em comparação ao pai, a mãe foi uma figura muito pequena: “Quando eu era moleque, eu achava a minha mãe uma carrasca. Quando eu era adolescente, uma imbecil. Quando eu fiquei adulto, eu achava ela uma ótima pessoa pra cuidar da minha roupa e me garantir comida na mesa”. Somente depois de ter filhos, Dasfrias confessa que reconheceu o quanto a mãe era boa no que fazia. Essas falas permitem pensar que a libido do executivo descarregou muito mais em relação ao pai do que à mãe depois de adulto.

As frequentes alusões à própria intensidade, à necessidade de movimentação e à adrenalina por Dasfrias, permitem pensar que a libido do executivo é extremamente forte. No entanto, esse sentimento de intensidade apenas acompanha certos desejos libidinais e, conforme Freud e Bullitt (1984), pode ser explicado pela sua sobrecarga advinda de um conflito não resolvido.

Nesta análise, assume-se aqui o posicionamento de que a intensidade de Dasfrias é alimentada pelo conflito não resolvido com o pai. Ou seja, o seu Ego não encontrou uma solução razoável para o complexo de Édipo. Ao mesmo tempo, é preciso considerar que não pude perceber nas falas de Dasfrias comportamentos hostis em relação à imagem que tem do pai jovem. Muito pelo contrário, o executivo segue e admira o modelo que o pai foi quando criança e adolescente. No entanto, como ser humano, todos estão sujeitos às mesmas leis de passividade e atividade em relação aos objetos de amor. Considerando a evidente passividade em relação ao pai, é possível cogitar que grande parte da libido deve ter sido armazenada em forma de atividade agressiva em relação ao pai. Assim, mesmo não estando clara a hostilidade em relação ao pai, evidências indiretas foram encontradas, por exemplo, a concepção de morte,

que inclui a decepção com o fato de o pai precisar de ajuda:

Ele fez questão de morar nas melhores casas, de comer as melhores comidas, andar nos melhores carros, dar as melhores roupas, estudar nos melhores colégios pra garantir que a gente tivesse uma vida boa. E aí, agora, ele tá com oitenta anos e ele precisa da nossa ajuda pra se manter, pra manter um padrão de vida minimamente bom. Isso eu não quero pra mim. Eu faço questão de garantir o meu futuro, pra não ter que depender dos meus filhos. Vou te dizer uma coisa que eu sempre digo e as pessoas ficam chocadas quando eu digo isso: Todos os animais da natureza, o fluxo da vida é unidirecional. Ou seja, os pais cuidam dos filhos e os filhos vão cuidar dos seus filhos. Nenhum animal cuida dos velhos. Os animais, em geral, deixam os velhos pra morrerem sozinhos. É assim que a natureza funciona e é assim que deveria ser, porque eu acho que o humano não deveria ter como obrigação cuidar de ninguém quando ficar velho.

Essa fala não é suficiente para justificar a ideia de hostilidade. No entanto, revela uma repulsa diante da figura do pai velho e sua dependência tanto financeira quanto dos cuidados dos filhos. Essa repulsa, justificada por um modo de pensamento darwiniano, expõe o medo do próprio executivo diante da situação de desemprego (e dependência) que ele vivia no momento desta entrevista. O pai que habita o interior de Dasfrias é o pai da infância, modelo de sucesso e que demanda uma superação interminável a cada “fria” que o executivo se mete. Assim, é necessário explorar um pouco mais a relação de Dasfrias sobre a hostilidade em relação à figura paterna. Para tanto, resgatam-se os conceitos de recalçamento, identificação e sublimação, apresentados no início deste capítulo, já que são ferramentas do Ego para a reconciliação de desejos conflitantes.

Dasfrias teve em sua infância um pai forte, bem apessoado, carismático, esbanjador representante de um modelo de sucesso. Se a masculinidade (atividade) fosse maior do que a feminilidade (passividade) talvez nunca tivesse tolerado esse pai. Ou seja, poderia tê-lo odiado. Considerando a feminilidade durante sua infância maior que a masculinidade, seu Ego pode ter usado o recalçamento para resolver o conflito entre a forte passividade e a agressividade relativamente fraca. Dessa forma, parte da atividade agressiva em relação ao pai foi recalçada e seguramente acumulou-se no Superego. Em relação à outra parte, é possível cogitar que ela manifesta-se em relação às figuras substitutivas do pai, que poderiam ser alguém que ocupasse uma posição superior na empresa ou, até mesmo, o irmão mais velho

(que possui não somente o sobrenome, mas também o nome idêntico ao pai). Isso ocorre porque o recalçamento não é o melhor método de reconciliação usado pelo Ego e, de alguma forma, procurará uma saída para descarregar-se.

No caso de Dasfrias, uma possibilidade encontrada para descarregar a libido foi a identificação, evidenciada por um Superego forte e exaltado. A identificação com o pai é marcante em toda a história contada pelo executivo, desde a escolha e o percurso profissional, o mesmo amor pelo determinado tipo de carro (Landau), a mesma intensidade aplicada ao trabalho e os mesmos investimentos sociais até a escolha de uma esposa que se dedica inteiramente à criação dos filhos e o acompanha nas numerosas mudanças de cidade, devido à profissão, assim como a mãe acompanhou o pai. De certa forma, Dasfrias reviveu a vida do pai em uma escala maior.

A dinâmica psíquica em relação ao pai foi fundamental para o curso da vida do executivo. A carreira, em especial, é, marcadamente, um símbolo de poder. Somente um Superego forte poderia motivar o sujeito a ocupar a posição de presidência de uma empresa de aviação reconhecida. A insatisfação constante, a busca pela adrenalina e por situações que somente Dasfrias se julgava capaz de resolver caracteriza um Superego deste tipo, que jamais pode ser satisfeito. O prazer da realização era momentâneo para o executivo. A busca por essas situações era “como uma droga, como crack”. Ele sentiu-se extremamente angustiado no período em que esteve desempregado, já que os desafios profissionais não eram suficientes para satisfazer as exigências do Superego. Nessa situação, poderia se equiparar à posição derrotada e sem atividade como a de aposentado que o pai ocupava. Para minimizar o próprio sofrimento, Dasfrias manteve o padrão de vida “como se nada tivesse acontecendo”, sustentando a mesma imagem de poder diante dos filhos e da família. O possuidor de um Superego como o do Dasfrias busca satisfazê-lo por meio das realizações e, apesar de conseguir grandes feitos, este Superego volta a puni-lo com dureza.

A dinâmica do Superego de Dasfrias, marcada desde o significado dado ao próprio sobrenome até a trajetória profissional, dá sentido às escolhas que o executivo teve ao longo da vida profissional e pessoal. Nomes iguais produzem identificações inconscientes. O pai “todo-poderoso” da infância de Dasfrias foi seu principal objeto emocional e foi justamente pelo “nome do pai” — Dasfrias — que foi reconhecido em sua carreira. A excelência, aliada à intensidade, transformava-o em um super-homem, funcionário ideal para ocupar o cargo de

direção de qualquer empresa. A dedicação acima de qualquer coisa às metas do trabalho foi apropriada pela organização em um jogo de satisfações múltiplas: o executivo por encontrar um lugar em que poderia descarregar sua libido e a empresa por capturar e usar essa dinâmica psíquica para aumentar a produtividade e melhorar os resultados.

6.1.3 Para o alto e avante: o céu é o limite.

A estrutura do Superego do executivo rigoroso e insaciável de poder o coloca não no topo de uma empresa qualquer, mas sim em uma empresa de aviação cujo segmento é um dos mais elitizados do mundo. “Tirar o pé da lama” e alçar vôos significaram o caminho consciente procurado por Dasfrias para poder satisfazer, ao mesmo tempo, as demandas inconscientes de um Superego exigente.

A admiração pela empresa e pelo ramo da aviação é pista que Dasfrias dá para que se possa compreender a escolha do executivo: “Um cara que voa num avião comercial é um cara que não é qualquer um [...] Então, é ainda mais sexy (o ramo de aviação) porque é muito exclusivo. Trabalhar nisso é uma coisa fascinante”. A empresa ocupa um lugar no imaginário de perfeição. A partir das identificações, possibilita a crença, conforme Pagés *et al.* (2008 p. 159), numa “onipotência individual, de um Ego em expansão incessante que não encontra limites e experimentam satisfações narcisistas muito importantes”, que no caso é o cumprimento das exigências do Superego a partir das demandas da empresa.

No mesmo papel do Superego, a organização exige que o indivíduo “dê o melhor de si, se dedique inteiramente ao sucesso e que se sacrifique. Ele é condenado a vencer” (Pagés *et al.*, 2008, p. 159). Os autores explicam que isso não é uma lei formal, mas um princípio baseado na onipotência inconsciente de cada um. Ou seja, é uma exigência absoluta que, como tudo que é absoluto, é inacessível. Devo considerar que para Dasfrias isso aparece muito mais como um desafio do que uma ameaça, pois, afinal, ele foi preparado desde a infância para “dar conta da competitividade do mundo globalizado”.

O medo do fracasso e de perder o amor do objeto idealizado — no caso a organização — também deve ser analisado, mesmo que não apareça de forma explícita no discurso de Dasfrias. Pagés *et al.* (2008) explicam que esses medos coexistem com a culpabilidade e que sua fonte pode ser o receio de não estar à altura das exigências da organização e do ideal que se procura atingir. O medo em relação à punição não é cogitado caso não vença, pois vencer é uma questão de sobrevivência, mesmo lhe custando a saúde. Apesar de existirem poucas características maternas na forma que Dasfrias se relacionar com a organização²⁰, as vivências do executivo e sua relação com pai e mãe apontam por um modelo de relacionamento paternal, justamente pelo papel do Superego insaciável.

Tendo introjetado que vencer é uma questão de sobrevivência, a busca pela excelência demandava uma dedicação sobre-humana de Dasfrias ao trabalho. Mesmo em férias, ele trabalhava. Os resultados deviam ser atingidos a qualquer preço, e isso remete ao padrão de excelência e perfeição exigido pelo próprio Superego do executivo desde a infância. Com essa dinâmica, característica dos altos cargos de gestão, a empresa não precisa se preocupar com punições. O próprio indivíduo propõe os desafios e as metas a serem cumpridas (em um padrão sempre crescente) e cobra de si próprio e se pune. A cada resultado alcançado, reajusta-se um novo patamar com os próximos objetivos a serem atingidos, alimentando, assim, a dinâmica do Superego do executivo. A identidade de super-herói está sempre em xeque, pois os resultados satisfatórios de hoje não garantem que amanhã também serão excelentes. Esse entendimento leva ao episódio da demissão do executivo, que pode ser atribuída ao seu adoecimento e à conseqüente redução na entrega de resultados: ao reduzir a excelência para o cumprimento de metas, o executivo tornou-se descartável.

²⁰ Pagés (2008), apesar de seus estudos se referirem a organizações que remetem mais à instância materna, também lista uma série de características que retratam organizações de funcionamento paternal. Dasfrias, certamente, encontra-se neste segundo modelo, devido a sua identificação com o pai e ao Superego exigente.

6.2 Gambit: entre peça de xadrez e exímio jogador.

O significado de gambit no dicionário *Cambridge: Advanced Learner's Dictionary* (2005) é “1. uma ação engenhosa no jogo ou em outra situação em que se tem a intenção de alcançar uma vantagem e que usualmente envolve risco; 2. Forma especial de abrir o jogo de xadrez em que se perde um peão na intenção de ganhar vantagens mais tarde”²¹.

Gambit também é o nome de um super-herói integrante do X-Men. Exímio jogador de poker, cujo principal poder consiste em arremessar a seus oponentes cartas que se transformam em armas mortais. Dotado de um charme hipnotizante, consegue fazer com que qualquer um acredite no que diz.

Gambit foi o herói escolhido para representar Descartes justamente pela habilidade de jogador e sedutor. Assim como o super-herói, o executivo é marcado pela solidão na posição que ocupa na empresa. Gosta de correr riscos, apresenta uma agressividade explícita e, apesar de se considerar uma peça de xadrez, sabe jogar muito bem o jogo organizacional.

6.2.1 Considerações psicanalíticas

Calligaris (1993), em sua tese de doutorado, analisa o fenômeno do nazismo. Inspirado pela obra de Hannah Arendt (1983), concebeu o conceito de *montagem perversa*, estruturado em uma perspectiva social. A ideia de perversão como laço social pensada pelo autor se distancia da concepção de perversão como estrutura clínica, por enfatizar que esse modo de agir não se trata de um desvio sexual, mas, essencialmente, de uma patologia social. O autor, para esclarecer a concepção de montagem perversa, sugere que os laços sociais seriam susceptíveis a essa dinâmica.

²¹ Tradução livre da autora.

Oliveira (2009, p. 2) explica que entrar em uma montagem perversa pressupõe que existe o desejo no neurótico em ser perverso. Para isso, está pronto para se submeter a quase tudo, com o intuito de aceder a esse desejo, “para chegar a uma modalidade mais tranquila de gozo, o neurótico pode abandonar sua singularidade ao ponto de aceitar perseguir o gozo do Outro”.

Para aclarar melhor essa afirmativa, é necessário conhecer a existência de dois eixos da infelicidade do funcionamento neurótico: a) o fracasso da relação sexual; e b) a incerteza do querer. Em relação ao primeiro, não se pretende entrar nos seus pormenores, pois o que interessa verdadeiramente aqui é “a incerteza do querer”. Sobre esta, o neurótico, ao se constituir como sujeito na relação com o pai, só pode permanecer na falta de um saber que nunca será sabido, por ser desde sempre uma suposição. Em resumo, é graças à referência paterna que o neurótico se torna sujeito. É justamente por esse processo que ele é condenado a uma ignorância sobre o que quer e à perplexidade sobre o que fazer (CALLIGARIS, 1991).²² No entanto, Calligares (1991, p. 112) explica, de forma sintética, que o neurótico se organiza ao redor da tentativa de “se proteger desesperadamente de um impossível”.

Sendo impossível chegar a conhecer o saber paterno suposto, a opção que o neurótico pode buscar é “rejeitar a própria singularidade de sujeito, aliená-la, construindo (de preferência), um *semblante* de saber paterno que por isso mesmo seja sabido e compartilhado” (CALLIGARIS, 1991, p. 113). Apesar do preço para o neurótico ser a transformação do sujeito em instrumento do saber — assumindo uma posição semelhante ao lugar do pai — essa alienação garante ao neurótico a certeza dos atos e a prática possível de uma fantasia comum. Dessa maneira, a montagem perversa permite que o sujeito adote os valores organizacionais como seus e abandone a incerteza do querer, que lhe soa angustiante.

A questão da “paixão pela instrumentalidade” pode ser compreendida nesse processo. Ela é o que Calligaris (1993) chama de “saída da neurose pela perversão”, que pode ser considerada como uma tentação irresistível para o neurótico. A paixão pela instrumentalidade é explicada por Calligares (1991, p. 111) como “uma tendência inercial de todo neurótico” e é motivada pela montagem, em que um sujeito busca “sair do sofrimento neurótico banal alienando a

²² O pai real é o representante da Lei e faz parte da triangulação pai-mãe-filho. A noção de pai postulada pela psicanálise freudiana remete a um operador simbólico que ordena uma função conhecida como função paterna e não necessariamente é exercida por um pai encarnado. Para mais informações, ver: FREUD, Sigmund, (1937-1939). Totem e Tabu In: **Totem e Tabu e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. v. XIII, p. 21-162. Rio de Janeiro: Imago, 2006l

própria subjetividade, ou melhor, reduzindo a própria subjetividade a uma instrumentalidade”. Dessa forma, o sujeito, ao abandonar a singularidade, tampona a falta, ou seja, a castração.

