

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

DAYENE SCHIOCCHET

AS FORÇAS INVISÍVEIS POR TRÁS DOS RESULTADOS:
UMA ANÁLISE PSICANALÍTICA DAS RELAÇÕES DE PODER NAS EMPRESAS

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

SÃO PAULO

2014

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

DAYENE SCHIOCCHET

AS FORÇAS INVISÍVEIS POR TRÁS DOS RESULTADOS:
UMA ANÁLISE PSICANALÍTICA DAS RELAÇÕES DE PODER NAS EMPRESAS

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Psicologia Clínica, sob orientação do Prof. Dr. Luis Claudio Mendonça Figueiredo

SÃO PAULO

2014

Banca Examinadora

Aos meus amores,
Luigi, Bernardo e Haroldo,
pelo colorido da vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, professores e companheiros de toda a vida.

Ao meu pai, Luiz, grande filósofo da vida, que me ensinou desde cedo que a maior riqueza está em nosso mundo interno.

À minha mãe, Miriam, revolucionária, que me ensinou que a força das ideias é um impulso em agir para buscar respostas.

Aos meus irmãos, Teco e Billy, que me emprestaram seus livros, seus aprendizados, seus gostos. Pela paciência e disponibilidade que sempre tiveram em me ensinar algo novo a cada dia.

Ao meu primeiro chefe, Juarez, que acreditou em mim e se transformou em grande mentor em minha carreira profissional.

Ao meu orientador, Luis Claudio Figueiredo, pelo seu trabalho inspirador, pelos ensinamentos em construir um modo de pensar, pelo seu acolhimento em receber meu trabalho.

À banca do exame de qualificação, composta por Isabel Kahn e Pablo Castanho, pela leitura detalhada e cuidadosa e pelas sugestões fundamentais que enriqueceram esta pesquisa.

Aos demais colegas de aula da pós-graduação, que acompanharam o processo deste trabalho, em especial a Ana Paula Faulhaber, Carolina Scheuer, Claudia Antonelli, Dan Josua, Gina Tamburrino, Rachele Ferrari, Simone Varandas e Oswaldo Duek.

À Maria de Fátima Milnitzky e Renato Mezan, primeiros interlocutores deste trabalho e grande incentivadores do pensar da psicanálise na cultura.

Agradeço ao CNPQ, pela bolsa concedida.



Gravura de Otto van Veen

do livro *Q. Horatii Flacci Emblemata* (1612)

Potestas potestati subiecta

Horácio (65 a.C.- 8 a.C.)

(Todo poder está subordinado a outro poder)

RESUMO

A proposta deste estudo foi investigar como o referencial psicanalítico freudiano poderia colaborar no entendimento do fenômeno das forças invisíveis presentes nas relações de poder nas empresas. Estabelecemos um diálogo entre as áreas da administração, da psicossociologia e da psicanálise para contextualizar o ambiente organizacional e possibilitar a identificação dos principais processos psíquicos presentes nas relações intersubjetivas no trabalho. Dessa forma, estruturamos nosso embasamento na teoria psicanalítica a partir de Freud, focalizando a questão do poder nas relações por meio de duas dimensões: a pulsional e a social. A dimensão pulsional permeou os conflitos do mundo interno diante da manutenção da civilização na origem do mal-estar na contemporaneidade. A dimensão social se aprofundou na noção de sujeito que necessita estabelecer o vínculo social com os outros e, ao mesmo tempo, precisa ser regulado por regras coletivas, de forma a constituí-lo. Com o caminho teórico traçado, trilhamos uma desconstrução dos elementos fundamentais envolvidos na problemática do poder para alicerçar alguns apontamentos para a elaboração de um modelo de relações de poder. Com base em minha experiência profissional na área de Planejamento Estratégico e Estruturação em algumas grandes empresas, construímos o estudo de caso ficcional da empresa WWX — baseado em situações reais, mas adaptado para condensar um número maior de aspectos a ser analisados na pesquisa —, a fim de apresentar os dispositivos que permitiram a construção de hipóteses interpretativas à luz dos apontamentos para um modelo de relações de poder. A partir dessas hipóteses, foi possível perceber como as forças invisíveis estão articuladas à dinâmica das relações que busca por resultados.

Palavras-chave: Psicanálise; Organização; Poder; Relação de domínio.

ABSTRACT

The propose of this study was to investigate how the Freudian psychoanalytic approach could collaborate in understanding the phenomenon of invisible forces within power relationship in enterprises. We establish a dialogue between the areas of administration, psychosociology and psychoanalysis to contextualize the organizational environment and to enable the identification of key psychic processes present in intersubjective relationship at work. Thus we structure our basement in the psychoanalytic theory from Freud, focusing on the issue of power relationship through two dimensions: the pulsional and social. The pulsional dimension permeated the conflicts of the internal world against the maintenance of civilization in the origin of the malaise in contemporary society. The social dimension deepened the notion of subject who needs to establish the social bond with others and, at the same time, needs to be regulated by collective rules in order to constitute himself. With the traced theoretical path, we tread a deconstruction of the fundamental elements involved in the problematic of power to support some notes for the elaboration of a power relationship model. Based on my professional experience in Strategic Planning and Structuring in some large enterprises, we built the fictional case study of the company WWX — based on real situations, but adapted to condense a greater number of issues to be analyzed in the study —, in order to introduce the devices that allowed the construction of interpretative hypotheses in light of the notes for the power relationship model. From these hypotheses, it was possible to see how the invisible forces are linked to the dynamics of relationships that search results.

Keywords: Psychoanalysis, Organization, Power, Relationship of mastery.

SUMÁRIO

Parte I – Apresentação.....	11
1. Introdução	11
2. Método.....	20
Parte II – Organizações empresariais	24
1. Contexto	24
2. A questão do poder nas empresas	30
3. Busca pelos resultados.....	34
Parte III – A questão do poder a partir de Freud	37
1. Dimensão pulsional	37
1.1 As teorias	37
1.2. Relação de dominação.....	39
2. Dimensão social.....	45
2.1 Narcisismo	57
2.2 Identificação	58
2.3 Narcisismo das pequenas diferenças	60
2.4 Transferência	62
Parte IV – Apontamentos para um modelo de relações de poder.....	67
1. Noção de poder.....	68
2. Base do modelo de relação	70
3. Fluxo do poder: relação entre o ego e o outro	72
4. Configurações de poder	76
4.1 Configuração de poder do tipo maternal	76
4.2 Configuração de poder do tipo paternal	78
4.3 Configuração de poder do tipo fraternal	79
Parte V – A empresa WWX: um estudo de caso.....	80
1. Algumas considerações metodológicas.....	80
2. Caracterização da empresa WWX.....	81
3. Casos.....	84
3.1. Caso 1: Walter e Josué	84
3.2. Caso 2: William.....	90
3.3. Caso 3: Ademar.....	95

Parte VI – Considerações finais.....	99
Referências	105

Parte I – Apresentação

1. Introdução

Para iniciar a contextualização do percurso que levou à elaboração deste tema da pesquisa, é importante alinhar algumas definições relacionadas ao termo “organização”. De acordo com o *Dicionário de Psicossociologia* (Lévy, 2005), o termo organização deriva de *organe* (órgão), que designa um instrumento, um meio (instrumento de música, de conhecimento). Por extensão, o termo foi aplicado depois às diferentes partes do corpo humano e mais tarde, por metonímia, a todo organismo, o que complementou a ideia de dispor de forma a tornar apto à vida, dotar de uma estrutura.

No plano histórico, o termo organização apareceu em sociologia e em ciências políticas a partir da Revolução Francesa, no exato momento em que estruturas autônomas foram criadas com base em associações livremente formadas por cidadãos, sem subordinação a um monarca. Entretanto, foi no início do século XX que a noção de organização passou a ser aplicada a unidades funcionais (empresas, hospitais, escolas etc.) formadas por diversos níveis hierárquicos, categorias de pessoal, procedimentos e sistemas de comunicação complexos. A partir dessa concepção, inúmeras teorias da organização foram desenvolvidas.

Classicamente, as organizações são entidades sociais, orientadas por objetivos e metas de produzir bens ou serviços, projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo. Uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar os objetivos.

Uma grande parte da nossa vida diária gira em torno das organizações que escolhemos para atender nossas demandas cotidianas: o jornal que chega a nossa porta, o programa de televisão, o pãozinho e os demais alimentos produzidos; o elevador que tomamos para chegar à escola, ao hospital, ao restaurante, ao banco,

ao estacionamento, ou mesmo ao transporte público; o telefone, o computador, a internet que utilizamos para nos conectarmos uns aos outros.

Para entender a organização como um todo é preciso vê-la como um sistema. A administração define sistema como conjunto de elementos interativos que recebe as entradas do ambiente, transforma-as para, em seguida, devolvê-las ao ambiente externo. O destaque para os termos "entrada" e "saída" é reflexo da dependência da organização ao ambiente externo para sobreviver. O elemento da "interação" demonstra que as pessoas e os departamentos dependem uns dos outros e precisam trabalhar juntos.

É interessante notar que no mesmo livro (com certo aspecto de manual) em que encontramos diversas conceituações da área de administração, bem como uma infinidade de estudos de caso de organizações, também encontramos a seguinte: "A eficiência interna é apenas uma questão — e às vezes, a menor. A organização tem de encontrar e obter os recursos necessários, [...] além de controlar e coordenar as atividades internas diante de distúrbios ambientais e da incerteza." (Daft, 2008, p. 14)

A eficiência interna aqui corresponde aos resultados que englobam todo o funcionamento interno da organização, baseado no trabalho de seus membros. Ao longo de quinze anos atuando no mercado corporativo de grandes empresas, percebi que existiam mais questões subjetivas envolvidas no mote "vestir a camisa" para alcançar os resultados do que o modelo de gestão, com sua estrutura e objetivos muito bem definidos e alinhados em todos os níveis hierárquicos, poderia sustentar.

Nos últimos oito anos, atuei principalmente junto à equipe de Planejamento Estratégico e Estruturação, que visava planejar, alinhar, controlar e disseminar os principais projetos, objetivos e metas da empresa. Em alguns momentos atuei como membro das organizações, em outros como consultora de negócios.

Outras atuações importantes que também agregaram a minha experiência profissional foram a participação como examinadora, em 2005 e 2006, no Prêmio Catarinense de Excelência (PCE) e, em 2008, no Prêmio Nacional da Qualidade

(PNQ). Esses prêmios constituem um reconhecimento público à excelência da gestão das organizações, sendo o PNQ o mais importante do Brasil. O principal objetivo é estimular o desenvolvimento do país ao promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

O processo de candidatura da organização para esses prêmios se dá por meio da elaboração, pela candidata, de uma profunda análise que resultará em seu Relatório de Gestão, o qual deve abranger as áreas de: Estratégias e Planos, Liderança, Pessoas, Clientes, Sociedade, Processos, Informações e Conhecimento e Resultados. A partir do Relatório de Gestão é designada uma banca examinadora que iniciará o ciclo de avaliação que consiste, em primeiro lugar, em avaliar individualmente todos os fundamentos e critérios de seu modelo de gestão para, em seguida, realizar uma avaliação consensual da banca. Por fim, se a organização for selecionada com uma boa avaliação de seu Relatório de Gestão, passa por uma avaliação final, presencial, da banca examinadora, que checará a aplicabilidade das práticas descritas.

O interessante do prêmio é que só são divulgadas as organizações finalistas e premiadas. Para isso, o papel do examinador, que passa por uma formação específica, é fortemente guiado por um código de ética atravessado por uma postura sigilosa. Todas as organizações, reconhecidas ou não, recebem ao final do processo, um amplo Relatório de Avaliação.

O candidato a examinador precisa atender a requisitos de conhecimento e experiência para ser selecionado a fazer parte da banca. Apesar de o trabalho do examinador ser voluntário, o papel exercido por ele se assemelha a muitos consultores na área de gestão empresarial. É uma experiência enriquecedora pelo intercâmbio profissional com outros examinadores, pelo exercício de aprofundamento nas práticas de uma nova organização diferente daquela em que você atua, enfim, pela oportunidade de conhecer outra cultura organizacional e poder acompanhar os resultados alcançados, o que funcionou e o que foi abandonado.

Ter sido examinadora em três momentos distintos, ao mesmo tempo em que atuava diretamente com a diretoria no acompanhamento dos principais projetos estratégicos em execução, me trouxe inúmeros questionamentos. Com o tempo, fiquei intrigada com fato de um objetivo que parecia ser comum a todas as gerências tomar outros rumos, dependendo do caminho percorrido nas relações, principalmente nas relações de poder.

Algumas vezes parecia tratar-se de um poder autoritário; outras, de um poder constituído, invisível, até mesmo difícil de ser nomeado. Forças invisíveis atuavam sem que eu pudesse entender de onde se originavam ou para onde remetiam. Apesar da minha experiência profissional, minha formação tanto acadêmica na área de Comunicação Social quanto em negócios, com uma infinidade de cursos e um MBA em Gestão Estratégica da FGV, notava que, mesmo assim, algo escapava da minha compreensão. Senti que tratar determinados assuntos com lideranças distintas poderia constituir um verdadeiro campo minado, uma guerra a céu aberto. Percebi que não se tratava de ser objetiva, mas de buscar entender o hiato que se formava nas dinâmicas dessas relações.

Quando me mudei para São Paulo, há cinco anos, e comecei a atuar em diferentes organizações, de diferentes ramos de atuação, com outros perfis organizacionais, outros grupos de lideranças e, ainda assim, deparava com os mesmos "não entendimentos", achei que estava na hora de procurar ajuda.

Foi diante desse hiato do poder que circulava entre as lideranças e diretorias que pensei em aprofundar-me no assunto e entender melhor os pontos que mais chamavam a atenção nas dinâmicas dessas relações: as questões narcísicas, a luta pelo espaço e reconhecimento, as rivalidades, as diferentes nuances do poder. Nas organizações, as pessoas disputam atenção, posição, poder e influência umas com as outras.

Em administração, o poder é frequentemente definido como a capacidade de uma pessoa ou de um departamento em uma empresa de influenciar outras pessoas a fim de obter os resultados desejados. O poder só existe por meio da relação com o

outro e pode ser exercido tanto em direção vertical quanto horizontal. Não há poder sem consentimento.

Diante das dificuldades que encontrei em minhas atividades profissionais, busquei na psicanálise ajuda para tentar compreender a complexidade dessas relações de poder na empresa e como o sujeito atua dentro dela. Para mim estava claro que os fatores inconscientes que operavam a partir do sujeito para com o grupo eram as forças invisíveis que pareciam obedecer a outra lógica de funcionamento.

O término da minha formação em psicanálise me permitiu compreender do que se tratavam as forças invisíveis e a serviço de quem elas atuavam. Em seguida, iniciei esta pesquisa com o intuito de integrar — ou ao menos aproximar — as minhas vivências profissionais à dimensão subjetiva que elas me convocam. Portanto, a minha posição é a da psicanalista que busca desconstruir algumas cenas (casos) para elaborar hipóteses em relação à dimensão subjetiva das questões presentes.

Esta pesquisa já nasce multidisciplinar e, nesse sentido, deve considerar todo o cuidado necessário para fazer essa aproximação, sem esquecer das dificuldades em cruzar e articular os referenciais teóricos advindos da psicanálise, da administração e da psicossociologia. Para Gaulejac (2007), é necessária certa "ambição desmedida" para essa interlocução, porém possível de ser realizada, "uma vez que as relações são estreitas entre a economia financeira e a economia libidinal, entre as normas gerencialistas e a mobilização psíquica, entre a gestão das empresas e a gestão de si mesmo" (p. 33).

Por essa razão, da disciplina de Administração utilizaremos um viés na abordagem fundada na questão cultural nos estudos das organizações — a área temática da cultura organizacional. Os estudos sobre a cultura organizacional se popularizaram na década de 1980, principalmente nos Estados Unidos, onde colocaram em destaque o seu funcionamento interno e externo, possibilitaram novas perspectivas de interpretação de eventos organizacionais, desafiaram um saber administrativo pautado em aspectos objetivos, destacaram a importância do

simbolismo nas organizações, questionaram a infalibilidade da alta administração, passando a considerar a subjetividade como um aspecto importante de análise.

Ainda dentro dos estudos sobre cultura organizacional existem duas linhas: a que considera a cultura algo que a organização é, como uma metáfora; e a que considera a cultura como algo que a organização tem, como uma variável. Esta última linha, de abordagem funcionalista, é a mais difundida, pois busca respostas pragmáticas para os problemas. Enquanto variável, a cultura pode ser tratada e instrumentalizada como mais um ingrediente sob o controle da direção.

O nosso foco encontra-se na primeira linha, a que enxerga a cultura como uma metáfora, numa perspectiva mais crítica, na qual se exploram com maior profundidade os aspectos conceituais e políticos da organização, como a questão do poder, a importância da construção de vínculo e imagem, do controle social e ideológico. Os estudos de Fernando Prestes Motta, Eugène Enriquez, Maria Ester de Freitas, Gareth Morgan, Vincent de Gaulejac estiveram em foco no desenvolvimento do contexto das organizações empresariais.

Associado a esse foco, buscamos, por meio da psicanálise, remontar a questão do poder ao longo da teoria freudiana, principalmente nos textos em que se destaca a problemática social.

"A metáfora também nos encoraja a reconhecer que a racionalidade é muitas vezes irracionalidade disfarçada" (Morgan, 2011, p. 246). As teorias têm procurado dar aos administradores ferramentas e técnicas que tentam eliminar ou controlar as incertezas, na tentativa de calcar a administração numa base puramente racional e objetiva. Para Morgan (2011), os administradores deveriam dar mais atenção ao entendimento e desenvolvimento das ligações entre o racional e o irracional. "Este lado humano indesejado sempre existirá e tem que ser levado em conta para que a organização se desenvolva de uma maneira holística e agradável" (p. 245).

Como bem destaca Maria Ester de Freitas (2002), a abordagem de trazer a psicanálise para amparar o entendimento dos fenômenos organizacionais é relativamente recente, o que permite estudarmos os processos inconscientes até

então negligenciados. As organizações não criam as estruturas psíquicas dos indivíduos, mas delas se utilizam.

Diferentemente da estrutura psíquica, é importante para a organização possuir uma estrutura organizacional que defina o seu funcionamento, baseada nos objetivos e estratégias aos quais a empresa almeja chegar. Essa estrutura pode ser dividida em formal — ou seja, planejada e estabelecida convencionalmente pelo organograma —, ou informal — por meio da rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida pela estrutura formal, mas desenvolve-se espontaneamente.

A estrutura formal na empresa se faz necessária para o estabelecimento da ordem dos fatores na questão das responsabilidades, decisões, controle, níveis de abrangência, entre outros. Já a estrutura informal, apesar de muitas vezes ser um empecilho para o funcionamento conforme a estrutura formal, é considerada por muitos administradores impossível de ser extinta, independentemente de ser útil ou prejudicial, pois está intrinsecamente ligada às pessoas.

A estrutura organizacional se reflete no organograma da empresa, que é uma representação visual de todo um conjunto de atividades e processos subjacentes. Pode designar as relações formais de subordinação, incluindo o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores.

Em 1930, Freud comenta sobre o uso da ordem nas atividades humanas:

A ordem é uma espécie de compulsão de repetição que, uma vez estabelecida, resolve quando, onde e como algo deve ser feito, de modo a evitar oscilações e hesitações em cada caso idêntico. [...] ela permite ao ser humano o melhor aproveitamento de espaço e tempo, enquanto poupa suas energias psíquicas. (2010, p. 54)

A definição de ordem postulada por Freud lança luz para pensar as estruturas organizacionais e suas implicações na dinâmica das empresas. Permite também pensar o sujeito que está submetido a essa ordem — em sua dependência econômica e em sua dependência psíquica e social — frente à organização: lugar de pertencimento, espaço de convívio, fonte de aprovação e desaprovação. A

organização pode configurar relações substitutas da atenção dos pais pelos chefes, pelos pares ou como um todo, sempre com o objetivo de alcançar seus resultados.

Na avaliação do mercado financeiro, as melhores organizações empresariais são aquelas que demonstram os maiores lucros, aliados às expectativas de crescimento, e que se adaptam mais rapidamente às exigências nas diferentes demandas da sociedade e consumidores, no surgimento ou queda de barreiras protecionistas ao negócio, na evolução tecnológica – tudo isso para garantir um lugar em determinado cenário competitivo.

A busca pelos melhores resultados depende da eficiência da organização como um sistema vivo, composto por pessoas qualificadas que devem estar alinhadas com as estratégias da organização e que respondem segundo um enquadre funcional pelo qual foram contratadas. É por meio da descrição das atividades e responsabilidades de cada cargo que muitas empresas estabelecem os resultados que esperam da pessoa que desempenha determinada função.

Apesar do discurso objetivo traduzido em estratégias, planos e metas, a importância da subjetividade que atravessa as relações de poder parece tornar complexa a consideração dessas distintas realidades dentro das empresas. A subjetividade, considerada muitas vezes como uma força invisível, é praticamente impossível de ser prevista ou controlada, mas elementos de sua atuação passam diretamente por entre as relações — aqui destacadas as de poder — e podem influenciar de forma favorável ou desfavorável o alcance dos resultados propostos pela empresa.

Freud (1930), em nota de rodapé, descreve a importância do trabalho como forma de satisfação do sujeito perante sua economia libidinal:

A possibilidade que oferece de deslocar para o trabalho e os relacionamentos humanos a ele ligados uma forte medida de componentes libidinais — narcísicos, agressivos e mesmo eróticos — empresta-lhe um valor que não fica atrás de seu caráter imprescindível para a afirmação e justificação da existência na sociedade. (2010, p. 36)

Mas, ao mesmo tempo em que Freud destaca o trabalho como uma via para a sublimação, chama a atenção para a renúncia de parte da vida pulsional que o sujeito teve de fazer para se inserir na civilização, em troca de segurança. O desenvolvimento dessas questões nos permitirá entender um pouco mais o lugar por onde passam essas relações.

Como bem destaca Freitas (2002), a relação com o trabalho tende a se tornar a principal referência do sujeito, já que a empresa acaba assumindo o papel de fornecedora da identidade social e consequentemente da individual. Tenta atrair o sujeito por meio da produção de um imaginário específico, no qual se apresenta como perfeita, "buscando captar os anseios narcísicos de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, que pode preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades" (p. 54).

2. Método

O objetivo desta pesquisa é investigar, a partir do referencial psicanalítico, a problemática do poder nas organizações empresariais, suas relações diretas e indiretas, suas implicações e seus desdobramentos, e como estes podem influenciar na obtenção dos resultados.

O presente estudo está dividido em seis partes. A primeira parte compreende a apresentação, o contexto e a introdução ao objeto da dissertação. A segunda parte corresponde à contextualização do poder nas organizações empresariais. A terceira parte abrange a teoria psicanalítica selecionada acerca da questão do poder, com vistas a tecer, na quarta parte, os apontamentos para a elaboração de um modelo de relações de poder. A quinta parte é dedicada à apresentação de um estudo de caso ficcional: a empresa WWX, com seus três casos, seguidos das respectivas análises, com algumas hipóteses interpretativas. E, finalmente, na sexta parte estão as considerações finais deste estudo, as tentativas de resposta de como as relações de poder podem influenciar nos resultados da empresa.

