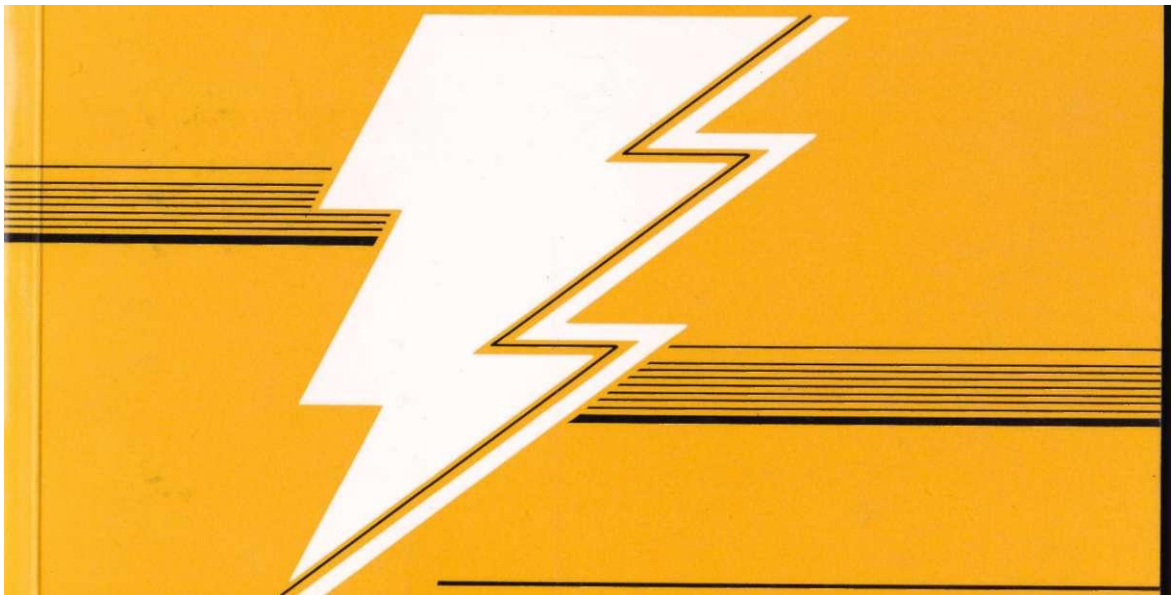


**Max foges**  
**Michel Bonetti**  
**Vincent de Gaulejac**  
**Daniel Descendre**

# **O PODER DAS ORGANIZAÇÕES**



**ntl nj-**

MAX PAGES  
MICHEL BONETTI  
VINCENT DE GAULEJAC  
DANIEL DESCENDRE

# O PODER DAS ORGANIZAÇÕES

Tradução

Maria Cecília Pereira Tavares  
Sônia Simas Favatti

Revisão Técnica

Pedro Anibal Drago

Mestre em Teoria e Comportamento Organizacional  
Professor da Escola de Administração de Empresas de  
São Paulo (FGV)

Norma Missae Takeuti

Doutora de 3.º Ciclo em Psicologia Social das Organizações  
pela Universidade Paris IX — Dauphine

  
f8yaf

g§

EDITORA ATLAS

Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)

01203-904 São Paulo (SP)

Tel.: (0 \_\_ 11) 3357-9144 (PABX)

[www.EditoraAtlas.com.br](http://www.EditoraAtlas.com.br)

SÃO PAULO

EDITORAATLAS S.A. - 2006

©1986 by EDITORA ATLAS S.A.

1. ed. 1987; 10. reimpressão 2006

Copyright 1979 © by Presses Universitaires de France  
Traduzido para o português da 3- edição de  
L'emprise de l'organisation

Diagramação: Pavel Gerencer  
Capa: Paulo Ferreira Leite

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

O Poder das Organizações/Max Pagès ... (et al.); tradução Maria Cecília Pereira  
Tavares, Sônia Simas Favatti; revisão técnica Pedro Anibal Drago. - 1. ed. - 10.  
reimpr. - São Paulo : Atlas, 2006.