O autor utiliza como exemplo os crimes nazistas para esclarecer o funcionamento do neurótico em uma montagem perversa. Segundo Calligaris (1991), ser complacente a matar milhares de pessoas ou queimar uma casa com uma família seria o preço que, talvez, muitos neuróticos estariam dispostos a pagar para encontrar a tranquilidade que esse tipo de montagem promete. Trazendo esse pensamento para a realidade desta tese, nas empresas pode-se ver o funcionário exemplar que oferece obediência cega e disposição para servir a qualquer ordem a fim conseguir esse alívio.

6.2.2 Identidade, agressividade e sedução: conversas de pai, mãe e avô.

Para compreender um pouco como a história de vida foi importante para as escolhas de Descartes, é preciso retomar as figuras marcantes de sua infância. O executivo tem uma grande admiração pelas figuras do avô e da mãe. O pai, mesmo não tendo sido descrito explicitamente como uma grande referência, aparece nas falas de Descartes sob a forma de postulados e de crenças introjetadas pelo executivo.

Descartes teve um pai que o ensinou a respeitar a lei e a se dedicar de corpo e alma ao trabalho. A dedicação do pai à corretora em que trabalhava foi tanta que, mesmo quando o mercado havia dado várias pistas de que o negócio estava falido, o pai continuou a investir e a trabalhar. Com isso, acabou não conseguindo cumprir suas obrigações como “pai de família”. Isso o fez cair em um estado de depressão. A criança Descartes presenciou o pai dormindo por horas e horas.

O quadro depressivo reforçou o pensamento do pai de que “a corda arrebenta sempre do lado mais fraco”. Então, procurava ser correto em todos os sentidos da vida, principalmente

naquilo que se relacionava a questões financeiras. O executivo descreve uma “vozinha” (ou o Superego) que diz: “Saibas que é mortal e que o poder te envaidece”. Isso pode ser, de alguma forma, um reflexo do episódio em que a figura do pai padece sobre sofá em frente à televisão. Outra evidência da influência do pai é uma fala do executivo em que crê que, por mais que consiga alcançar as metas, sempre será uma conquista temporária, já que “se você não entregar de novo, você pode ser uma carta que está *sub judice*”.

Enquanto o pai trazia essa visão mais “cautelosa” da vida, a mãe o incentivava a correr riscos e a enfrentar situações de forma que saísse por cima. Os dois episódios narrados por Descartes ocorridos durante a infância salientam o posicionamento da mãe: 1º durante uma briga, quando Descartes, ao ver o oponente cair, revidou as agressões com um chute na cabeça. Ao ser procurada pelos pais da criança, a mãe de Descartes esclareceu (na presença de Descartes) que ensinou ao filho a quebrar uma pedra na cabeça do outro quando estivesse em uma situação como aquela da briga; e 2º na sua escola cristã quando um frei, em uma brincadeira de mau gosto, apertou a mão de Descartes. A reação da criança foi socar o frei após o terceiro aviso. A mãe, quando chamada na escola, justificou que em situações como essa orientou o filho a morder. A agressividade de Descartes em condições hostis vai aparecer posteriormente na vida profissional, principalmente, em condições de ameaça à própria integridade:

Em certos momentos, a vista escurece e fico me controlando ao máximo para não explodir [...] Eu sou igual ao Hulk. Eu fico contando: um ... dois... [risos] Eu fico tentando não ficar verde. Eu fico assim: “eu vou me controlar... eu vou me controlar...” Aí, tem uma hora que aí de repente: Trah! Então, tomou, levou.

O amor pela mãe também traz uma terceira figura importante à história de Descartes: o avô materno. Tendo recebido o mesmo nome do avô, o executivo narra as afinidades e o legado que foi deixado por esta figura: “A gente tinha uma relação de xará”. A proximidade com o avô acontecia por meio de cartas, cuja escrita era vigiada de perto pela mãe de Descartes. Mesmo com o pouco convívio, o avô é descrito como um homem galanteador, educado, delicado com as mulheres e generoso. Segundo Descartes, essas características lhe foram passadas pelo avô.

Descartes lançou mão dessas características e de seu perfil de jogador para conquistar a

esposa. O desafio encontrado na diferença socioeconômica estimulou o executivo: “Quando se tem um padrão e quer entrar em um nível mais alto, deve-se correr para isso”. As regras do jogo estavam sobre a mesa: casou-se, e hoje considera a “família em primeiro lugar”.

As três figuras marcantes da infância e da adolescência de Descartes foram fundamentais para definir o funcionamento psíquico do executivo. A triangulação pai-mãe-avô permitiu que o executivo conhecesse bem as regras do jogo, a partir da figura paterna, tivesse o ímpeto de transgredi-las, amparado pela segurança materna, e, finalmente, conseguisse vender uma imagem boa o suficiente como foi ensinado pelo avô. A forma como se dedica à empresa, as relações de trabalho e as relações pessoais que estabeleceu ao longo da vida estão carregadas de marcas que foram sendo (re)desenhadas no decorrer da história de vida do executivo.

6.2.3 Carreira: os xeques-mate de cada dia

Ao analisar a trajetória profissional de Descartes, é possível notar que se trata de um executivo formado principalmente pelo universo da indústria de bebidas, especialmente por ter dedicado a maior parte da vida profissional a este ramo e pelo fato de o lugar ter possibilitado a ele projetar-se profissionalmente. A indústria de bebidas, assim como a do tabaco e a de armas, apelidadas ironicamente como “trindade da morte” no filme “Obrigado por fumar”²³, é caracterizada pela agressividade comercial, pela valorização da competitividade e, principalmente, pela presença dos assédios morais e sexuais²⁴, aspectos evidenciados pelos inúmeros e recorrentes processos judiciais movidos por funcionários contra a empresa.

As três cenas mais marcantes (suicídio, demissão e ameaça de morte) narradas por Descartes

²³ Obrigado por fumar (Thank you for smoking)

²⁴ ARAÚJO, A. R. Assédio Moral coletivo: comentários a acórdão do TRT da 21ª Região – RN. Revista de Direito Público da Economia, Belo Horizonte, v. 5, n.17, jan. 2007. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/41982> Acesso em 20 de fev. de 2014

aconteceram durante o período em que trabalhou na indústria de bebidas. Ele se destacou neste ambiente caracterizado por medidas motivacionais abusivas e por práticas de vendas agressivas, em que a política do assédio moral é associada às práticas comerciais para aumentar a competitividade entre os próprios colaboradores. Esse universo contribuiu para que o executivo incorporasse uma “cultura forte”, que ele mesmo define como “aquela em que se acredita a ponto de esquecer seu próprio valor”. Segundo ele, o momento em que você esquece o seu valor significa que está adaptado à cultura e aos valores que você está inserido. “Se você não acredita, saia ou então deixe de pensar primeiro em si”.

Essa lógica é mais uma pista que permite inferir o funcionamento psíquico do executivo com base naquilo que Calligaris (1991) nomeia de “montagem perversa”. Abrir mão da própria subjetividade para atender às demandas da empresa é uma característica marcante nas falas de alguém que se coloca em um lugar de um instrumento que cumpre ordens. Tanto na cena da demissão quanto naquela em que sofre ameaças de morte as falas se reforçam: “Eu era a peça para tomar aquela decisão e para colocar o dedo no gatilho. Sem nenhum problema, eu vou lá e aperto”.

Aquilo que eu posso interferir, eu interfiro; aquilo que eu não posso, eu estou cumprindo meu papel como executivo e peça do xadrez. E isso não tira nem um dia do meu sono.

Pois é, porque o Descartes não vai estar aqui pelo que você está falando. Vai vir o José. E o José é mais um pau mandado aqui, mais um empregado da companhia. E ele vai falar a mesma coisa que o Descartes. Aí, o José vai também desaparecer. E aí vai vir o João. E aí, depois do João, vai vir o Manuel. E assim vai. Eu não tenho o que falar.

A primeira interrogação que vem à mente é a seguinte: Como um homem estudado, aparentemente bom pai e marido, que valoriza a família e a esposa, coloca-se neste lugar instrumental e é capaz de ser coadjuvante de episódios tão agressivos? Como o “objeto de amor” da infância de Descartes pode ter contribuído para essa dinâmica?

Para responder à primeira pergunta, recorre-se o episódio do julgamento de Rudolf Hoes, comandante do campo de Auschwitz, utilizado por Calligaris (1991) para explicar que o gozo do nazista não estava em realizar as atrocidades designadas pela alta direção, mas sim

em cumprir a função instituída de forma exemplar. A principal questão colocada durante o processo de Nuremberg aos criminosos de guerra girava em torno da perplexidade sobre como alguém seria capaz de se satisfazer (gozar) matando pessoas. A resposta de Hoes, narra Calligaris (1991), aparentemente inapropriada era: “Eu era um funcionário exemplar”.

Em uma análise de cenários e dimensões diferentes mas supondo uma dinâmica psíquica similar, Descartes desempenhava as tarefas para as quais era demandado de forma “correta e imaculada” (como foi ensinado pelo pai). Ou seja, é também um funcionário exemplar. A montagem perversa permite compreender que, para conseguir sair do sofrimento neurótico banal, por meio desta forma de funcionamento, qualquer preço é bom. Servir qualquer ordem é o preço que o neurótico deve estar disposto a pagar para conseguir o alívio desejado.

Retoma-se a figura do pai de Descartes: um homem honesto, rígido, incorruptível, dedicado ao trabalho e que acreditava que se tudo fosse feito da maneira correta a recompensa viria. O período de falência foi um marco para reforçar ainda mais a subordinação às normas: “A corda arrebenta pro lado mais fraco. Então, faça tudo sempre de forma correta”. De alguma forma, essa dinâmica influenciou a constituição psíquica de Descartes ao rejeitar o modelo de fracasso paterno e incorporar o modelo do que seria um executivo de sucesso.

A obediência às normas e designações da empresa, o sentimento de compor um tabuleiro de xadrez e uma frieza diante das necessidades dos indivíduos são indícios da “paixão pela instrumentalidade”. Assim como Calligaris (1986), acredito que essa instrumentalidade é potencializada por outros processos psíquicos, por exemplo, o processo de identificação. Mesmo que Descartes se identifique com o pai para resolver a questão da passividade e da atividade e introjete os ideais paternos e maternos, o conflito neurótico está instaurado. No universo organizacional, a empresa, ao oferecer uma “cultura forte” (como o próprio executivo define), um ideal de vida baseado em um sistema “inquestionável de crenças” concretizado por regras e procedimentos, responde à questão do neurótico sobre a “incerteza do querer”. Assim, a empresa surge como uma possibilidade de projeção do ideal do Ego, reduzindo a angústia da incerteza e permitindo que o sujeito invista sua libido na organização.

Oliveira (2009) explica que Calligaris (1986) considera que a paixão de ser instrumento de um saber suposto ao pai é um saber que o sujeito se apropria para dominar o gozo do outro e realizar a fantasia. Assim, é possível que a angústia do não saber, própria do neurótico, torne-

se tolerável, já que o sujeito passa a dominar o uso do saber.

Essas considerações também explicam a avaliação do executivo no *assessment*, a qual trouxe a crítica a respeito de sua excessiva simplificação dos problemas. Assim como em um jogo de xadrez, o executivo traça um plano de ação junto com a equipe e o caminho torna-se uma obstinação e considera que se não há nenhuma variável externa não existe a hipótese de não cumprir o plano traçado. Para Descartes, as regras da organização são claras. E, como todo bom jogador (*gambler*), cumprir as tarefas designadas pela empresa é o objetivo do jogo. Levando até a última instância de que “o combinado não sai caro”, recolher um freezer e assistir à cena de um suicídio, ser ameaçado de morte e demitir quantos forem necessários, tudo isso é o combinado quando se assume a posição que assumiu. Do contrário, estaria descumprindo uma de suas verdades; ou seja, pagando caro por não concretizar o combinado.

A agressividade acolhida e incentivada pela mãe e a sedução ensinada pelo avô somente tornaram o executivo um melhor jogador do tabuleiro organizacional. É neste momento que os conceitos de “montagem perversa” e de paixão pela instrumentalidade devem ser pensados com cuidado para descrever o perfil do executivo. Descartes aprendeu com a mãe a transgredir as regras que o pai colocava. Isso permitiu que ele não se resumisse somente uma “peça do jogo”, colocando-o no patamar de jogador. Descartes brinca com as regras e não se submete totalmente. Cada conquista é como se ganhasse uma partida. Justamente por se encontrar no limiar das regras e da transgressão é que o executivo goza com a instrumentalidade e com a montagem. No entanto, como qualquer notável jogador, goza também quando ocupa a posição de apostador.

Consideradas como características fundamentais para quem lidera a área comercial, Descartes teve a oportunidade de tê-las potencializadas durante sua trajetória na empresa de bebidas e atualmente utiliza essas ferramentas para alavancar o negócio de medicina diagnóstica. A empresa é o lugar em que o executivo pode investir sua libido, reduzindo assim suas tensões. Assumindo a própria instrumentalidade, é possível reduzir a angústia do não saber. Diversas vezes, Descartes refere a si mesmo como uma peça de xadrez. Mas, em uma análise mais aprofundada, o executivo não ocupa somente uma das casas do tabuleiro organizacional; ele exala habilidades e características próprias de um exímio jogador.

6.3 Mulher Maravilha: entre a ambição e o cuidado

A Mulher Maravilha é uma super-heroína criada na década de 1940. Cresceu na Ilha Paraíso, habitada pelas Amazonas. Foi enviada à humanidade para levar a paz e salvar o homem de si mesmo. Seus superpoderes foram presenteados pelas deusas do Olimpo: a beleza, de Afrodite; a força, de Hércules; a inteligência, de Atena; e a agilidade de Hermes.

Esta super-heroína foi escolhida para representar Damater, devido às características em comum com a executiva. Além da beleza, força, inteligência e agilidade, a maternagem é um traço que se apresenta ao longo da carreira da executiva. É explicada de forma mais detalhada nas análises seguintes.

6.3.1 Considerações psicanalíticas

Enquanto Freud procurou, segundo Lapierre (1995), o que restava no psiquismo do indivíduo na relação pai-criança, Melanie Klein dedicou seu trabalho à importância da relação mãe-criança no desenvolvimento psíquico. Klein (1995), a partir das descobertas de Freud sobre a complexidade do desenvolvimento infantil, observou que o primeiro ano de vida da criança é marcado pelas primeiras experiências de interiorização inconsciente da mãe, pelos contatos orais e pelo desenvolvimento dos sentidos.

Halberstadt-Freud (2006) se indaga sobre o que poderia ter acontecido caso o criador da psicanálise tivesse sido uma mulher ao invés de um homem. A autora considera, se assim o fosse, a hipótese de que a história de Édipo, o drama de um homem, poderia ter sido substituído pelo mito de Electra, já que faz uma alusão maior ao universo feminino e cogita a possibilidade de que o papel designado à mãe teria maior relevância.