Buscamos estar atentos ao cuidado necessário nas aproximações dessas áreas, a fim de proporcionar uma interlocução que permita reflexões que agreguem a nossa proposta, por meio da lente do referencial psicanalítico, via pesquisa qualitativa.

Os métodos qualitativos de pesquisa tiveram a sua importância reconhecida a partir da antropologia e continuam a ter destaque pela originalidade que essa disciplina apresenta, como enfatiza Turato (2010), principalmente ao considerar a imersão do pesquisador no campo natural onde ocorrem os fenômenos a serem estudados, com ênfase na escuta e observação sobre o todo e, também, sobre o comportamento individual.

A pesquisa etnográfica possibilita, desta forma, uma interpretação da cultura de um grupo a partir da investigação de como seu sistema de significados culturais está organizado e de como influencia o comportamento do grupo. O pesquisador deve imergir no campo a ser estudado, sendo a técnica mestra de coleta de dados a

observação participante. A imersão do pesquisador se dá em dois tempos: 1) a ambientação — o processo de inserção, adaptação e adequação do pesquisador em relação às rotinas, aos hábitos e aos profissionais presentes; 2) a aculturação — que envolve a assimilação da cultura (ideias, significados e costumes) (Turato, 2010).

A observação participante é uma maneira de analisar em profundidade situações específicas para a compreensão e teorização de aspectos mais amplos da organização social. Sendo assim, o observador é parte integrante da situação analisada ao interagir constantemente com os participantes do estudo (Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1998). Nesse tipo de pesquisa é importante ressaltar que o pesquisador/observador destaca-se como principal instrumento de coleta e registro de dados, por meio da sua consciência e representação dos fenômenos (Turato, 2010), o que afere que nenhuma pesquisa desse tipo é isenta de um certo viés.

No presente estudo, o observador participante corresponde a minha posição nas situações condensadas e desenhadas, a partir de minha experiência profissional ora como consultora de negócios, ora como gerente de estruturação. O registro de elementos do cotidiano do trabalho foi baseado no instrumento denominado diário de campo.

Visto dessa forma, apesar do caráter ficcional do estudo de caso apresentado, o método etnográfico foi decisivo no auxílio às etapas na ordem do desenvolvimento desta pesquisa. Após a elaboração do problema de pesquisa, o passo seguinte foi a construção do caso a partir do registro de observações, comentários e reflexões realizados *a posteriori*, como um diário de campo, uma forma de assinalar a minha posição subjetiva em cada contexto específico.

Convém lembrar que esse "diário de campo" foi construído a partir de minha observação participante nos últimos oito anos em que atuei na função de gerente/consultora na área de planejamento e estruturação. Vale ressaltar ainda que seu conteúdo, apesar de baseado em situações reais, foi adaptado para a construção de um único caso ficcional e, portanto, pode condensar observações

experienciadas separadamente em diferentes momentos, com o intuito de agregar um número maior de aspectos a serem analisados pela pesquisa.

A partir de um estudo de caso, almeja-se conhecer de modo profundo e abrangente a singularidade de uma situação específica, graças à multideterminação do fenômeno (Revault D'Allonnes, 2004). Constitui, assim, resultado da comunicação de uma experiência baseada na escolha de determinada situação observada ou, ainda, de certa situação de tratamento que englobe as questões norteadoras da pesquisa.

Para pensar na problemática da questão do poder nas empresas, o estudo de caso auxilia na construção do raciocínio a ser utilizado como método de observação, com o intuito de: informar — elencando conjunto de dados em determinada situação; ilustrar — demonstrando entendimento dos aspectos subjetivos; problematizar — confrontando e conciliando teoria e prática (Revault D'Allonnes, 2004).

Mesmo os métodos tradicionais de pesquisa qualitativa aqui utilizados podem se favorecer da pertinência de uma possível cooperação entre métodos, como bem destacou Figueiredo (2013), a respeito da pesquisa empírica (observacional e experimental) como uma modalidade da pesquisa psicanalítica.

Apesar de o nosso estudo de caso não partir de uma situação analisante, ou seja, não envolver um enquadre específico entre paciente e analista, ao mesmo tempo não é apenas a construção de um objeto observado de fora, pois, neste caso, o papel de pesquisadora mistura-se ao papel funcional dentro das situações experienciadas nas empresas. Vale ressaltar a importância de estar atenta, na atuação como pesquisadora, ao controle metódico para que, como "sujeito soberano do saber" (Figueiredo, 2013), isto possa contribuir para o aprofundamento da pesquisa.

No artigo “Uma construção de caso em aprendizagem”, Marta D'Agord resgata o texto “Fonctions théoriques du cas clinique. De la construction singulière à l'exemple sériel”, de Catherine Cyssau, para esboçar o pensamento desta autora quanto à possibilidade de se construir um caso em psicanálise por meio do “exemplo

serial", ou seja, o destaque para a repetição ou o traço que se repete em uma série de exemplos.

O exemplo torna-se o movimento demonstrativo de uma curiosidade teórica que faz parte do método investigador. O caso serial torna-se centro e argumento da especulação conceitual que o evento do caso revelou. (D'Agord, 2000, p. 15)

As observações selecionadas e adaptadas para compor o caso WWX podem ser comparadas, de certa maneira, ao que Cyssau (1999) chamou de exemplo serial, visto terem sido elegidas de acordo com o seu grau de incidência e relevância no contexto empresarial.

A partir da construção do caso WWX, buscou-se na teoria psicanalítica específica os conceitos que poderiam contribuir para fundamentá-lo.

O método de análise da pesquisa qualitativa destaca-se por seu caráter interpretativo e contextual e baseia-se em teorizações que partiram principalmente da psicanálise em Freud, a intersecção com as teorias dos psicossociólogos Enriquez e Gaulejac.

O caminho teórico percorrido na psicanálise freudiana para traçar a problemática do poder inicia pelos textos sociais, passando aos textos relacionados à teoria pulsional e àqueles relativos aos conceitos de narcisismo e transferência. A partir desse estudo, foram elaborados importantes apontamentos para um modelo de relações de poder, a fim de permitir uma desconstrução dos casos com o intuito de assimilar algumas hipóteses compreensivas a respeito desta problemática.

Parte II – Organizações empresariais

1. Contexto

Uma visão clássica da noção de organização é definida como um conjunto de pessoas ou de grupos associados, visando à realização de tarefas para a produção de bens ou de serviços, ou perseguindo fins de ordem cultural (religião), disponibilizando seus recursos e seus meios. Isso implica uma complexidade crescente devido ao nível de especialização e à necessidade de reunir e gerir os meios técnicos, administrativos ou financeiros.

A partir daí, a psicossociologia apresenta sua perspectiva calcada em duas lógicas de funcionamento: a primeira remete à noção de instrumento, à racionalidade instrumental – um conjunto de meios (técnicos, materiais, humanos) dispostos a realizar os objetivos com a maior eficácia possível. A segunda lógica corresponde à da subjetividade e da intersubjetividade, na qual prevalecem as relações afetivas (conscientes ou inconscientes) – um conjunto de pessoas e de grupos que estabelecem relações de cooperação com o objetivo de resolver problemas comuns.

Para muitos estudiosos (Lévy, 2005), na prática das empresas a segunda lógica aparece subordinada à primeira, ou seja, as necessidades psicológicas e sociais estão submetidas às exigências da racionalidade, às metas definidas e "a reduzir a organização e os seus membros a um instrumento com bom desempenho" (p. 155).

A questão das relações entre as múltiplas dimensões da organização e os indivíduos tornou-se um eixo importante na psicossociologia: a análise das dimensões psicológicas ou psíquicas, conscientes e inconscientes, das condutas organizacionais e das estruturas enquanto sistema simbólico e imaginário, relações de poder e problemática psíquica. Por essa razão, a psicanálise constituiu uma referência dominante nesse tipo de estudo por ser considerada "a ciência das

interações entre os diferentes 'outros' e os processos de identificação, de projeção, de culpabilização" (Enriquez, 1997, p. 17). Afinal de contas, é por meio da psicanálise que é possível postular que a outra cena (imaginário/inconsciente) pode ser tão operante, senão mais, do que o objeto habitual da investigação na administração ou na sociologia – a cena visível.

A estrutura organizacional engloba três funções principais: 1) define as relações de subordinação, incluindo todos os níveis hierárquicos e a amplitude de controle de gerentes e supervisores; 2) identifica as equipes e seus membros em departamentos; 3) inclui o projeto de sistemas que integra toda a comunicação entre os departamentos. O resultado de tudo isso é refletido no organograma da organização, uma representação visual de todo um conjunto de atividades e processos com suas respectivas interligações.

Para Jaques (1972), toda estrutura organizacional pode ser analisada como uma modalidade de defesa contra a ansiedade, por meio da qual busca delinear uma forma de funcionamento, visando a uma adaptação maior à realidade (eficácia no trabalho) e um favorecimento a um modelo de controle social (estrutura hierárquica).

Mas além das dimensões estruturais, existem as dimensões contextuais que caracterizam a organização como um todo e descrevem o ambiente organizacional que influencia e dá forma às dimensões estruturais. É de onde podemos destacar a cultura organizacional como o conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem nas relações cotidianas dentro da organização, por meio de valores, normas, significados e interpretações compartilhados pelos seus membros (Freitas, 2006).

A cultura organizacional fornece um senso de identidade organizacional, de reconhecimento para seus membros, visando a um sentido de direção e unidade. É por meio dela que se transmite o que é importante, a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, quais as condutas essenciais e os comportamentos aceitáveis.

Embora as ideias que formam parte da cultura possam vir de qualquer lugar da organização, é frequente alguns atributos da cultura organizacional comecem a partir da visão do fundador ou antigo líder. Já a transmissão da cultura organizacional faz parte das atividades de todo executivo, mas é comumente administrada pelo departamento encarregado da gestão de recursos humanos, responsável pelos instrumentos necessários à promoção cultural, entre os quais: definição de perfis, programa de treinamentos e recompensas, rituais e cerimônias, modelos a ser seguidos etc.

Para Enriquez (1997), a expressão “cultura organizacional” não é a mais adequada, já que a organização passou a ser compreendida como um sistema que é ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário: "um lugar onde se entrecruzam fantasmas, desejos individuais e coletivos" (p. 9).

A organização constrói a sua realidade. A partir do seu sistema cultural, a organização oferece uma cultura em forma de valores e de regras, de uma missão, uma maneira de pensar, um modo de entendimento do mundo que orienta a conduta de seus membros, como um processo de formação e de socialização interna. A organização aperfeiçoa uma armadura estrutural em atribuições de cargos, áreas, processos, em expectativas de papéis a cumprir e do que se espera de cada um.

Os aspectos culturais são o fiador da identidade à qual toda a organização aspira, porque esta sabe que a falta de identidade definida impede tanto os seus próprios membros como o ambiente externo de percebê-la com clareza e de aceitar as imposições que ela dita.

No sistema imaginário produzido pela organização, existem duas formas de apresentação: o imaginário enganador e o imaginário motor. O imaginário é enganador na medida em que tenta prender o indivíduo na armadilha de seus próprios desejos narcísicos, na busca de reconhecimento, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor. Ao corresponder a esses desejos, a organização garante proteção contra o risco da quebra de identidade e a angústia do esfacelamento, oferecendo uma armadura estrutural que contém tanto o *status* quanto o papel organizacional e a identidade da organização. Desse modo, a

organização tende a substituir o imaginário do sujeito pelo seu próprio e ser, simultaneamente, a mãe benevolente e nutriz e o pai protetor.

A segunda forma de apresentação – o imaginário motor – permite aos sujeitos desenvolver suas capacidades criativas, a possibilidade de mudanças e rupturas. Um imaginário que autoriza uma experiência com os outros, continuamente reavaliada e refletida, a palavra livre e o pensamento questionador. Dessa forma, o imaginário motor constitui um verdadeiro desafio ao funcionamento das organizações, mesmo as mais flexíveis, por isso é muito menos desenvolvido que o imaginário enganador, que garante a admiração pela organização.

Freitas (2006), a partir de seus estudos com Enriquez, apresenta ainda o tema do imaginário organizacional moderno. Sendo o imaginário o lugar do sonho, do projeto, do que está por realizar e construir, suas significações tornam central a função da identidade, do reconhecimento e do pertencimento sociais. Essa função parece ter sido bastante deslocada para as empresas, onde a carreira e o *status* profissional representam uma grande referência da identidade social, já que a identidade profissional torna-se a identidade pessoal.

O imaginário moderno corresponde, de certa forma, ao que seriam os ideais da organização: a melhor, a líder, a excelente, a inteligente, a ética. A imagem transmitida é a qualitativa, de grandeza, onipotência, sucesso, lugar de realização dos desejos, pois mesmo que essa imagem seja vivida pelos membros como uma crença e uma ilusão, pode proporcionar um apaziguamento da demanda de sentir-se seguro, protegido, amado e prestigiado.

A organização seduz principalmente por esses atributos qualitativos, uma linguagem bem mais atraente, que desperta admiração e é capaz de desenvolver associações positivas que todo ser humano almeja para a sua história pessoal e profissional. Não há sedução sem desejo de ser seduzido.

O indivíduo luta pelo reconhecimento: entre a expressão de seu próprio desejo (o reconhecimento de seu desejo) e a necessidade de se identificar com o outro (desejo de reconhecimento). Só o outro pode reconhecê-lo como portador de desejos e garantir-lhe seu lugar na dinâmica social. Esse funcionamento é bastante

reconhecido entre os funcionários nas empresas: o desejo de reconhecimento por meio de gratificação, de *feedback*, de promoção, de aplausos.

A empresa se apresenta como um lugar possível de realização dos desejos e projetos pessoais. Freitas (2006) destaca o papel exclusivo das organizações na construção de representações coletivas que estimulam o sentimento de satisfação e a gratificação das necessidades narcísicas dos indivíduos. "O narcisismo individual terá toda a liberdade de expressar-se e de realizar a ilusão de ser um ego forte e coeso" (p. 34).

De maneira geral, se a organização consegue integrar seus colaboradores na sua "cultura" por meio da interiorização dos valores, da adesão a sua missão e de suas regras, permite, de certa forma, desenvolver sua motivação para contribuir na realização dos objetivos e metas. Promove o sentimento de pertença, fazendo a passagem de um projeto exterior (produtos, serviços, resultados) a um projeto interior (cultura organizacional).

Identificado e motivado, o indivíduo trabalha com prazer, como se o fizesse para si próprio, pois a empresa faz parte dele. Ao se submeter à cultura da empresa, aceitando suas restrições e o preço a ser pago com o estresse, a carga de trabalho, a intensidade do investimento pessoal e psíquico, o faz em contrapartida para garantir a satisfação de ser admirado, amado e reconhecido.

Quando os laços e as filiações identitárias se deslocam do social para o organizacional, são as organizações que estipulam o lugar a que pertence o sujeito e o seu *status* social. Os fundamentos tradicionais do vínculo social (família, cultura, classe, profissão, religião) se transformam, enquanto os vínculos organizacionais se reforçam (Aubert e Gaulejac, 1991).

As grandes empresas tendem a ser vistas como um modelo de comunidade ou família, em que a identificação solicitada aos indivíduos vai além das competências profissionais, comportamentais e relacionais.

O sentimento de pertença a uma organização pode também ser entendido como uma construção simbólica para uma fuga da própria mortalidade: "Ao nos

juntarmos com outros para a criação da cultura composta por um conjunto de normas, crenças, ideias e práticas sociais compartilhadas, estamos tentando nos incluir em algo maior e mais duradouro do que nós mesmos" (Morgan, 2011, p. 230). De certa forma, estamos buscando sentido para nossas próprias vidas ao criarmos um mundo com sua própria realidade artificial.

2. A questão do poder nas empresas

"O poder é indissociável da relação e da cooperação" (Barus-Michel e Enriquez, 2005). Objeto privilegiado de todas as ambivalências: associado à vida, mas intimamente ligado à morte; ao mesmo tempo cobiçado e sofrido, assimilado à repressão ou à liberdade. Compreende numerosas gradações: autoridade, dominação, domínio, influência, soberania, poderio; e no seu inverso: submissão, subordinação, dependência, obediência, mas também rebelião e resistência.

O poder é frequentemente definido como a capacidade de uma pessoa ou departamento de influenciar outras pessoas para que obtenham os resultados desejados. O poder é sempre relacional, só existe por meio da relação com o outro e pode ser exercido tanto em direção vertical quanto horizontal.

O poder é empregado por muitos meios: a força, a persuasão, a sedução, a legislação, o hábito. É um potencial de intervenção sobre os outros como resultado do jogo de interações, mas sempre suscetível de ser posto em questão, derrubado ou abalado.

Para Barus-Michel e Enriquez (2005), o poder é uma necessidade ligada à prática, visto não ser possível considerar a cooperação (ação coletiva) sem estabelecer prioridades, uma divisão do trabalho com a atribuição de tarefas interdependentes, mas subordinadas a uma determinada ordem que não é indiferente. O conflito é resultado natural e inevitável da interação de pessoas que podem ter opiniões e objetivos diferentes e acesso diferenciado às informações. É por isso que todas as relações entre os indivíduos são atravessadas pelo poder, pois este, de certa forma, nas organizações se faz necessário para lidar com as diferenças e administrar os conflitos.

As numerosas gradações do poder descritas anteriormente podem ser encontradas em menor ou maior número, dependendo da cultura da organização. A autoridade concedida por meio de linhas hierárquicas como resultado de características estruturais, em que algumas tarefas são mais importantes, independentemente de quem as execute, pode refletir diferentes processos de poder

em consequência dos relacionamentos organizacionais mais amplos, tantos verticais quanto horizontais. Nesse caso, o poder funcional está diretamente ligado ao cargo ocupado.

Em alguns casos, o poder funcional pode ser substituído pelo poder organizacional, ou poder institucional, como um tipo de poder de referência, expresso na adesão à cultura da empresa e na responsabilidade introjetada pelo sujeito. Porém, existem outras formas de poder que podem ser exercidas tanto para cima, como para baixo e horizontalmente.

As fontes verticais de poder dizem respeito às posições hierárquicas, níveis de tomada de decisões, controle e restrições às decisões em níveis mais baixos, ao acesso a informações, recursos e pessoas-chaves. Estão diretamente ligadas à estrutura formal da empresa.

O poder horizontal não é definido pela hierarquia formal do organograma e, dessa forma, é difícil ser estimável por se tratar de um poder relativo. Refere-se aos relacionamentos que permeiam os departamentos e os cargos, construindo uma estrutura informal na empresa. Uma das hipóteses é que cada departamento possui uma contribuição única ao sucesso organizacional, sendo que alguns têm uma influência maior para o alcance das metas organizacionais; consequentemente, determinados cargos mais do que outros.

Uma questão importante relacionada ao poder é o território, um conceito mais psicológico do que propriamente físico. Diz respeito ao alcance da influência, do acesso a informações e contatos privilegiados do departamento ou de um indivíduo. "A vantagem de poder dizer-se e sentir-se pertencente a um grupo exclusivo faz da dificuldade de ser nele admitido o melhor prêmio, reforçando o sentimento de pertença ou a necessidade de filiação existente em todo humano" (Freitas, 2006, p. 99).

Na realidade, o poder horizontal é tão presente nas empresas quanto o poder vertical por uma própria pressão da estrutura organizacional (formal ou informal), que busca dar conta das suas demandas internas e externas. Quanto mais rígida for

a hierarquia formal de uma empresa, maior a tendência de inibição da iniciativa e criatividade das pessoas.

Freitas (2006) destaca que apesar do estímulo verbal das organizações para que as pessoas sintam-se mais livres, com comportamentos mais soltos, a iniciativa e a criatividade devem estar canalizadas numa direção compatível com o interesse da empresa. A liberdade existe, mas dentro de certo limite, devendo-se evitar qualquer ruptura do padrão existente; afinal de contas, pertencer ao grupo requer obediência imposta pelas próprias relações padronizadas da estrutura. "A empresa conclama a participação, mas numa linguagem codificada, congelada, filtrada" (p. 79), que pode até ser a legitimação de decisões já tomadas, mas que, como método persuasivo, a falsa participação pode suscitar um sentimento de ser "possível para todos".

A organização engloba em seus sistemas culturais, simbólicos e imaginários a ideia da construção de indivíduos que dediquem seus esforços para a sua devoção, na medida em que se instalam como pontos de referência e requerem uma padronização na maneira de pensar, se relacionar e agir.

Abraham Zaleznik (1970) sugere que padrões de ansiedade inconsciente podem exercer influência decisiva nas formas de rivalidades, seja na construção de coalizões, seja na própria política da vida organizacional. Em algumas situações, líderes podem ser incapazes de desenvolver relações estreitas com seus pares, chefes e subordinados, em virtude de medos inconscientes (ansiedade, raiva, inveja) que despertam o ressentimento de qualquer sinal de rivalidade. Isso pode fazer com que o líder tente manter tudo sob o seu controle (subordinados, por exemplo), a fim de garantir o lugar de cada um, não aceitando nenhum tipo de ajuda ou conselho, já que estes podem ser interpretados como sinal de rivalidade.

Mesmo sob o risco de que as disputas organizacionais possam sair do controle, algumas organizações que incentivam a competição interna, acirrando os impulsos destrutivos, tendem a criar uma cultura que prospera em vários tipos de sadismo. A agressividade e as pulsões devem ser canalizadas para o produtivo, a fim de evitar um caráter excessivo das disputas, mas muitas vezes podem levar as

peessoas a bloquear o sucesso de seus colegas por medo de não serem capazes de alcançar o mesmo sucesso.

Enriquez (1997) chama a atenção para a demanda antagônica existente aí: é importante que cada um se torne um membro da equipe, trabalhando solidariamente, e, ao mesmo tempo, é importante se distinguir, portanto, se comportar como um concorrente para os outros. Esse processo oculto pode minar a capacidade de desenvolver uma cooperação de equipe.

A tarefa fundamental dos líderes e gerentes está em criar sistemas adequados de significados compartilhados que possam mobilizar os esforços dos indivíduos na busca dos objetivos e propósitos desejados. Decidir sobre caminhos e meios, traçar cenários e controlar fontes de incertezas, tudo isso legitimado pela racionalidade organizacional de que o líder foi investido. Freitas (2006) descreve ainda o que seria o executivo ideal:

Ser executivo é exercer poder [...] é o porta-voz imediato, aquele que encarna, perante a equipe, os superiores e o público externo, os objetivos e a missão da organização. Além disso, para poder servir de modelo, ele deve ser forte, ter certeza de suas prioridades e parecer bem-sucedido. Deve ser o retrato do sucesso que está ao alcance de todos que tenham garra, persistência e vontade de seguir-lhes os passos. (p. 164)

Nesta perspectiva, o executivo é colocado no centro, deve possuir elementos suficientes para ser idealizado por seus seguidores ou ter uma função unificadora do grupo, porém, também fica ameaçado à possibilidade do fracasso, ao erro e a vulnerabilidade. A imagem de seu *status* social demonstra ser o modelo de lealdade, dedicação e brilhantismo, veste a organização como sua segunda pele, mas juntamente com esse sucesso existe o pavor de cair do pedestal, de ter que enfrentar o terrível vazio de sua insuficiência, de superar, a cada momento, todas as novas provas que tem de enfrentar.