ISBN 85-224-0223-X

1. Comportamento organizacional 2. Empresas multinacional -  
Aspectos sociais 3. Organizações I. Pagès, Max, 1926 -

CDD-338.7  
-302.35  
87-0071 -338.881

índices para catálogo sistemático:

1. O comportamento organizacional: Sociologia 302.35
2. Multinacionais : Dominação : Economia 338.881
3. Organizações : Estrutura : Economia 338.7

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS - É proibida a reprodução total ou  
parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de  
autor (Lei n° 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto n° 1.825,  
de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

## SUMÁRIO

Prefácio, 11

Introdução, 19

Análise da entrevista de Odette, 22  
Gráfico de um processo de mediação, 24  
O conceito de mediação, 27  
Os diversos tipos de mediação, 28  
Deslocamento e transformação das contradições, 29  
A organização como sistema de mediações, 31  
A antecipação dos conflitos, 34  
Organização moderna e hipermoderna, 35  
Gênese endógena e exógena das relações de poder — espaço sócio-mental, 38

Primeira Parte — A autonomia controlada ou as técnicas de administração  
à distância, 43

- 1 A hierarquia dos controles, 44  
Política de pesquisa e desenvolvimento centralizada no nível mundial, 45  
Política de produção continental, 46  
Política de comercialização nacional, 47
- 2 As regras, 48  
O código, 49  
A dialética — concepção, aplicação, controle, 50  
A concepção das regras, 50
- 3 A autonomia controlada, 52  
A aplicação das regras, 52  
Diferenciação do campo de autonomia, 53  
O jogo com as regras, 56
- 4 O controle das regras: os **staffs**, 59
- 5 A predominância dos controles financeiros, 62
- 6 A despersonalização das relações de poder, 65

Segunda Parte — O domínio ideológico, 73

- 1 A nova igreja, 75
  - A fé, 76
  - O credo, 79
  - Os mandamentos, 83
  - A evangelização, 83
  - Deificação da organização, 84
- 2 A autopersuasão, 86
  - Emergência de uma contradição ideológica, 87
  - Camuflagem da contradição através da produção ideológica autônoma, 89
  - As três zonas ideológicas, 89
  - Anulação, reforço, 90
  - O modo de adaptação cínico, 92
- 3 O desvio da fé, 94

Terceira Parte — As práticas de poder na gestão dos recursos humanos, 97

- 1 A entrevista de avaliação-conselho, 100
  - A entrevista de avaliação conselho como dispositivo de mediação, 100
  - A entrevista como prática ideológica, 101
  - Gráfico da entrevista de avaliação-conselho, 104
  - Os outros processos, 104
- 2 A Abstração, 106
  - O dinheiro como código dominante, 106
  - Abstração no trabalho, 107
  - Abstração/subjetivação, 109
  - Abstração e mediação, 111
- 3 A objetivação, 112
  - A admissão, 113
  - O nível, 114
  - Os quadros de alto potencial, 116
  - O clube 100%, 117
  - As pesquisas de opinião, 117
- 4 A desterritorialização, 119
  - A política de emprego, 119
  - Os estágios, 121
  - As mudanças, 122
  - A linguagem, "123
- 5 A individuação e a repressão das reivindicações coletivas, 124
  - A mobilidade perpétua, 124
  - A competição na obscuridade, 126
  - A expressão individual das reivindicações, 128
  - A antecipação das reivindicações, 129
  - O ato de evitar e o controle das formas coletivas de reivindicações, 131

- 6 Condenado a vencer, 133
  - A necessidade de reconhecimento, 134
  - A valorização do sucesso, 135
  - Deslocamento dos objetivos econômicos para o plano psicológico, 136
  - A alucinação do desejo, 137
  - A angústia dos 45 anos, 138
  - A ilusão do poder ou o poder da ilusão, 140

Quarta Parte — A organização e o inconsciente, 143

- 1 A escravidão da droga, 144
  - O discurso de Fierre sobre ele e TLTX, 144
- 2 O sistema psicológico inconsciente, 150
- 3 Poder da organização, regressão maternal e ideal do ego, 154
  - Superego e ideal do ego, 154
  - O ideal do ego, 154
  - Capitalismo hipermoderno e regressão maternal, 156
  - Captação do ideal do ego pela organização, 158
  - Dissolução da instância crítica, 160
  - A fraqueza do ego, 161
- 4 Gênesis social das estruturas inconscientes, 163
  - A imagem e o culto do poder na organização, 163
  - A máquina do prazer, 163
  - O isolamento do indivíduo, 164
  - Um modelo de personalidade baseado no sucesso e na conquista, 165
  - A máquina de angústia, 165
- 5 O tinômio organização — inconsciente individual, 167
  - Reorganização da estrutura inconsciente, 171
  - Manipulação do inconsciente e inconsciência do processo, 172
  - Patologia individual e patologia social, 172
  - Limites do esquema, 173
- 6 A experiência impossível da morte e do amor, 175
- 7 O sistema sócio-mental, 178