O próprio Freud reconheceu que o complexo de Édipo é limitado quando se pensa no desenvolvimento feminino. Halberstadt-Freud (2006) explica que, para manter o complexo de Édipo no núcleo da neurose, Freud criou o termo *pré-edipiano*. A partir de um prolongamento desta fase, foi possível a Freud conseguir abarcar o desenvolvimento tanto de meninos quanto de meninas determinado pelo complexo e, ao mesmo tempo, diferenciar o percurso das meninas.

Tendo em vista o papel importante da mãe na história de Damater, aprofundar-se na figura de Electra, como sugere Halberstadt-Freud (2006), já que este mito confere um lugar particular para a relação mãe-filha. O destino da mulher é determinado desde o nascimento pelos vários aspectos de ambivalência em relação à mãe e ao pai. Nesse sentido, é interessante resgatar o mito, com apoio no resumo de Ribeiro (2009).

Agamêmnon, comandante dos exércitos gregos na Guerra de Troia, após dez anos ausente de casa, retorna ao lar. Sua esposa, Clitemnestra, o assassina, movida pela vingança, foi ajudada por Egisto, seu amante e primo do marido. A vingança planejada pela esposa se deveu ao episódio em que Agamêmnon sacrifica uma das filhas do casal, Ifigênia, antes de partir para Troia, para que tivesse bons ventos para seus navios. Com a morte de Ifigênia, restaram Ifiânassa, Crisôtemis, Electra e Orestes. Electra, ao presenciar a cena, enche-se de dor e ódio e acusa a mãe de que a vingança era apenas um pretexto para que Clitemnestra e Egisto se tornassem os soberanos no palácio.

Decorrido o assassinato de Agamêmnon, Electra salva Orestes da morte, pois ele representava uma ameaça por ser o único filho homem e sucessor do pai, constituindo-se, conseqüentemente, em seu vingador. Orestes cresce distante de suas irmãs e mãe. Electra aguarda o retorno do irmão, alimentada pelo desejo de vingança pela morte do pai.

Já adulto, Orestes retorna a Micenas, terra de seu pai, acompanhado de seu preceptor e de seu amigo Pílates. O preceptor, antigo criado de Agamêmnon, vai ao palácio de Clitemnestra e dá a falsa notícia de que Orestes estaria morto. Enquanto Clitemnestra se diz aliviada por estar livre do medo da vingança do filho, Electra desespera-se, já que achava que sua vida perdera o sentido.

Orestes, em pessoa, oferece seus falsos restos mortais a Electra, que cai copiosamente em

prantos. Orestes, comovido pelos lamentos da irmã, revela sua identidade, e compartilham um grande júbilo. Logo depois, os dois se juntam a Pílates para executar o plano do assassinato de Egisto e Clitemnestra. Orestes, acompanhado pelas falas exaltadas de Electra, assassina primeiro a mãe e depois Egisto.

O mito de Electra tem sido escolhido, conforme Halberstadt-Freud (2006), por diversos autores que trabalham a feminilidade. Há de se considerar que o complexo de Electra é uma redução, assim como o complexo de Édipo, e que o desenvolvimento infantil apresenta tamanha complexidade que é preciso ter cautela em relação às generalizações nos casos individuais. Electra é a representação da adversidade do desenvolvimento feminino mal-sucedido e traduz, de certa forma, o conflito mãe-filha, “repleto de fantasias de morte, suicídio e ódio que leva ao sadismo e também ao masoquismo”. (Halberstadt- Freud, 2006, p. 32)

De acordo com Halberstadt- Freud (2006), vários autores gregos e modernos concordam em um ponto: a raiva e a dor de Electra eram respostas à falta de amor da mãe para com ela. Agamêmnon não apenas sacrificou Ifigênia, filha de Clitemnestra, mas também assassinou seu primeiro marido e seus filhos. Mesmo com as evidências de egoísmo e crueldade do pai, é difícil entender como Electra manteve uma idealização tão forte com esse homem insensível. Na mesma intensidade que odiava a mãe, amava o pai, “como se ela tivesse dividido seus afetos em dois polos” (Halberstadt-Freud 2006, p. 33).

Freud (2006p) em “*Sexualidade Feminina*” explica que os sentimentos de ambivalência presentes na menina em relação a mãe são um indício de que o complexo de Édipo ocorre de forma diferenciada em relação à menina. Freud considera que o menino sente simultaneamente amor pela mãe e ódio pelo pai. No caso das meninas, elas ficam envolvidas com essa ambivalência, o que as mantém ligadas à mãe por mais tempo.

A mãe é o primeiro objeto de amor tanto da menina quanto do menino. Para que a feminilidade possa ser alcançada, é necessário, em primeiro lugar, que a menina troque de zona erógena²⁵ e, em segundo lugar, que ela mude o objeto de amor da mãe para o pai. No entanto, em vez da troca de objeto, a menina continua ligada ao primeiro objeto com sentimentos mistos. Essa ambivalência ligada à mãe se prolonga na adolescência e pode

²⁵ Do clitóris para a vagina e que considero desnecessário entrar em maiores detalhes neste trabalho.

seguir durante a idade adulta. Muitas vezes, pode passar essa relação para a própria filha.

Freud, como Klein (1995), compreende que a criança experimenta sentimentos de ambivalência em relação à mãe, já que, inicialmente, não consegue se diferenciar da mãe. Desse modo, o “bem” e o “mal” são percebidos como provenientes dela. Quando a mãe não responde completamente às demandas do bebê, ela se torna alvo de toda a raiva destrutiva. De outro lado, quando a mãe responde de modo satisfatório às necessidades de nutrição e amor dessa criança, é interiorizada como benéfica, e isso se repete no cenário do adulto.

No caso da menina, Halberstadt-Freud (2006) explica que a combinação de amor/ódio pela mãe é mais fatídica do que no menino, que deseja um genitor e rivaliza com outro. A autora considera que a menina sente-se frequentemente ameaçada pela figura materna internalizada porque teme vingança de sua parte. A voz interna a persegue, dizendo que a menina não é boa o suficiente. Esse temor à opinião da mãe é comum de se encontrar entre as mulheres, mesmo na maturidade. Halberstadt-Freud (2006) considera que o masoquismo nas mulheres está muito mais ligado à mãe internalizada e a seus conflitos gerados em decorrência disso do que em relação ao pai.

É importante atentar que a ligação entre mãe e filha não retira a atração que a menina tem pelo pai. A menina, a fim de escapar dos conflitos com a mãe, procura o pai e o idealiza, o que pode parecer, conforme Halberstadt-Freud (2006), uma mudança de objeto. Com frequência, ocorre uma cisão, em que o pai passa a exercer um papel de “bondoso” e a mãe, de “malvada”. Outro papel importante que o pai exerce no desenvolvimento da criança é que ele pode servir tanto para meninos quanto para meninas como objeto de identificação.

No adulto, a vida interior, para ser analisada, deve considerar que uma contínua introjeção é acrescentada a sua personalidade. A projeção, de acordo com Klein (1995), que se produz simultaneamente com a introjeção, implica que há na criança uma capacidade de atribuir sentimentos diversos, entre os quais predominam o amor e o ódio. O que esta criança interiorizou em suas primeiras experiências com a mãe explica a saída em sua vida adulta da luta entre a “destrutividade” (a avidez e a inveja) e a “reparação” (a culpabilidade, o amor e a necessidade de criar) (LAPIERRE, 1995).

Klein (1995) explica que a avidez varia de um bebê para outro. Enquanto alguns bebês jamais

se sentem satisfeitos (porque a sua avidez ultrapassa tudo o que podem receber), outros se sentem satisfeitos rapidamente. A autora comenta que o lactente ávido de amor e atenção pode ser inseguro na própria capacidade de amar e que a angústia acaba por reforçar, mais uma vez, a avidez. Esse processo, considera Klein (1995), pode permanecer, seja para crianças, adolescentes e adultos.

É difícil compreender como uma mãe que alimenta e acolhe o bebê possa ser também seu objeto de inveja. Klein (1995) explica que todas as vezes que o lactente tem fome ou se sente negligenciado sua frustração origina um fantasma de que o leite e o amor são deliberadamente recusados ou são guardados pela mãe para seu benefício pessoal. Isso se torna a base da inveja. Enfim, a inveja não se resume apenas ao desejo de possuir; considera, também, a necessidade vital de destruir o prazer que outra pessoa possa desfrutar em relação ao objeto ambicionado. Isso implica a deterioração do próprio objeto (KLEIN, 1995).

Em condições favoráveis, o sujeito interioriza de modo realista (pelo mecanismo da introjeção) um mundo exterior gratificante. Os sentimentos relativos à pulsão destruidora são atenuados. Os resultados podem ser o controle às predisposições de destruição decorrentes das relações gratificantes, o que pode gerar uma “saudável agressividade”, uma necessidade de se superar e de se realizar como pessoa autônoma (LAPIERRE, 1995). Em condições desfavoráveis, completa o autor, as disposições à destruição aumentam a ansiedade de perseguição e podem chegar a levar o indivíduo à paranoia ou a um profundo sentimento de culpabilidade, indignidade e incapacidade total.

Em relação à capacidade de amor, inicialmente, em relação à mãe, esta evolui e se manifesta de outras formas na vida adulta, como a dedicação a causas diversas consideradas justas. Klein (1995) esclarece que isso significa que o prazer que o bebê era capaz de experimentar porque se sentia amado e amava é transferido tanto para suas relações com outras pessoas quanto para as coisas que parecem valer a pena, como o trabalho.

6.3.2 A organização e carreira como versões da mãe

Quando se pensa na condição social em que Damater nasceu e naquela que ocupa atualmente, é visível o salto meteórico que teve ao longo da carreira. Muito desse movimento pode ser atribuído ao desejo de se ver longe da mãe. O sentimento de hostilidade em relação à mãe era claramente exposto nas falas da executiva, que tinha consciência do que sentia. Até mesmo o sonho infantil de ‘ir para bem longe’ foi concretizado por meio da escolha profissional que permitiu que cursasse uma faculdade em outra cidade e seguisse uma carreira afastada da presença parental. Para Damater, conseguir lidar com as duras condições de morar na Capital, somada a falta de dinheiro, foi o preço que pagou para se manter distante da casa dos pais: “Ou era isso ou eu tinha que voltar para casa”. A executiva se descreve como alguém que aprendeu lidar bem com as adversidades e se considera mais resistente do que as pessoas em geral, já que teve que lidar desde cedo com a falta de segurança e acolhimento que não recebia em casa.

A distância espacial que Damater perseguiu para mantê-la distante da realidade que havia conhecido quando criança e adolescente, principalmente da figura materna, não apagou o fantasma da mãe “rigorosa, autoritária e beata”, como ela mesmo descreve. O pai, comparado à mãe, quase não aparece nas falas da executiva. Damater superou cada desafio que apareceu em sua carreira, destacou-se profissionalmente como poucas mulheres no país se destacaram e tornou-se independente financeiramente. Dedicava-se de corpo e alma a cada empresa em que era contratada. Notadamente na última, em que se tornou CEO, não foi diferente. Quanto mais crescia, mais parecia deixar no passado distante aquela garotinha que se sentia indesejada, desamparada e sem lugar.

A multinacional era um lugar em que Damater pôde investir suas pulsões e desejos. Em troca, recebia o reconhecimento e o acolhimento que não teve em casa. Nessa dinâmica, a organização passou a ser tanto um objeto de identificação e de amor e fonte de prazer quanto algo que alimentava e fixava a angústia, já que a executiva tornou-se dependente da dinâmica que a relação oferecia, não apenas pelo sentido material e financeiro, mas também pela integridade da própria identidade que construía. Dessa forma, a relação organização-

executiva se apresenta tão ambivalente de prazer e angústia quanto a relação mãe-filha descrita pelo mito de Electra. O que a criança interioriza nas primeiras experiências com a mãe pode explicar em sua vida adulta a luta entre a destrutividade e a reparação.

No caso de Damater, a reparação pode ser compreendida como o prazer que a executiva sentia ao dominar o trabalho, conquistar os espaços e vencer a si mesma continuamente, a ponto de gozar com as dificuldades e obstáculos em si. Ao mesmo tempo, essa dinâmica pode também ser entendida como uma destrutividade, já que também é uma perpetuação do processo de saída de casa e de busca pelo reconhecimento e acolhimento desejado do passado, justificada pelo preço de não “voltar para a casa dos pais” e encarnar novamente a garotinha desprotegida. Prazer e angústia têm uma origem comum, e isso permite a identificação da executiva com a organização. É uma busca sem fim, já que o objeto de prazer, a organização, é um ideal inacessível e a procura de prazer é carregada de angústia. À medida que Damater subia na carreira, mais a angústia seria reforçada, já que não se sentia satisfeita nem mesmo atingindo seus objetivos. Como bem exprime Pagés *et al.* (2008), a executiva é “condenada a vencer”.

A quebra do laço entre a executiva e a organização é representada pela história narrada pela executiva sobre o tsunâmi e a formiguinha. Revela muito mais do que uma alegoria; expõe a proporção do desespero entre a onda devastadora e a insignificância da formiga. Não era uma onda qualquer que Damater descreve: era um tsunâmi, uma onda devastadora que não deixa nada para trás. Damater não ocupava o lugar de um inseto qualquer, mas o de uma formiga, que no imaginário das crianças remete à fábula da cigarra e da formiga — ou seja, de uma figura trabalhadora, incansável e dedicada. Agora, o tamanho do monstro que se ergue diante daquela formiguinha é que é amedrontador para aquela formiguinha: “Administrar o tsunâmi é impossível, é irreversível, é inadministrável. Você tem uma impotência. Você vê sua impotência”.

É claro que a cada decisão tomava Damater corria o risco de perder o trabalho, ao mesmo tempo em que também poderia se recolocar facilmente com suas habilidades e experiências. Essa ameaça externa sempre existiu. No entanto, a ameaça interna não é o risco de perder o emprego, mas o risco de não ser mais reconhecida e perder a posição que a identifica como executiva transformava qualquer ondinha em um verdadeiro tsunâmi. O stent que Damater colocou era a representação física da perda do amor da organização. Foi necessário um ano

sabático para ocorrer aquilo que a executiva chamou de “desintoxicação organizacional”. Compreende-se esse período em que realizou várias viagens pelo mundo muito mais como um período de luto do que “longas férias prazerosas”.

A executiva, mesmo não se reconhecendo como beata e dedicada como a mãe, chegou a ficar casada por pouco tempo, mas não teve filhos. Enquanto a mãe dedicava-se à religião, todo o investimento de Damater estava voltado para a empresa, alvo do seu amor. Para se defender contra a própria angústia e agressividade, era importante identificar-se com a organização e construir a imagem de um Ego grandioso, capaz de mascarar as próprias fraquezas. A identificação de Damater com a organização pode ser entendida como um processo de fusão com a mãe agressiva, quando, ao mesmo tempo, identifica-se com o agressor e defende-se dele e de si mesma. Essa agressividade foi canalizada para novos projetos, clientes, concorrentes, etc. O stent representa a não canalização dessa pulsão. Assim, quando a onda estourou, a executiva, desnuda, teve que enxergar a própria impotência e frente a ela, não conseguindo elaborar bem a situação, o corpo respondeu.