3. Busca pelos resultados

De acordo com o Caderno *Rumo à Excelência: Resultados* (Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, 2008), o termo “resultados” refere-se aos efeitos das atividades produzidas pela empresa, ao atendimento dos objetivos e metas de seu modelo de gestão. Os resultados organizacionais decorrem das práticas de gestão adotadas, e sua importância é destacada pela necessidade de demonstrar a passagem do plano para a ação. “Os resultados mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos” (p. 5).

Para obter resultados dos funcionários, muitas organizações acreditam que uma das vias principais é a aplicação de recompensas e punições, uma forma de aprovação por meio da concretização do julgamento que o outro faz sobre o trabalho e o comportamento do indivíduo. Toda sociedade é fundada na avaliação de desempenho dos indivíduos, o que se traduz por salários, oportunidades profissionais, integração ou aceite a novos grupos, reconhecimento pela sociedade; ou, ao contrário, em exclusão, demissão, rebaixamento social (Enriquez, 2007).

A organização apresenta tanto a avaliação de desempenho quanto a excelência como uma necessidade de sobrevivência – como veremos adiante – fundada na lógica do lucro. Gaulejac (2007) critica esse desempenho medido apenas pela lucratividade financeira, sem espaço para as repercussões humanas e sociais.

A cultura pode desempenhar um papel importante no desempenho organizacional ao contribuir com um maior alinhamento entre a direção a ser seguida, alcance organizacional, integração das equipes em torno de metas compartilhadas e uma missão mais elevada. Com a cultura internalizada, espera-se uma possibilidade maior de aprendizado e respostas inovadoras aos desafios, resolução de conflitos, orientação para a ação alinhada com as prioridades estratégicas.

O aumento do número de processos de aquisições, fusões, consórcios e parcerias que ocorreram em diversos setores econômicos promoveu ainda mais o papel fundamental das culturas organizacionais na discussão estratégica dos novos cenários. Mudar a cultura corporativa significa fundamentalmente mudar a forma como o trabalho é feito, como as pessoas se relacionam, os ideais identificatórios, a modificação de sentido, o lugar de reconhecimento e pertença. "A cultura, se aliada, pode facilitar a transformação organizacional, sem maiores danos, rumo a novos valores, mas ela também pode ser um freio forte" (Freitas, 2012, p. 61) caso não receba sua devida importância.

A mudança cultural pode provocar esse tipo de reação porque os símbolos sofrem alterações, as mensagens podem não ter o mesmo sentido para determinado grupo, altera-se o jogo de forças, e o tempo para que a mudança seja assimilada e reelaborada costuma não ser suficiente para tal, visto que o fator que mais move as empresas para a mudança é aumentar, ou no mínimo manter, seu desempenho por meio dos resultados.

Atualmente, a excelência tornou-se uma palavra-chave na linguagem. Para Aubert e Gaulejac (1991), além de corresponder também a uma necessidade econômica, traduz exatamente as normas e os princípios de funcionamento de nossa cultura: baseada no sucesso, rapidez das evoluções, consciência das fragilidades e tendo a mídia como linguagem coletiva.

Freitas (2006) acrescenta ainda à noção de excelência uma condição imprescindível de sobrevivência de pessoas e empresas. Perseguir a excelência passa a ser a sina de todos: uma espécie de histeria coletiva em estar atualizado, sempre com o risco de ser superado, buscar mais conhecimentos com a mesma velocidade em que se tornam obsoletos. Os heróis de hoje não servem como referência para amanhã.

As empresas cobram esta "atitude" de excelência dos indivíduos ao estimular que cada um seja este herói incansável, que seja o seu "próprio projeto", um "empreendedor de sua própria vida", a considerar um "capital que deve dar retorno" (Freitas, 2006). Esse ideal está sempre reajustado para o alto e é o único lugar

possível de realização, já que é nas empresas que os resultados devem ser atingidos.

Esse padrão de colocar a "barra mais alto", de cobrança crescente, é legitimado pela própria busca do sujeito por seu ideal, fonte de reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal. A carreira e o *status* profissional tornam-se os elementos organizadores da vida, submetendo o sujeito a provas constantes para alimentar sua própria identidade. A organização tira proveito disso, instala dinamismo e vontade de ganhar no indivíduo, que é incentivado pelo aplauso merecido e pela dose cada vez maior de sucesso. Afinal de contas, perder o reconhecimento da empresa significa perder sua base narcísica.

No plano psíquico e social, a perda do trabalho pode significar a perda de uma parte da própria história, uma ruptura parecida com a morte. Todavia, quando ela é vivida como um fracasso pessoal ou uma exclusão não merecida, gera vulnerabilidades narcísicas intensas, amparadas pelo sentimento de vergonha, impotência e culpa. "Quanto mais a empresa celebra o mérito pessoal, legitima um mundo de competição permanente, glorifica os ganhadores e estigmatiza os perdedores" (Gaulejac, 2007).

Parte III – A questão do poder a partir de Freud

A questão do poder se constitui aqui como o ponto de partida para uma necessária desconstrução dos processos psíquicos que norteiam esta problemática. A distinção entre a dimensão pulsional e a dimensão social é meramente para organizar o conteúdo entre as principais temáticas, uma vez que a dimensão pulsional atravessa todo sujeito, estando intrinsecamente ligada à dimensão social.

É preciso desconstruir para permitir novas construções. Assim sendo, após o estudo da dimensão pulsional e da social, teremos os principais elementos para a elaboração de um modelo de relações de poder, construído a partir da psicanálise.

1. Dimensão pulsional

Da mesma forma que toda psicologia individual é, desde o início, também social, a dimensão pulsional permeia toda a problemática do mal-estar. Os conflitos do mundo interno, em face da manutenção da civilização, nos dá notícia do quão complexo pode ser essa troca de um tanto de felicidade por um tanto de segurança.

Para entender um pouco mais desse mundo interno apresentado até aqui — espaço onde a pulsão se manifesta como fenômeno psíquico — faz-se necessário aprofundar a noção de pulsão na teoria freudiana.

1.1 As teorias

A pulsão é um processo dinâmico que consiste numa determinada pressão ou força que faz o organismo tender para um objetivo com o intuito de suprimir o estado de tensão acumulada a partir de uma fonte pulsional (orgânica, interna). É por meio do objeto que a pulsão pode atingir a sua meta em busca da satisfação. O objeto

pode referir-se a uma pessoa, ou a um objeto parcial, ou a um objeto real, ou a um objeto fantasístico (Laplanche e Pontalis, 2008).

Por exemplo, os estímulos gerados pela pulsão de alimentação inicialmente percebidos como “apetite” transformam-se em “fome”. O acúmulo é percebido como um tipo de pressão (...), isto é, provoca uma necessidade/urgência do sujeito de livrar-se do excesso, procurando a descarga dos estímulos e a consequente satisfação. A ação que leva à descarga será guiada por imagens e afetos que representam e qualificam o objeto de satisfação desejado e o percurso para atingi-lo. (Hanns, 1999, p. 51)

A teoria das pulsões em Freud se desdobra em duas: a primeira, detalhada em “Os instintos e seus destinos” ([1915] 2010), apresenta o dualismo entre as pulsões sexuais e as pulsões do ego ou de autoconservação, que visam à conservação do indivíduo. Já as pulsões sexuais provêm de grande variedade de fontes orgânicas, embora nem sempre estejam diretamente atreladas à reprodução; sua principal finalidade é atingir o “prazer do órgão”. É a oposição entre os interesses do indivíduo e os interesses que vão além do indivíduo, portanto, que se reflete na oposição entre pulsões do ego e pulsões sexuais. Para Freud, isso explica o conflito psíquico, “pois o ego encontra na pulsão de autoconservação o essencial da energia necessária à defesa contra a sexualidade” (Laplanche e Pontalis, 2008, p. 396).

Sendo a finalidade de uma pulsão, em qualquer instância, a satisfação, Freud ressalta que esta é sempre parcial, e um dos destinos possíveis é a reversão ao seu oposto, dividido em dois processos distintos: a conversão da atividade em passividade, com a substituição da meta ativa da pulsão (torturar, olhar) pela passiva (ser torturado, ser olhado), e a inversão de conteúdo, que se dá por meio da transformação de amor em ódio.

Outro destino possível da pulsão é o voltar-se contra a própria pessoa, “o essencial (...) é a mudança de objeto com a meta inalterada”. Considerando o mesmo par de opostos, sadismo-masochismo, “o masochismo é um sadismo voltado contra o próprio Eu (...) e o masoquista também frui da fúria contra a sua pessoa” (Freud, [1915] 2010, p. 65).

Os outros dois destinos possíveis da pulsão são o recalque e a sublimação. O recalque designa o processo que visa repelir ou manter no inconsciente as representações (pensamentos, imagens, recordações) ligadas às pulsões e cuja realização, produtora de prazer, ameaçaria provocar desprazer em relação a outras exigências. E a sublimação é o destino não sexual para uma pulsão sexual que visa objetos socialmente valorizados, como a atividade artística e intelectual.

Na segunda teoria das pulsões, apresentada em “Além do princípio de prazer” ([1920], 2010), Freud faz uma reelaboração do dualismo pulsional, visando estabelecer bases mais gerais para sua teoria. Contrapõe às pulsões de vida as pulsões de morte, e essas duas pulsões básicas e irreduzíveis são destacadas como os postulados gerais que regulam o funcionamento do organismo, subjacentes a todo ser humano.

Em “O problema econômico do masoquismo” ([1924], 2011), Freud destaca como princípios gerais o princípio de nirvana e o princípio de prazer, que podem estar a serviço da pulsão de morte, visto que todo prazer é tido como um rebaixamento da tensão mental devida ao estímulo, e cujo objetivo busca conduzir a inquietação da vida em direção ao estado inorgânico. Para isso, a libido que está a serviço da pulsão de vida tenta perturbar o curso pretendido da vida.

A ideia de que a civilização é construída sobre a renúncia pulsional — como veremos mais adiante no capítulo da dimensão social —, mesmo não sendo fácil entender como é possível privar uma pulsão de sua satisfação, está impregnada de perigos ou até mesmo graves distúrbios, se não houver uma compensação economicamente adequada ao sujeito.

1.2. Relação de dominação

A partir da teoria pulsional de Freud é possível introduzir a leitura de um termo, o qual o próprio *Vocabulário de psicanálise* de Laplanche e Pontalis define como uma denominação de difícil codificação e tradução: a pulsão de dominação, ou, em alemão, *Bemächtigungstrieb*.

Denis (1992) remete a dezesseis ocorrências, em toda obra freudiana, da conotação de *emprise*, que aqui traduziremos por “dominação”. Porém vale ressaltar, mais adiante, as características que compõem o termo em alemão e suas variações: *Bemächtigungstrieb*, *Bemächtigungsapparat*, *Bemächtigungsdrang* e *Liebesbemächtigung*.

No *Dicionário comentado do alemão de Freud*, Hanns (1996) destaca como principal significado presente no verbo reflexivo *sich bemächtigen* "apoderar-se, tomar, apossar-se". Apresenta ainda as conotações: 1 – evoca foneticamente a palavra "poder"; 2 – visa objeto externo; 3 – toma à força; 4 – refere-se à posse.

Para Hanns (1996), *Bemächtigung* designa "vontade de dominar" que surge a partir da pulsão no sentido de se apossar dos objetos. Portanto, *Bemächtigungstrieb*, pulsão de dominação, dirigida a objetos. Mas mesmo os estudiosos concordam que o papel da pulsão de dominação foi se alterando no decorrer da teoria freudiana e, por isso, é importante que retornemos ao desenvolvimento da teoria pulsional, da qual destacaremos o viés da *Bemächtigungstrieb*.

O termo é empregado pela primeira vez em “Três ensaios sobre a teoria da sexualidade” ([1905] 1996) e é destacado como uma pulsão autônoma, uma pulsão não sexual, que só em segundo plano se une à sexualidade e de onde deriva a agressividade. É daí que surge o interesse de Denis (1992) em desenvolver uma teoria da *pulsion d'emprise* que, para ele, é o primeiro dualismo pulsional apresentado por Freud, entre as pulsões sexuais e a pulsão de dominação.

Nesse momento, as conotações da pulsão de dominação referem-se a apoderar-se do objeto, tomando-o com as mãos ou eventualmente incorporando-o oralmente (canibalismo), e também diz respeito à origem da crueldade infantil que não teria por objetivo o sofrimento alheio, mas simplesmente não o levaria em consideração. Freud também destaca a pulsão de saber como uma das formas sublimadas, intelectualizadas, da pulsão de dominação, onde sua desqualificação em forma de dúvida ocupa um lugar importante na neurose obsessiva.

Em “Os instintos e seus destinos” ([1915] 2010), Freud definirá que o sadismo é uma manifestação de poder por via da humilhação ou da dominação do outro, tomado como objeto pela violência. No caso do masoquismo, esse objeto é abandonado e substituído pela própria pessoa; sendo assim, há necessidade de buscar uma nova pessoa como objeto, em decorrência da transformação da meta (atividade-passividade), na qual este outro deverá assumir o papel de sujeito.

Micheline Enriquez (apud Eugène Enriquez, 1997) define a posição masoquista enquanto desejo de ideologia, ser para o sujeito o desejo de um senhor, que seja mestre do desejo. Ele manifesta um fascínio mortífero pela passividade que favorece a ação de evitar todo o sofrimento (físico), mas tempo em que, em contrapartida, dá um valor obrigatório ao sacrifício à causa enquanto a ideologia permite a cada um se desembaraçar de suas pulsões arcaicas.

Com “Além do princípio de prazer” ([1920] 2010), Freud passa a relacionar a pulsão de dominação com o sadismo e a pulsão de morte, “sendo descrita como uma atividade da pulsão de morte que pode estar a serviço das pulsões sexuais, quando estas envolvem a dominação de um objeto” (Hanns, 1996, p. 174). A ideia anterior de a pulsão de dominação ser uma pulsão autônoma perde sua característica.

Nesse ponto, e junto com “O problema econômico do masoquismo” ([1924] 2011), a gênese do sadismo e do masoquismo, vistos como avatares da pulsão de morte, visa não mais à dominação do objeto, mas a sua destruição. A dominação do objeto aparece “como uma forma que a pulsão de morte pode tomar quando entra a serviço da pulsão sexual” (Laplanche e Pontalis, 2008, p. 400). A vontade de poder tem caráter violento e destrutivo, e para Freud, é preciso endereçar essa destrutibilidade para fora a fim de evitar maiores prejuízos ao sujeito.

O intuito de focalizar as conotações da pulsão de dominação na teoria freudiana é para que sirva de base ao estudo apresentado por Roger Dorey sobre *relation d'emprise* ou *relationship of mastery*, que aqui traduziremos livremente por “relação de dominação”.

Com base em Freud, Dorey (1986) introduz a sua teoria da relação de dominação como um tipo muito específico de relação entre dois sujeitos, não como centro da pulsão¹, mas estando no centro da relação intersubjetiva como uma relação dialética com o desejo do outro. Sendo assim, esse tipo de relação existe em todos nós, em diferentes graus. Para ele, a relação de dominação corresponde a três níveis de conotação: 1 – apropriação por desapropriação do outro; 2 – dominação; 3 – "*empreinte*" (pegada/marca), em que a apropriação-domação não pode ser exercida sem resultar na inscrição de uma marca no outro.

Para Dorey (1986) é difícil pensar na noção de pulsão de dominação devido às ambiguidades encontradas na teoria freudiana, já que aquela poderia ser traduzida tanto como a ação unificadora das pulsões de vida como a ação destruidora das pulsões de morte.

Dorey distingue duas traduções para termos que parecem se assemelhar nos contextos apresentados por Freud: *Bemächtigung* como *emprise* e *Bewältigung* como *maîtrise*. Em português essas traduções também parecem bastante semelhantes: *emprise* como dominação e *maîtrise* como domínio. Mas para Dorey são conotações bastante distintas na teoria freudiana. *Emprise* corresponde a uma forma defensiva em relação à negação da falta do objeto, por isso a tentativa de apropriação/domação. Já a *maîtrise* não nega a falta do objeto, ao contrário, reconhece e aceita essa falta, não há nenhuma apropriação ou destruição do desejo do outro. Sendo assim, para Dorey (1986) a relação de dominação (*emprise*) aparece quando a *maîtrise* é impossível ou, ao menos, quando for muito cara para a economia psíquica do sujeito.

A relação de dominação (*emprise*) trata-se sempre de uma invasão ao outro enquanto sujeito desejante que, como tal, é caracterizado por sua singularidade e especificidade próprias. O que está em jogo é sempre o desejo do outro na mesma medida em que é fundamentalmente estrangeiro (intruso). A *emprise* reflete uma tendência a neutralizar o desejo do outro, ou seja, reduzir toda a alteridade, toda

¹ Contrapondo a ideia de Dennis (1992), que acredita que a *emprise* é constitutiva da pulsão. Para ele, a dualidade está no próprio coração da pulsão, considerando que ela é formada por dois componentes libidinais ligados entre si e que é uma resultante que pode se decompor como uma força em dois vetores: o investimento em *emprise* e o investimento em satisfação.

diferença, abolindo qualquer especificidade, com o objetivo de reduzir o outro à função e ao *status* de objeto inteiramente assimilado.

Dorey (1986) ainda divide a relação de dominação em duas problemáticas distintas. A primeira delas é a problemática da perversão, na qual a principal arma utilizada para a dominação é a via da sedução. O desejo do perverso situa-se em face do outro, em posição de saber. É o saber sobre o que é o desejo do outro que torna possível a sua captura. É uma relação essencialmente especular, em que o sedutor cria um tipo particular de desejo erótico, propõe um desejo como reflexo do seu próprio desejo ou para extrair a resposta mais apropriada para a sua demanda, refletindo, assim, a emergência de um desejo completar ao seu.

Em contrapartida, o outro que se submete a essa dominação perversa aceita fazer parte da alienação imposta pelo sedutor, pois ele mesmo encontra algum tipo de gratificação para si, ainda que tenha sido privado do seu próprio desejo.

A outra problemática é a obsessiva, na qual a dominação se dá essencialmente por meio da força, com o objetivo de destruição. Uma busca desesperada pelo controle, pelo domínio sobre si mesmo e sobre o outro. O outro precisa ser apagado, anulado. Seu império é o totalitarismo e segue as regras: o outro deve agir como eu; o outro deve pensar como eu quero que ele pense; seu desejo deve estar em conformidade com o que eu lhe impus; o outro deve adotar a minha visão de mundo. Por exemplo, o obsessivo tem necessidade de se opor e frustrar os projetos de outras pessoas, com intermináveis discussões, visando imobilizar o curso dos acontecimentos, obstruindo qualquer iniciativa que não seja a dele própria.

De acordo com a clínica, Dorey (2003) destaca uma relação primária traumática encontrada na neurose obsessiva, comportando uma dimensão identificatória de um processo duplo: de um lado, a mãe trata seu filho como objeto de seu desejo e, por outro lado, a criança assume essa posição, identificando-se com o objeto do desejo materno. A mãe reforça essa posição ao colocar o filho nesse lugar. O sujeito torna-se prisioneiro desse tipo de relação que deixa uma marca (*empreinte*), a marca da figura daquele que exerce o domínio e tende a repeti-la indefinidamente.

Este será o protótipo da relação que o sujeito tenderá a estabelecer com o outro, invertendo as posições, o modelo de relação de domínio investido na infância. A relação com o objeto primário está impregnada por uma sedução traumática, que exigirá do sujeito um amadurecimento defensivo precoce, a fim de manter a base do sentimento de onipotência. A manutenção desse sentimento parece ser a busca de domínio do mundo externo, especialmente pela dominação de um outro sujeito.

Diante da apresentação das problemáticas na relação de dominação, Dorey (2003) delinea as diferenças no plano pulsional. Na problemática perversa, a dominação sedutora opera por meio de uma posição de saber em relação ao desejo do outro. O jogo pulsional está no campo de Eros, da ligação, da pulsão de vida, no qual as tendências libidinais prevalecem sobre as destrutivas. Já o domínio exercido pelo obsessivo é do tipo tirânico, no registro do poder e na ordem do dever; o objetivo é destruir o outro como ser desejante, no predomínio da pulsão de morte.

Por fim, tanto a relação de dominação por meio da problemática perversa quanto por meio da problemática obsessiva respondem a uma regra comum: o objetivo final é sempre a apropriação do desejo do outro. Ao mesmo tempo em que a sedução originária seria o protótipo de toda relação de domínio, sendo sua vinculação a dimensão de domínio presente na vida amorosa de toda pessoa, mas em diferentes graus.

2. Dimensão social

Freud organiza, ao longo de sua obra, os elementos que acredita ter contribuído ao aparecimento e às transformações dos laços sociais. Por isso, neste capítulo estudaremos os textos com o enfoque social, desde “Moral sexual 'civilizada' e doença nervosa moderna” ([1908] 1996) até “Moisés e o monoteísmo” ([1939] 1996).

Quanto mais Freud ([1921] 2011) se aprofundava no estudo do psiquismo do indivíduo, mais reconhecia a indissociabilidade da psicologia coletiva perante a individual. A elaboração da teoria psicanalítica estaria diretamente ligada à análise da cultura. Ele amplia a noção de indivíduo para enfatizar a noção de sujeito como aquele que necessita estabelecer o vínculo social com os outros e, ao mesmo tempo, ser regulado por regras coletivas, de forma a constituir-lo. O indivíduo não existe fora do campo social.

Dessa maneira, o campo psíquico freudiano estaria polarizado entre a relação do sujeito com si mesmo, ou seja, entre o registro do narcisismo, e com o outro, na alteridade, de maneira permanente e sempre relançada. Caberia à psicanálise levar em consideração essa polarização em sua interpretação, ao realizar a leitura do sujeito e das formas de subjetivação, implicada nas formas de sociabilidade e poder (Birman, 2010).

Freud teve sua importância reconhecida na dimensão do fato social ao evidenciar os processos inconscientes que afetam tanto a vida psíquica do sujeito quanto a do grupo no qual ocorrem essas inter-relações. A “outra cena” (inconsciente) é tão operante, “senão até mais”, quanto aquela do visível – objeto habitual da investigação sociológica, como destaca Enriquez (1997). Seguindo uma perspectiva sociológica de Freud, Enriquez destaca as questões cruciais a ser estudadas nos mecanismos de formação do vínculo social e que organizam a vida dos grupos: a questão da sedução, da transferência, da projeção, da identificação, do narcisismo, do masoquismo e da sublimação.