Quinta Parte — Metodologia, 187

- 1 Um método dialético de análise de conteúdo, 188
  - A confrontação entre as hipóteses e os dados e o estabelecimento do plano das rubricas, 189
  - Abordagem dialética ou estruturalista: integração ou separação das rubricas "sociológicas" e das rubricas "psicológicas" no plano de análise, 191
  - A dialética dedução-indução, 194
  - Problemas semânticos, 195
  - O caráter dialético do objeto do discurso e da análise, 196

- Discurso objetivo ou subjetivo, 197
- Discurso individual — discurso coletivo, 199
- Importância do tema, 202
- Unidades do discurso, 202
- O tratamento das relações, 204
- Cs gráficos de interpretação. 205
- 2 Técnicas não verbais de análise do poder: o seminário "Eu e a Organização", 207
- Concepção do seminário, 208
- Abordagem técnica, 211
- Conclusões, 223

## PREFÁCIO

A todos aqueles que se recusam a sacrificar suas vidas à felicidade dissimulada das multinacionais

*Este livro se baseia em uma pesquisa sobre "o poder nas organizações",\* feita pelos autores, financiada pela "Comission CORDES du Ccmmissariat General au Plan" ' (Comissariado Geral de Planeamento). Essa pesquisa e este livro visam principalmente a dois objetivos. Em primeiro lugar, trata-se de uma pesquisa fundamental sobre os fenômenos de poder nas organizações, cujo objetivo é elaborar um quadro teórico e os métodos de investigação que permitem a melhor apreensão desses fenômenos. Um segundo objetivo, mais limitado, se desenvolve no decorrer do estudo. Ele situa-se no nível de uma teoria intermediária, no sentido americano do termo, no que se refere ao que chamamos empresa hipermoderna, cujo exemplo típico é a multinacional, e através dela a sociedade neocapitalista: trata-se aqui de caracterizar as formas de poder deste tipo de empresa e compará-las àquelas da empresa capitalista clássica.*

*O tema poder é de atualidade. Ele assume não somente grande importância prática, mas também teórica, pois se situa no centro de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais. Como explicar a integração dos executivos e dos trabalhadores na grande empresa moderna, a sobrecarga de trabalho, aceita e mesmo procurada por muitos, a aceitação de uma ideologia de lucro e de expansão, apesar dos conflitos e sofrimentos que os acompanham? Como identificar as influências precisas exercidas sobre cada um, na arquitetura complexa da grande organização? De imediato, os esquemas hierárquicos e funcionais, que a própria organização propõe para descrever a conduta de seus membros, são insuficientes. Igualmente são limitados caminhos teóricos interessantes, porém empregados isoladamente e de maneira muito geral. Partimos de uma intuição, ainda vaga, que gostaríamos de aprofundar, a de uma abordagem pluridimensional dos fenômenos de poder. O poder é habitualmente tratado de forma segmentada:*

\* N. do T. O título original em francês é L'emprise de l'organisation. Emprise tem o sentido de dominação intelectual ou moral. Os autores o tomam no sentido de dominação ideológica, psicológica, econômica e política da organização sobre os indivíduos. Por falta de uma palavra exata em português traduzimos emprise por dominar.

1. PAGES, Max.; BONETTI, Michel.; DESCENDRE, Daniel \* GAULEJAC, Vincent de. Recherche sur le pouvoir dans les organisations (Pesquisa sobre o poder nas organizações), Laboratoire de Chagement Social, Université Paris IX-Dauphine. 3 v. 626 p., mimeografado. Daniel Descendre é co-autor desta pesquisa. O livro foi redigido pelos três outros autores.

- em uma perspectiva marxista, como um fenômeno de alienação econômica (a não propriedade dos meios de produção) que separa os trabalhadores dos meios de produção e do produto de seu trabalho;
- mais recentemente, como um fenômeno sobretudo político, um fenômeno de imposição, de controle sobre as decisões e a organização do trabalho;<sup>2</sup>
- do nível ideológico, como um fenômeno de apropriação do sentido e dos valores.
- ao nível psicológico, como fenômenos de alienação psicológica, de dependência, de projeção e introjeção, e sistemas inconscientes de defesa coletivos.<sup>3</sup>

Estas diferentes linhas de pesquisa não são necessariamente incompatíveis. O que difere são os pontos de partida, as dimensões privilegiadas pela análise e as linguagens teóricas. Nossas pesquisas anteriores nos mostravam o interesse em unir estes diferentes aspectos\* e o poder, tema divergente e confluyente, nos estimulava como uma promessa e um desafio a ser vencido para melhor articular ou unificar estas diferentes posturas. Por um lado, parecia-nos que as pistas teóricas, assim como os estudos macrosociais, embora dispersos, eram ricos e numerosos; por outro lado, os estudos empíricos sobre os problemas de poder, no seio das organizações eram extremamente raros.<sup>4</sup> O paradoxo é que atualmente a questão do poder nas organizações é efervescente, as doutrinas se afrontam nesse ponto sem que, infelizmente, se tenha estudado de modo preciso o que aí se passa. Nossa ambição era analisar a textura do poder, sua articulação na vida concreta de uma organização.