Retomando a questão do luto, é interessante observar que nem mesmo a morte do irmão mais novo, seguida da morte da mãe em um curto período de tempo, desestabilizou a executiva tanto quanto a saída dela da empresa. Descreve que esse período passou como um sonho e que chegou a usar antidepressivos para lidar com a situação. No entanto, mesmo se tivesse a oportunidade de tirar licença, preferiria continuar trabalhando. Conta que vivia um pesadelo na vida pessoal, mas na vida profissional foi premiada com o melhor projeto da América Latina no período entre a morte do irmão e da mãe. A empresa continuava a exercer seu papel de acolhimento, o que a levava a investir o resto de energia que tinha. “Não conseguia dar 150% do mesmo jeito. Não tinha para dar tanto. Não é que eu não queria; eu não tinha”.

O luto é entendido como uma “reação à perda de um ente querido, à perda de alguma abstração que ocupou o lugar de um ente querido, como o país, a liberdade ou o ideal de alguém” (FREUD, 2006q, p. 249). Perder a condição de ser amado significa perder também a referência simbólica e um desamparo profundo, como no caso de Damater. A perda do amor da organização e o cenário de desamparo criado pelo fim da relação organização-filha, retoma as vivências primárias da infância de mãe-filha de desprezo, desamparo e incompreensão. A trajetória de Damater até o dia de sua saída da empresa foi pautada principalmente na busca do reconhecimento social e financeiro, que remete, mais uma vez, às faltas que seus pais não

puderam preencher. O fim da relação organização-filha quase a levou à morte, já que a introjeção da organização era de tal modo que a morte do objeto introjetado seria não só o fim de um investimento amoroso, mas também o fim de uma identidade, de uma carreira de um lugar de reconhecimento e de segurança perseguido pela executiva para suprir o vazio deixado pela relação parental na infância e adolescência.

Como super-heróis não morrem, a Mulher Maravilha passou por todo esse processo. Hoje, conforme as últimas notícias recebidas, ocupa cadeira nos conselhos de algumas multinacionais. Ou seja, a executiva se encontra em posições ainda mais elevadas do que ocupava quando havia deixado a organização. O papel do conselheiro, caracterizado por decisões colegiadas, remete muito mais a uma figura maternal de aconselhar, diferentemente da função de CEO, que necessita da agressividade para atuar.

6.3.3 Reescrevendo histórias: da ambição à maternagem

Klein (1995) considera importante compreender a avidez na formação do caráter da criança e sua influência sobre as atitudes do adulto. A partir do conceito apresentado na seção anterior, é possível traçar um paralelo entre a insatisfação permanente de um bebê e a busca incessante de um adulto ávido. Klein (1995) postula que este tipo de pessoa quer sempre obter vantagens, mesmo que seja em detrimento de outros, mas não é capaz de ter verdadeira consideração e generosidade em relação às outras pessoas.

No caso de Damater, seria necessário aprofundar mais nas entrevistas para poder inferir sobre a intensidade da avidez da executiva e suas posturas diante do outro. O que interessa aqui é o link da avidez e da ambição, duas características que caminham lado a lado. Como no caso da executiva, a ambição retratada na ascensão social e econômica aparece como uma força motriz que leva à realização. No entanto, a pessoa muito ambiciosa, a despeito de todos seus sucessos, permanece sempre insatisfeita, da mesma maneira que um lactente ávido não se satisfaz nunca com aquilo que recebe (KLEIN, 1995).

É possível considerar, todavia, que mesmo o ambicioso pode encontrar satisfação em ajudar os outros e contribuir quando a avidez não é excessiva. No caso de Damater, isso pôde ser visto nas pessoas que ajudou ao longo da carreira que chegaram a ocupar cargos mais altos. Contudo, devo ponderar que a explicação para essa ajuda é muito resumida e arrisco a dizer que existe na dinâmica da executiva um outro ângulo que remete ao processo de identificação.

A executiva explica que as alegrias que teve, independentemente da empresa, “sempre foram relacionadas com o crescimento das pessoas em virtude do crescimento do negócio”. Revela que era muito comum chegar a “uma posição de liderança e achar um bando de almas penadas com a autoestima no subsolo e com performance pobre por falta de acolhimento”. É justamente com base nessa fala que o processo de identificação se revela. Damater enxerga a garotinha de baixa estima que foi durante a infância e adolescência refletida nas pessoas a que se propõe ajudar. A garotinha, assim como aquelas pessoas, não tinha acolhimento, e cada vez que tem a oportunidade de ajudá-las refaz de uma nova maneira a própria história. Em uma das suas falas, ela pergunta se consigo imaginar o que significa ser promovido para alguém que há algum tempo “era um lixo humano”. Mesmo que Damater se refira às pessoas que ajudou, esse sentimento remete à própria história da executiva. A força da expressão *lixo humano* permite compreender como se sentia antes de ocupar posições de destaque. Por fim, Damater reescreve as vivências passadas e assume o papel que sua mãe não exerceu, de dar acolhimento e segurança para a filha. Isso explica, em parte, a posição mais maternal e humanizada que passou a adotar na dinâmica organizacional. Em níveis diferentes, assim como a Mulher Maravilha, Damater tem salvado o homem de si próprio e é justamente por isso que essa super-heroína foi escolhida para ilustrar a executiva.

7. ANÁLISE TRANSVERSAL

A impossibilidade de separar a energética da hermenêutica e a proposta de realizar aqui a análise transversal da história de vida dos executivos, permitiram chegar a um ponto em comum que perpassa os três sujeitos pesquisados: a “intensidade”.

Inicialmente, é importante lembrar que cada sujeito apresenta graus diferentes de intensidade e formas individuais de dar vazão a essa energia. Compreendo que intensidade e energia estão relacionadas diretamente à libido, própria de todo ser humano. Em uma linguagem psicanalítica, cada um possui certa quantidade de libido, que procura descarregar por meio de diversas saídas. Para que essas descargas aconteçam, é necessária a aprovação inicial do Superego. Assim, tendo essas saídas aprovadas, se a quantidade de libido que está para ser descarregada estiver adequada (nem com fluxo restrito, nem passando em excesso), é possível que o sujeito reduza o nível de excitação. No entanto, quando as saídas são censuradas pelo Superego ou são insuficientes ou excessivamente amplas, o indivíduo permanece em um constante estado de angústia e excitação. A existência de um Superego extremamente exigente, como caso dos executivos, somada ao contexto vivido, é suficiente para condená-los a uma sensação de falta permanente, que os leva a almejar sempre os desafios dos cargos mais altos.

A intensidade e a necessidade de descarregar a pulsão, observadas no discurso dos executivos analisados, tornam-nos “uma presa fácil” para as demandas da gestão gerencialista, tal como definido por Gaulejac (2007), para quem esta forma de gestão pode ser entendida como um sistema sociopsíquico de dominação e de transformação da energia libidinal em força de trabalho. Para que essa dinâmica funcione, existe uma demanda para que os funcionários se envolvam afetivamente e experimentem sentimentos intensos, como a paixão. Isso acontece somente se estiverem implicados subjetivamente. A organização se torna objeto das relações transferenciais dos sujeitos. Quanto maior a implicação subjetiva, mais a empresa passa a dar significado e sentido à vida dele. Isso pode ser visto no discurso dos três executivos, expresso de formas diferentes. Como foi visto nas análises, para os executivos a organização assume um lugar de “ressonância de desejos, capaz de absorver e estimular processos de

transferências de afetos que antes ligavam o indivíduo ao pai e à mãe” (FREITAS, 2010, p. 89).

Movidos pelo desejo de superação, gosto pelo desafio, sucesso e reconhecimento, os executivos aqui pesquisados trazem em seus discursos uma perspectiva do trabalho como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. Apesar dos vários episódios relatados por eles que exemplificam tal afirmativa, o desafio é marcante no momento em que Dasfrias opta por sair do país com a família e deixar os pais idosos para trás; quando Descartes, durante uma convenção, expõe-se diante de todos os colaboradores e enfrenta o “inimigo” em um octógono, remetendo-nos a episódios de sua infância; e quando Damater, ao ser a escolhida para fazer um estudo de mercado em inglês, obteve sucesso e reconhecimento pelo esforço empregado para aprimorar o idioma. Consonante Gaulejac (2007), os sujeitos desta pesquisa, assim como qualquer trabalhador inserido na lógica do poder gerencialista, sentem-se responsáveis pelos próprios resultados. Isso implica, uma dedicação quase ilimitada e a interiorização dos valores organizacionais à medida que se sobe na hierarquia.

A intensidade e a dedicação são aproveitadas também pela tecnologia e transformadas em força de trabalho. Os modernos meios de comunicação (celulares, laptops, tablets) permitem controlar o tempo e reduzir as distâncias não só do universo dos executivos, mas também de toda a sociedade. Qualquer hora e lugar do mundo podem se tornar uma extensão do escritório, como no caso de Dasfrias, que chegou a utilizar o banheiro de hotel em uma viagem de férias com a família para trabalhar. O tempo e o espaço de trabalho tornam-se ilimitados, tomando não só a privacidade dos executivos mas condicionando-os a desenvolverem verdadeiros “outlooks mentais”²⁶ Na dinâmica vivida pelos sujeitos desta pesquisa, não há mais fronteira entre espaço público e espaço privado. A urgência (aquilo que não pode ser adiado) ocupou o lugar comum das demandas organizacionais, o que implica uma descarga de adrenalina constante, já que o estado de alerta é o resultado dessa demanda. Descartes e Damater são movidos por essa adrenalina e Dasfrias a compara explicitamente ao crack, cuja falta remete aos estados de abstinência. E quem fornece essa droga? Quem é o traficante? Quem se beneficia com o usuário? A resposta é: a organização. É claro que não há relação que se mantenha com ganhos de um só lado. O usuário tem ganhos com a droga. No

²⁶ Damater: Somente tomou consciência desse “outlook mental” quando passou alguns dias em uma cidade bem pequena na Índia: “Eu tenho que deletar esse negócio pra reconstruir alguma coisa no lugar disso, porque minha vida se transformou num preenchimento de horas”.

entanto, chega-se a uma hora em que “ele espana”²⁷.

O jóquei não ganha a corrida sozinho. Ele só ganha se o cavalo correr. Se você pegar ele e conduzir ele direito, você consegue ganhar. Se ele descer o arreio no cavalo demais, o cavalo pode ir mais do que o limite dele, espanar e morrer do coração. Explode o coração do cavalo, literalmente. Então, não dá. Não é bom. E, às vezes, você faz o cavalo ganhar aquela corrida e ele fica imprestável depois.

Apesar de esta fala ser sobre a forma de gestão de Dasfrias e sobre como ele lidava com seus subordinados, ela ilustra bem a história dos executivos. Dasfrias e Damater “espanaram”. Dasfrias já não dava os mesmos resultados. Diversos problemas crônicos de saúde o impediam de produzir como antes. O coração de Damater não aguentou a falta de reconhecimento dos resultados e da dedicação. Somente Descartes, que se coloca tanto como peça do jogo como jogador, não parece ainda ter espanado. Talvez saber jogar com as regras seja uma saída que o executivo tenha aprendido para se preservar. De forma pertinente, Bauman (2001 p. 76) define a sociedade do consumo como aquela em que tudo pode ser usado e descartado. Ou seja, à medida que os bens, os valores, as pessoas, as organizações, etc. se tornam obsoletos, não são mais necessários e perdem sua utilidade. A responsabilidade pelo sucesso ou fracasso é inteiramente do sujeito, o que remete ao processo de individualização tratado no capítulo 2.

Para que a organização sobreviva, é necessária uma luta diária ao se considerar a competitividade selvagem dos mercados financeiros. A questão é quando essa lógica sai do universo macro e desce para o micro. Os valores são incorporados de tal forma que a gestão predatória ultrapassa as fronteiras do universo econômico e enfronha nas relações humano *versus* humano. O individualismo e o narcisismo podem ser vistos como uma questão de sobrevivência. Como Descartes diz: “Naquele momento você está adaptado à cultura e aos valores em que você está inserido. Se você não acredita, saia ou então deixe de pensar primeiro em si”.

A identificação com os valores organizacionais permite que os executivos acreditem na

²⁷ Expressão usada por Dasfrias. “Espanar” pode ser entendido como constância do estado de alerta + alto nível de adrenalina, o que leva ao *burnout*.

própria onipotência individual de um Ego sem limites. Como foi visto nas análises, o próprio Superego dos executivos é exigente e insaciável. Diferentemente dos controles nos tempos da administração científica, neste cenário cada executivo conhece muito bem suas obrigações. Eles são “autogerenciáveis”, se autocontrolam, definem seus objetivos e se autoexploram. A exigência de sucesso, conforme Gaulejac (2007) está fundamentada no desejo inconsciente de onipotência. Ao mesmo tempo em que oferece ganhos, a organização cobra obrigações. O indivíduo se alimenta da satisfação, mas não elimina a angústia. Os executivos, na tentativa de diminuir essa angústia, investem totalmente no trabalho, movidos pela imagem de expansão e de poder ilimitado da empresa na qual projetam o próprio narcisismo.

É importante ressaltar que essa lógica não se reduz aos executivos; ela invade o espaço privado de diversas maneiras: seja refletida no projeto que os pais têm em tornar os filhos indivíduos rentáveis, seja na repulsa por um pai que não tem condições de se sustentar. A segurança financeira que os executivos procuram assegurar à família é encarada como mais uma pressão para a continuidade interminável da espiral de dedicação à organização. No caso de Dasfrias e Descartes, a mulher ocupa o lugar de suporte para que o marido continue a investir em sua carreira. Damater teve relacionamentos breves e optou por não ter filhos. Todos tiveram como seu principal investimento a carreira.

Nos três casos apresentados, os executivos assumem na família primária o lugar do pai ou da mãe. Mesmo Damater, exibindo um discurso mais humanista que demais também não fugiu da lógica da produtividade quando se observa sua postura maternal em ajudar seus “filhos desamparados”. Um pouco mais de reflexão, percebemos que a executiva ajudava somente aquelas pessoas que potencialmente iriam galgar cargos altos na organização. Sem escapatória, ela cai no discurso da gestão por resultados. Como esclarece Gaulejac (2007), é necessário que cada um prove a própria rentabilidade, já que ela se tornou imperiosa para se ter um lugar e uma existência social.

Essa lógica remete a questionamentos como os de Bauman (2001) e Dufour (2005) sobre o afrouxamento dos laços sociais. Dufour afirma que, para construir uma “nova ordem”, é necessário livrar-se dos vários laços sociais que ligam os indivíduos, como a ética, a cultura e, principalmente, a família. A fala dos executivos revela que livrar-se dos laços sociais que unem à família ainda não é imperativo. Os executivos, mesmo tendo percorrido trajetórias diferentes, mantêm suas ligações com a família, cada um a seu modo. Uma nova forma de

interação baseada na tecnologia tem-se estabelecido cada vez mais nos relacionamentos, o que não significa necessariamente afrouxamento dos laços sociais, mas uma mudança de paradigma. Devo considerar também que o distanciamento que a tecnologia traz do mundo vivido pode contribuir com atitudes e decisões instrumentalizadas movidas pela lógica financeira, que tornam, por exemplo, as demissões mais fáceis de serem definidas, já que não há nenhum envolvimento emocional com o fato. É bem diferente decidir quando há apenas números e papéis para serem analisados e quando se vai a campo e vive-se o processo da decisão ao lado das pessoas que serão as primeiras afetadas por aquela decisão.