No texto “Moral sexual 'civilizada' e doença nervosa moderna” ([1908] 1996), Freud discute pela primeira vez, de forma mais longa, sobre o conflito do sujeito diante seu mundo pulsional e o mundo social, destacando ainda que nossa civilização foi constituída sobre a repressão da pulsão sexual e que o comportamento sexual frequentemente “constitui o protótipo” (Freud, [1908] 1996, p. 182) de como a pessoa reagirá perante os demais assuntos da vida.

Cada indivíduo renuncia a uma parte dos seus atributos: a uma parcela do seu sentimento de onipotência ou ainda das inclinações vingativas ou agressivas de sua personalidade. Dessas contribuições resulta o acervo cultural comum de bens materiais e ideais. (Freud, [1908] 1996, p. 173)

Em “Totem e Tabu” ([1913] 2012), Freud delinea alguns pontos em comum entre a vida mental dos povos primitivos e dos neuróticos, por meio de uma interlocução com a antropologia, tendo como tema central o incesto para chegar à questão do Édipo.

O complexo de Édipo corresponde ao conjunto de desejos amorosos e hostis que a criança sente em relação aos pais. Desempenha um papel fundamental na estruturação da personalidade e na orientação do desejo humano.

Sob a forma dita positiva, o complexo apresenta-se como (...) desejo da morte do rival que é a personagem do mesmo sexo e desejo sexual pela personagem do sexo oposto. Sob a forma negativa, apresenta-se de modo inverso: amor pelo progenitor do mesmo sexo e ódio ciumento ao progenitor do sexo oposto. Na realidade, essas duas formas encontram-se em graus diversos na chamada forma completa do complexo de Édipo. (Laplanche e Pontalis, 2008, p. 77)

Freud constrói uma reflexão a respeito de o complexo de Édipo estar cravado na origem da civilização como um dos principais paradigmas da condição humana, não só no desenvolvimento do psiquismo individual, mas como uma questão decisiva a todo o campo social para alcançar o estado de cultura e, assim, “viver em relações estabilizadas e simbolizadas” (Enriquez, 1990, p. 36).

Para Freud, o tabu pode ter o sentido de algo inabordável, sendo principalmente expresso em proibições e restrições que podem ser comparadas aos primeiros indícios da relação do sujeito com a autoridade.

O tabu, em sua concepção, era revestido de um considerável poder. Enriquez (1990) chama os três tabus essenciais descritos por Freud de os "estranhos estrangeiros" (p. 37): o inimigo como estrangeiro à tribo, o chefe como estrangeiro ao grupo, o morto como estrangeiro à vida. Os estrangeiros assemelham-se no seu caráter fora do comum: o poder que eles podem exercer em relação a nós.

Pessoas ou coisas consideradas como tabu podem ser comparadas a objetos carregados de eletricidade; são a sede de um imenso poder transmissível por contato e que pode ser liberado com efeito destrutivo se os organismos que provocam sua descarga são fracos demais para resistir a ele. (Freud, [1913] 2012, p. 39)

Visto dessa forma, esses estrangeiros são carregados de um poder perigoso que pode ser transformado e transmitido pelo contato, quase como uma infecção. Freud chama a atenção para uma questão econômica desse poder: quanto mais, maior é o grau de periculosidade; e cita Frazer, que observa: "quanto mais poderoso é um rei, mais tabus está obrigado a observar". (Freud, [1913] 2012, p. 61)

Potestas potestati subiecta – Todo poder está subordinado a outro poder (Horácio). Freud identifica alguns casos em que um rei, ao mesmo tempo exaltado, pode ser confinado a uma rede de proibições com a intenção de não perturbar a harmonia da natureza com a sua conduta, ou seja, o próprio rei também está submetido ao poder do grupo uma vez que, estando na posição do deus da tribo, ele deveria ser também o seu protetor e, se não o for, que outro o seja.

Freud compara a atitude ambivalente nos tabus com as vividas pelos neuróticos: a proibição externa de algo que é desejado (pulsão sexual) e que deve ser reprimido, banido para o inconsciente. Dos conflitos oriundos entre a proibição e a pulsão podem surgir seguidos deslocamentos e transferências a fim de reduzir a tensão predominante.

Em seguida Freud ([1913] 2012) destaca as estratégias encontradas pelo homem para lidar com a realidade: animismo (objetos inanimados são animados por espíritos e demônios – formação da ideia de alma que depois influenciaria na origem das religiões), magia (decorrente da necessidade de controlar o mundo, como os rituais para produção de chuva e fertilidade) e onipotência dos pensamentos (crença nos desejos). "Com meu pensamento mudo o real", uma hipótese passa a ser uma "pseudo" verdade. Freud compara essa atitude à da neurose:

Os neuróticos vivem um mundo à parte, onde (...) somente a “moeda neurótica” é moeda corrente, isto é, eles são afetados apenas pelo que é pensado com intensidade e imaginado com emoção, ao passo que a concordância com a realidade externa não tem importância. (p. 97)

Por fim, Freud volta a descrever o totemismo como um sistema que seria a base da organização social de todas as culturas: o início e o protótipo do laço social, o estabelecimento das condições para o surgimento do parentesco e da alteridade.

A partir do mito da horda primeva, Freud descreve uma situação mítica em que os filhos expulsos matariam e devorariam o pai tirânico, colocando fim à horda patriarcal – o fato de devorarem o pai fazia com que se identificassem com ele, adquirindo parte de sua força. Com o estabelecimento da proibição do incesto e, conseqüentemente, a proibição de ocupar o lugar do pai, os irmãos renunciariam às mulheres que desejavam e que tinham sido o motivo principal do parricídio, fundando a horda fraterna (não matarás).

Desse sentimento de ambivalência dos irmãos perante o pai – ao mesmo tempo odiado e amado – e de seu conseqüente assassinato resultaria um sentimento de culpa incomensurável que o tornaria, simbolicamente, mais presente do que nunca. Eis aí a assunção do superego: a culpa e o medo de perder o amor do outro como motor para o dever e a submissão à autoridade.

Ao mesmo tempo, Freud ([1913] 2012) nos faz pensar sobre o desejo dos irmãos de ocupar o lugar do pai destronado e assim se apropriar de seus poderes. Ao amor sucede a rivalidade feroz entre os irmãos, e Enriquez (1990) destaca:

"Impossível ser diferente, pois o poder não foi desmistificado nem mesmo socializado, pelo contrário, ele se tornou sagrado e, enquanto tal, seu aspecto fascinante perdura e se amplifica" (p. 34).

Do poder autoritário e suas raízes ao assassinato do pai pelos filhos (grupo) em "Totem e tabu", será no texto "Psicologia das massas e análise do eu" ([1921] 2011) que Freud retoma as questões relacionadas às formações do grupo: como se comportam os diferentes sujeitos que compõem um grupo, seu grau de consciência dos diversos problemas, sua percepção da realidade em que se encontram, os conflitos que os dividem e os acordos que os associam.

A psicologia de massas trata o ser individual como membro de uma tribo, um povo, uma casta, uma classe, uma instituição, ou como parte de uma aglomeração que se organiza como massa em determinado momento, para um certo fim.

A psicologia individual concerne ao homem como indivíduo e explora os caminhos pelos quais ele busca satisfazer seus impulsos pulsionais, mas raramente pode ser abstraída das relações do sujeito com os outros indivíduos. "Na vida psíquica do sujeito, o Outro é via de regra considerado enquanto modelo, objeto, auxiliador e adversário e, portanto, a psicologia individual é também, desde o início, psicologia social". (Freud, [1921] 2011, p. 14)

Enriquez (1990) separa por função o papel do outro na vida do sujeito, como vemos:

- Modelo: o outro como referência. Não se trata mais aqui do chefe da horda, considerado no narcisismo total, vivido como recusa de amor, mas, ao contrário, do pai que é vivido como uma referência. A identificação estruturante é fundamental na constituição do sujeito e o reconhecimento do pai pelos filhos;
- Objeto: visa à relação constituída pelo outro e ao próprio sujeito, na ligação de alteridade do tipo libidinal, incluindo o caráter ambivalente: aproximação-distância, amor-ódio, segurança-perseguição;

- Auxiliar e oponente: são as relações de solidariedade e de hostilidade. Um grupo pode funcionar para regulamentar seus problemas, trabalhar em um projeto comum ou entrar em rivalidade.

Freud cita Le Bon e concorda em vários pontos com sua teoria do funcionamento do indivíduo no grupo: o uso da sugestão, contágio emocional, apagamento da individualidade, fascinação, necessidade de um líder, sensibilidade extrema, reações exageradas, “mente grupal”; aponta, porém, uma questão crucial: Le Bon levou em conta somente a parte consciente da mente, que não é de onde poderiam advir os mecanismos psíquicos que pudessem minimamente explicar as razões pelas quais o indivíduo num grupo é diferente dele tomado individualmente.

Freud também dialoga com William McDougall, cuja obra trata do que chama “Mente Grupal” — um conceito que aborda as condições necessárias para que um grupo apresente condições mais razoáveis, livres das questões psicológicas de cada indivíduo. Seriam elas:

1. Que haja certo grau de continuidade de existência no grupo;
2. Que cada indivíduo desenvolva uma relação emocional com o grupo como um todo;
3. Que o grupo seja colocado em interação (talvez sob a forma de rivalidade) com outros grupos semelhantes, mas que difiram em muitos aspectos;
4. Que sejam reconhecidas tradições, costumes e hábitos tais, que determinem a relação entre os membros, uns com os outros;
5. Que possua uma estrutura definida, expressa na especialização e diferenciação das funções de seus constituintes.

Apesar da diferença dos papéis — o do pai tirânico, portador de morte de “Totem e tabu”, e o do pai afetuoso, de “Psicologia das massas” —, Enriquez (1990) sugere que Freud reforça a ideia principal de que para existir um grupo deve haver um pai (chefe): “não pode haver grupo sem a obrigação de pagar infinitamente o débito pelo direito da existência e pelo direito ao sentido” (p. 61). Mas é o processo de identificação que completará a explicação de como o chefe é internalizado em cada sujeito.

Em “O Futuro de uma ilusão” ([1927] 1996), Freud retoma alguns pontos importantes apresentados em “Psicologia das massas e análise do eu” para pensar a constituição da civilização.

Nesse texto, Freud reflete sobre o funcionamento da civilização: o conhecimento e a capacidade que os homens adquiriram para controlar as forças da natureza e extrair suas riquezas em prol de sua satisfação (ordem narcísica), e também todas as normas necessárias (interdições) para regular as relações dos homens entre si.

Com base nessa concepção, Enriquez (1990) acrescenta que a civilização é análoga ao superego ao preencher uma função primária de interdições e que funciona pela mesma razão de satisfazer as necessidades de seus membros por meio do envolvimento colaborativo em suas criações e ideais.

Freud destaca a função da religião como conservadora da sociedade humana ao fundamentar que a raiz de toda religião deve-se a uma defesa do homem contra o estado de desamparo infantil que persiste até a vida adulta. A religião, assim, responderia ao anseio por um pai poderoso que oferecesse segurança e proteção — poupa os homens de uma neurose individual ao preço de deixá-los em um estado de infantilismo psicológico, submetidos ao que chama de um delírio de massa.

Enriquez (1990) complementa o pensamento desse texto com a definição de ilusão que Freud desenvolve ao longo de sua obra:

A ilusão é crença, visto originar-se no amor e fazer desaparecer o prazer ligado ao trabalho do pensamento. Amor pelo onipotente, pelo pai, de quem cada indivíduo sente nostalgia, amor por um ideal criado para se defender de sua própria impotência ou para negá-la, amor pronto para fixar-se em qualquer figura paterna substituta (mestre, educador, terapeuta). Trata-se sempre de repor sua própria vida nas mãos de uma (ou várias) imagem investida da capacidade de onipotência (deus, ancestral, chefe, profeta) com objetivo de assegurar, como resposta, sua benevolência, sua proteção e seu amor, ou seja, a certeza da salvação. (p. 87)

Sendo assim, a ilusão possui um papel ativo na manutenção do vínculo social ao garantir, a cada um dos membros do grupo, o sentido de sua existência.

Freud retoma a ideia apresentada inicialmente em “Moral sexual civilizada e doença nervosa moderna” sobre o conflito do mundo pulsional e o mundo social, depois em “Totem e Tabu” por meio das proibições externas (social) aos desejos (inconscientes), para em “O mal-estar na civilização” ([1930] 2010) nomear, como o título sugere, o preço que o indivíduo precisa pagar pela renúncia de sua satisfação pulsional. Essa “frustração cultural” domina o largo âmbito dos vínculos sociais entre os homens.

A civilização tem como tarefa evitar o sofrimento e oferecer segurança, colocando o prazer em segundo plano. Para Freud ([1930] 2010), o sofrimento humano provém de três fatores principais: do corpo, do mundo externo e dos relacionamentos. Descreve alguns métodos comumente utilizados para a busca da felicidade — mesmo que parcial —, tais como: o uso de drogas, a sublimação das pulsões, o trabalho, as fantasias, a realidade psíquica, o amor e a doença neurótica (sintoma como satisfação do desejo não realizado).

O elemento cultural é uma das primeiras tentativas de regulamentar as relações dos homens entre si e, assim, não necessariamente prevalecer a lei do mais forte. Freud defende a ideia de que a condição humana depende de haver uma maioria que seja mais forte que qualquer indivíduo, sendo que, dessa forma, o poder dessa maioria se estabelece como “direito” em oposição ao poder individual, condenado como “força bruta”. É a evolução do pensamento que Freud iniciou em “Totem e tabu”: “o resultado final deve ser um direito para o qual todos contribuem com sacrifício de seus instintos, e que não permite que ninguém se torne vítima da força bruta” ([1930] 2010, p. 57), ou seja, uma associação pode ser mais forte que o indivíduo.

Para Freud ([1930] 2010), todo homem é dotado de uma hostilidade primária (agressividade) que precisa ser contida para a manutenção da civilização, e uma das formas para tal é instigar as pessoas a estabelecer identificações e relações

amorosas inibidas em sua meta. "O homem civilizado trocou um tanto de felicidade por um tanto de segurança". (p. 82)

Porém, essa agressividade, ao ser contida, é internalizada e enviada de volta ao próprio ego, onde formará o superego, que terá como uma das suas principais funções exercer contra o ego a mesma severa agressividade que o ego gostaria de satisfazer em outros indivíduos. A essa tensão Freud chama de "consciência de culpa", que se manifesta como "necessidade de punição" e que se originará muitas vezes do medo da perda do amor do outro, "medo social".

Depois Freud avança em seu pensamento sobre as duas origens do sentimento de culpa e uma permanente infelicidade interna: o medo da autoridade, que nos obriga a renunciar à satisfação pulsional, e o medo diante do superego, que nos castiga por não podermos ocultar dele a continuação dos desejos proibidos, e assim somos ameaçados pela perda do amor.

Enriquez (1990) acredita que Freud, em "O mal-estar na civilização", buscou fundamentar a sua teoria de que provavelmente a pulsão de morte, com seus aspectos repetitivos e homogeneizantes, triunfe sobre os esforços de Eros, no domínio da civilização. Ele destaca:

Eros pressupõe o desejo do outro e seu reconhecimento, um jogo de reciprocidade, enquanto que a civilização pressupõe o fascínio amoroso e a identificação narcísica. Eros está presente no início do vínculo libidinal, mas quando este último se dirige a unidades cada vez maiores, ele se rende, sem o saber, ao trabalho da pulsão de morte que se expressa pelo fascínio hipnótico dual do tipo sadomasoquista (chefe-submissos), pelo mimetismo e a submissão ao mesmo ideal. (p. 119)

A correspondência de Freud a Einstein, "Por que a guerra?" ([1932] 2010), parece uma condensação de vários pontos discutidos em seus textos anteriores sobre a questão do poder e que delineia muito bem a sua visão sobre o tema naquele momento.

Freud ([1932] 2010) faz um breve histórico sobre a posição do poder:

No início, numa pequena horda humana, a força muscular decidia quem era dono de algo ou qual vontade iria prevalecer. Logo a força muscular é reforçada ou substituída pelo uso de instrumentos; vence quem possui as melhores armas ou as emprega mais habilmente. Com a introdução das armas, a superioridade intelectual começa a tomar o lugar da pura força física. (p. 419-20)

Em seguida, descreve a hipótese do caminho dessa posição violenta do poder até chegar ao direito: "A violência é derrotada pela união, o poder daqueles unidos passa a representar, em oposição, à violência de um indivíduo" (p. 420-1). O direito é o poder de uma comunidade, assim o poder é transferido para uma unidade maior, que é mantida por vínculos afetivos entre seus membros.

Mas isso está longe de parecer algo simples. Para Freud, desde o princípio, a comunidade abrange elementos de poder desigual: homens e mulheres, pais e filhos, vencedores e vencidos. Dessa forma, o direito da comunidade se torna a expressão da desigualdade das relações de poder em seu interior; as leis são feitas por e para os que dominam.

Freud resume rapidamente para Einstein os dois tipos de ligações emocionais entre as pessoas: o primeiro, as relações da pessoa com um objeto amoroso; e o segundo, as relações que se dão por identificação — tudo que estabelece importantes coisas em comum entre as pessoas produz esses sentimentos comuns.

Ele chama a atenção para o cuidado que se deveria ter na educação dos líderes, já que cabe a estes conduzir a direção das massas subordinadas. Para Freud, a civilização necessita ser repartida em líderes e dependentes — esses últimos são a grande maioria e precisam de uma autoridade que tome decisões por eles.

Freud conclui a carta a Einstein apresentando as características psicológicas mais importantes da cultura: o fortalecimento do intelecto, que começa a dominar a vida pulsional, e a internalização da tendência à agressividade, com todas as suas consequências vantajosas e perigosas.

Em “Novas conferências introdutórias sobre a psicanálise” ([1933] 1996), Freud busca dar continuidade à série de conferências anteriores (1915-1917), retomando alguns temas para aprofundamento e fazendo acréscimos de alguns outros.

Em especial na Conferência XXXI — “A dissecação da personalidade psíquica”, Freud retoma o processo de formação da instância do superego como o herdeiro do complexo de Édipo, no qual aquele assume o poder e a função da instância parental por meio do processo de identificação. Do texto “Psicologia das massas e análise do eu”, Freud retoma a formação de um grupo por meio da introdução do líder no superego de seus membros e, por esse ponto em comum, sua respectiva identificação entre si através do ego.

Na Conferência XXXV — “A questão de uma *Weltanschauung*”, Freud destaca mais uma vez a função da religião e de um Deus todo-poderoso, abertamente chamado de “pai”, o qual considera ser de fato o pai magnânimo (instância parental) internalizado pela criança, responsável por cuidar e protegê-la diante de toda sua fragilidade: “sob a proteção do pai, a criança sentiu-se segura”. (p. 159)

Freud parte também das investigações de Karl Marx para contrapor-se ao argumento de que o desenvolvimento de formas de sociedade seja um processo histórico natural, defendendo a ideia de que, em tempos mais primitivos, o poder da vitória era decidido por fatores psicológicos, como a agressividade constitucional, e que isso foi evoluindo da organização da horda, juntamente com a posse de armas superiores, visto que “os homens sempre colocam seus instrumentos de poder [...] a serviço de sua agressividade e usam-nos contra os outros homens”. (p. 173)

Em “Moisés e o monoteísmo” ([1939] 1996), Freud apresenta a figura do grande homem que influencia seus semelhantes. Relembra “Totem e tabu”, nos tempos primitivos quando o homem vivia em pequenos grupos, sob o domínio de um macho poderoso e onipotente, e reinava a recusa de amor. O totemismo é considerado a primeira forma sob a qual a religião se manifestou na história humana, e o seu primeiro desvio foi a humanização da entidade adorada.

De “Psicologia das massas e análise do eu”, Freud retoma o papel do outro na vida do sujeito, a estrutura libidinal para o estabelecimento do laço entre chefe e membros, a necessidade de um chefe (pai) para conduzir.

Freud ([1939] 1996) destaca um capítulo para tentar definir o que constituiria um "grande homem": se por possuir um alto grau de qualidades; se por sua beleza; se por força; se por suas qualidades intelectuais; se por conquistas; ou, ainda, se por sucesso. Ele não chega a nenhuma conclusão definitiva, mas pontua duas características de todo "grande homem" na influência de seus semelhantes: por sua personalidade e pela ideia que ele apresenta. "Essa ideia pode acentuar alguma antiga imagem de desejo das massas, ou apontar um novo objetivo de desejo para elas, ou lançar de algum outro modo seu encantamento sobre as mesmas". (p. 123)

Outro ponto fundamental em “Moisés e o monoteísmo” é a ideia da morte do pai, do pai simbólico que, transformado em ausência, organiza. O "pai criado" como um sistema de representações imaginárias sustenta a dimensão simbólica, representada pelas regras, que lhe conferem sentido e acomodam a convicção da ordem da crença.

Para Lévy (2005), este é um dos paradoxos na vida organizacional: as regras só são respeitadas enquanto atributo de uma legitimidade superior e indiscutível; a dimensão simbólica requer uma adesão afetiva e não racional. Dessa forma, atribui-se aos líderes uma natureza superior, distinta dos homens comuns, capaz de definir os objetivos do grupo, seus projetos, a realidade que serve de referência, mesmo que essa realidade seja ilusória.

Para Enriquez (1990), o grande homem que Freud descreve nesse texto tem a característica da influência, e como toda influência é relação, e como toda relação participa de um vínculo erótico, é preciso então aceitar a ideia de que o grande homem tenta criar um vínculo libidinal positivo dos outros para com ele, em síntese, que ele tenta fasciná-los ou seduzi-los.

2.1 Narcisismo

O narcisismo é um importante conceito que atravessa todo tipo de relação. Na teoria freudiana, o narcisismo é apresentado como uma fase própria do desenvolvimento humano, na qual o sujeito passa do autoerotismo, ou seja, do prazer centrado no próprio corpo, para o reconhecimento e a busca do amor em outros objetos. Implica a saída da gratificação, a quebra da ilusão infantil de que o mundo gira ao nosso redor, para a inserção no mundo da cultura: a possibilidade de viver, aceitar e trabalhar com a alteridade.

Freud ([1914b] 2010) distinguirá os investimentos libidinais, colocando em evidência a possibilidade de que a libido tem de reinvestir o ego (libido do ego), desinvestindo o objeto (libido do objeto). Para Freud, o ego deve ser considerado como um grande reservatório da libido, de onde esta é enviada aos objetos, e que está sempre pronto a absorver a libido que reflui daqueles. Ao mesmo tempo, ele destaca que o sentimento de autoestima, por depender da libido narcísica (libido do ego), pode ser abalado no caso de dependência em relação ao objeto amado. Ao se submeter e idealizar o objeto de paixão, uma parte do narcisismo do sujeito é paga como multa.

Podemos pensar a constituição do ego como uma unidade psíquica, sendo que "tal unidade é precipitada por uma determinada imagem que o sujeito adquire de si mesmo segundo o modelo do outro, e que é precisamente o ego. O narcisismo seria a captação amorosa do sujeito por essa imagem" (Laplanche e Pontalis, 2008, p. 288). A partir daí, Freud diferencia dois tipos de narcisismo: o primário — caracterizado pela total ausência de relações com o meio, por uma indiferenciação entre o ego e o id, um estado precoce em que a criança investe toda a sua libido em si mesma; e o secundário — que contempla já a formação do ego por identificação com o outro e corresponde ao retorno ao ego da libido que aflui dos seus investimentos objetivos.