Outro paradoxo, aliás facilmente explicável, do qual tivemos amarga experiência, é que todos reconhecem a importância dos problemas de poder, mas é extremamente difícil para o pesquisador ter acesso à organização para estudar esses problemas. Muitas portas se fecharam a partir do momento em que pronunciávamos a palavra poder. Tínhamos a impressão de que nossos interlocutores eram então tomados por uma espécie de terror sagrado e freqüentemente no decorrer de nossa pesquisa pensamos no

2. Pensamos em Wright Mills (A Elite do Poder), nos institucionalistas (Lourau, Lapassade, Deleuze, Guattari...), em Michel Foucault. Toda uma corrente modernista, incluindo ensaístas como George Orwell, tende a privilegiar a dimensão política do poder e a situar neste nível os fenômenos determinantes, opondo-se de maneira mais ou menos evidente às análises marxistas clássicas.

3. Além de alguns clássicos de FREUD, Sigmund (Psicologia coletiva e análise do ego, Totem e tabu, O mal-estar na cultura), é necessário citar trabalhos menos conhecidos, mas muito ricos e originais da escola sócio-psicoanalítica inglesa (Bion, Elliot Jacques, I. Menzies), que nós próprios prolongamos em uma perspectiva diferente: BION, W. R. Recherches sur les petits groupes. Trad. L. Herbert, 1965; JACQUES, E. Les organisations comme système de défense. In: LEVY, A. Psychologie sociale. Paris, Dunod, 1965; MENZIES, I. A case study in the functioning of social systems. Human relations, 13, 1960; PAGES, Max. La vie affective des groupes. Paris, Dunod, 1968. Cap. X.

4. Notas sobre a mudança social. In: PAGES, Max. Le travail anoureux. Paris, Dunod, 1968. Ver também BUFFARD, J. P.; GAULLEIAC, Vincent de; LARCHER, C. Qu'on me parle plus de communication. Tese de doutorado, Paris, IX, 1970.

5. Os trabalhos de Michel Crozier são muito conhecidos e reconhecemos sua contribuição. Mas nossa abordagem teórica é muito diferente da sua. Sem negar o interesse do conceito de sistema nem da teoria dos jogos, pensamos que a eliminação ou a omissão do marxismo e da psicanálise tem graves consequências, quaisquer que sejam as dificuldades da utilização conjunta destes dois corpos teóricos. A nosso ver, elas impedem a apreensão da lógica geral do sistema social.

programa de televisão "face a face" sobre as condições de trabalho, no qual a contribuição do sindicalista Edmond Maire se reduziu ao registro de todas as recusas que ele havia recebido ao tentar entrar numa empresa.

Finalmente tivemos acesso, com alívio e reconhecimento, a uma grande cooperativa de pesca na Bretanha, sobre a qual tratou a primeira parte de nosso estudo. Este estudo, por mais apaixonante que tivesse sido, nos serviu sobretudo de ensaio. Renunciamos a explorar sistematicamente o rico material que recolhemos, por falta de tempo e porque a totalidade de nossa energia e de nossos instrumentos foi logo absorvida pelo estudo da multinacional, que se revelou ao mesmo tempo fascinante e arriscado por sua amplitude e complexidade.

O interesse da pesquisa sobre a cooperativa é que ela permite estudar uma situação de transição entre uma economia artesanal pré-capitalista e uma economia capitalista. O setor da pesca, setor marginal e "atrasado", foi invadido desde o início do século pelo modo de produção capitalista que nele penetra por todas as partes e o transforma. Esta situação de transição, onde as contradições sociais são mais visíveis, mostra um poder capitalista em vias de implantação e os meios que ele emprega para reduzir as contradições sociais.

Esta pesquisa abriu para nós três pistas importantes, que retomaremos a seguir.