Neste trabalho, cada um dos sujeitos foi analisado sob uma lente de conceitos psicanalíticos, devido a algumas características que se apresentaram mais evidentes. Foi possível compreender Dasfrias sob a ótica do Complexo de Édipo e do papel do Superego; resgatei os conceitos de “montagem perversa”, de Calligaris, para compreender Descartes; e, por fim, para melhor abordar a relação mãe-filha, de Damater, convidei, Melanie Klein para o debate. Devo considerar que no cenário das organizações o conceito de montagem perversa chama atenção, já que deve ser pensado na perspectiva social. É justamente por isso que proponho trazê-lo para a discussão dos executivos.

Apesar de não tão evidentes como em Descartes, tanto em Damater quanto em Dasfrias apresenta-se falas que também remetem à montagem perversa. Para retomar rapidamente o conceito já abordado, a montagem perversa se aproxima muito mais de uma patologia social do que de uma estrutura clínica psicanalítica. Calligaris (1991) também desenvolve a ideia da “paixão pela instrumentalidade”. Explica que é uma tentativa do neurótico de sair da angústia do “não saber” a partir da redução da própria subjetividade a uma instrumentalidade. A identificação dos executivos com a organização já nos dá pistas dessa “paixão pela instrumentalidade”.

Enquanto Descartes tem a habilidade de jogar com as regras da organização e, justamente por isso, não adoecer, a entrega da alma de Dasfrias e de Damater é tal que os dois precisam manifestar no corpo algo que não conseguem processar, ou melhor, simbolizar. A empresa de aviação tem para Dasfrias uma representação muito forte de sucesso e de exclusividade, já que faz parte de um dos ramos mais elitizados do mundo a que poucos têm acesso. A imagem da empresa responde aos desejos inconscientes de identificação do executivo. Dasfrias vê refletido na empresa o que deseja de si próprio:

Então, você ser contratado por essa empresa é um carimbo de que: “Cara tu é bom pra caramba”. Ele tem um *appeal* que é incrível. Você se apaixona por aquilo. São produtos muito sexies e eles representam uma coisa que é muito legal. Quer dizer, o cara que voa num avião comercial ele é um cara que não é qualquer um, ele tem que ter dinheiro pra voar num avião comercial.

No caso de Damater, a executiva entendia a organização como um veículo de mudança da vida das pessoas e se definia como um instrumento que possibilitava a mudança:

Então, a coisa que eu sinto mais falta da minha vida corporativa é isso, é você tá num veículo que te permite mudar a vida das pessoas, não só você, com o que você pode passar em termos de experiência, troca de experiência e tal, mas o veículo que a empresa, o que ela proporciona de oportunidade pras pessoas, e você é um instrumento daquilo.

Tendo já levantado nas análises individuais uma das possibilidades para que esse processo de identificação aconteça, é necessário articular essa identificação com os conceitos de “paixão pela instrumentalidade” e de “montagem perversa.” A paixão não acontece sem a sedução. Freitas (2010, p. 159) já havia desenvolvido estudos sobre “a organização sedutora”, em que apontava uma capacidade enorme da empresa em “criar ou pelo menos despertar um mundo de ilusões, de lidar com uma série de signos vazios e fortuitos cuja aparência é tão palpável que leva o sujeito a defendê-la como fanatismo de um crente”. Já sabemos que essa aparente “cegueira” dos executivos não se resume à capacidade de sedução que a organização apresenta – é necessário que haja algo no sujeito que o mobilize para investir sua libido.

Assim, tendo reforçado a ideia de que há algo no sujeito que o mobiliza e somando-se a isso o papel sedutor da organização, tem-se aqui a possibilidade de uma montagem perversa. A paixão pela instrumentalidade faz calar esse vazio, que grita e exige o tempo todo por mais. Não acredito em uma cegueira plena, por isso referi-me a “uma cegueira aparente” dos executivos.

A lucidez, como pôde ser visto²⁸, emerge principalmente nos momentos em que esses executivos são convocados a repensar a lógica organizacional. Contudo, é importante considerar que os ganhos ao se assumir uma posição de objeto podem ser inúmeros no emaranhado da teia que a organização constrói. Talvez seja por isso que Dasfrias se recolocou em um cargo mais alto do que o anterior, o ramo de aviação e talvez por motivos semelhantes Damater assumiu conselhos de outras grandes multinacionais, posição que pode ser considerada mais alta do que a que ocupava anteriormente.

Faz-se necessário dizer que, apesar de cada executivo ter sido analisado sob uma lente específica de conceitos da psicanálise, devido a algumas características que se apresentaram mais evidentes, isso não significa que os outros sujeitos desta pesquisa não tenham apresentado elementos semelhantes em suas constituições psíquicas. Muito pelo contrário, as histórias de cada sujeito reforçam que na generalização é possível encontrar um espaço particular que caracteriza o sujeito e sua singularidade. O inverso também é verdadeiro, pois na psicanálise, como foi abordado por Mezan (1998), cada caso e sua respectiva singularidade enfatizam os elementos universais dos processos psíquicos²⁹.

²⁸ Por exemplo, no período em que Dasfrias e Damater estiveram desligados da empresa em que trabalhavam apresentaram uma reflexão sobre a própria qualidade de vida.

²⁹Ver 3.2

8. TRANSFERÊNCIAS E CONTRATRANSFERÊNCIAS: A HORA DAS MINHAS CONFISSÕES

Na perspectiva de análise da relação transferencial e contratransferencial originada antes, durante e depois do processo de construção dos casos, é fundamental apontar os teores contratransferenciais que surgiram ao longo das entrevistas. Parte das contratransferências foi trabalhada nos encontros relativos à fase de mediação e outra em um processo mais de autorreflexão. Como mencionado no desenvolvimento da parte metodológica, é vasta a gama de reações que surgem também no entrevistador ao se pensar no processo de transferência e contratransferência. Essas reações podem ter uma raiz contratransferencial, como sentimentos e vivências corporais diferentes, de sensações somáticas a distintos tipos de gestos e movimentos, ocorrências, sonhos e etc.

Conforme Zaslavsky e Santos (2006), a contratransferência não se resume a reações diante do paciente (no caso, o entrevistado) durante o trabalho analítico; deve-se estar atento às predisposições do analista (no caso, o pesquisador), por exemplo, as crenças e convicções ideológicas, preferências teóricas, diferentes aspectos dos diálogos com colegas e instituição a que pertence. O autor também destaca um fato que já foi bastante discutido na metodologia e que é importante lembrá-lo: esses aspectos podem exercer uma influência positiva no processo de entrevista, mas deve-se considerar que, ao mesmo tempo, podem condicionar disposições contratransferenciais pouco flexíveis, que se tornam egossintônicas no pesquisador, e isso dificulta a escuta do entrevistado.

Retomo, então, a importância da fase de mediação na utilização da metodologia “Entrevistas transferenciais”. Zaslavsky e Santos (2006) reforçam que esses aspectos múltiplos da participação do pesquisador devem ser investigados a partir de um processo interno reflexivo, de autoanálise, e também se pode recorrer a um terceiro olhar, como acontece na supervisão para investigar os movimentos ocorridos na relação pesquisador-pesquisado.

Tendo em vista o processo de mediação, foram realizados quatro encontros com o mediador deste trabalho, em que se abordou tanto a evolução das entrevistas entre os pesquisados

quanto o processo de transferência e contratransferência do pesquisador. Começarei pela escolha do tema desta tese.

Em primeiro lugar, apesar de a psicanálise ser estimulante e de, realmente, eu me permitir mergulhar neste campo do saber, era necessário que houvesse uma ponte entre a psicanálise e a administração, pois este é um doutorado em administração. De outro lado, uma das coisas que me intriga na psicanálise é o modo de funcionamento perverso. Questões relativas a culpa, instrumentalização e busca a qualquer custo para a realização do desejo me suscitam perguntas sobre o próprio funcionamento humano e social. Seria esse comportamento mesmo uma estrutura definida? Seria uma doença? A história de vida tornaria um sujeito perverso? O contexto social tornaria os sujeitos perversos? Será que todos nós carregamos esse fantasma que a qualquer hora pode aparecer? Essas eram as perguntas que eu tinha antes mesmo de aprofundar nos estudos psicanalíticos. Não tenho respostas ainda para a maioria das questões, mas compreendo hoje melhor alguns caminhos que, apesar de não convencerem totalmente, fornecem algumas pistas para entendimento.

Ainda na busca do laço entre a psicanálise e a administração e considerando o contexto da perversão, compreendia que os ocupantes de altos cargos em multinacionais poderiam encarnar o papel de figuras perversas nas organizações. Esse *insight* se deveu bastante ao documentário “The Corporation”, do diretor Michael Moore, em que as multinacionais são tratadas como “pessoas jurídicas” e que seus dirigentes buscam o lucro acima de qualquer coisa. Moore, ao considerar as empresas como pessoas, traça o diagnóstico de “psicopatia” como a personalidade dessas corporações. É justamente nesse ponto que surge meu grande incômodo: a minha crítica ao filme é a reificação da organização. Ou seja, as grandes corporações são tratadas como entes encarnados, dotados de personalidade, e isso isenta e redime, de alguma forma, a culpa dos grandes dirigentes das multinacionais. É nesse ponto de incômodo que descobri meus sujeitos de pesquisa: executivos no topo da carreira.

Várias questões “candidatas” surgiram para motivar a realização desta pesquisa: Esses executivos seriam necessariamente perversos? Qual a história de vida desses executivos? Como eles chegaram ao topo? Que elementos psíquicos esses executivos têm para chegar aonde chegaram? Não teriam eles culpa? Seriam extremamente racionais? Qual é a relação deles com o dinheiro? Muitas outras perguntas também apareceram durante meu aprofundamento em psicanálise e nas próprias histórias de vida dos sujeitos de pesquisa. É

nessa situação que consigo apontar meu principal incômodo, ligado, diretamente, à minha própria vivência. Devo admitir que, ao entrar para o curso de bacharelado em administração, desejava profundamente me tornar uma alta executiva como os sujeitos de pesquisa deste trabalho e este também parecia ser o desejo de todos os meus colegas de curso. Sucesso, dinheiro, performance, discurso de qualidade total, competitividade, tudo isso estava incutido na grade do curso. A grande porta de entrada eram os processos trainees. A história de vida desses executivos poderia ter sido a minha história. Fui atleta de ginástica olímpica profissional, participei de campeonatos nacionais e internacionais e cresci em um ambiente que sempre me estimulou a competitividade, a disciplina, a determinação e o individualismo, já que este é um esporte individual. Estudei em colégios que também estimulava a competição entre os colegas, em que alunos medianos não eram bem aceitos. Enfim, a minha história de vida remete a episódios muito próximos das vivências dos executivos aqui trabalhados e ao mesmo tempo me conduziu a um processo de identificação com essas experiências. Tal identificação já denuncia a possibilidade do estabelecimento de transferências e contratransferências, eixo fundamental da metodologia desta pesquisa.

Inicialmente, devo dizer que me senti desencorajada em realizar a pesquisa com executivos que ocupam posições tão altas no mundo corporativo, devido aos vários alertas de que a metodologia Entrevistas transferenciais exigia um volume grande de entrevistas e que, geralmente, este tipo de público que eu pretendia alcançar não teria muito compromisso com a pesquisa, devido à falta de tempo. Contudo, para minha surpresa, houve uma empatia entre mim e os entrevistados e uma disponibilidade das duas partes para que a pesquisa tivesse êxito. Acredito que essa disponibilidade por parte dos executivos pode ser atribuída principalmente à oportunidade de falarem da própria história de vida, o que aguça, de certa forma, o narcisismo de cada entrevistado. Devo considerar que a continuidade no processo das entrevistas também ocorreu devido às identificações já mencionadas entre entrevistado e entrevistador, assim como às aproximações de pensamento, aos tipos mentais parecidos e, até mesmo, à base educacional similar.

Em se tratando de similaridades, devo ressaltar que a dedicação e a performance são pontos que sempre estiveram presentes no universo acadêmico e também me acompanham por toda vida. No que diz respeito às exigências de produtividade acadêmica e industrial, poucas são as diferenças atualmente. Isso me remete à imagem de que o pesquisador acadêmico, assim

como operário taylorista, precisa cumprir metas de publicação para continuar incluído profissionalmente e, até mesmo, socialmente. Como no mundo corporativo, a lógica da academia se emparelha, gerando bastante competitividade e rogando pela produtividade, muitas vezes, sem qualidade. Apesar desse contexto, é importante considerar que enquanto os fins da educação são voltados para a produção de conhecimentos e a possibilidade de construção de análises críticas e de reflexão sobre a dinâmica social, o mundo corporativo é voltado para atender, basicamente, aos interesses de acionistas, que visam o lucro. Acredito que é nesse ponto nasce toda diferença entre educadores e executivos e é justamente por isso que me sinto realizada por ter tomado um rumo diferente na história em querer ocupar um cargo executivo.

Apresentado um apanhado geral de minhas percepções, vou apontar alguns episódios relativos ao processo de transferências e contratransferências de cada um dos executivos. Inicialmente, devo dizer que antes de começar a gravação da primeira entrevista os executivos eram informados sobre objetivo da tese, sobre o papel que teriam como entrevistados no trabalho e sobre a liberdade para solicitar a interrupção da gravação a qualquer minuto. Todos foram comunicados de que o trabalho iria tratar da história de vida e da trajetória profissional de cada um. O método “Entrevistas transferenciais” aproxima-se muito da situação analítica, já que questões apresentadas demandam a reflexão, muitas vezes, sobre situações difíceis.

Nesse contexto e retomando os conceitos de transferência/contratransferência, ocorreu um episódio bastante curioso em relação ao primeiro executivo. Logo depois de narrar o episódio da demissão, de falar como se sentia quando “o princípio da meritocracia era violado” e explicar como poderia ter ultrapassado o próprio limite caso a empresa não o tivesse demitido, confessou que fazia terapia:

Só acho que sobrevivi esses anos todos porque eu fiz terapia, porque senão eu teria ficado doido antes e teria morrido de estresse. Eu vou semanalmente a uma profissional de psicologia. É, assim, uma moça muito inteligente, tem [...] ela é assim [...] um desafio intelectual pra mim. Então, ela assim [...], eu não poderia fazer terapia com outra pessoa, porque ela é muito inteligente. E ela me pega na curva, a desgraçada. Ela me faz pensar coisas que eu faço de tudo pra não pensar. E ela me ajuda muito nesse sentido, me cutuca bastante. Ela não me agride, ela não me [...], enfim. Ela é muito elegante na forma

de falar e ela usa muito as figuras mitológicas pra poder [...] me trazer pra realidade. Então, ela começa a falar de mitologia de uma forma totalmente desconexa e daqui a pouco, quando eu vejo, eu estou falando de mim ali [risos] ela é muito esperta. Eu já falei: “Essa menina vai ficar rica. Ela vai escrever um livro sobre mim e vai ficar rica”. E espero que sim.

Muito interessante a fala do executivo, pois imediatamente me identifiquei com aquela terapeuta a que ele se referia. Além de o método remeter realmente a uma perspectiva clínica, eu estava escrevendo uma tese sobre a história de vida que se tornará, inevitavelmente, uma publicação. Ao mesmo tempo, acredito que Dasfrias também me colocou neste lugar ao utilizar expressões como “devo confessar”, o que sugere a transferência a partir do estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes.

Ainda na mesma entrevista, lembro-me de que as questões que coloquei foram bastante provocativas e pude certificar isso pela fala no final da entrevista: “Hoje, você está muito paulista. Quem sabe no próximo encontro você volta a estar mineira?” Dasfrias, sempre que tinha uma oportunidade, fazia piadas sobre mineiros. Para mim, soavam com um certo tom de hostilidade. Por mais que afirmasse que “mineiro é gente boa, sô”, pouco depois vinha uma piada em tom desconfortante. Não consigo explicar muito bem as intenções daquelas piadas, mas todas traziam um recado de que paulista é “esperto” e de que mineiro é “devagar”.