Para Freitas (2006), "o narcisismo é o reino de dois fantasmas complementares: o da impotência, do medo, do despedaçamento e do abandono, e o reino da potência, de ser o deus, o ideal encarnado, o único" (p. 109).

Não se pode falar de narcisismo sem falar em ideal do ego. O ideal do ego é o herdeiro do narcisismo, é ele que substitui o paraíso perdido e que impulsiona o homem a buscar a perfeição. Freitas (2002) acredita que, dentre as fantasias inconscientes, a fantasia do reencontro com a plenitude é a que mais sustenta o sujeito em sua busca de curar as feridas, impulsionando-o a seu projeto de grandiosidade, no grande palco das organizações, onde será possível alimentar seu narcisismo e seu ideal do ego.

2.2 Identificação

Em seguida Freud estuda dois grupos artificiais: a igreja e o exército, e traça alguns pontos em comum entre eles, como a ilusão de haver um líder (Cristo ou um general) que ama igualmente todos os indivíduos no grupo. Esperam dele um reconhecimento à fidelidade e ao fato de cederam ao princípio do prazer, abrindo mão da exigência deliberada de certo favoritismo.

Cada indivíduo está ligado por laços libidinais ao líder e, por outro lado, aos outros membros do grupo. Temos então que os grupos se caracterizam por colocarem um só e mesmo objeto no lugar de seu ideal do ego e, conseqüentemente, se identificarem uns com os outros em seu ego. Desse modo, temos configurados dois tipos de laço emocional: o investimento no objeto e a identificação entre os pares que compartilham esse investimento.

Para Freitas (2006), esta dupla identificação do grupo com o seu líder e entre seus membros pode ser interpretada no ambiente organizacional, onde a empresa encontra-se no papel do próprio líder carismático que promete um amor único, investindo também no sentimento entre seus membros, ao mesmo tempo que exige constantemente a competição colaboradora com os irmãos.

O processo de identificação é bastante aprofundado neste texto, pois, ao tentar fundamentar as razões inconscientes pelas quais um membro de um grupo adere tão fortemente a tudo ou a alguns aspectos desse objeto, acaba por concluir que a

Identificação é um dos elementos que facilitam esse “efeito-cola” nos agrupamentos humanos. As identificações fazem parte do narcisismo secundário.

O grupo, ou objeto, enlaça-se com o ego do sujeito, quer seja por qualidades negativas ou positivas, favorecendo uma vinculação que pode ser muito intensa. Por isso, cabe retomar a noção em Freud de ideal do ego como sendo a instância psíquica resultante da convergência do narcisismo e das identificações parentais, que muitas vezes pode ser ocupada pelo líder do grupo. Consequentemente, o ego do membro pode se misturar ao do grupo, como em atos de extrema violência (por exemplo, 11 de Setembro, nazismo, black bloc etc.).

Para Freud ([1921] 2011), o homem não é um animal de rebanho, mas sim um animal de horda, membro individual de uma horda conduzida por um chefe.

O líder da massa continua a ser o temido pai primordial, a massa quer ainda ser dominada com força irrestrita, tem ânsia extrema de autoridade, ou, nas palavras de Le Bon, sede de submissão. (p. 91)

Para Enriquez (1990), quando nas organizações se fala de camaradagem, espírito de equipe, vestir a camisa da empresa, dedicação ao trabalho bem feito, desejo de viver em um clima em que reinam as melhores relações humanas, estamos falando do que Freud defendeu em seu texto sobre o amor (Eros) ser o responsável pela criação e permanência dos vínculos no grupo. Ou seja, o amor enquanto tendência erótica, assim evocada como tendência desviada quanto à sua finalidade.

Freud ([1921] 2011) enfatiza as complicações na vida de indivíduos que acabam por compor muitos grupos, possuindo múltiplos laços por identificação, e construindo seu ideal do ego segundo os mais diversos modelos. Freud ainda chama a atenção para a contribuição que o texto propicia ao esclarecer a estrutura libidinal de um grupo a partir da diferenciação entre o ego e o ideal do ego, e ao duplo tipo de ligação por ela possibilitada: identificação e colocação do objeto no lugar do ideal do ego (idealização).

A idealização é o processo pelo qual as qualidades e o valor do objeto são elevados à perfeição. O objeto enquanto engrandecido e exaltado psiquicamente encontra-se numa posição imune a qualquer crítica.

Freitas (2006) entende que apesar de a proposta das organizações em padronizar os comportamentos e atitudes de seus funcionários ser uma agressão à subjetividade, o fato é que o processo de idealização pode trazer tranquilidade e estabilidade ao assegurar uma devoção sem questionamentos, permitindo sua proteção e um sentimento de aprovação. Ainda assim, o devotado corre o risco de fechar-se numa relação circular que anula os demais, não favorecendo o amadurecimento nem a autonomia. Da mesma forma, essa devoção pode atender a uma certa demanda masoquista, presente em todos, em diferentes graus.

2.3 Narcisismo das pequenas diferenças

Além do amor, o ódio ou o desprezo também pode reforçar a coesão de um grupo. A esse fenômeno grupal Freud denominou narcisismo das pequenas diferenças: "Sempre é possível ligar um grande número de pessoas pelo amor, desde que restem outras para que se exteriorize a agressividade" ([1930] 2010, p. 80-1). Para Freud existe uma vantagem em permitir um escape à pulsão de morte — por meio da hostilização aos que não pertencem ao grupo — e assim direcioná-la a um objeto externo, em vez de ao próprio ego.

Se em 1921 Freud define o grupo como um conjunto de indivíduos que colocaram um único objeto no lugar de seu ideal do ego, identificando-se uns com os outros, em 1930, em consonância ao conceito de pulsão de morte, a formação de um grupamento cultural menor passa a ser um bom pretexto para o exercício da destrutividade, ou seja, um grupo também poderia se formar por colocar um único e mesmo objeto como destino da pulsão de morte.

O narcisismo das pequenas diferenças está na base da formação do "nós" e do "outro", como bem destaca Fuks (2007), "na fronteira que tem por função resguardar o narcisismo da unidade" (p. 48). O outro, ao possuir pequenas diferenças reais,

gera uma tensão (como as rixas entre povos vizinhos ou mesmo concorrentes), que cria impedimentos para este outro ser visto como um perfeito semelhante pelo grupo. "O ódio não nasce da distância, mas da proximidade" (p. 48), a qual produz o estranhamento necessário para deflagrar os impulsos hostis contra aqueles portadores das "pequenas diferenças". Dessa forma, o grupo forja para si uma identidade, eliminando qualquer diferença interna.

Cria-se assim uma fraternidade que pode se expressar nas empresas por meio das equipes, "onde a agressividade pode e deve ser canalizada para a destruição dos desafios e inimigos comuns, e o amor pode ser vivido através da missão nobre que a todos irmana" (Freitas, 2006, p. 78). Ao mesmo tempo, os inimigos internos podem ser fonte de motivação a fim de superá-los.

O narcisismo das pequenas diferenças é um importante elemento para também pensarmos nas relações de hostilidade e compreender como se fundamenta a rivalidade ou a concorrência dentro das empresas. O que se vê nas organizações é a colaboração com os pares e a competição com todos, inclusive os pares. As "pequenas diferenças" entre os diferentes líderes, as diferentes áreas, as diferentes equipes dentro de mesma área, as diferentes pessoas dentro da mesma equipe. As dificuldades nos relacionamentos, a falta de interesse na troca de informações, a hostilidade entre os pares são alguns exemplos de ações vivenciadas em diversas reuniões, como poderemos ver no caso WWX (Parte V deste trabalho).

Muitas empresas buscam minimizar as diferenças por meio da prática da disseminação da visão sistêmica. De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade, esta é uma prática que integra os fundamentos da excelência em gestão, uma vez que é a forma de entender a organização como um sistema integrado, no qual as partes — internas e externas — estão diretamente ligadas, formando um todo. Ou seja, o desempenho de um componente é essencial para que outro componente possa executar as suas atividades, e também pode afetar não apenas a própria empresa, mas todas as partes interessadas (sociedade).

Teoricamente, as pessoas são treinadas para conhecer a visão sistêmica da empresa e, assim, compreender a interdependência que determinaria a convivência

necessária entre as áreas, os processos, as atividades, para o alcance dos objetivos organizacionais. Chamo a atenção para o "teoricamente", porque vivenciei essa prática na maior parte das empresas nas quais atuei ou prestei consultoria, mas apesar de ser uma boa "prática" reconhecida na administração, não está imune à geração de inúmeras outras "pequenas diferenças" internas.

2.4 Transferência

As contribuições de Freud no campo social são indiscutíveis, "simplesmente" por ter ampliado a percepção da psicologia coletiva ao considerar os indivíduos que a compõem, evidenciado a problemática referente aos processos inconscientes que afetam o sujeito, tanto em sua vida psíquica quanto na intersubjetiva.

E isso faz toda a diferença para o nosso estudo. As contribuições de Freud no campo social nos preparam para aprofundar uma questão-chave no entendimento das relações entre os sujeitos: o processo da transferência, que vai muito além de ser algo específico da situação terapêutica.

A transferência ocorre independentemente da situação analítica. A diferença é que, na análise, a transferência pode ser descoberta e isolada. "Ela é um fenômeno universal da mente humana (...), e de fato domina o todo das relações de cada pessoa com seu ambiente humano". (Freud, [1925] 1996, p. 47)

O processo de transferência também pode constituir um instrumento para pensar as implicações das relações superior-subordinado, as relações entre pares, ou mesmo das relações de lealdade mútuas implícitas.

Assim como o manejo da transferência é parte crucial no tratamento analítico, podemos pensar nas dificuldades que surgem nas relações dentro do grupo ao não levar em consideração as relações transferenciais que se estabelecem, de forma inconsciente, entre os funcionários de uma empresa, por exemplo. Essas relações podem compor uma outra trama de poder, além daquelas estipuladas formalmente pela estrutura de cargos e funções.

Seguiremos agora com um breve histórico da construção do conceito de transferência na obra de Freud, a partir da sua primeira menção, em “Estudos sobre a histeria” ([1895] 1996) até “Psicologia das massas e análise do eu” ([1921] 2011).

Em “Estudos sobre a histeria” ([1895] 1996), Freud apresenta sua primeira formulação do conceito de transferência, ainda que naquele momento esta não era vista como tal, mas sim como um fenômeno que surgia da intensa relação pessoal entre paciente e médico, considerado como um obstáculo para o andamento da análise. “A transferência para o médico se dá por meio de uma falsa ligação” (p. 313) que Freud descreve como o resultado da ligação do mesmo afeto anteriormente rejeitado pelo desejo proibido e que era revivido por meio da pessoa do médico.

Em “A interpretação dos sonhos” ([1900] 1996), Freud retoma a noção de transferência para delinear a não mais como uma transferência apenas sobre a pessoa do médico, mas como um modo de deslocamento de um desejo inconsciente, que se manifesta de forma disfarçada sobre materiais fornecidos pelo pré-consciente. Ou seja, em vez da “falsa ligação”, a transferência passa a ser um mecanismo de deslocamento da carga afetiva de uma representação para outra (Laplanche e Pontalis, 2008).

Será somente em “Fragmento da análise de um caso de histeria” ([1905a] 1996) — o caso Dora — que a transferência passará a ocupar a dimensão de conceito, deixando de ser apenas um mecanismo de deslocamento, o qual Freud reconhecerá como primordial, “uma exigência indispensável (...) que não há nenhum meio de evitá-la” (p. 111) no tratamento terapêutico, ao descrevê-las:

O que são transferências? São reedições, reproduções das moções e fantasias que, durante o avanço da análise, soem despertar-se e tornar-se conscientes, mas com a característica (própria do gênero) de substituir uma pessoa anterior pela pessoa do médico. Dito de outra maneira: toda uma série de experiências psíquicas prévia é revivida, não como algo passado, mas como um vínculo atual com a pessoa do médico. (p. 111)

Ainda em 1905, Freud destaca que as transferências (no plural, como bem destaca Laplanche e Pontalis) não se diferenciam se dirigidas ao analista ou a qualquer outra pessoa, mas que passam a ser a parte do trabalho mais difícil e, em vez de obstáculo, converte-se em um poderoso auxiliar ao tratamento.

Neyraut (apud Minerbo, 2012) — um importante comentador do caso Dora — chama a atenção para o fato de a transferência, além de ser um elo nas associações rumo ao infantil, ser ativa e produtiva na situação atual. A evolução da transferência encontra-se entre esses dois polos: o infantil e o adulto, entre o presente e o passado, num movimento de progressão e regressão. Em outras palavras, "o atual reativa o desejo infantil, e o desejo infantil relança a realidade". (p. 31)

Apesar de este histórico estar fundamentado no desenvolvimento do conceito de transferência na teoria freudiana, vale ressaltar a importância do trabalho de Ferenczi em "Transferência e introjeção" ([1909] 1991) no contexto que se seguirá nos próximos textos de Freud sobre a transferência.

Ferenczi destaca a ideia de que elementos da figura do médico convocam no paciente, inconscientemente, as figuras parentais, ou seja, funcionam como suporte ao deslocamento do complexo de Édipo. Essa ideia, particularmente, muito nos interessa para compreendermos a ideia de escutar o infantil (criança no adulto), presente tanto na situação analítica quanto nas empresas. Para Ferenczi, em todo adulto existe a criança que poderá ser acionada por quem souber despertar a transferência.

Somada à ideia de que a relação do sujeito com as figuras parentais é revivida na transferência, em "A dinâmica da transferência" ([1912] 2010) Freud distingue transferência positiva (sentimentos ternos) e negativa (sentimentos hostis).

Mais tarde, em "Recordar, repetir e elaborar" ([1914a] 2010), Freud delineará uma nova noção que chamará de neurose de transferência, ou seja, o paciente deposita sobre o analista não mais transferências positivas e negativas, mas um "modo de ser" (Minerbo, 2012, p. 51). A própria transferência é apenas um fragmento de repetição, reproduzida a partir da experiência do passado esquecido (recalcado) na forma de atuação e não como lembrança que o paciente não sabe

que repete, pois o faz em substituição ao lembrar. Repete sob as condições da resistência e "repete tudo o que, das fontes do reprimido, já se impôs em seu ser manifesto: suas inibições e atitudes inviáveis, seus traços patológicos de caráter". (p. 202)

A transferência torna-se o eixo do trabalho analítico que seguirá com "Além do princípio do prazer" ([1920] 2010), a considerar a ideia de que na transferência se atualiza o essencial do conflito infantil ("sempre tem por conteúdo algo da vida sexual infantil, ou seja, do complexo de Édipo e seus derivados" [p. 177]) por meio da compulsão à repetição, como resistência do ego e pré-consciente, que está a serviço do princípio de prazer. Este se esforça para evitar o desprazer que seria gerado pela liberação do reprimido. Aqui Freud destaca que a compulsão à repetição também traz de volta experiências emocionais dolorosas, que não puderam ser assimiladas naquele momento e, portanto, não foi possível integrá-las à vida psíquica do sujeito.

A compulsão à repetição é atribuída à pulsão de morte, que se esforça para reduzir, manter constante, ou remover a tensão interna proveniente dos estímulos e que está diretamente atrelada ao princípio do prazer.

Ainda em "Além do princípio do prazer", Freud destaca que os fenômenos de transferência dos neuróticos também podem ser encontrados nas pessoas "normais", apesar de estas não necessariamente produzirem sintomas, mas funcionarem igualmente sob a compulsão à repetição.

Retornamos agora a "Psicologia das massas e análise do eu" ([1921] 2011), texto em que pudemos acompanhar, no item 2.2 deste capítulo, a construção de Freud a respeito do processo de identificação. Vale aqui ressaltar os principais pontos desse estudo devido a sua importância na construção de nosso modelo de relações de poder.

Mezan (2006) sintetiza o conceito de identificação em Freud: "É um processo (*a identificação*) pelo qual o sujeito assimila um ou mais traços do outro indivíduo, integra-os a seu ego e portanto se modifica de acordo com o modelo ou modelos em

causa" (p. 506). Ou seja, a identificação gera modificações no ego sob a forma de resíduo ou depósito. O ego é constituído por essas identificações sucessivas.

A identificação é diferente da escolha de objeto pela ação que corresponde: escolher um objeto é desejar tê-lo, ao passo que se identificar com um objeto é desejar sê-lo ou ser como ele. A identificação é, desde o início, ambivalente. Freud descreve três tipos de identificação: a primeira, anterior à escolha de objeto, é a relação afetiva mais precoce com outra pessoa (objeto primário); a segunda, a identificação regressiva, após à escolha do objeto e, em particular, o abandono desse objeto; e a última, a identificação parcial a um traço de outro indivíduo, no qual procuramos imitá-lo (Mezan, 2006).

Seguindo o histórico da transferência até o momento, do ponto de vista da repetição, será em "Psicologia das massas e análise do eu" que Freud delineará um sentido mais preciso: "o que se repete são identificações inconscientes que determinam nossa maneira de sentir, pensar e agir" (Minerbo, 2012, p. 51). Para Minerbo (2012) essa é a ideia fundamental desse texto, "pois a transferência convoca o analista a agir a identificação complementar, aquela que tem a ver com o inconsciente parental, e que funcionou como "molde" para a identificação que está agida no paciente". (p. 51)

Com base nesse entendimento, Freud conclui que a transferência é em si a transferência de instâncias psíquicas — formadas a partir das identificações com o objeto perdido: no caso do enamoramento ou da hipnose, como resultado da transferência do ideal do ego sobre o objeto; no caso da relação com o líder que é posto na posição de autoridade máxima (atribuição de poder), como resultado da transferência do superego, representante interno da autoridade parental. Dessa forma, a transferência passa a ser vista como atualização de identificações inconscientes constituídas nas relações com o objeto primário.

Parte IV – Apontamentos para um modelo de relações de poder

Para nortear a questão do poder partindo da teoria freudiana, utilizamos os textos sociais como fio condutor para investigar os principais processos psíquicos, as instâncias, os elementos fundamentais envolvidos nessa problemática. O caminho teórico percorrido até aqui foi trilhado com o objetivo de destacá-los, a fim de possibilitar uma desconstrução que permitisse criar alguns apontamentos para formar um modelo de relações de poder.

Eis o ponto central de todo este estudo. A partir do embasamento dos capítulos anteriores, à luz do ambiente organizacional, a discussão toma outro patamar com os apontamentos que visam consolidar os elementos essenciais na fundamentação de um modelo.

Longe da ideia de criar generalizações ou uma simples síntese, ou mesmo um modelo final para pensar as relações de poder nas empresas, nosso intuito é destacar esses apontamentos que servirão como subsídios para a criação de um futuro modelo de relações de poder. Esses aspectos integrados nos permitem desconstruir várias situações sociais no intuito de compreender seu funcionamento interno. Vimos o quão complexo pode ser o universo das relações, em especial as relações de poder, e veremos mais adiante como tais apontamentos operam nos casos analisados.

Assim, vale ressaltar que esses apontamentos não pretendem fundar um modelo geral de relações de poder, mas trabalhar de forma a analisar esse tipo de relação, num determinado ambiente, na tentativa de criar hipóteses interpretativas para o seu funcionamento local, dadas as circunstâncias específicas, como é o caso WWX (apresentado na Parte V).

Para tanto, organizamos os apontamentos numa certa ordem que permita o acompanhamento de suas elaborações: 1) Noção de poder; 2) Base do modelo de relação; 3) Fluxo do poder: relação entre o ego e o outro; e 4) Configurações de poder.

1. Noção de poder

Antes de tudo, precisamos condensar nossa ideia sobre a noção de poder. Mesmo sendo amplamente estudado por inúmeros estudiosos, o poder está longe de possuir uma definição privilegiada, principalmente por não se tratar de uma simples relação de causalidade. O poder está envolvido em uma teia complexa de elementos que interferem, todos eles, na composição e no funcionamento, tal como se apresentam.

O poder é empregado por muitos meios: a força, a persuasão, a sedução, a legislação, o hábito. É um potencial de intervenção sobre os outros como resultado do entrelaçamento das relações sociais.

O poder é sempre relacional, só existe por meio da relação com o outro e, por isso mesmo, não há poder sem consentimento. Podemos pensar em dois tipos de consentimento: 1) por internalização das leis e identificação; e 2) por medo de desintegração do sujeito. Essas características fundamentais inscrevem o poder como inerente aos elementos humanos e subjetivos, envolvendo tudo o que está subjacente a ele, que a própria noção de poder demanda.

Enriquez (2007) situa a experiência primitiva do poder, baseado em "Totem e Tabu", como aquela que acontece na relação do filho com a figura do pai, representante da lei e que demarca os limites do permitido e do interdito. É a partir dessa relação que o filho vai introjetando as normas e regras sociais. Assim, o conflito fundamental dessa relação se refere ao complexo de Édipo, e o seu entendimento é a chave para a compreensão da noção de poder. Aceitar "perder" o objeto escolhido é ao mesmo tempo aceitar a frustração, confrontando-se com o mundo de adultos que renunciaram a seus desejos arcaicos, em troca de um lugar no grupo. "O homem civilizado trocou um tanto de felicidade por um tanto de segurança." (Freud, [1930] 2010, p. 82)

A essência do mito da horda primeva está na dimensão simbólica representada pela luta interna entre as pulsões de vida — com seu caráter construtivo a partir do princípio de ligação (a criação do mundo fraterno) — e das pulsões de morte — com

seu caráter regressivo, manifesta na compulsão à repetição, na tendência à redução das tensões e à estabilidade (luta pelo reconhecimento que só pode ter êxito por meio da submissão do outro).

A ambiguidade é subjacente à noção de poder, assim como a oposição das pulsões em relação ao serviço prestado: uma vez que o poder pode tanto estar a serviço da pulsão de morte na criação de um mundo ordenado, como a transgressão e a revolta podem ser sinais da pulsão de vida para a criação de uma nova trama.

É nessa linha de pensamento que delineamos a noção de poder não apenas em sua perspectiva repressiva, do mundo ordenado, imóvel e pleno, aquela que remete à idealização em forma de ilusão, da perda de identidade e na anulação do desejo do sujeito, mas considerando também o seu caráter construtivo, podendo ser uma fonte de ligação a partir da desestruturação-estruturação, favorecendo o nascimento de novas representações e de um outro universo simbólico. "O trabalho da morte, enquanto recoloca em discussão as falsas identidades, opera sobre a vida." (Enriquez, 1997, p. 132).

2. Base do modelo de relação

Com a noção de poder desenhada, precisamos agora retomar o contexto do modelo de relações no sujeito, pois só assim poderemos lançar luz à estrutura do funcionamento do poder, inscrito no psiquismo do sujeito, a partir das suas relações de objeto.