A primeira diz respeito ao conflito entre duas lógicas de produção, a lógica unitária, concreta, territorializada da produção artesanal, e a lógica fragmentada, abstrata, desterritorializada, da produção capitalista. Na pesca artesanal tradicional, a produção é um ato complexo cujas múltiplas dimensões formam um todo, ao mesmo tempo ato econômico, produção de bens consumíveis, trocáveis ou vendáveis, mas também produção e reforço de valores individuais e coletivos. O trabalho não está separado da vida privada nem da vida coletiva. Produz significados e valores concretos, (pie têm entre si correspondências múltiplas, no interior de um território delimitado. Produzem peixes e não dinheiro, com os membros de sua família ou amigos, e tudo isso repercute no interior do complexo sistema de significados. Este processo de produção unitário, concreto e territorializado, ainda que estreitamente limitado pela tradição, é apropriado pelos pescadores, por estar ligado a um sistema de vida que eles produzem coletivamente.

A lógica capitalista vem reverter tudo isso. Ela divide esta unidade. Separa o trabalho dos valores individuais e coletivos. Substitui os valores concretos do trabalho por um valor abstrato, o dinheiro, ao qual tenta subordinar os valores do indivíduo e da coletividade. Esfacela o território enquanto local de trocas simbólicas e o abre para um universo de trocas indiferenciadas onde o dinheiro é o regulador. Parte de um campo pluri-dimensional não hierarquizado para um campo monodimensional hierarquizado, onde se afirma o primado do econômico. A desapropriação e a

alienação dos trabalhadores que resultam disso têm seu fundamento, não tanto **na** não-propriedade dos meios de produção, **mias no** parcelamento do campo unitário e **na** redução do processo de produção como **um** todo global a uma dimensão puramente econômica. **É** uma mudança mais profunda, a substituição de uma lógica por outra, uma mudança **na** maneira de aprender e de produzir o mundo. Isso nos levou a estudar o poder capitalista como nova totalidade **em** substituição à antiga, **na** qual talvez a característica mais profunda é que ela vem modificar **as** "relações" do econômico, do político, do ideológico e do psicológico.

A segunda pista de pesquisa relaciona-se com o papel mediador das organizações **em** resposta às contradições sociais. A cooperativa nos pareceu assim uma instituição intermediária, situando-se **em** uma cadeia de instituições o listado, a marinha mercante, **os** organismos de crédito, que **se** interpõem entre a sociedade capitalista e **as** coletividades de pescadores. A cooperativa é o último elo desta cadeia, a última mediação. Seu papel, e o das outras instituições, é administrar **as** contradições engendradas pelo desenvolvimento capitalista, atenuando seus efeitos, evitando que elas estourem **em** conflitos abertos:

- **contradições econômicas entre as necessidades de desenvolvimento (investimentos, racionalização, aumento dos salários) e a necessidade de deixar subsistir um setor de produção de baixo preço, fazendo os pescadores suportarem o custo do desenvolvimento;**
- **contradições políticas, necessidade de evitar os distúrbios que uma transformação brutal poderia provocar, de manter a paz social;**
- **contradições ideológicas entre o estilo de vida coletivo dos pescadores e os valores individualistas da produção capitalista;**
- **contradições psicológicas entre o desejo de autonomia dos pescadores e seus receios ancestrais, o desejo de serem protegidos, até mesmo assistidos pelas autoridades sociais "em terra firme".**

A cooperativa é uma resposta sincrética a essas contradições. Ela permite atenuá-las, mediá-las **em** todos os níveis e, desta forma, a transformação torna-se tolerável para os pescadores, até mesmo sua própria energia política e seu desejo de transformar a situação **em** que **se** encontram são canalizadas e utilizadas para este fim. Isto é uma invenção social. O poder de seus dirigentes e de seu quadro gerencial e técnico reside **na** capacidade de inventar "soluções" mediadoras para **as** contradições sociais.

Esta é uma de nossas hipóteses-mestres que nos guiou **no** estudo da multinacional e nos colocou na direção de uma abordagem, dialética não positivista das organizações, que evita descrevê-las como coisas, como o faz freqüentemente a teoria das organizações, mas **as** recoloca em seu contexto e **as** estuda como produtos, como sistemas de resposta às contradições sociais e psicológicas. Nossa ambição desde então era construir uma teoria sistêmico-dialética das organizações.