Outro ponto tratado durante o processo de mediação foram as questões que apareceram ao longo das entrevistas que me marcaram. A forma como executivos entrevistados passavam por certas situações realmente me impressionou, principalmente pela marcante racionalidade e frieza. Contudo, devo considerar a possibilidade de eles quererem manter uma imagem estereotipada do papel que ocupam ou, até mesmo, ser uma tentativa de “impressionar” a “pesquisadora de doutorado”. Essa minha impressão advém de perguntas como as formuladas pelo segundo executivo que surgiam logo após a narrativa de episódios como as demissões e o caso de suicídio: “E aí? Está rico? É isso mesmo que você esperava?” Ou como o comentário do primeiro executivo, em uma das pausas quando falou ao colega: “Ela está fazendo a tese sobre grandes executivos e saiu lá de Belo Horizonte só para me entrevistar”.

Todas as entrevistas com Descartes eram “olhos nos olhos”, sem desvio no olhar. Senti isso mais como uma forma de comprometimento e inteireza do que como um desafio. No entanto,

não descarto a possibilidade de que outra pessoa que estivesse em minha posição pudesse se sentir ameaçada. Ao somar “a cena do olhar” + “perguntas “teste” (Está rico? É isso mesmo?)” + “a hipótese de um executivo e exímio jogador”, devo admitir que posso ter caído no jogo de Descartes, que seria me impressionar em vários aspectos, por exemplo, a frieza e racionalidade com que lida com questões complexas. As mãos auxiliavam a fala, mostrando a energia ao pontuar determinadas questões e expressando firmeza, assim como com todos os outros executivos. Uma particularidade que me chamou a atenção foi que se divertia com os episódios que ele mesmo contava. Pude notar uma mudança no tom de voz ao tratar da família e ao tratar da vida profissional. Quando se referia à família, o tom era baixo, controlado e calmo. No segundo assunto, eram perceptíveis a energia, a vibração e a assertividade com que tratava o assunto. Pareciam duas pessoas diferentes, o que realmente me surpreendeu. Essa mudança brusca de discurso e de personalidade me causava estranheza.

A terceira executiva, mesmo tendo um discurso mais humanista dos três entrevistados me levou a questionar se aquela postura seria explicada pela questão de gênero, ou seja, por ela ser mulher, ou por ela estar vivenciando um momento muito diferente em relação aos demais. Outra questão que surge é: Se essa entrevista tivesse acontecido nos anos em que ainda ocupava o lugar de CEO, a postura não seria também parecida com a dos outros executivos? No segundo nível da análise, arrisco-me a fazer uma construção sobre a trajetória da executiva, para tentar compreender as posições maternais que ela adota ao longo da carreira. Dos três, Damater é a executiva com quem tive mais afinidade. Acredito que aí está minha identificação: no discurso humanista, na capacidade de superar os obstáculos e na determinação. Tenho consciência de que esse processo permite a empatia e a compreensão, mas, ao mesmo tempo, também pode ser fonte de análises tendenciosas. Devo a essa identificação, as grandes dificuldades de interpretação já que ao analisar a executiva, estou, ao mesmo tempo, buscando respostas em mim mesma. A mediação nesse caso foi fundamental para que eu percebesse o processo de transferência e contratransferência com a executiva. Por fim, um dado que reforça a relação transferencial entre mim e Damater é que, ao término das entrevistas, recebi dela convite para escrever um livro sobre os desafios da mulher nas grandes corporações.

Um detalhe não menos importante é que todos os executivos entrevistados nesta tese se apresentavam com características típicas do imaginário geral, reforçando o meu estereótipo

imaginário de um executivo de sucesso. Isso me levou a recordar o trabalho de Assis *et al.* (2010) com os maiores executivos brasileiros, em que os autores listam particularidades como: investimento sobre-humano no trabalho, discurso do sucesso, pouca dedicação à família e lazer dividido com colegas de trabalho.

A esse imaginário posso acrescentar a minha crença inicial de que “todo executivo, para chegar a ocupar os mais altos cargos em uma organização multinacional, deveria ser perverso”. Primeiramente, depois de ter tido contato com o conceito de “estrutura perversa”, de Freud e de ter realizado as entrevistas, cheguei à conclusão que seria necessário realmente um aprofundamento clínico para que eu pudesse fazer qualquer tentativa de mencionar a questão de estrutura. Com os dados que coletei, achei mais prudente não me arriscar a classificar nenhum executivo em quaisquer estruturas existentes. No entanto, assim como Freud, considero que cada um produz inconscientemente seu “clichê estereotípico” de si mesmo, e com os executivos esse processo não seria diferente.

É no texto “A dinâmica da transferência” que Freud (2006a, p. 111) menciona a figura “clichê estereotípico”. Conta que é desenhado durante o desenvolvimento da vida erótica e que é repetido e reimpresso no decorrer da vida do sujeito, “na medida em que as circunstâncias externas e a natureza dos objetos amorosos a ela acessíveis permitam”. O “clichê” persiste em se apresentar nas maneiras e formatos de investimentos afetivos que as pessoas constroem ao longo da vida, e isso é reorganizado, projetiva e transferencialmente, a cada relacionamento assumido, sejam eles profissionais ou familiares. Para mim, a identificação da minha construção estereotípica do que é um alto executivo me levou a atentar para uma escuta mais cuidadosa sobre o que Matos (2001) nomeia de “inesperado”, ou seja aquilo que foge às convenções. Mesmo porque um processo metodológico como este demanda que o pesquisador deva “despir” de seus conceitos e pré-conceitos para que tanto as entrevistas quanto as análises sejam realizadas de forma adequada.

Por fim, não posso deixar de reconhecer, a partir do que foi discutido e apresentado neste capítulo, que a percepção que o entrevistador tem do entrevistado é seletiva e previamente organizada, sobretudo a partir das próprias referências sociológicas. Dessa forma, como ser humano que sou, devo deixar claro que nas análises poderão aparecer elementos de minhas transferências e contratransferências. A percepção do pesquisador ou do analista nunca é inteiramente espontânea e imediata, conforme reforça Matos (2001), assim como não o são as

atitudes e percepções dos entrevistados. Neste tipo de metodologia, a formação do entrevistador acaba enfatizando certos aspectos, por exemplo: caso essas entrevistas fossem conduzidas por profissionais de sociologia, aspectos sociológicos como classe, gênero ou raça estariam mais evidentes. Como a minha formação é em administração e psicanálise, o viés trabalhado nas entrevistas se apresenta conforme as minhas áreas de domínio.

9. REFLEXÕES, MAS NUNCA FINAIS.

Como qualquer trabalho que exige um longo tempo de dedicação, o objetivo principal que foi pensado há quatro anos mudou. Em verdade, mudou diversas vezes. O amadurecimento teórico da tese implorava para que isso acontecesse. As entrevistas exigiam que fosse repensado. Assim, várias formas de refletir sobre o contexto que contornava os executivos eram deixadas de lado e portas e janelas se abriam para novas perspectivas.

Essas diferentes perspectivas só foram possíveis de ser elaboradas devido ao desenvolvimento das entrevistas e das análises que se viabilizaram a partir dos processos de transferência e contratransferência. A relação entrevistado-entrevistadora que se estabeleceu remonta à situação clínica paciente-terapeuta e seus vínculos recíprocos de confiança. Devo considerar que essa relação distancia do formato convencional de uma simples coleta de dados dos entrevistados. Para que esse processo fosse efetivamente possível, foi necessário meu envolvimento de corpo e alma. É preciso mergulhar nas profundezas daquele que fala. De outro lado, essa relação não aconteceu de forma unidirecional nem hierárquica: neste processo, não existe o papel de sujeito ativo (pesquisador) e de objeto passivo (pesquisado); o pesquisador não pode ocupar o lugar “daquele que sabe”; e o pesquisado, aquele que não sabe. Assim, foi possível que os dois sujeitos (pesquisador e pesquisado) refletissem, em diferentes níveis, sobre a riqueza do processo em que estavam envolvidos.

Tendo em vista as considerações iniciais deste capítulo é que me proponho a refletir sobre as discussões e contribuições desta tese. Dessa forma, para conduzir essa reflexão, é importante resgatar o problema de pesquisa que norteou a construção deste trabalho: “Como as vivências e as construções subjetivas dos executivos, a partir de suas histórias de vida, influenciam suas escolhas ao longo das trajetórias profissionais?” Para responder a esta questão, posso dizer, seguramente, que não é possível separar as escolhas dos executivos ao longo de suas trajetórias profissionais de suas vivências e construções subjetivas. As escolhas, as vivências e as construções subjetivas estão amarradas e dão sentido umas as outras. Cada caso analisado contribui para que essa ligação se reforce.

Para compreender essa ligação, inicialmente, é importante entender que a carreira dos

executivos está ligada inicialmente aos processos primários da infância e a um segundo momento, quando acontece a escolha profissional. A carreira pode ser compreendida como uma possibilidade de realização dos desejos conscientes e inconscientes do sujeito. Não são mero acaso as trajetórias profissionais de Dasfrias, Descartes e Damater. Em cada uma das análises foi possível perceber a ponte entre as histórias e as carreiras e o modo como este caminho possibilitou que os executivos investissem suas libidos e construíssem um sentido para suas escolhas.

Dasfrias, no papel de “Superman”, escolhe um ramo bastante peculiar, que reforça seus desejos de unicidade e exclusividade, permitindo-lhe alcançar voos mais altos e se sentir como o único capaz de resolver as situações mais complexas da empresa. A performance e a excelência, palavras carregadas no discurso da competitividade, também se fazem presentes nas falas do executivo, e isso é a chave mestra da motivação de Dasfrias (é claro que alimentado pela adrenalina que essas situações proporcionam).

Descartes, no papel de “Gambit”, assume o tabuleiro do jogo organizacional. Considera-se uma peça do tabuleiro de xadrez, mas seu discurso revela que também é um excelente jogador. Sua história e suas identificações parentais (pai, mãe e avô) alimentaram a criança de referências que se somariam para construir o executivo em que se tornou. Como todo bom jogador, conhece muito bem as regras do jogo e consegue brincar com elas. Possivelmente, por não se colocar totalmente no papel de instrumento, foi o único dos três executivos a não ter tido complicações de saúde.

Damater, a “Mulher Maravilha”, na tentativa de “fugir” de sua mãe, decide tornar-se economista e galgar uma carreira em grandes empresas, o que proporcionaria sua independência, a ponto de inverter os papéis com os pais. Estes, quando mais idosos se tornam, mais passam a depender financeiramente dela, que assume, posteriormente, um lugar de referência e suporte na família. A mãe, de quem Damater fugiu por tanto tempo, sempre esteve dentro dela própria. A carreira foi uma forma de reelaborar sua capacidade e de ser reconhecida pelos seus esforços e dedicação.

Em todos os casos é possível perceber um ponto interessante nos percursos escolhidos pelos executivos: ao mesmo tempo em que é o veículo das possibilidades de investimento libidinal, a organização, a partir das exigências intermináveis de alto desempenho, distancia a

possibilidade de realização completa. Como ressaltado por Descartes, toda vitória do executivo é uma conquista sempre temporária: “Se você não entregar (os resultados) de novo, você pode ser uma carta que está *sub judice*”. Dessa forma, mesmo que este seja paradoxal, este cenário apresenta uma dinâmica que comunga com as exigências do rigoroso e insatisfeito Superego dos executivos aqui trabalhados.

É essa dinâmica que permite falar de desejo. Um pressuposto desta tese partiu da discordância com Dejours (2011, p. 40) de que: “Quanto mais se sobe na hierarquia das empresas, mais há lugar para o desejo e para o sujeito”. A partir desta afirmativa, surgiram duas suposições: primeira, não é possível comparar a “quantidade” de desejo ou de subjetividade entre as categorias hierárquicas numa organização; segunda, não necessariamente há mais lugar para o desejo e para o sujeito em altos executivos do que em cargos mais operacionais. Tendo em vista o conceito de energética e considerando a singularidade psíquica de cada sujeito, certamente, é impossível realizar qualquer tipo de comparação no sentido proposto por Dejours. Como medir a quantidade de desejo ou de subjetividade? Não só no campo do trabalho, como em qualquer situação vivenciada seria possível afirmar que algum contexto ou posição hierárquica proporciona mais ou menos espaço para o desejo e para o sujeito? Com fulcro na a construção teórica desta tese, o desejo e o sujeito existem independentemente de espaços, de contextos ou de posições hierárquicas. No entanto, é plausível considerar que alguns espaços e contextos podem permitir que o sujeito dê mais ou menos vazão a sua libido. Mas, independentemente de qualquer coisa, o desejo e o sujeito permanecem pulsando, vivos, dentro de cada indivíduo.

O desejo tratado no item 3.4, “Vaidade: um dos meus pecados prediletos”, refere-se ao desejo do inconsciente, onde mora o diabo de Jacques Cazotte (1992). Apesar de nunca ter perguntado aos executivos “Che-vuoi?” (O que queres?) e na impossibilidade de uma resposta que se refira ao desejo inconsciente, as narrativas possibilitaram um caminho para a compreensão desse desejo. Como em qualquer outro indivíduo, o desejo do inconsciente é construído a partir das primeiras marcações infantis feitas pelas figuras que ocupam o lugar de pai e o da mãe. No entanto, isso reaparece como desejo consciente ao longo da vida sob diversas demandas, seja por viajar, por seguir determinada carreira, por escolher determinado parceiro etc.

Os executivos tratados neste trabalho assumem o papel de alguém que se identifica com o

discurso organizacional e com sua imagem de perfeição. A excelência e a performance moldam, nesse contexto, o significado de perfeição e a meritocracia (muito presente nos três discursos) e fazem valer o reconhecimento que almejam. A dedicação de 150%³⁰ ao trabalho é justificada pelas posições que esses executivos ocupam. Tendo em vista as marcações infantis, reforçadas (ou não) pelas vivências e pelo contexto, esses executivos buscaram ocupar as posições mais altas do mundo organizacional. Isso é explicado pelas histórias aqui descritas. Para alcançarem essas posições, foi preciso que encarnassem o modelo de lealdade, dedicação e perfeição diante da equipe, da família, dos concorrentes, etc. É certo que suas necessidades ultrapassam muito mais suas demandas econômicas, como pode ser visto nas análises de cada caso.

E onde fica o desejo? Se partimos do conceito de montagem perversa, essa escolha é um lugar para calá-lo. Para que aconteça esse silenciamento, é necessário que haja uma troca: enquanto a organização oferece um lugar para dar vazão às pulsões, ela também exige que os executivos exerçam um papel na instrumentalidade. Isso acontece, como já explicado por Calligaris, devido à existência no ser humano de um desejo de alienar-se inteiramente no desejo do outro; ou seja, fazer-se instrumento, fazer-se objeto. Tornar-se objeto é a possibilidade de ser completo; ou seja é recusar a dimensão fraturada, que é própria do neurótico. Com isso, é possível também completar a falta do outro.³¹

Tanto Damater quanto Dasfrias tiveram no período de desligamento a “oportunidade” de repensar e de se recolocar em novas posições diante do trabalho. O discurso de Dasfrias enquanto desempregado era pautado na necessidade de estar mais perto da família, de reduzir um pouco o ritmo e ter condições de aproveitar melhor seus *hobbies* e de cuidar da própria saúde. Damater, depois do período que chamou de “desintoxicação organizacional”, prometeu a si mesma estar atenta ao ritmo e não ultrapassar os próprios limites. Dasfrias, todavia, assumiu uma posição ainda mais elevada do que aquela em que se encontrava. O preço deste lugar, inevitavelmente, significa maiores exigências e dedicação. Mesmo com o sofrimento da

³⁰ Fala de Damater.