A "escolha de objeto", para Freud, é o ato de eleger uma pessoa ou tipo de pessoa como objeto de amor. Nesse caso, o termo "escolha" não se refere ao sentido racional como algo que possa ser escolhido entre diversos possíveis, de maneira consciente. A "escolha de objeto" é sempre algo interno no próprio sujeito, evoca o que pode haver de irreversível e de determinante na eleição do seu tipo de objeto de amor, num momento decisivo de sua história.

No tipo de escolha de objeto por apoio, as escolhas se estabelecem a partir do modelo de relação presente nos primeiros momentos da vida com as figuras parentais, na medida em que estas asseguram à criança os cuidados, a alimentação e a proteção. Na primeira teoria pulsional, esse tipo de escolha de objeto fundamenta-se no fato de as pulsões sexuais se apoiarem originalmente sobre as pulsões de autoconservação: a experiência das primeiras satisfações sexuais se apoiaria sobre objetos responsáveis pela conservação da vida: o seio materno ou o seu substituto.

Para Freud, a escolha do primeiro objeto será o protótipo para as futuras relações objetais, pois, mais tarde, o sujeito tende a amar outras pessoas que possam ajudá-lo em seu estado de desamparo e que possam satisfazer as suas necessidades. O objeto internalizado pode estar associado a um conjunto de representações-objeto, ou seja, a tudo aquilo que está associado à satisfação da amamentação: o seio, o leite, o cheiro, a boca, o som — podendo ser inscritos como objetos parciais da pulsão.

Barus-Michel e Enriquez (2005) complementam a ideia de o modelo primordial de relações com as figuras parentais instituir também a primeira experiência com o poder. Para eles, "o poder está inscrito no psiquismo desde o nascimento" (p. 158),

em virtude do tempo considerável de dependência da criança a seus cuidadores, permanecendo a mercê do poder exercido por eles. É pela via da submissão que a criança aprende as regras, internaliza os interditos, tenta por meio da identificação elaborar uma imagem ideal do poder.

Seguindo essa ideia, o sujeito poderá transferir às situações sociais, por muito pouco que seja uma estrutura familiar, na busca pelo objeto de amor internalizado nas primeiras relações parentais, em que a necessidade de ser amado e de se sentir protegido pode predispor-lo à dependência e à submissão.

O importante aqui é destacar a passagem de uma das principais características da teoria psicanalítica: o quanto as experiências amorosas infantis determinam as experiências posteriores, ou seja, os "processos psíquicos infantis, tanto em sua dimensão de ação como de afeto e representação, tendem a ser o modelo para as relações adultas" (Coelho Junior, 2001, p. 40).

Esta pode ser a base para a construção do modelo de relações de poder: o modelo de relação primária é estrutural enquanto define a forma como a subjetividade de cada um funcionará num determinado fluxo do poder, dentro de uma constelação de elementos, reunidos para tal fim (o papel exercido, os meios utilizados, os sistemas de influência, recompensa, quais os produtos que resultam disso).

3. Fluxo do poder: relação entre o ego e o outro

Com a noção de poder e a base para pensar um modelo de relações de poder a partir das primeiras relações objetais, ainda precisamos entender no contexto organizacional, como e por que as pessoas se destituem de poder ou assumem posições de domínio, a estrutura de seus conflitos, a fonte de suas angústias, suas resistências, seus investimentos psíquicos em troca de algo.

Seguimos em frente, retomando o conceito do narcisismo, que atravessa todo tipo de relação e implica que o sujeito abra mão do mundo perfeito, na quebra da ilusão infantil, para o estabelecimento dos laços sociais com os demais sujeitos, por meio de códigos coletivos, na inserção no mundo da cultura: a possibilidade de viver, aceitar e trabalhar com a alteridade.

O narcisismo é a captação amorosa do sujeito por uma determinada imagem que tem de si próprio, segundo o modelo do outro, e que corresponde ao ego. Ocorre em dois tempos: o primário — um estado precoce em que a criança investe toda a sua libido em si mesma; e o secundário — que contempla já a formação do ego por identificação com o outro, correspondendo ao retorno ao ego da libido que aflui dos seus investimentos objetais (Laplanche e Pontalis, 2008).

A identificação, como vimos na Parte III, capítulo 2.2, é um processo no qual o sujeito assimila um ou mais traços do outro (objeto), internalizando-os a seu ego, o que pode gerar modificações de acordo com o modelo ou modelos em causa. O ego é constituído por essas identificações sucessivas. O processo de identificação é um elemento central na constituição da subjetividade. Os objetos podem ser substituídos, sendo o sucesso ou o fracasso o fator determinante na formação dos sintomas ou na possibilidade de sublimação de cada sujeito.

Identificação e escolha de objeto se diferenciam justamente pela ação que corresponde a cada uma delas. Enquanto na primeira se deseja ser (ou ser como) o objeto, na segunda o que se busca é ter o objeto. Ressalte-se que a identificação é marcada pela ambivalência. Freud descreve três tipos de identificação: a primeira, anterior à escolha de objeto, é a relação afetiva mais precoce com outra pessoa

(objeto primário); a segunda, a identificação regressiva, após a escolha do objeto e em particular, o abandono desse objeto; e a última, a identificação parcial a um traço de outro indivíduo, no qual procuramos imitá-lo (Mezan, 2006).

As identificações ocorrem desde o início da vida e preparam o caminho para o complexo de Édipo, um dos principais paradigmas da condição humana, como uma questão decisiva no desenvolvimento do psiquismo individual na entrada da cultura, no campo social.

O complexo de Édipo traduz a situação da criança na triangulação, não sendo redutível a uma situação real, mas à influência exercida sobre a criança pelo casal parental. "A sua eficácia vem do fato de fazer intervir uma instância interditória (proibição do incesto) que barra o acesso à satisfação naturalmente procurada e que liga inseparavelmente o desejo à lei" (Laplanche e Pontalis, 2008, p. 80). O que será interiorizado e sobreviverá na constituição da subjetividade são os diferentes tipos de relações que existem entre os diferentes vértices do triângulo (ambivalente, rival, dependente etc.).

Toda organização traduz situações que se relacionam às da fase edipiana: as pessoas disputam postos, poder, influência entre si; querem ocupar o lugar do outro podendo se assemelhar à atitude da criança que quer o lugar do pai. Esta situação pode ser ainda mais perceptível nas organizações de sucessão familiar, onde a disputa entre os pares (irmãos) pode ser pela maior parcela de amor, reconhecimento, privilégios, e pelo desejo de "destronar" o pai e instaurar uma nova ordem.

Definido como o herdeiro do complexo de Édipo, o superego assume o poder e a função da instância parental por meio do processo de identificação: a criança, ao renunciar à satisfação dos seus desejos edipianos, transforma o seu investimento nos pais em identificação com estes. Vale lembrar que o superego da criança não se forma à imagem dos pais, mas à imagem do superego dos pais. O superego engloba, assim, as funções de interdição (juiz) e assume o valor de modelo (ideal do ego).

"O homem civilizado trocou um tanto de felicidade por um tanto de segurança" (Freud, [1930] 2010, p. 82) e levou de brinde o sentimento de culpa. Freud lembra a origem de uma permanente infelicidade interna estar associada ao medo da autoridade, que nos obriga a renunciar à satisfação pulsional, contida e internalizada pelo superego, o qual nos castiga por não sermos capazes de ocultar dele a continuação dos desejos proibidos.

Atravessados por esse mal-estar para em troca fazermos parte da civilização, somos instigados a estabelecer identificações, na internalização do objeto perdido na infância — portador do amor, da proteção, da segurança, na tentativa de satisfazer a pulsão, mesmo que de forma parcial ou sublimada, por meio das mais variadas relações e das transferências que serão convocadas a partir daí.

A transferência é o processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos dentro de uma certa relação estabelecida entre eles. Trata-se de uma repetição de protótipos infantis vivida com um sentimento de atualidade acentuada (Laplanche e Pontalis, 2008). É na transferência que se atualiza o essencial do conflito infantil: "Essa reprodução, que surge com uma fidelidade que não fora desejada, sempre tem por conteúdo algo da vida sexual infantil, ou seja, do complexo de Édipo e seus derivados" (Freud, [1920] 2010, p. 177).

As identificações inconscientes – que é o que de fato se repete – determinam nosso modo de sentir, pensar e agir. Ao mesmo tempo, elas convocam o outro a agir a identificação complementar, que tem a ver com o inconsciente parental — modelo para a identificação que está agida (Mlnerbo, 2012). A transferência passa a ser vista como a atualização de identificações inconscientes com o objeto perdido na infância.

Sendo assim, o processo de transferência, seguindo o modelo de relação pré-estabelecida em cada sujeito, como vimos anteriormente, lança uma luz para pensarmos sobre a complexidade das mais diversas relações sociais, principalmente nas relações de trabalho (foco deste estudo), no que diz respeito às implicações das relações líder-subordinado, as relações entre pares, ou mesmo das relações de

extrema lealdade, por exemplo. No caso das empresas, quanto mais elas se colocam no lugar de dar sentido à vida, mais elas se tornam objeto dessas relações transferenciais.

No caso do enamoramento ou da hipnose, onde o objeto é colocado no lugar do ideal do ego, é o resultado da transferência do ideal do ego sobre o objeto. Da mesma forma, o grupo que coloca o líder (objeto) na posição de ideal do ego, criando assim o vínculo libidinal que unirá seus membros, permite a identificação mútua. Neste caso, Enriquez (1997) apresenta algumas vantagens ao sujeito que idealiza o líder: o indivíduo faz parte de uma formação coletiva, é guiado sem ter necessidade de apelar para o raciocínio, e será correspondido em seu desejo de ser amado pelo "pai" e por seus irmãos.

Ou, no caso da relação com o líder que é posto na posição de autoridade máxima, é o resultado da transferência do representante interno da autoridade parental, o superego. Freud defende a necessidade de todo grupo possuir um líder que represente o poder, pois este atuaria na relação junto do indivíduo liderado, no papel do "pai", como uma defesa para sua angústia, diante do desamparo infantil.

A organização oferece uma "resposta" às angústias inconscientes do sujeito, propondo um sistema de defesa socialmente organizado, em troca de seus investimentos psíquicos. O sujeito colabora ativamente com o fluxo do poder da organização, com seu funcionamento e sua manutenção, aceita as "respostas" prontas com a introjeção da cultura organizacional e com o aceite de suas ameaças e recompensas oriundas dessa "oferta". Como consequência, ao mesmo tempo em que estrutura as relações entre os indivíduos, a organização limita e incentiva certos tipos de conflitos, principalmente a competição individual.

4. Configurações de poder

Ao alinhar a noção de poder com a base do modelo de relação, resultando em inúmeros fluxos possíveis de como o poder circula entre os membros da organização, podemos pensar em algumas combinações resultantes da interação desses elementos que funcionam como configurações de poder.

Essas configurações revelam alguns mecanismos de funcionamento que tentam criar um mundo de racionalidades — com suas regras, objetivos, processos, estratégias e planos —, mas que, ao mesmo tempo, se confrontam o tempo todo com seu mundo subjetivo, sua cultura, seus símbolos, seus imaginários — com seus paradoxos e contradições.

Uma determinada configuração de poder se constitui apenas sob certas condições; seu caráter, portanto, é instável, pois se desestabiliza assim que essas condições se alteram. Ou seja, as configurações de poder dependem exclusivamente de uma situação específica, dos papéis atuados, de como o fluxo do poder caminha pelas relações que vão se articulando e desarticulando. Essas configurações podem coexistir em diferentes graus em uma organização; se alternando, dependendo da relação transferencial, ou mudando de configuração, diante de qualquer variação em seus elementos básicos.

Destacamos a seguir três tipos de configurações de poder:

4.1 Configuração de poder do tipo maternal

Caracteriza-se pela perseguição de um ideal de perfeição que o indivíduo encontra na organização, transferindo assim seu ideal do ego ao reativar seu desejo de onipotência, de ser amado pela mãe. A organização funciona como o substituto desse objeto perdido (ideal) e sua lei já não precisa ser imposta, pois está interiorizada pelo sujeito.

A relação nesse tipo de dominação é sempre de uma invasão ao outro. Reflete uma tendência a neutralizar o desejo do outro, a fim de reduzir toda a alteridade, utilizando-se da via da sedução, em que o desejo situa-se em face ao outro, em posição de saber. É o saber sobre o que é o desejo do outro que torna possível a sua captura. Em contrapartida, o outro que se submete a esta dominação aceita fazer parte da alienação imposta pelo sedutor (transferência do ideal do ego), pois ele mesmo encontra algum tipo de gratificação para si (reconhecimento, proteção, amor), ainda que tenha sido privado do seu próprio desejo.

O indivíduo busca atender a todas as exigências do sedutor, pois, assim, atenderá ao desejo da mãe. Ele acredita que a organização faz parte dele e, da mesma forma, ele faz parte da organização; assim, as qualidades da organização tornam-se as dele próprio. Há uma fonte de satisfação e valorização narcisista muito importante ao indivíduo que justifica a aceitação das demandas da organização.

O líder, nesse caso, desempenha um papel intermediário de como o sujeito (subordinado) se relaciona com seus objetos sociais, a organização-mãe, reforçando, ao mesmo tempo, o sentimento de dependência e insatisfação que o sujeito sempre experimentará por nunca responder totalmente às exigências da organização-mãe. Sua maior ameaça inconsciente é o medo de fracassar e de perder o amor da mãe, do mesmo modo que o sentimento de culpa se faz presente por não se sentir à altura do ideal das exigências da organização.

A organização-mãe pode ser representada por uma ideia (forte ideologia) que une o grupo em torno do seu ideal e que regula a atuação de cada papel desempenhado. Desse modo, torna-se um ponto crítico a gestão do simbólico, já que as regras e suas atuações dependem das interpretações e sentidos que cada sujeito tende a dar. A capacidade do poder aqui pode ser analisada pela imposição dos sentidos, da maneira como a organização atua na tentativa de homogeneizar uma certa ordem interpretativa.

4.2 Configuração de poder do tipo paternal

Todo o poder está focalizado no papel do "chefe", que pode ser exercido pelo proprietário ou por chefias rígidas, e cujas relações são pautadas pela obediência e submissão em relação às ordens e às proibições do chefe. O chefe é identificado como o pai ou traços do pai, caracterizado pela concentração do poder, favorecendo um processo de regressão à fase edipiana. Nesse contexto, o superego atua como instância crítica em seu papel de repressor e ao mesmo tempo protetor, do acesso da criança à mãe, ou seja, permite ao indivíduo relativizar seus desejos de onipotência no confronto com uma autoridade real que seguidamente lhe impõe limites.

Essa configuração se refere a um modelo de poder do tipo hierárquico e personalizado, o que significa dizer que as decisões são transmitidas pelo superior a seus subordinados. O "chefe" é responsável pelo comando e a identificação com sua figura paternal mostra que a estrutura é vivida como um meio de proteção, uma certa segurança é sentida, mesmo sendo o "pai" que representa a ameaça de castração.

Pode-se destacar nessa configuração de poder um caráter masoquista nas relações de subordinação, enquanto anseio por um senhor que seja mestre do desejo. Como vimos anteriormente (Parte III, Capítulo 1.2), é a manifestação de um fascínio mortífero pela passividade que favorece a ação de evitar todo o sofrimento.

Dessa forma, assim como a configuração de poder do tipo maternal, a do tipo paternal também mantém uma dependência infantilizada, oferecendo um tipo de proteção que ultrapassa as questões do trabalho e permitindo a identificação e o engajamento afetivo com a figura do pai, em troca da autonomia e da liberdade do sujeito.

4.3 Configuração de poder do tipo fraternal

Como Dorey (1992) destaca, a relação de dominação está no centro da relação intersubjetiva como uma relação dialética com o desejo do outro. Existe em todos nós, em diferentes graus. A configuração de poder fraterno pode ser caracterizada por extremos de rivalidade: uma busca desesperada pelo controle, pelo domínio sobre si mesmo e sobre o outro. O outro precisa ser apagado, anulado, derrubado de seu pedestal. O indivíduo que exerce esse tipo de poder tem necessidade de se opor e frustrar o projeto do outro, com intermináveis discussões, visando imobilizar o curso dos acontecimentos, obstruindo qualquer iniciativa que não seja a dele própria.

A rivalidade é alimentada na própria competição individual que surge no momento em que metas são estabelecidas para cada indivíduo. Este tipo de prática valoriza e recompensa o sucesso individual, a superação de seus limites, o que favorece o isolamento e reforça a necessidade de se concentrar exclusivamente na sua própria performance em atingir os resultados.

O poder do tipo fraternal pode também ser configurado pela ação de um grupo, não somente de um indivíduo, como bem vimos no narcisismo das pequenas diferenças (Parte III, Capítulo 2.3), em que um grupo também poderia se formar por colocar um único e mesmo objeto como destino da pulsão de morte. Cria-se assim uma fraternidade que pode ser expressa por meio das equipes, ao canalizar a agressividade na destruição dos desafios da organização e inimigos comuns (concorrentes, outras equipes, lideranças).

Parte V – A empresa WWX: um estudo de caso

1. Algumas considerações metodológicas

Como destacado no início, a abordagem etnográfica visa apreender o funcionamento de uma cultura não familiar, de forma que possa ser entendida e utilizada por todos. Este tipo de abordagem tem uma característica própria enriquecedora em se tratando da cultura organizacional, que pode ser vista como uma cultura "não familiar" pelo fato de cada empresa possuir a sua própria cultura.

A utilização do método etnográfico oferece a possibilidade de aprofundar as estruturas culturais, aproximar-se do universo simbólico, analisar as relações sociais dentro do contexto da organização a partir de situações individuais, permitindo interpretações *a posteriori* devido à vivência anterior do processo de aculturação e ambientação, essenciais a esse tipo de pesquisa.

Vale lembrar que o caso WWX e os seus respectivos casos foram construídos a partir de uma condensação de minhas observações participativas, transformada em diário de campo de situações específicas, vivenciadas nos últimos cinco anos em que atuei dentro de grandes empresas. Por essa razão, o caso WWX é considerado ficcional por se tratar de uma criação baseada em situações reais, mas adaptado aqui para elaborar algumas hipóteses compreensivas, a partir dos cenários relatados, sobre a complexidade inerente à relação de poder intersubjetiva.

Dessa forma, a narrativa dos casos apresentados a seguir é marcada pela proximidade da consultora de gestão empresarial e, ao mesmo tempo, atravessada fortemente pela minha subjetividade, o que permite demonstrar o lugar que ocupo em cada situação específica. É aí que a contribuição da psicanálise se torna evidente, a partir do seu próprio objeto de estudo — o inconsciente, ou as tais "forças invisíveis" —, como bem destaca o título desta dissertação, necessária tanto

para o registro das observações com caráter analítico-reflexivo do diário de campo como para a elaboração das hipóteses.

2. Caracterização da empresa WWX

A empresa WWX atua no ramo químico para a indústria têxtil e se localiza no estado de São Paulo. Walter, seu proprietário, é dono de mais duas empresas na região, em diferentes segmentos. A WWX, no entanto, é a maior e a mais antiga entre as suas empresas, com quase 30 anos de atuação no mercado e 300 funcionários, além de ser também uma das maiores do ramo no estado.

Em determinado momento, Walter pediu indicação a um amigo empresário de uma consultoria que pudesse avaliar o modelo de gestão atual da WWX, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa. Foi indicada a Walter, que me contratou para desenvolver o projeto em questão, durante um período de 6 meses, acompanhando o dia a dia da empresa.

Walter tem pouco mais de 60 anos, é casado há mais de 30 anos e possui dois filhos já formados. É considerado, no meio empresarial, um empreendedor de sucesso. Arrojado, *self-made-man* no sentido mais característico, Walter parece não temer correr riscos. Como veio de família com recursos limitados, teve formação tardia, mas parece possuir um aguçado faro para negócios. Ele trabalhou em várias empresas e em diferentes posições antes de construir seu império a partir do zero.

Parece demonstrar uma incrível autoconfiança, mas possui, ao mesmo tempo, um jeito de falar simples, direto e risonho. Percebo que às vezes, em seu discurso, ele luta consigo mesmo para encontrar palavras que não soem arrogantes ou altivas demais. Tem um autocontrole bastante desenvolvido; é comedido, preferindo escutar os interlocutores até o final para só então emitir uma opinião. Usa expressões como “talvez fosse melhor se...”, “acredito que...”, “se você me permitir, gostaria...”. Durante um diálogo, ele muitas vezes parece distante, como a ponderar os próximos movimentos e falas. Seu rosto nessas horas é um enigma, e é muito

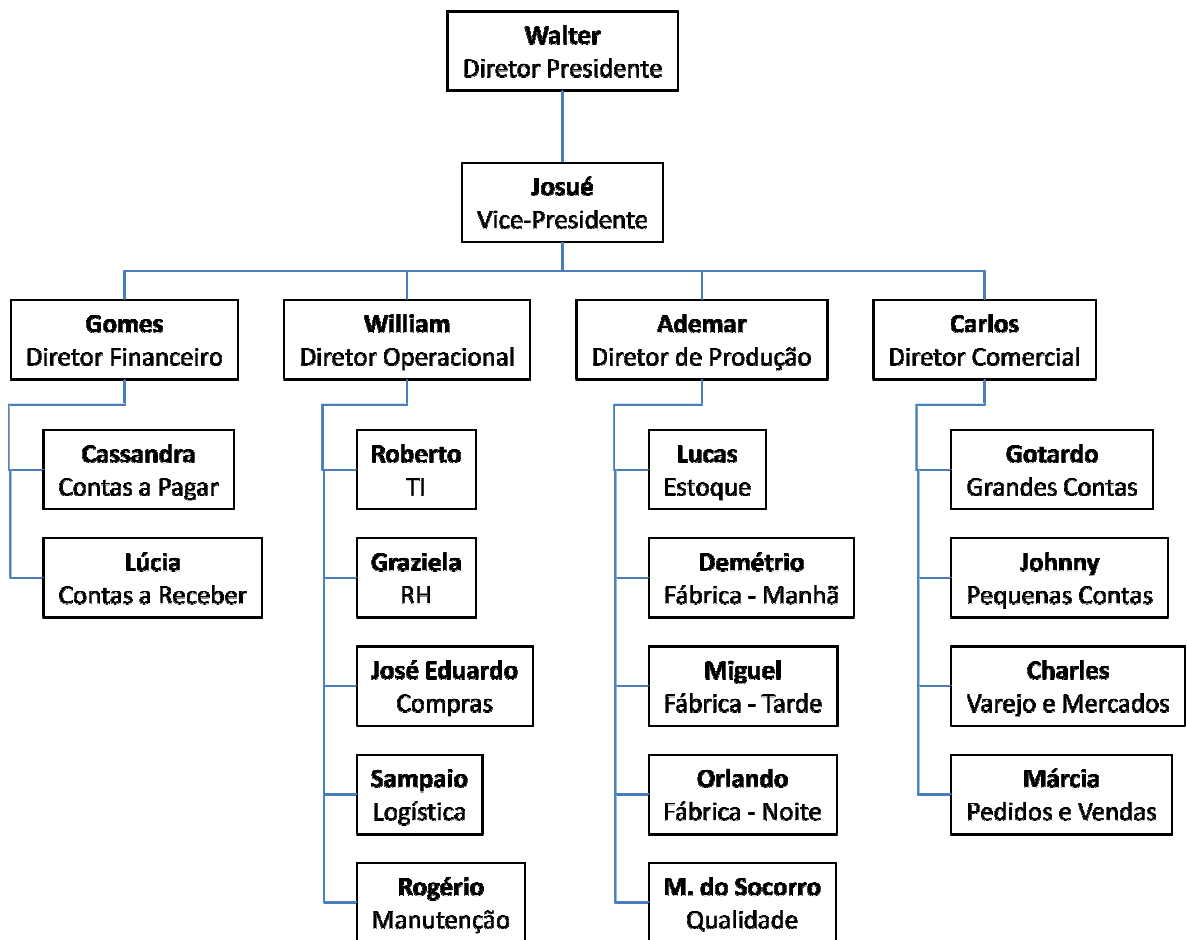
difícil saber o que ele está pensando sobre um determinado assunto enquanto escuta. O comedimento em suas respostas me faz pensar que talvez Walter não fala (ou prefere não falar) tudo o que lhe passa pela mente, em respeito ao interlocutor ou, talvez, no intuito de preservar-se.