A terceira pista da pesquisa refere-se, por **um** lado, às relações do inconsciente psicológico, e, por outro, às estruturas sociais e organizacio-

nais, um problema que desde o início ocupava o centro de nossas preocupações. Ao estudar a mentalidade dos pescadores, fomos conduzidos a hipóteses sobre suas estruturas inconscientes. Postulávamos a existência de uma clivagem mar-terra dominando o inconsciente dos pescadores. O mar é o lugar de afirmação viril, da auto-realização, na realidade e também ao nível do imaginário, é o lugar da liberdade sem limites do individualismo, até mesmo da anarquia, onde podem ser vividas as fantasias de dominação, de onipotência, da possessão da mãe (mar).<sup>\*</sup> A terra, ao contrário, é o lugar da realidade por excelência, do medo, da dependência infantil, da dependência à esposa, à comunidade, às pessoas importantes, às autoridades sociais, dependência reforçada pela atitude tutelar tradicional das autoridades. No decorrer das transformações que afetam o meio marítimo, esta clivagem se modifica mas não desaparece. A pressão da sociedade em "terra firme" sobre os pescadores se consolida tornando-se menos brutal, mais "compreensiva", e os desejos de autonomia social dos pescadores, e mesmo de oposição e luta, se consolidam igualmente, em face da invasão da sociedade em "terra firme", mas o medo e a dependência a essas autoridades permanecem. A "solução" desta contradição psicológica se encontra em uma transferência de fidelidade a novas autoridades, cujo protótipo no nosso caso era o diretor da cooperativa, e novas relações com elas. É uma autoridade sempre temida e respeitada, porém mais próxima, mais amigável, que se pode admirar e à qual se pode identificar mais facilmente, a de um irmão mais velho.

O conceito que se elaborava assim em nossa mente é o de um sistema sócio-mental, segundo o qual o estado da organização, aos níveis econômico, político, ideológico, deve ser relacionado com as estruturas inconscientes dos trabalhadores. A organização traz também uma resposta mediadora às contradições inconscientes vividas pelos trabalhadores. Sua mudança é limitada pela impossibilidade dos trabalhadores de assumir suas contradições inconscientes, e na verdade a organização reforça esta impossibilidade, numa reação circular. Isso nos colocava o problema da articulação de nossos quadros teóricos essenciais de referência, o marxismo e a psicanálise, e nós nos interrogamos sobre a possibilidade ou de combiná-los, ou de unificá-los transformando-os.

Após a cooperativa, desejaríamos poder estudar organizações que se situassem em diferentes estágios de desenvolvimento capitalista. Dado os limites de nossa pesquisa, que nos permitiam estudar apenas duas organizações, desejamos nos transportar ao outro extremo do espectro e estudar uma organização ultramoderna, característica do neocapitalismo mais avançado. Após novas dificuldades de acesso ao campo, tivemos a sorte de poder continuar nossa pesquisa no seio da filial de uma grande multinacional.

6. N. T. Os dois vocábulos em francês apresentam uma semelhança gráfica maior do que em português: la mère (mãe) e la mer (mar) e têm a mesma pronúncia.

TLTX, conforme o nome de código que lhe demos, é uma multinacional americana que emprega grande quantidade de pessoal qualificado, cuja atividade se estende em escala mundial. Ela produz um material de alta tecnologia e lança mão das mais sofisticadas técnicas de administração. Nossa pesquisa apoiava-se em uma filial européia da TLTX. A nosso ver, se ela nos permitia analisar o funcionamento global da empresa, é necessário observar que não tivemos acesso direto aos dirigentes de cúpula. Por outro lado, a filial que estudamos ocupava-se principalmente da venda, com uma pequena atividade de implantação e manutenção de materiais; convém, portanto, ser prudente ao extrapolar os resultados do estudo em relação à integração dos trabalhadores.

Com a multinacional penetramos no universo imponente e duvidoso da homogeneidade, da unificação do sistema. Comparando-se com a cooperativa, as contradições sociais não eram mais visíveis, mas ocultas em profundidade. Ao mesmo tempo o método que havíamos começado a elaborar no primeiro estudo nos servia, nesta situação completamente diferente, pois éramos exatamente levados a crer que a empresa hipermoderna e a sociedade neocapitalista, em seu estágio mais avançado, têm como característica construir um sistema quase perfeito para ocultar as contradições. Todo nosso esforço foi desde então canalizado para a compreensão da lógica do sistema, a articulação de suas partes, suas relações com as contradições subjacentes, e de passagem, para o aperfeiçoamento de nossos métodos e de nossos instrumentos teóricos. Nossa concepção de poder se clareou não mais como a do poder de grupos sociais, mas como a de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas.