³¹ No caso do psicótico, não é possível acontecer a escolha entre ser sujeito ou objeto, já que ele não teve acesso à experiência de divisão subjetiva. Nessa estrutura, o indivíduo se encontra sempre na posição de objeto. No perverso, a negação da castração é uma característica dessa estrutura que ignora a lei. O perverso passa pela castração, mas se nega a sabê-la. A frase que define o perverso é “Não quero saber nada disso”. A neurose pode ser entendida como o negativo da perversão. O neurótico é aquele que gostaria de poder ser perverso e, assim, não precisar lidar com a própria culpa.

esposa, levou a família para o exterior e deixou para trás os pais idosos. A situação atual por que passa é tão exigente, ou até mais, quanto aquela vivia quando era diretor. O executivo procurou ainda um pouco mais. O Superego devia gritar dentro dele enquanto estava desempregado. Somente assumindo um cargo maior seria possível compensar seu Superego insaciável.

Damater assumiu uma posição de conselheira em multinacionais. Alguma coisa mudou. O papel de conselheira a aproxima muito mais de uma releitura (se assim posso dizer) do papel materno. Aconselhar é diferente de dar ordens. Neste novo papel não precisa “matar um leão por dia” para ser reconhecida. Ocupar a posição de conselheira já é um reconhecimento de toda sua trajetória profissional, já que é necessário possuir grande experiência para ocupar uma das cadeiras de um conselho. Ao mesmo tempo deve-se considerar que, ao sair da posição de CEO, a executiva pode permitir que suas escolhas e seus Desejos passassem a ocupar um lugar diferente de suas vivências anteriores. Diferentemente de Dejours, não posso dizer que é um lugar mais autêntico ou se há mais espaço para o desejo nesta escolha. No entanto é possível dizer que houve uma retificação subjetiva da executiva frente às próprias vivências.

Apesar das reflexões que os executivos fizeram sobre seus desejos em uma nova etapa da vida profissional (quando estavam desligados), assim que tiveram a oportunidade eles retomaram seus investimentos na dinâmica organizacional. À primeira vista, esse processo parece uma repetição, mas, já dizia Hieráclito: “Não é possível banhar-se duas vezes no mesmo rio”. Pode-se notar que enquanto Dasfrias se implicou ainda mais no processo, Damater escolheu uma posição que demandava, nem tanto assumir responsabilidades nem implicação, mas menor exigência de tempo e de energia, que, no entanto, continuava a alimentá-la do mesmo (ou mais) reconhecimento de antes.

Kevin, o jovem advogado do filme “Advogado do Diabo”, apoiado na ideia do livre-arbítrio, suicida-se ao perceber que os caminhos que escolheu foram frutos do seu próprio desejo. O Diabo não nega que ofereceu todas as oportunidades para que Kevin se banqueteara de seus desejos. No entanto, sempre foi uma livre escolha do advogado seguir pelos caminhos que o levaram ao suicídio. Acredito que a decisão do advogado de se matar deve-se muito ao fato de que até então não assumia as responsabilidades de suas escolhas e de que essa tomada de consciência foi insuportável. No final do filme, tendo a oportunidade de reescrever a própria

história, Kevin acaba caindo novamente na armadilha do próprio desejo. Em paralelo às histórias dos executivos aqui tratados, o desejo nos leva a repetir³² caminhos, mas com um colorido diferente, seja ele justificado pela vaidade ou por qualquer um dos pecados capitais.

Para que aconteça uma mudança, inicialmente, é necessário que o sujeito compreenda que sua própria complexidade e ambiguidade são maiores do que ele imagina. Isso implica que ninguém controla tudo que produz ou expressa: não somos senhores em nossa própria casa. Nem sonhos, nem atos falhos, nem mesmo a nossa fala ou corpo são totalmente controlados por nós. Não dominamos o que sentimos nem nossas ansiedades ou somatizações. A consciência do próprio descontrole já é uma possibilidade de responsabilização do próprio sujeito. Isso permite reposicionar o próprio discurso e criar perspectivas sobre si próprio, o contexto, as escolhas e aqueles que nos cercam. De Paula (2012) explica que o sujeito, ao deslocar seu eixo em relação ao mundo que ocupa, experimenta outra condição, em que sua liberdade é ressignificada. O autor conclui que, diante da precariedade da autonomia do sujeito, o que resta, diante dessa tomada de consciência, é fazer algo com sua condição, inventar seu destino e criar respostas para suas buscas. A psicanálise é uma das possíveis saídas para que o sujeito tenha condições de ressignificar a própria liberdade e experimentar outra condição.

A inserção da psicanálise nos estudos organizacionais ainda é recente e enfrenta enormes desafios. Primeiramente, o estudo deste campo do saber exige um longo processo de formação, que o pesquisador em organizações precisa somar ao que já tem. Em segundo lugar, a aproximação entre psicanálise, organizações e gestão própria da psicossociologia costuma gerar preconceitos por parte daqueles que acreditam não ser de interesse da área este tipo de discussão. Acredito que isso ocorre porque, em geral, se desconhece o potencial da psicanálise e da psicossociologia para a compreensão dos fenômenos sociais e, mesmo, para a transformação das atitudes das pessoas e dos grupos perante a própria realidade.

A grande contribuição deste trabalho às ciências sociais aplicadas está na possibilidade de dar voz ao sujeito, assim como considerar suas respectivas manifestações inconscientes, por meio de um método de interpretação que se baseia na psicanálise e na psicossociologia. Devo

³² Ver: FREUD, S. (Recordar, repetir e elaborar: novas recomendações sobre a técnica da psicanálise II.) In: Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud [ESB]. Rio de Janeiro: Imago, vol. XII 1996. P.163-171.

destacar que este trabalho tem a pretensão, principalmente, de incentivar novos pesquisadores a se debruçarem sobre essas abordagens e a abrirem cada vez mais espaço para a discussão das dinâmicas psíquicas do sujeito e suas influências no contexto social no campo da administração. Tenho consciência de que essa não é uma tarefa simples e que não acontecerá no curto prazo, já que a compreensão da psicanálise demanda, além de grande dedicação, um mergulho em seus conceitos e articulações. No entanto, tenho esperanças de que cada vez mais pesquisadores, insatisfeitos com abordagens tradicionais, sentir-se-ão atraídos tanto pelo desafio de não só decifrar o funcionamento de seus sujeitos de pesquisa como pela possibilidade de alcançar uma compreensão aprofundada de si próprios como sujeitos dotados de uma dinâmica psíquica singular.

10. REFERÊNCIAS

ALVES, B. F. **Superpoderes, malandros e heróis: o discurso da identidade nacional nos quadrinhos brasileiros de super-heróis**. 2003. 123 f. Dissertação. (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2003.

AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. São Paulo: Ed. FGV, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Unicamp, 1995.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Editorial Boitempo, 1999.

ANZIEU, D. **O Grupo e o Inconsciente: O imaginário grupal**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1993.

ARENDT, H. **As esferas pública e privada**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

ARENDT, H. **Um relato sobre a banalidade do mal: Eichmann em Jerusalém**. 1ª ed. São Paulo: Diagrama & Texto, 1983.

ASSIS, L. B.; ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A.; TANURE B.; CARRIERI A. P. Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de psicologia**, v. 1, n. 3, pp 95-107, dez. 2010.

ASSOUN P. L. **Introdução a epistemologia freudiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1983.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES J. R. F. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n.3, pp. 99-116, jul./set. 2004.

BARBELLI, I. C. O estatuto epistemológico da psicanálise freudiana: Energética e hermenêutica. **Dissertatio**, n. 27-28, pp. 197-230, 2008.

BARUS-MICHEL, J; ENRIQUEZ, E; LÉVY, A. **Vocabulaire de Psychosociologie: Références et positions**. Lisboa: Climepsi, 2005.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECK, U. **O que é globalização? Equívocos do globalismo: respostas à globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BENDASSOLLI, P. F. Prefácio: o mal estar na sociedade de gestão – e a tentativa de gestão do mal estar. In: GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 1ª ed. São Paulo: Ideias& Letras, 2007.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Altas, 2011.

BIRMAN, J. **Mal estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação**. 8ªed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

BOURGUIGNON, A. Rêve, catelepsie, epilepsie. Evolutionpsychiatrique, voiemotrice et voiepsychique. **Evolution psychiatrique, voie motrice et voie psychique**. Paris, v.36, n.1, pp 1-11, 1971.

CALLIGARIS, C. **Perversão – um laço social?** Salvador: Cooperativa Cultural J. Lacan, 1986.

CALLIGARIS, C. **Sedução totalitária**. In: ARAGÃO, L. T.; *et al.* **Clinica do Social: ensaios**. São Paulo: Escuta, 1991.

CALLIGARIS, Recherche sur la perversion comme pathologie sociale: La passion de l'instrumentalité, Nouveau Régime en Lettres et Sciences Humaines Université Aix-Marseille I. Tese de doutorado, 1993.

CARREIRA, A. F. O mito individual como estrutura subjetiva básica. **Revista Psicologia: ciência e profissão**. Brasília, v. 21, n. 3, pp 58-69, set. 2001.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede: A era da informação – economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAZOTTE, J. **O diabo amoroso**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

CECCARELLI, P. R. A patologização da normalidade. **Estudos de Psicanálise**. Aracaju, n.33, pp 125-136, jul. 2010.

CELES, L. A.; BUCHER, R.. Epistemologia, pesquisa e diagnóstico em psicologia — O sujeito: limite epistemológico da psicanálise. **Arquivos Brasileiros de Psicologia. Psicanálise**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 36, pp 76-89, out-dez, 1984.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. vol. I, 3ª ed. – 10ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v III, 1ª ed. – 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 1996a.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras para qual sociedade? II. **RAE – Revista de Administração**

de empresas. São Paulo, v. 36, n. 1, Jan/Fev/Mar, 1996b.

CHAUÍ, M. Introdução. In: LAFARGUE, P. **O direito à preguiça.** São Paulo: Hucitec, 2000.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho.** Tradução: Adail Sobral. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

CLOT, Y; LEPLAT, J. La méthode clinique en ergonomie et en psychologie do travail. In: **Le Travail Humain**, v. 68, n° 4, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DE PAULA, L. Para que serve uma análise? (parte 1). São Paulo. 27 de julho de 2012. Disponível em: <http://laertedepaula.wordpress.com/2012/07/27/para-que-serve-uma-analise-parte-1-de-2/> Acesso em: 15 de mar. 2014.

DEBORD, G. A sociedade do espetáculo: comentários sobre a sociedade do espetáculo. **Contraponto. Rio de Janeiro** 1997. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/socespetaculo.html>. Acesso em: 15 de mar. 2014..

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DESMARAIS, D.; FORTIER, I.; RHÉAUME J. **Transformations de la modernité et pratiques (auto) biographiques.** 1ª ed. Quebec: Presses de l'Université du Quebec, 2012.

DIAS, M. H. **Sobre o esporte de alto rendimento:** Reflexões a partir da psicanálise e da utopia. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa.** São Paulo, n. 115, p.139-154, mar. 2002.

DUFOUR, Dany Robert. A arte de reduzir as cabeças: Sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005.

DUMONT, L. **O Individualismo.** Uma Perspectiva Antropológica da Ideologia Moderna. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

EKSTEIN R.; WALLERSTEIN R. S. **The Teaching and learning of Psychotherapy.** New York. Basic Books, 1958.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise.** 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado:** Psicanálise do vínculo social. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: Sujeito autônomo ou indivíduo descartável? **RAE**

eletrônica. São Paulo, v. 5, n. 1, pp. 1-14. jan-jun/2006.

ENRIQUEZ, E. Recalcamento, repressão e imaginário social nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, v. 36/37, pp. 53-97, jan/jun 1974.

FARAH, B. L. O mal estar da dependência na cultura neoliberal globalizada. **Revista Ágora**. Vitória, v. 13, n. 2, pp 293-295, 2010.

FARIA, J. H. (org). **Análise crítica das teorias e praticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, M. C. Interfaces entre a psicodinâmica do trabalho, a sociologia clínica e a ergonomia da atividade: a face da ergonomia da atividade. IN: MENDES, A. M.; Merlo, A. R. C.; MORRONE, C. F.; FACAS, E. P. **Psicodinâmica e Clínica do trabalho: Temas interfaces e casos brasileiros**. 1ª ed. (ano de 2010). 1a reimpressão. Curitiba: Juruá, 2011.

FERREIRA, R. M. **Individuação e socialização em Jürgen Habermas**. São Paulo: Annablume, Belo Horizonte: Unicentro Newton Paiva, 2000.

FLEMING J.; BENEDEK T. **The Psychoanalytic Supervision**. New York: GruneeStratton, 1966.

FRANCO, S. G. **Hermenêutica e psicanálise na obra de Paul Ricoeur**. 1993. 341 f. (Tese de doutorado em Filosofia e História da Educação)- Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 1993.

FRANCO, S. G. **Hermenêutica e psicanálise na obra de Paul Ricoeur**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Loyola, 1995.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: Cultura, identidade e Carisma?** 5ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

FREITAS, M. E. Prefácio. In: **Psicanálise das organizações**. Contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais. 1ª Reimpressão. Itajaí: Ed. Univali, 2007.

FREUD, S.; BULLITT, W. C. (1856~1939) Thomas Woodrow Wilson: um estudo psicológico. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984.

FREUD, S., (1911~1913). A dinâmica da transferência. In: _____. **O caso Schreber, artigos sobre Técnica e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006a. v.XII, p. 109-119.

FREUD, S. (1895~1989). Projeto de psicologia. In: _____. **Publicações pré-psicanalíticas e esboços inéditos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006b. v. I, p. 335-397.

FREUD, S. (1930~1929). O mal estar na Civilização. In: _____. **O futuro de uma Ilusão, o mal estar na civilização e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006c. v. XXI, p. 73-148.

FREUD, S. (1914~1916) O inconsciente. In: _____. **A história do movimento psicanalítico, artigos sobre a metapsicologia e outros trabalhos** Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006d v. XIV, p. 171-194.

FREUD, S. (1914~1916). As pulsões e suas vicissitudes. In: _____. **A história do movimento psicanalítico, artigos sobre a metapsicologia e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006e v. XII, p. 111-133.

FREUD, S. (1925~1926). Um estudo autobiográfico. In: _____. **Um Estudo Autobiográfico, Inibições, Sintomas e Ansiedade, Análise Leiga e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006f. v. XX, p. 15-78.

FREUD, S. (1927~1931). O futuro de uma ilusão. In: _____. **Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 2006g. v. XXI, p. 15-71.

FREUD, S. (1930~1929). O Caso Schreber In: _____. **O Caso Schreber, Artigos sobre Técnica e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006h. v. XII, p. 21-89.

FREUD, Sigmund, (1909). Análise de uma fobia em um menino de cinco anos In: _____. **Duas Histórias Clínicas (O “pequeno Hans” e o Homem dos Ratos”)**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006i. v. X, p. 15-138.