Walter tem buscado profissionalizar seus negócios na escolha das principais lideranças, com o objetivo de fazer a empresa funcionar e obter resultados sem depender exclusivamente da sua presença em todas as decisões. Talvez esse seja um dos motivos para que não envolva a família em suas empresas, mesmo que todos tenham seus direitos sobre as propriedades. Walter sempre deu prioridade a profissionais com bastante tempo de casa e muita experiência em suas devidas áreas de atuação.

Há cinco meses, com o crescimento de suas outras empresas, Walter, que até então era o único executivo da WWX a tomar decisões, optou pela contratação de um vice-presidente que gerenciasse o dia a dia da empresa e que se reportasse diretamente a ele. Contratou Josué — 46 anos, executivo com formação em administração de empresas, com grande experiência em outras empresas da área química —, que apresentava em seu currículo uma série de realizações, demonstrando um bom retorno nas empresas em que atuava.

Antes de anunciar a contratação de um vice-presidente, cargo que até então inexistia na empresa, Walter aumentou significativamente o salário dos principais gerentes que respondiam diretamente a ele, promovendo-os ao cargo e *status* de diretores; assim, pôde informá-los da alteração hierárquica que ocorreria. No dia seguinte, Walter promoveu uma pequena celebração para anunciar a chegada da mais nova liderança na equipe.

O organograma atual da WWX está representado a seguir.



3. Casos

3.1. Caso 1: Walter e Josué

Logo nas primeiras semanas, percebi que Walter tinha uma relação quase paternalista com seus subordinados diretos. Em algumas reuniões com os diretores, ele evitou utilizar expressões mais duras, dando um tom mais permissivo ao seu discurso, mesmo quando a situação parecia de gravidade maior.

Pareceu-me que, ao impor sua sucessão a um estranho e ao interditar sua posição aos outros diretores, Walter testou seu poder e a fidelidade dos demais. Às vezes, tinha a impressão de que ele queria comunicar que nenhum dos diretores era digno de sua posição.

Durante a reunião de apresentação de Josué, a postura de Walter diante de todos os diretores foi um tanto ilustrativa. Ele demorou-se longamente, elencando as qualidades de cada um de seus liderados, em vez de falar sobre Josué e os desafios que o aguardariam. A reunião teve um tom mais político, de tecer elogios, do que estratégico. Ao final, quando Walter cedeu a palavra aos diretores, ecoou um silêncio que parecia um misto de constrangimento e certo mal-estar. Nenhum dos diretores, apesar de terem sido elogiados, sentiu-se à vontade para falar qualquer coisa. Josué também pareceu constrangido, mas conseguiu agradecer e pedir o apoio de todos.

Walter escolheu Josué como provável candidato a sua sucessão talvez pela admiração que demonstra por seu currículo, ou por suas realizações anteriores, ou, ainda, pelo espírito jovial e cheio de energia que demonstra no dia a dia. Durante uma reunião que tive com Walter, enquanto ele discorria sobre os planos para os próximos anos na WWX, percebi seu entusiasmo em tornar Josué o depositário de suas próprias qualidades e espírito realizador — com o diferencial de que Josué possui a juventude que Walter parece sentir já bastante distante de si próprio.

No entanto, após os dois primeiros meses de apresentações e treinamento, Walter passou a agir com impaciência em relação a Josué, com ar de irritação, o que parece demonstrar certa decepção com os resultados do trabalho do vice-presidente. Num momento de descontração, enquanto aguardávamos a chegada de Josué à reunião, em tom de desabafo e bastante crítico, Walter confessou se incomodar com o pulso "mole" de Josué em conduzir as situações, preferindo soluções de compromisso a ter de entrar em conflito com seus subordinados. Walter acreditava que certa dose de agressividade seria necessária para ir mais longe na gestão de uma empresa. Porém, em seguida retomou seu discurso paternal — talvez lembrando o quão difícil possa ser a escolha de um sucessor — e disse ter esperanças de que, com o tempo, Josué aos poucos conheceria sua forma de agir e aprenderia a satisfazê-lo.

Por outro lado, chamava a atenção o fato de Walter desejar uma atitude mais agressiva de Josué, se ele mesmo optava pela via do "não conflito". Josué sentia que estava sendo julgado de forma negativa, ao mesmo tempo em que era pressionado por uma cobrança em cima da outra. Confessou-me que, tendo tão pouco tempo de casa, achava difícil agir de outra forma com seus subordinados, se quisesse tê-los como aliados. Tentava, ao evitar quaisquer conflitos, entender o jogo das pessoas para poder agir melhor no futuro. Ao mesmo tempo, Josué ia descobrindo que, na verdade, Walter esperava que seu vice-presidente fizesse o que ele mesmo muitas vezes não tinha coragem ou vontade de fazer, ou seja, queria passar as responsabilidades mais duras para Josué, enquanto ficava numa posição decisória mais confortável.

Percebi que, apesar do desejo de delegar o poder a Josué e aos seus diretores como uma forma de democratizar suas relações de lideranças e, assim, incentivá-los a participar contribuindo nas decisões da empresa, Walter parecia sentir medo em abrir mão dessa posição centralizadora do poder.

Hipóteses:

Muitas questões podem ser pensadas a partir do caso 1. A intenção aqui não é esgotar o assunto, mas destacar algumas hipóteses interpretativas do que emerge das situações descritas.

Walter é uma figura central na empresa. Além de dono, é o principal administrador que detém a última palavra de qualquer decisão, o que caracteriza a concentração do poder. Sua atitude, muitas vezes paternalista, como líder do grupo pode parecer tolerante e conciliadora, mas perpassa uma nuance da configuração do seu poder do tipo paternal com seus subordinados, o que estimula um nível de dependência, minando o desenvolvimento dos demais e proporcionando um certo conforto na equipe, em troca da obediência e da submissão, perante as ordens do "pai" (Parte IV - Capítulo 4.2).

O conforto aqui representa uma forma de evitar os conflitos diretos, como um tipo de proteção diante do medo da castração. Walter possui algumas características que despertam relações transferenciais por parte de seus funcionários, por meio da identificação com os traços do "pai", autoritário e repressor, ao mesmo tempo em que provoca uma dependência infantilizada nesta relação pai-filho.

Na reunião de apresentação de Josué, ao se ater apenas aos pontos positivos de cada liderança — uma tentativa de desviar a atenção para algo com características de gratificação —, Walter parece tentar disfarçar o que poderia ser sentido como uma punição ou uma reatualização do sentimento de desamparo infantil, da impotência diante da ferida narcísica de cada um. Não se fala sobre a chegada do seu eleito, o que significa um novo líder aos demais. Walter se utiliza de um discurso de aparência: palavras escolhidas com cuidado, frases pronunciadas de modo agradável e certa banalização dos problemas. Esse discurso sedutor pode parecer vazio, mas é cheio de sentido. O "não-dito" atravessa toda a reunião e parece gerar um sintoma geral no grupo, o desconforto no sujeito infantil que sofre em silêncio.

Apesar da característica sedutora, o discurso de Walter parece mais tentar minimizar o desejo de uma possível revolta dos filhos em relação à ordem do pai, do que uma relação de dominação situada em face ao outro — como na configuração de poder do tipo maternal (Parte IV - Capítulo 4.1) que toma o sujeito pelo seu desejo — em posição de saber o que seus diretores, de fato, esperavam, seus anseios narcísicos.

A posição de Walter em relação a seus diretores é reforçada pela configuração de poder do tipo paternal, uma vez que a própria escolha de criar mais um nível hierárquico não tenha sido uma ideia partilhada, mas imposta pela autoridade de Walter como presidente e dono da empresa, ela parece demonstrar uma relação de dominação que não reconhece esse desejo nos demais diretores; em suma, uma função autoritária do "pai" que determina o que é melhor aos seus filhos, quais são os objetos bons e os ruins, os atos permitidos e os proibidos, quem recompensa e quem sanciona.

Walter como "pai" de seus gerentes, antes da chegada de Josué, tem um papel unificador, o que suscita uma ligação positiva com seus subordinados por meio de laços afetivos. Na posição de autoridade máxima, Walter representa o poder; é investido na relação transferencial com seus subordinados como o representante interno da autoridade parental, o superego. Os gerentes se identificam com a ação da instância crítica desempenhada pelo superego em cada um, que transfere à figura de Walter esse papel, em resposta a suas angústias inconscientes. Ao transferir o superego ao líder autoritário, os gerentes identificam-se uns aos outros, enquanto desenvolvem entre si sentimentos de solidariedade e de fraternidade. Constitui-se um espírito coletivo.

De certa forma, Walter também encarna o conjunto da organização. A WWX é sinônimo do papel desempenhado por Walter, que, enquanto objeto de identificações, pode corresponder aos desejos de realização e amor de seus funcionários. Aqui, sim, podemos localizar uma nuance da configuração de poder do tipo maternal, em que o outro, ao se submeter a esta dominação, encontra algum tipo de gratificação para si em forma de reconhecimento, proteção e amor.

Sendo o superego o herdeiro do complexo de Édipo, depositário das exigências e interditos parentais, sua assunção na transferência por parte dos diretores à figura de Walter desperta no sujeito toda culpa e medo envolvidos na perda desse amor parental que funcionará como motor para o dever e a submissão à autoridade.

Por isso que todo poder só existe se for consentido. O campo da transferência da posição da criança-onipotente de Walter demanda uma complementaridade com a posição da criança-submissa nos liderados (Minerbo, 2012). O fluxo do poder (Parte IV - Capítulo 3) passa por essa relação de consentimento, ou seja, na internalização dessa identificação.

A necessidade de se sentir amado e protegido pelo "pai" é respondida pela admiração e a atenção que o "pai" dedica à criança, permitindo a ela se sentir especial e valorizada. A criança apegase a esse objeto idealizado, criando a fantasia do onipotente, para a qual transfere sua fragilidade e de cuja perfeição ela se beneficia, ao se encontrar.

Por outro lado, o "pai" que protege é também o que pune, colocando o dedo na ferida. Na WWX, o grupo sentia-se estável e sustentado por essa figura do "pai", depositária do superego. Porém, num certo dia, como numa turbulência, o "pai" anuncia que agora há outra figura ali, um novo líder para o grupo, e alguém capaz de ser seu substituto. Caracteriza-se, então, uma quebra na estabilidade, na relação pai-filho, com um potencial de desenlace pulsional pela manifestação agressiva da pulsão de morte, podendo causar inúmeros conflitos.

O processo da transmissão do poder de Walter muda a dinâmica das relações da diretoria, abalando as identificações, despertando fantasias inconscientes, assim como o sentimento de rejeição, de desamparo, que podem ser revisitados no momento em que Walter cria um espaço (cargo de vice-presidente) para que um dos filhos (o eleito de fora) possa tomar o seu lugar.

Ao mesmo tempo, o grupo de diretores, ao se sentir rejeitado, pode criar um novo tipo de relação transferencial entre os "excluídos" para atacar o "inimigo", configurando um poder do tipo fraternal (Parte IV - Capítulo 4.3). Uma forte

rivalidade ou desejo de vingança une os "irmãos excluídos" em um mesmo grupo (narcisismo das pequenas diferenças), forjando para si uma identidade, eliminando qualquer diferença interna, ao colocar um único e mesmo objeto como destino de sua pulsão de morte: a destruição do "escolhido pelo pai". O outro precisa ser derrubado de seu pedestal, e uma forma de obstruir as iniciativas de Josué pode ser o boicote às suas implementações.

Josué tenta ser aceito pelo grupo. Evita os conflitos diretos, pois percebe que sua posição causou certo desconforto entre os diretores. Para não incentivar ainda mais uma relação rival em diferentes graus, opta pelo diálogo, esperando atenuar esses conflitos como condição para o desenvolvimento da delegação de poder, que, até então, estava centralizada apenas em Walter.

A dificuldade de Walter em delegar e, assim, permitir a criação de um sistema de decisão na WWX implica uma mudança de posição, o que pode causar um grande desconforto em abandonar o lugar do grande "pai", com toda carga emocional envolvida nessa construção simbólica representada pela sua identidade social. A identificação nos dá sentido e um lugar, e qualquer abalo nas relações que formam esse sentimento de "segurança" e de "pertencimento" pode reacender a noção de sua própria mortalidade.

3.2. Caso 2: William

William, diretor de operações, é o segundo “W” da WWX. Entre os diretores, é o que tem mais tempo de casa. No início da empresa, William era sócio igualitário junto com Walter. Mas devido a problemas financeiros, teve de vender, logo em seguida à fundação, uma parte da empresa a Walter, tornando-se sócio minoritário, com menos de 5% da WWX. No entanto, em termos práticos, William não é sócio, e sim empregado da WWX.

Um dia, enquanto almoçávamos sozinhos no restaurante da empresa, William contou-me todos os altos e baixos pelos quais já passou ali dentro e o quanto de sua vida ele já doou à empresa. Disse-me, num tom amargurado, que nunca considerou justa a venda de sua participação a Walter e que acreditava que seus direitos não foram inteiramente respeitados. Entretanto — dizia — sua fidelidade e admiração por Walter o impediram de tomar atitudes mais extremas. Além disso, sempre confiou na sensibilidade e na generosidade de Walter e crê que um dia terá readquirido a sua parte.

Embora William não tenha formação acadêmica e tenha pouca vivência profissional fora da WWX, é conhecido como o “DNA da empresa”: sabe de cada detalhe do dia a dia operacional e comanda praticamente todos os departamentos de *backoffice*: compras, TI, RH e logística, com exceção do financeiro.

William tem enorme apreço pela empresa em que trabalha e que ajudou a fundar. É a principal razão de sua vida — segundo disse-me — e dedica a ela mais de 14 horas de seu dia. Conhece cada detalhe das áreas em que atua, com precisão técnica e olhar crítico.

Lembra-se de muitas histórias, fala com muito carinho de pessoas que já passaram pela empresa e é capaz de contar durante muito tempo sobre suas próprias realizações na empresa. Seu ritmo de fala impedia qualquer interrupção de minha parte, e nosso almoço durou pelo menos duas horas.

Seu tom jovial desanuviou-se quando mudamos o assunto para o presente. Não parece nutrir simpatia por Josué. Quando falei o nome do vice-presidente,

William olhou para o lado e balançou a cabeça negativamente. Embora a decisão de Walter sobre a contratação de Josué tivesse sido comentada com ele algumas vezes, William fez questão de dizer que foi à sua revelia.

Não via com bons olhos a postura de Josué, que logo na primeira semana de empresa convocou-o para anunciar-lhe algumas mudanças nos horários de seus departamentos. Esse fato parece ter despertado a ira de William, que foi ao encontro de Walter e lhe disse que jamais aceitaria quaisquer ordens vindas de Josué. Walter teve que intervir para que ambos chegassem a um consenso. No entanto, a relação entre William e Josué ficou seriamente abalada desde então.

O temperamento explosivo de William é conhecido dentro da empresa. Em conversas de corredor, percebi o quanto esse comportamento é temido e evitado. Pude presenciar algumas vezes que o clima ameno em uma conversa ou em uma reunião muda completamente com a sua chegada repentina. Não é raro ouvi-lo gritando na sala de reuniões a um de seus liderados. Muitas vezes, William dá reprimendas constrangedoras em alguém sem se importar com os presentes.

Segundo me contaram alguns subordinados de William, o que mais incomoda em seu comportamento é a sua imprevisibilidade. Muitas vezes, ele age com calma diante de situações parecidas às que acionam sua fúria. Um de seus subordinados do setor de compras relatou-me que fica muitas vezes desorientado e evita comunicar-lhe eventuais problemas internos do departamento, preferindo solucioná-lo ele mesmo a ter de enfrentar uma possível bronca.

Graziela, responsável pelo RH da empresa, é uma vítima dos “ataques” de raiva de William. Seu jeito mais tranquilo parece não satisfazer William, a ponto de exasperá-lo muitas vezes. Numa reunião de fechamento trimestral com diversos líderes, William cobrou de Graziela um relatório de horas extras pendente há alguns dias e até então não entregue. Graziela justificou seu atraso alegando erros nos dados da produção. Apesar disso, William indignou-se não com Ademar, diretor da produção ali presente e responsável por esses dados, mas com Graziela, a quem dirigiu vários impropérios, inclusive chamando-a de “incompetente” e deixando todos os ali presentes calados. Graziela confidenciou-me, depois desse episódio, que tem

pensado várias vezes em pedir demissão da empresa por não suportar a frequente hostilidade de William.

Hipóteses:

Como vimos no Capítulo 2 da Parte IV, a base do modelo de relação está diretamente ligada às figuras parentais, às primeiras relações nas quais a criança enxerga seus pais como aqueles que podem tudo (onipotência). William se identifica com a forma de poder exercida por Walter e parece mesmo reatualizar a relação do filho ora com a figura do pai: onipotente, representante da lei e que determina os limites do permitido e do interdito; ora com a figura da mãe: idealizada, perfeita. Em ambas as relações transferenciais, William age a partir de uma posição infantil identificada com cada figura, dependendo do contexto.

Sua dedicação ao trabalho, as horas investidas e a sua lealdade a Walter demonstram um nível de aceitação do objeto perdido ou do interdito (a sociedade igualitária da organização-mãe WWX), em troca de seu lugar especial no grupo (É um dos "W" da WWX). William, às vezes, sente-se como o filho preferido ao ser reconhecido como o "DNA da empresa", o irmão mais velho (o diretor com mais tempo de casa), o que poderia substituir o "pai" (esperança de ter a sua parte de volta).

William parece transferir à WWX, e conseqüentemente a Walter, o desejo de atender a todas as exigências da mãe — conforme uma configuração de poder do tipo maternal, descrita na Parte IV, Capítulo 4.1. Para William, Walter está acima de qualquer questionamento, transfere a ele seu ideal do ego, pois acredita que a WWX faz parte dele assim como ele faz parte da WWX, tornando as qualidades da empresa as suas próprias. Nessa configuração de poder, há uma fonte de satisfação e valorização narcísica muito importante para o sujeito, que justifica a aceitação das demandas da empresa.

Walter está imune a qualquer tipo de crítica de William por ocupar a posição idealizada, mesmo este sendo sócio com 5% e não tendo achado justa a venda de sua parte na época. William a partir da sua posição infantil "transferida" parece sinalizar ao pai (Walter) que a castração não vale para ele. É como se Walter, em sua onipotência, estivesse acima do pacto social que rege a humanidade. A necessidade de ser amado e de sentir-se protegido faz com que William seja predisposto à sua dependência em relação a Walter.

A contratação de Josué ("o irmão escolhido") parece ter sido sentida como um golpe do qual William precisa se defender. Defender sua posição de "irmão mais velho", do "expert" nos negócios da empresa, do "preferido", com toda a energia que uma rebelião despende. Ao se colocar numa posição de insubordinação em relação a Josué, cria um ambiente de revolta, abalando o equilíbrio do mundo fraterno (irmãos diretores), convocando a intervenção da figura do pai (Walter) para reestabelecer uma negociação na relação entre os irmãos (Josué e William).

Em relação a Josué, William busca assumir uma posição de domínio, ao menos de seu "território" (departamentos que gerencia), local que delimita o alcance de sua influência, seu controle, combatendo as interferências que possam vir de seu oponente (Josué), como um sinal de rivalidade que desperta seus mais profundos medos e ressentimentos. A relação de William com Josué é atravessada pela configuração de poder do tipo fraternal (Parte IV - Capítulo 4.3), na qual o outro precisa ser apagado, anulado, derrubado de seu pedestal.

Neste momento Walter se coloca a serviço da pulsão de vida, com seu caráter construtivo, ao buscar o princípio de ligação, no intuito de recompor o mundo fraterno e evitando o seu desmantelamento. Mas vale lembrar que a ambiguidade é subjacente ao poder — como vimos no Capítulo 1 da Parte IV sobre a noção do poder — assim como a oposição das pulsões em relação a esta demanda: a revolta de William em não aceitar a trama atual com Josué demanda a criação de um novo acordo com Josué e Walter (pulsão de vida); em contrapartida, a atitude de Walter em reduzir as tensões entre William e Josué busca a manutenção da ordem e estabilidade (pulsão de morte). Walter parece perceber que seu sucesso depende dessas relações, e para tanto, se coloca disponível em dissipar esse tipo de conflito

tão logo os perceba, reforçando o seu papel de representante da lei que ordena o funcionamento desse mundo fraterno.

Como um escape à pulsão de morte, William direciona a objetos externos (Josué, Graziela e outras pessoas), por via da hostilização, parte de sua agressividade e desejo de destrutividade. Esta parece ser uma reação de defesa na tentativa de resguardar seu próprio narcisismo, diante do aumento da tensão pulsional e de um colapso que poderia ocorrer se toda essa agressividade fosse contida pelo seu próprio ego. William parece necessitar de seus ataques de fúria, caracterizando uma posição sádica, para conseguir contrabalancear toda sua pressão interna.

Como vimos na Parte III, Capítulo 1.2, em relação à gênese do sadismo, quando a pulsão de morte é colocada a serviço da pulsão sexual, na dominação do objeto, ela se volta para fora na forma de agressividade, visando sua destruição, como forma de proteger o sujeito contra o impulso de autodestruição. É preciso endereçar a destrutividade para fora a fim de evitar maiores prejuízos ao sujeito.

Apesar do temperamento explosivo de William, é preciso lembrar que não existe poder sem consentimento. Ou seja, William só consegue exercer sua posição sádica diante do seu par na relação que Freud ([1933] 1996) chamou de "relação-modelo": o par sadismo e masoquismo. O caráter masoquista se destaca nas relações de subordinação na configuração de poder do tipo paternal (Parte IV - Capítulo 4.2), na qual o anseio do indivíduo por um senhor que seja mestre do desejo, visa evitar maiores sofrimentos ao sujeito. Para isso, é preciso que o outro (Josué, Graziela, ou a quem se endereçar a fúria de William) receba essa agressividade e atue em sua complementaridade, na posição masoquista, como uma forma de manifestação da passividade, da servidão; ao transferir a William o papel de sujeito, o outro se abstém de sua subjetividade em troca do desejo de um senhor.