O material empírico foi recolhido no decorrer de aproximadamente quarenta entrevistas não diretivas, efetuadas com os membros das principais categorias de pessoal. Além disso, integramos à nossa pesquisa um seminário de formação, especialmente realizado para este fim, sobre o tema "Eu e a organização". Nossa intenção era assim testar os resultados da análise das entrevistas, observar reações coletivas e não mais individuais, conflitos inter e intragrupo apresentados na hora. O interesse deste método, que reúne um trabalho de pesquisa a um trabalho de formação, significa também prefigurar o que poderia ser um trabalho de mudança na organização, que evitaria o isolamento idealista da pesquisa separada de perspectivas práticas, e os desvios ideológicos de uma formação insuficientemente escorada por uma pesquisa. Evidentemente modificamos, na apresentação do material, detalhes que poderiam permitir a identificação da empresa, da filial e das pessoas que participaram das entrevistas e do seminário.

Este trabalho constituiu para os membros de nossa equipe uma aventura intelectual e pessoal de grande importância. A diversidade ideológica na equipe era grande, além de desejada. Um de nós, economista, possuía sólida formação marxista. Outro era bastante influenciado pelos modernos

"ideólogos do desejo" e definia-se ele mesmo como um "anarco-desejante". Dois outros tinham como referência principalmente a psicanálise e a psicologia social do inconsciente. As diferentes correntes não ficavam isoladas, elas se comunicavam, se chocavam, se interpenetravam. Nós não chegamos a uma unificação completa de nossos pontos de vista, aliás, sem dúvida ilusória e pouco produtiva. Estando de acordo sobre os principais processos, subsistem diferenças ao nível das teorias gerais e das interpretações finais. Encontrar-se-á no texto marcas de nossas diferenças teóricas, que tentamos discutir nas conclusões. Mas o livro foi elaborado coletivamente, nos esforçamos para relacionar nossos pontos de vista, argumentar nossas diferenças, a fim de evidenciar os pontos de acordo e as zonas onde a elucidação teórica permaneceu problemática para nós.

A pesquisa colocou em cheque também nossos estilos de vida e nossos valores pessoais, especialmente no âmbito da relação com a autoridade e com as instituições, e na relação com o dinheiro, como se a confrontação com TLTX nos obrigasse a precisar nosso modelo prático de organização. Decidimos administrar coletivamente a responsabilidade, o trabalho e o salário da pesquisa e tivemos de aprender esta forma de organização, pouco comum no meio universitário.

Esta pesquisa comporta um limite evidente. Ela não tem um objetivo prático imediato e não fornece nenhum guia simples para mudanças, e como são necessárias!, das situações de poder nas organizações. Entretanto, acreditamos que ela possa servir à elaboração de uma reflexão e uma experimentação em vista de uma prática, pois uma prática eficaz só pode fundamentar-se num conhecimento íntimo e profundo dos processos de poder, atualmente um conhecimento escasso. Nenhuma mudança verdadeira tem lugar por doutrinação. Por outro lado, ao mostrar o caráter sistemático da organização, a pesquisa leva à desconfiança de todo método de mudança setorial, que não se inscreva simultaneamente no quádruplo registro do econômico, do político, do ideológico e do psicológico.

A introdução apresenta um primeiro esboço dos conceitos básicos do livro e de seu método. A primeira, a segunda e a quarta parte são respectivamente consagradas aos subsistemas político, ideológico e psicológico da organização. A terceira parte opera um corte transversal na organização. Ela visa mostrar o entrelaçamento dos subsistemas a propósito de uma prática de poder concreto, a das políticas de pessoal.

A quinta parte, de caráter mais técnico, propõe um método dialético de análise de conteúdo e métodos não verbais destinados a revelar as representações inconscientes coletivas da organização.

Paris, outubro, 1978



# INTRODUÇÃO

\ ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA DE MEDIAÇÃO  
TLTX MEU AMOR"

## AGRADECIMENTOS

- à "Comission CORDES du Commissariat General au Plan" e ao seu secretário geral, M. Fraisse, que acolheram e apoiaram nosso estudo;
- a P. Pierre Tabatoni;
- ao Conselho Científico da Universidade Paris IX-Dauphine, cujos professores realizaram a pesquisa;
- aos membros de TLTX que tornaram possível nosso trabalho e participaram das entrevistas e do seminário;
- a Mare Guillaume, que se interessou pelo resultado de nosso estudo e facilitou sua publicação;
- a Maryse Vidaillac e Marie-France Orillon pela ajuda para organização do manuscrito.

O objetivo deste capítulo é apresentar uma visão de conjunto do sistema de poder da TLTX.