FREUD, S. (1910). Leonardo da Vinci e uma lembrança de sua infância In: _____. **Cinco Lições de Psicanálise, Leonardo da Vinci e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006j. v. XI, p. 67-141.

FREUD, S. (1937-1939). Moisés e Monoteísmo In: _____. **Moisés e Monoteísmo, Esboço de Psicanálise e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006k. v. XXIII, p. 19-150.

FREUD, S. (1937-1939). Totem e Tabu In: _____. **Totem e Tabu e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006l. v. XIII, p. 21-162.

FREUD, S. (1920~1922) Psicologia de Grupo In: _____. **Além do Princípio do Prazer, Psicologia de Grupo e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006m. v. XVIII, p. 79-156.

FREUD, S. (1920~1922) Além do Princípio de Prazer In: _____. **Além do Princípio do Prazer, Psicologia de Grupo e outros trabalhos**. Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006n. v. XVIII, p. 17-75.

FREUD, S. (1914~1916) Sobre o narcisismo. In: _____. **A história do movimento psicanalítico, artigos sobre a metapsicologia e outros trabalhos** Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006o. v. XIV, p. 171-194.

FREUD, S. (1930~1929). Sexualidade feminina. In: _____. **O futuro de uma Ilusão, o mal estar na civilização e outros trabalhos.** Edição Standard brasileiras das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006p. v. XXI, p. 73-148.

FREUD, S. Luto e Melancolia In: _____. A história do Movimento Psicanalítico, Artigos sobre a Metapsicologia e outros trabalhos (1914-1916). Edição Standard Brasileira das Obras psicológicas Completas e Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006q. v. XIV. p. 245-263.

GARCIA-ROZA, L. A. Artigos de metapsicologia, 1914-1917: Narcisismo, Pulsão, Recalque, Inconsciente. In: _____. **Introdução à metapsicologia freudiana.** v. 3, 7ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

GARCIA-ROZA. L. A. **Introdução a metapsicologia freudiana,** v.1. 7ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

GAULEJAC, V. **La névrose de classe:** trajectoire sociale et conflits d'identité. 2ª ed. Paris: Hommes & Groupes, 1987.

GAULEJAC, V. **As origens da vergonha.** (Trad. M.B. de Medina). 1ª ed. São Paulo: Via Lettera, 2006.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 1ª ed. São Paulo: Ideias& Letras, 2007.

GODOI, C. K. **Psicanálise das organizações.** Contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais. 1ª Reimpressão. Itajaí: Ed. Univali, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63. Mar./Abr. 1995.

HABERMAS, J. **Conhecimento e interesse.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1982.

HABERMAS, J. **Consciência Moral e Agir comunicativo.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HALBERSTADT-FREUD, H. Electra versus Édipo. **Psychê (online).** São Paulo, v. 10, n. 17, pp. 31-54, 2006.

HARVEY, D. **Condição Pós Moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HEIMANN, P. (1949) On countertransference. **Internat. Journal Psycho-Anal.**, 31, pp. 81-84; A propos du contre-transfert, Le Contre-transfert, Paris: Navarin, 1987.

IRIBARRY, I. N. O que é pesquisa psicanalítica? **Revista Ágora.** Vitória. v. 6, n. 1, pp 115-138, jan-jun 2003.

- JORGE, M. A. C.; BASTOS, F. Trabalho e Capitalismo: uma visão psicanalítica. **Trivium Estudos Interdisciplinares Psicanálise e Cultura**, Rio de Janeiro, v. 1, pp.21-33, 2009.
- KAES, R. Herói (mito do -). In: MIJOLLA, A. **Dicionário Internacional da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- KEHL, M. R.; **O tempo e o cão: a atualidade das depressões**. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- KETS DE VRIES, M. F. R. e MILLER, D. Relações de transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório. In: CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 1ª ed., 9ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.
- KLEIN, M. Notes on some schizoid mechanisms. *Internat. Journal Psycho-Anal.*, 27, pp. 99-110; 1946. In: MIJOLLA, A. **Dicionário Internacional da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, 1995.
- LACAN, J. (1953). **O mito individual do neurótico**. 1ª ed. Lisboa: Assírio & Alvim, 1987.
- LAGE, S. F. de L. **Dilthey e Freud: a psicanálise frente à epistemologia das ciências do espírito**. 2003. 130f. Dissertação de Mestrado (Psicologia Clínica)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.
- LAPIERRE, L. A agressividade, a culpabilidade e a liderança. In: LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da psicanálise**. 4ª ed. Tradução de Pedro Tamem. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- LASCH, C. **A cultura do narcisismo: a vida americana numa era de esperanças em declínio**. Tradução de Ernani Pavareli. Rio de Janeiro: Imago, 1983.
- MABILDE, L. C. **Ensino em psicoterapia: Escuta em supervisão**. Trabalho apresentado na XIX jornada Sul-rio-grandense de psiquiatria dinâmica, 1998.
- MARTINS, A. **Pulsão de Morte? Por uma clínica psicanalítica da potência**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2009.
- MATA MACHADO, M. N. M.; CASTRO, E. M.; ARAÚJO, J. N. G.; ROEDEL, S. **Psicossociologia: Análise social e intervenção**. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- MATOS, M. **Dimensões da Masculinidade "à brasileira"**. Relatório final de pesquisa, Projeto 45, PRODIR III — "Homens/ Masculinidades". ed. Rio de Janeiro: Fundação Mac Arthur e Fundação Carlos Chagas, 2001.
- MENDES, A. M. B. Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. **Estudos de psicologia**. Natal, n. 7 (número especial) pp. 89-96, 2002.

- MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia, ciência e profissão**. Brasília, v. 5, n. 1-3, pp. 34-38, 1995. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 11 fev. 2012.
- MENDES, A. M.; MORRONE, C. Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C.; MORRONE, C. F.; FACAS, E. P. **Psicodinâmica e Clínica do trabalho: Temáticas interfaces e casos brasileiros**. 1ª ed. (ano de 2010). 1ª reimpressão. Curitiba: Juruá, 2011.
- MEZAN, R. Metapsicologia/Fantasia. In: BIRMAN, J. (Org.). **Freud, 50 anos depois**. Rio de Janeiro: Dumará, 1989.
- MEZAN, R. Sobre a pesquisa em psicanálise. **Psychê**. São Paulo, v. 2, n. 2, pp. 87-98, 1998.
- MIJOLLA, A. **Dicionário Internacional da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- MINERBO, M. **Neurose e não neurose**. 1ª ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 2009.
- MONZANI, L. R. Discurso filosófico e discurso psicanalítico: balanço e perspectivas. In: JUNIOR, B. P. (Org.). **Filosofia da Psicanálise**. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- MONZANI, L. R. **Freud: o movimento de um pensamento**. 2ª ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1989.
- MOREIRA, M. E. De um Deus Odioso a um Diabo Amoroso. **Revista Vidya**, Santa Maria, v. 19, n. 33, pp. 191 – 199, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.
- MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. (2003, setembro). O trabalho e seus sentidos. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Atibaia, SP, Brasil, 2003.
- NETTO, G. A. F. A tragédia Paterna em Sófocles, Shakespeare, Goethe e Dostoiévski. In: **Curso Online “Psicanálise e Cultura — Freud e Lacan” Conferência 31/08/2008**. Moderação: Carla Audi. Núcleo Márcio Peter de Ensino – Conexão lacaniana. Disponível em <http://www.marciopeter.com.br/links2/inter/geraldino.html> Acesso em 03 mar. 2012.
- OLIVEIRA, R. M. R. O uso do conceito de gozo em psicanálise dos laços sociais. **Anais XV ENABRAPSO – Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social**. Alagoas, Maceió, 2009.
- PAES DE PAULA, A. P. Eros e Narcisismo nas organizações. **Revista de Administração de empresas RAE- eletrônica**, v. 2, n.2, pp. 1-12, jul-dez 2003.
- PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder nas organizações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.
- PRESTES MOTTA, F. C.; BRESSER PEREIRA, L.C. 5ª ed. **Introdução à organização**

burocrática. São Paulo: Thompson, 2003.

RAFAELLI, R. Freud: Questões epistemológicas. **Cadernos de pesquisa interdisciplinar em ciências humanas.** Florianópolis, v. 7, n. 80, pp. 1-19, abr. 2006.

REULE, D. S. De máscaras e espetáculo: formas de construção do sujeito pós-moderno virtual. **XXX Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação,** Santos, 2007.

REZENDE, A. M. Um monge no divã: A trajetória de um adolecer na Idade Media Central. **Revista Brasileira de Psicanálise.** São Paulo, v. 41, n.4, pp. 155-160, dez 2007.

RIBEIRO, M. F. R. **De mãe em filha: a transmissão da feminilidade.** 2009. 184f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) –Instituto de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

RICOEUR, P. **Da interpretação:** Ensaio sobre Freud. 1ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1977.

RICOEUR, P. *Expliquer et comprendre: sur quelques connexions remarquables entre la théorie du texte, la théorie de l'action et la théorie de l'histoire.* In: **Du texte à l'action. Essais d'herméneutique, II,** Éditions du Seuil, 1986.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos:** o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global do trabalho. 1ª ed. São Paulo: Makon Books, 1995.

ROUANET, S. P.. A epistemologia freudiana. **Revista Tempo Brasileiro.** Rio de Janeiro, n. 82, pp. 27-80; jul–set, 1985.

SANCHES, A. **Máquinas, corpo sem órgãos e pulsões:** um dialogo entre o Anti-édipo de Deleuze e Guatarri e a metapsicologia freudiana. 2008. 120f. Dissertação de mestrado. (Filosofia), Universidade Federal de São Carlos, 2008.

SANT'ANNA, A. de S. **Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organizações: o que teria a nos dizer a psicanálise.** Círculo Psicanalítico de Minas Gerais. Belo Horizonte. Monografia (Prelo), 2011.

SARAIVA, L. A.; NUNES, M. L. T. A supervisão na formação do analista e do psicoterapeuta psicanalítico. **Estud. psicol. [online]. Natal,** vol.12, n.3, pp. 259-268, 2007.

SAROLDI, N. **O mal estar na civilização:** as obrigações do desejo na contemporaneidade. 1ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

SCHAFF, A. **A sociedade informática:** As consequências sociais da segunda revolução industrial. 4ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SENNET, R. **A corrosão do caráter:** consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SEVERIANO, M. de F. V. **Narcisismo e Publicidade:** uma análise psicossocial dos ideais do consumo na contemporaneidade. 1ª ed. São Paulo: Annablume, 2001.

SILVA, A. F. R. **O desejo de Freud**. 1ª ed. São Paulo: Iluminuras, 1994.

SILVA, A. P.; BARROS, C. R.; NOGUEIRA, M. L. M.; BARROS V. A. de. “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História da vida. **Mosaico: Estudos em psicologia**. Belo Horizonte, v. 1 ,n. 1, pp. 25-35, 2007.

SIMANKE, R. T. A psicanálise freudiana e a dualidade entre ciências naturais e ciências humanas. **ScientiaStudia**. São Paulo, v. 7, n. 2, pp. 221-235, 2009.

SKINNER, B. F. **About behaviorism**. New York: Free Press, 1976.

SOARES, C. R.; GOULART, Í. B. Identificando elementos característicos do narcisismo nos profissionais de uma organização do trabalho. **Revista Gestão e Tecnologia Pedro Leopoldo**, v 10, n. 2, p. 1-15, ago.- dez. 2010.

VIOLANTE, M. L. V. Pesquisa em psicanálise. In: FILHO, R. A. P.; JÚNIOR, N. C.; ROSA, M. D. **Ciência, pesquisa, representação e realidade**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

VOLLMER F. G.; BERNARDI R. As funções múltiplas do supervisor, os seus relacionamentos com o supervisionando, o analista do supervisionando, o paciente, o quadro de referência teórico e a instituição de treinamento. **Revista de Psicanálise da Sociedade Psicanalítica de Porto Alegre**. v. 3, n. 3, pp 283-293, 1996.

WALTER, E. **Cambridge Advanced Learner’s Dictionary**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

ZASLAVSKY, J.; NUNES, M. L. T.; EIZIRIK, C. L. Supervisão psicanalítica: revisão e uma proposta de sistematização. **Revista Psiquiatr**. v. 2, n. 25, pp. 297-309, 2003.

ZASLAVSKY, M.; SANTOS, M R. **Contratransferência**: teoria e prática clínica. 1ª São Paulo: Artmed, 2006.

11. GLOSSÁRIO

Todas as definições aqui apresentadas foram retiradas de Mijolla (2005) e de Roudinesco (1998).

EGO (Eu): Abrange o Isso e o supereu. É norteado pelo princípio da realidade. É uma estrutura que ajusta os desejos do Id, as regras ditadas pelo Superego e a realidade exterior. Em virtude de sua relação com o sistema perceptivo, o Ego estabelece a ordenação temporal dos processos psíquicos e os submete à prova de realidade.

GOZO: Esse conceito foi extraído por Lacan na obra *O mal estar na civilização*. O próprio Freud articula nesse texto a contradição inerente ao conceito de prazer. “Essa aspiração tem duas faces, de um lado evitar a dor e do outro procurar fortes motivos de gozo (...) a tarefa de evitar o sofrimento relega para segundo plano a de obter o gozo.” Lacan explica que Freud apresenta o gozo em termos pulsionais. É a libido dessa pulsão insatisfeita que fornecerá energia do Supereu; quanto mais o sujeito deixar de satisfazer o seu gozo, de mais libido disporá para nutrir seu Supereu, para exigir dele novas renúncias. Freud estabelece relações recíprocas entre o princípio do prazer com o princípio da realidade e enfatiza que ambos estão a serviço de não-desprazer. É dessa forma que esse princípio barra o caminho do gozo.

ID (Isso): Considerado como a sede das pulsões de vida e de morte, o Id é descrito como o grande reservatório de pulsões, ou seja, as paixões, a libido, a agressividade. Não há nessa instância uma precisão da separação entre o inconsciente e o sistema consciente-pré-consciente.

NEUROSE: entendida como uma das três estruturas psíquicas (neurose, psicose e perversão), é o resultado de um conflito intrapsíquico entre ideias fantasmáticas inconscientes, associadas ao complexo de Édipo e às defesas que elas suscitam.

PERVERSÃO: entendida como uma das três estruturas psíquicas (neurose, psicose e

perversão), situada a meio caminho entre a estrutura neurótica e psicótica, deve ser considerada como uma categoria estrutural específica, e não como um comportamento sexual em relação a uma norma estabelecida. A sexualidade perversa não conhece nem a proibição do incesto, nem o recalque e nem a sublimação. Ou seja é uma renegação ou um desmentido da castração.

PSICOSE: entendida como uma das três estruturas psíquicas (neurose, psicose e perversão), foi definida primeiramente como um “distúrbio entre o eu e mundo externo”. Pode ser entendida como a reconstrução de uma realidade alucinatória na qual o sujeito fica unicamente voltado para si próprio, numa situação sexual autoerótica: toma o próprio corpo (ou parte deste) como objeto de amor (sem alteridade possível).

SUPEREGO (Supereu): Constitui uma das três instâncias do aparelho psíquico. Tem a função de conter as demandas do Id. Resulta, quanto ao essencial, da interiorização da autoridade parental; ou seja, carrega as regras morais e sociais para que seja possível conviver em comunidade.