3.3. Caso 3: Ademar

Ademar, diretor de produção, é o responsável pelo planejamento e controle da utilização da capacidade de toda produção da WWX. É o mais novo dentre os diretores e ascendeu rapidamente dentro da empresa. Iniciou sua carreira na WWX com 29 anos, como auxiliar de produção, quando William ainda era o responsável pela área. Em pouco tempo, passou a líder da equipe, e um ano depois, a responsável da fábrica no turno da tarde, respondendo diretamente a William, gerente de produção na época. Um ano antes da contratação de Josué, William assumiu a gerência de operações, e Ademar assumiu o seu lugar, na gerência de produção, passando a ocupar o mesmo nível hierárquico.

Protegida por touca, avental, protetor auricular e bota plástica, adentrei a fábrica para uma reunião com Ademar. Recebeu-me cordialmente e convidou-me para ir à sala de reunião, bem no centro da fábrica. O barulho fazia com que nos comunicássemos pouco, de maneira gestual, até o fechamento da porta de vidro da sala, quando o silêncio restaurou-se e pudemos conversar.

Ademar é espontâneo, direto e parecia estar calmo e bem humorado, o que me impressionou, tendo em vista o nível de pressão que enfrenta todos os dias. Durante a reunião, cinco pessoas interromperam nossa conversa. A todos Ademar atendeu com paciência e cordialidade. A um deles, preocupado com o trabalho de um colega, ele respondeu: “Calma, eu tenho certeza que conversando a gente resolve”.

Ademar descreveu-me sua visão muito particular da produção: tende a acreditar que pode conseguir tudo de seus liderados por meio de conversas e favores, mesmo que para isso sacrifique resultados em horas extras e despesas. Sua metodologia contrasta frontalmente com a de William, mais rígido com seus liderados. No entanto, Walter — dizia Ademar — percebeu os resultados alcançados por ele em suas diferentes posições e lhe ofereceu o desafio de ser responsável por toda a fábrica, o que ele prontamente aceitou. Tenho a impressão de que Ademar se sente como o "menino de ouro" de Walter, o que merece confiança e está sempre pronto para algo maior.

Com a chegada de Josué, e todos os gerentes tornando-se diretores, Ademar sentiu-se particularmente animado com a contratação de um vice-presidente que não fosse William. Apesar de estarem no mesmo nível hierárquico, parece que Ademar ainda se sente como se fosse subordinado a William e deu a entender, em outras duas reuniões, que a área de operação — pela qual William é responsável — seria o seu objetivo. Parece que a chegada de Josué trouxe a Ademar a expectativa de que ocuparia mais cedo ou mais tarde o lugar de William na empresa. Ademar não perde oportunidades de criticar o trabalho de William a outros colegas e mesmo a Josué, muitas vezes satirizando-o.

Ademar é competitivo e ambicioso, como um jogador que só entra para ganhar. É o maior incentivador do estabelecimento de indicadores de desempenho como forma de medição do funcionamento de toda a empresa. Acredita que só com os objetivos quantificados é possível comprometer os funcionários com seus resultados, mesmo que isso possa traduzir-se numa carga de trabalho elevada.

Hipóteses:

Ademar parece ser bastante respeitado por seus subordinados, que o veem como um exemplo a ser seguido: o auxiliar que se tornou diretor com suas próprias pernas. Ocupando o lugar do líder carismático, seus liderados o "amam" e sentem que ele os "ama" em retorno, pois o tratamento dado aos "filhos" é considerado justo e imparcial, sem demonstrar preferências, o que sustenta Ademar nessa posição.

Como já abordado (Parte IV - capítulo 2), na base do modelo de relação — estabelecida nos primeiros momentos de vida com as figuras parentais —, o sujeito tende a amar outras pessoas que possam ajudá-lo em seu estado de desamparo e satisfazer as suas necessidades. É a primeira experiência do poder inscrita no psiquismo e que fará com que a criança, ao se submeter, internalize as regras, os interditos e os traços de uma imagem ideal do poder. No caso em tela, os subordinados transferem a Ademar uma posição de ideal como sendo supostamente

aquele que seria capaz de guiar o sujeito em sua vida. Mas essa adoração tem um preço e esse tipo de domínio tem forte poder de atração nos indivíduos que transferem ao líder seu ideal do ego, numa submissão absoluta, que impede o acesso ao *status* de sujeito que pensa e decide por si mesmo. O fluxo de poder que atravessa a relação de Ademar e seus subordinados é marcado pelo vínculo libidinal que mantém o grupo fortemente unido e permite sua identificação mútua.

Sabemos – de acordo com o que tratamos na Parte IV, Capítulos 3 (transferência do ideal do ego sobre o objeto) e 4.1 (configuração de poder do tipo maternal) – que existem algumas gratificações ao sujeito que se submete ao objeto idealizado: ele faz parte de algo maior (formação coletiva), é guiado sem ter necessidade de pensar e será correspondido em seu desejo de ser amado pelo "pai" — enquanto representante da organização-mãe — e por seus irmãos. Ao mesmo tempo, os subordinados a Ademar não se sentem à altura do ideal das exigências da empresa, e o sentimento de culpa, internalizado em cada um, alimentará seu maior medo inconsciente: o de fracassar e perder o amor da mãe.

Ademar nutre seu narcisismo com os bons resultados que obtém, com o reconhecimento por sua ascensão profissional e também por seu bônus pelo atingimento dos objetivos quantificados. Sente-se vitorioso pelo reconhecimento que o pai (Walter) lhe endereça nas reuniões, com elogios e referências ao seu trabalho. O "menino de ouro" sente-se protegido pelo pai, mas não sem razão. Sua obediência e submissão, na configuração de poder do tipo paternal (Parte IV - Capítulo 4.2), aparentam trazer gratificações para ambos os lados.

Porém, parece que Ademar ainda não se desvencilhou totalmente da figura paterna de William em seu inconsciente, ainda que este não seja mais seu superior. Mais do que uma disputa de território, sinto que Ademar deseja ocupar o lugar de William, numa atitude semelhante à da criança que quer tomar o lugar do pai, no desejo de destroná-lo e, assim, instaurar uma nova ordem. Como abordado no Capítulo 3 da Parte IV, a transferência atualiza o essencial do conflito infantil. Trata-se de uma nuance muito próxima da configuração de poder do tipo fraternal quando extrema (Parte IV - Capítulo 4.3), da busca pelo domínio sobre si e sobre o outro. Mas a diferença aqui é que Ademar não sente que precisa destituir William de seu

lugar perante Walter (pai), pois ele já ocupa a posição do irmão de maior destaque. O seu desejo de derrubar William parece, ao mesmo tempo, uma forte angústia que somente o destrono deste "pai" poderia libertá-lo da ameaça em reviver sua castração.

Parte VI – Considerações finais

Ao final deste estudo, sinto que outras construções e desconstruções que poderiam acrescentar ao escopo desta pesquisa trariam ainda mais conhecimento e especificidade ao tema, mas ainda assim estariam longe de conseguir dar conta dessa problemática do poder nas relações profissionais.

A questão do poder é fascinante, e cada autor estudado parece olhar o tema de uma perspectiva diferente da do outro. São inúmeras janelas abertas para diferentes faces do poder que, em muitos casos, não se somam, criam outras condições para novas reflexões. Isso nos remete à metáfora dos cegos e do elefante, segundo a qual cada cego apalpava uma parte distinta do animal na tentativa de compreender sua natureza.

Assim como o elefante em relação aos cegos, não é possível apreender a complexidade do poder por meio de uma de suas faces, até pela sua dinâmica de funcionamento; seria surreal imaginar o poder como um "todo" a ser compreendido. O poder não está atribuído a uma determinada pessoa ou a um grupo, é sempre relacional e depende do outro para ser consentido. Nuances do poder estão presentes em todo o tipo de relação.

De todo modo, este estudo não tinha como objetivo nenhum caráter generalista; ao contrário, tratou de um escopo bastante específico, baseado no perfil dos casos apresentados e que foram convocando a teoria para suportar seus principais conflitos.

Tanto a psicanálise quanto a intersecção desta com a psicossociologia abriram um enriquecedor espaço para pensar na subjetividade de minhas experiências profissionais, no estudo do poder e de suas relações transferenciais. Com a ajuda desses dois campos teóricos pude perceber o que não se pode nomear e que, de alguma forma, sempre tende a aparecer.

O indivíduo não existe fora do campo social e, por isso, toda psicologia individual é ao mesmo tempo psicologia social (Freud, [1921] 2011). O que não representa dizer que as dinâmicas são as mesmas; pelo contrário, os mecanismos sociais possuem sua dinâmica própria e, assim, não correspondem à soma das dinâmicas individuais.

A utilização dos conceitos psicanalíticos fora do *setting* permitiu a criação de um importante método investigativo de processos psíquicos inconscientes para pensar que, além de todas as questões internas relacionadas ao indivíduo, esse mesmo indivíduo funciona de determinada maneira em determinado grupo, a partir da sua subjetividade, com todas suas ansiedades, fantasias, mecanismos projetivos e defesas que são convocadas em cada situação.

Somente a psicanálise nos permite pensar nas interações entre os diferentes "outros" e os processos psíquicos, ao postular que o imaginário (inconsciente) pode ser tão operante — senão mais — quanto a racionalidade da cena visível. Com base nessa premissa, pudemos localizar de que forças invisíveis se tratavam e quais operavam a partir do indivíduo, em sua subjetividade e na intersubjetividade, e que diziam respeito a essa outra cena, o inconsciente.

Vimos que o trabalho é uma importante fonte de referência para o sujeito, muito além de ser uma mera necessidade financeira, preenchendo outras necessidades internas. Nesse sentido, a empresa torna-se não apenas o lugar de produção econômica, mas busca também dar respostas de outra ordem aos indivíduos, tais como: (1) proporcionar uma identificação social de seus membros ao escolhê-los a fazer parte de seu seletivo grupo, disponibilizando um lugar privilegiado de pertencimento; (2) aceitar suas carências individuais, oferecendo um lugar de reconhecimento e gratificação; (3) oferecer um sistema simbólico de valores, modelos e regras que ultrapassa o ambiente profissional e que lhes garante uma identidade social.

Por essas razões, as empresas passaram a ser vistas como um sistema ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário — lugar onde se entrecruzam fantasmas e fantasias, desejos individuais e coletivos (Enriquez, 1997); onde a

ameaça do desemprego pode levar o indivíduo a um colapso, à perda de sentido para a vida, do seu lugar no mundo, fazendo com que se torne ainda mais dependente do laço estabelecido com a empresa ao encontrar na servidão e na integração uma garantia de identidade.

A verdade é que não há nada de neutro na maneira como a empresa se coloca interna e externamente. Existe uma dimensão subjetiva que precisa ser considerada em tudo o que a empresa faz, como é o caso do organograma, por exemplo, em que os papéis e as atividades são definidos apenas num nível de relação formal, mas que sofrem bastante influência das relações informais que permeiam a toda estrutura organizacional e que são impossíveis de serem prescritas. O poder horizontal é tão presente quanto o poder vertical diante da própria pressão que este tipo de estrutura (formal e informal) demanda durante todo o tempo.

Somada a essa pressão existe a busca incessante por resultados que permitam a sobrevivência do indivíduo ou do grupo dentro da estrutura. Os resultados podem ser uma modalidade de controle por meio da competição econômica ou pela busca da excelência que é traduzida na cultura organizacional, baseada no sucesso e no dinamismo em atingir os objetivos e as metas estipuladas. Podem também estar atrelados ao desempenho individual e ao do grupo, em forma de salários e gratificações financeiras. A busca pelos resultados é ideológica e sempre diz respeito ao êxito ou ao fracasso em sua *performance*.

Para dar conta da cobrança crescente por melhores resultados, o sujeito precisa reunir suas forças internas a fim de atestar sua própria busca por seu ideal, fonte de reconhecimento e segurança, única referência capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal. O indivíduo, ao atingir seus objetivos quantificados, sente-se recompensado e protegido contra qualquer tipo de arbitrariedade. A carreira e o *status* profissional tornam-se os principais elementos organizadores da vida, ao submeter o sujeito a provas constantes em troca da manutenção de sua própria identidade.

Por essas razões, parece-nos um tanto óbvio pensar em como as forças invisíveis podem influenciar nos resultados da empresa, positivos ou negativos,

considerando aqui os resultados como uma parte visível do trabalho do indivíduo. Uma das principais forças invisíveis que opera em todas as relações do sujeito com o seu ambiente é a transferência. Foram os processos transferenciais percebidos nas subordinações, nas rivalidades, nas autoridades presentes nos casos apresentados da WWX que permitiram elaborarmos hipóteses interpretativas a respeito dos principais conflitos descritos, ao considerá-los como produtos desse conteúdo inconsciente.

Isso explica, por exemplo, o fato de a WWX ser percebida como uma boa mãe para William (caso 2), ao mesmo tempo em que, às vezes, é sentida como uma mãe má para Josué (caso 1). A transferência é despertada pelas identificações com o objeto perdido, por isso, a WWX pode ser sentida tanto como um lugar de prazer como também de angústia.

William sente-se amado ao transferir à WWX o seu ideal do ego junto do desejo de cicatrizar suas feridas narcísicas. Recebe de volta, além de amor e confiança, o reconhecimento que lhe dá um sentido de potência ao experimentar as qualidades da empresa como suas próprias. Porém, esse prazer em William possui uma forma agressiva, com características sadomasoquistas, que o leva a um nível de lealdade e dedicação que o impede de se revoltar contra Walter ("o pai"), estabelecendo com este uma relação transferencial do filho mais velho que vê Josué como uma ameaça a essa relação privilegiada. Sendo assim, ama suas próprias dificuldades ao julgar serem seus desafios profissionais.

Já com Josué (caso 1), que se vê confrontado com uma demanda que sente não ser sua (Walter espera que Josué seja mais "firme" em situações conflituosas, em vez de buscar resolver sempre pelo diálogo com os envolvidos), fica demonstrada a forma pela qual o processo identificador varia, ao evidenciar o grau do caráter libidinal de seu vínculo com Walter e com os demais diretores. Enquanto Josué ainda está em fase de interiorização da cultura da WWX — seus símbolos, seus valores, suas condutas, suas regras —, seus vínculos são progressivamente construídos por meio de suas relações transferenciais, o que vai delineando também a sua identidade social.

Enquanto isso, Walter representa o chefe que ama igualmente todos os diretores, ao buscar em seu discurso palavras bem escolhidas, que não provocam desacordo — discurso construído para não perturbar o equilíbrio das relações. Permite com isso a criação de laços libidinais que unem seus diretores a ele e, ao mesmo tempo, na identificação uns com os outros. Paralelamente a esse poder ligado à natureza amorosa das relações (pulsão de vida), com seu objetivo de ligação para criar um grupo diferenciado, é possível destacar também seu aspecto a serviço da pulsão de morte, ao permitir uma identificação que remete ao fascínio e, consequentemente, à perda da identidade, como no caso de William, que abre mão de seu ego para tornar-se parte de algo maior. Sua submissão absoluta barra o acesso ao *status* de sujeito que pensa e age por si, ao mesmo tempo em que delega a Walter a realização do sonho de se sentir dono da WWX.

Como vimos no caso WWX, o poder tende a criar um mundo ordenado, o que torna a empresa um lugar privilegiado para a compulsão à repetição, manifestada em seu funcionamento segundo um modelo estipulado, seus rituais e conformidades que conduzem a uma homogeneização dos indivíduos. A unanimidade faz surgir a fantasia da indiferenciação, sentida como ausência de diferença entre eu e o outro. Por outro lado, vale lembrar que a pulsão de morte também pode oferecer sua parcela de vida, ao favorecer a desconstrução de representações, ao recolocar em discussão as falsas identificações e permitir novas ligações em outro universo simbólico por meio do qual o imaginário se expressa.

O fato é que podemos experienciar, por meio da empresa, a possibilidade de fazer parte de algo maior e mais duradouro do que nós mesmos, talvez como uma espécie de fuga da nossa própria finitude, ainda que nos submetendo a uma alienação vivida dentro da realidade artificial criada pela cultura organizacional. Ao fazermos parte de um grupo que mantém em sua cultura um conjunto de normas, valores, ideias e práticas sociais compartilhadas, podemos tentar reelaborar situações anteriores e possibilitar novas construções simbólicas que também procuram dar um sentido para nossas próprias vidas.

Mesmo se fosse em um mundo ideal, onde todas essas considerações fossem conscientes, ainda sim desenharíamos uma via de duas mãos bastante assimétrica.

De um lado, a empresa entende que todo indivíduo possui uma angústia primária que o conduz à necessidade de ser amado, protegido e nutrido por alguém fora do comum (a empresa ou o chefe). A empresa oferece ao sujeito os elementos que poderiam tentar satisfazer, mesmo que parcialmente, seu desejo de completude. Disponibiliza seu sistema cultural, um papel esperado, um lugar no grupo, em troca de sua submissão em favorecer o domínio das coisas e de si mesmo.

Do outro lado está o sujeito, que busca preencher na empresa suas falhas na obtenção de satisfações narcísicas, na tentativa de dar conta de suas demandas internas. Revive, por meio das relações transferenciais, atualizações de suas identificações inconscientes que poderiam até permitir uma elaboração simbólica, mas esta estaria sempre presa nas amarrações da empresa, em sua tendência a infantilizá-lo, tornando-o dependente de seu modelo para pensar e agir.

A menos que a empresa abrisse mão desse recurso, na tentativa de estabelecer uma relação mais aberta e simétrica; ou se ela se assumisse não no papel de pais combinados, mas como um espaço para o adulto poder existir enquanto sujeito, com o uso da palavra sem qualquer tipo de codificação; se admitisse a diferença como necessária ao reconhecimento da alteridade e ao estímulo à criatividade; se essa empresa conseguisse lidar com um certo nível de desordem, ao reconhecer que uma agitação poderia fornecer novos elementos indispensáveis ao desenvolvimento e a sua sobrevivência; se essa mesma empresa fosse capaz de despir o poder de uma característica idealizada e repressora para permitir que as identificações surgissem (sem idealizações) na tentativa de instituir formas a serviço da pulsão de vida... Mas, que empresa seria essa que conseguiria dar conta da convivência adaptativa de tantas forças invisíveis?

Talvez uma pista esteja em nós mesmos, com todos os mecanismos que utilizamos para sobreviver às nossas próprias demandas internas. Horácio (65 a.C.- 8 a.C.) há muito tempo já enunciava: *Potestas potestati subiecta* — Todo poder está subordinado a outro poder.

Referências

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O planejamento de pesquisas qualitativas. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998. p.147-78.
- AUBERT, N.; GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil, 1991.
- BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E. Poder (verbetes). In: BARUS-MICHEL, J. et al. (Orgs.). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi, 2005.
- BIRMAN, J. Governabilidade, força e sublimação: Freud e a filosofia política. *Psicologia USP*, São Paulo, n. 21 (3), jul./set. 2010.
- COELHO JR., Nelson Ernesto. A noção de objeto na psicanálise freudiana. *Ágora* (Rio Janeiro) [online], v. 4, n. 2 [cited 2014-01-17], p. 37-49, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-14982001000200003&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1516-1498. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-14982001000200003>.
- CYSSAU, C. Fonctions théoriques du cas clinique. In: FÉDIDA, P.; VILLA, F. (Orgs.). *Le cas en controverse*. Paris: PUF, 1999. p. 59-82.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- D'AGORD, M. Uma construção de caso na aprendizagem. *Pulsional - Revista de Psicanálise*, São Paulo, ano XIII, n. 140/141, p. 12-21, dez. 2000/jan. 2001.
- DENIS, P. Emprise et théorie des pulsions. *Revue française de psychanalyse*, 56 (5), p. 1295-1422, 1992.
- DOREY, R. The relationship of mastery. *The International Journal of Psychoanalysis*, v. 13(3), 323-32, 1986.

DOREY, R. Le désir d'emprise. *Revue française de psychanalyse*, 56 (5), p. 1423-32, 1992.

_____. Problemática obsessiva e problemática perversa. Parentesco e divergências. In: BRUSSET, B.; COUVREUR, C. (Orgs.). *A neurose obsessiva*. São Paulo: Escuta, 2003. p. 115-39.

ENRIQUEZ, E. *Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

_____. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera, 2007.

FERENCZI, S. Transferência e introjeção. *Obras completas*. São Paulo: Martins Fontes, 1991. v. 1.

FIGUEIREDO, L. C. A pesquisa clínica em psicanálise: reflexões a partir de André Green. *Percursos*, São Paulo, v. 49/50, p. 133-40, 2013.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: FREITAS, M. E.; MOTTA, F. C. P. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p.41-74.

_____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREUD, S. (1895). Estudos sobre a Histeria. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. II.

_____. (1900). A interpretação dos sonhos. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. V.

FREUD, S. (1905a). Fragmento da análise de um caso de histeria. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. VII.

_____ (1905b). Três ensaios sobre a teoria da sexualidade. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. VII.

_____ (1908). Moral sexual “civilizada” e doença nervosa moderna. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. IX.

_____ (1912). A dinâmica da transferência. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 10.

_____ (1913). Totem e tabu. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012. v. 11.

_____ (1914a). Recordar, repetir e elaborar. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 10.

_____ (1914b). Introdução ao narcisismo. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 12.

_____ (1915). Os instintos e seus destinos. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 12.

_____ (1920). Além do princípio de prazer. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 14.

_____ (1921). Psicologia das massas e análise do eu. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. v. 15

_____ (1924). O problema econômico do masoquismo. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. v. 16.

_____ (1925). Um estudo autobiográfico. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. XX.

FREUD, S. (1927). O futuro de uma ilusão. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. XXI.

_____ (1930). O mal-estar na civilização. In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 18.

_____ (1932). Por que a guerra? In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 18.

_____ (1933). Novas Conferências introdutórias sobre psicanálise. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. XXII.

_____ (1939). Moisés e o Monoteísmo. In: *Edição Standard das Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. XXIII.

FUKS, B. B. *Freud & a cultura*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. *Cadernos Rumo à Excelência: Resultados*. São Paulo, 2008.

GAULEJAC, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

HANNS, L. A. *Dicionário comentado do alemão de Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

_____. *A teoria pulsional na clínica de Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1999.

JAKES, E. *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris: Dunod, 1972.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

LÉVY, A. Organização (verbete). In: BARUS-MICHEL, J. et al. (Orgs.). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi, 2005.

MEZAN, R. *Freud, pensador da cultura*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

MINERBO, M. *Transferência e contratransferência*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

MORGAN, G. *Imagens da organização*: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2011.

REVAULT D'ALLONES, C. O estudo de caso: da ilustração à convicção. In: REVAULT D'ALLONES, C. R. et al. *Os procedimentos clínicos nas ciências humanas — documentos, métodos, problemas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 177-89.

TURATO, E. R. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2010.

ZALEZNIK, A. Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, v. 48, p. 47-60, 1970.