Ficamos impressionados desde as primeiras entrevistas, pelo caráter contraditório do discurso dos TLTXinianos: "Eu amo e detesto TLTX", "sou explorado de uma maneira agradável", "TLTX é uma sociedade humana, onde os indivíduos são respeitados . . . é um ninho de serpentes" etc. Não encontramos nenhum entrevistado que aprove sem reservas a TLTX, tampouco algum que a rejeite totalmente. Um "mas" sempre aparece em algum lugar para inverter o sentido de uma afirmação positiva ou negativa. Entretanto, em geral, não se trata de juízos matizados, equilibrados, que dão uma aparência de estabilidade. Na maioria dos casos, ao contrário, trata-se de elementos claramente contraditórios, que imaginávamos serem inconciliáveis. Fortes marcas de satisfação se associam a insatisfações e frustrações maiores. Frequentemente são as mesmas políticas da empresa que provocam uma e outra reação. Por exemplo a política de altos salários e de promoção, ao mesmo tempo dá segurança e insegurança, oferece uma proteção mas também prende o indivíduo à TLTX, às satisfações materiais ou ao prestígio, dos quais ele não pode mais abrir mão. Estes aspectos inconciliáveis são entretanto conciliáveis em algum lugar, onde o discurso *derrapa* constantemente em novas contradições.

O discurso parecia-nos assim um *encadeamento infinito de contradições ligadas umas às outras*. Logo intuímos que aí estava a essência do que nosso estudo deveria abarcar e compreender. Não devíamos romper, sob pretexto de analisá-los, os termos desta contradição, por exemplo estudar a segurança, a insegurança, a satisfação, a insatisfação; devíamos abarcar e compreender o encadeamento destas contradições xjue constituía a verdadeira substância do discurso e de nosso objeto de estudo.

Vejamos o começo da entrevista de Odette, uma alta funcionária, 35 anos. Nós a escolhemos por se tratar de um exemplar típico dos processos que encontramos em nossas entrevistas.

ODETTE fala:

"Se estou na TLTX é porque ela me oferece oportunidades de carreira, o que não é o caso de várias outras empresas. Fui atraída por um anúncio que prometia este tipo de coisas e cumpriu suas promessas. Devo dizer isto por ter passado do secretariado à administração em apenas três anos. Por outro lado, independente disso, quem diz promoção diz salário, TLTX é uma empresa que tem a reputação de pagar bem, e paga, creio que isso também é verdade. Meu salário dobrou em três anos, portanto sou plenamente feliz. Por outro lado, me sinto aprisionada pela empresa, pois não tenho

nenhuma liberdade de mudar de emprego, dado que não posso dizer que aqui estou perfeitamente bem, mas aqui tenho tantas vantagens que me seria muito difícil deixar tudo para trás para recomeçar em outra empresa, num novo ambiente, eu perderia demais. Então, isto conjugado à pressão do trabalho que é enorme aqui, existem dias em que nos sentimos muito mais angustiados do que seguros trabalhando na TLTX, isto é esquematizar a atitude bivalente que se pode ter desta empresa. Por outro lado, a filosofia da empresa estando fundamentada, nos grandes princípios, tais como os que me ensinaram quando fui introduzida à empresa durante o curso de gerenciamento, acredito piamente nesses princípios e acredito também que eles sejam na sua maioria aplicados. Esta é uma das razões pelas quais me sinto feliz por trabalhar nesta empresa porque mesmo quando aplicado imperfeitamente, pois são homens que os aplicam, para mim, só o fato de já terem formulado estes princípios, é formidável, e parte de um ponto de vista que se pode traduzir por: se TLTX formula esses princípios, significa que ela vê um interesse nisso. Concordo plenamente, mas no caso em que isso se une aos interesses do indivíduo, penso que nesse sentido todo mundo pode ser feliz. Se pensarmos, porém, em outros aspectos morais da empresa TLTX, talvez nem sempre tenhamos motivos para nos sentirmos felizes em trabalhar para uma grande empresa americana, pelo menos de origem americana, multinacional, tendo interesses \*te diversos quanto possíveis, mesmo que TLTX se mantenha geralmente à margem da política, enfim geralmente, isto faz parte dos grandes princípios da casa, o que faz com que por esse lado, não possamos nos sentir infelizes, poderíamos pensar que fazemos parte de uma empresa como ITT por exemplo, mas todo mundo sabe muito bem, é o dinheiro que governa o mundo e a TLTX é uma das grandes empresas financeiras, fazemos parte deste movimento, queira ou não. Creio que não existe mais nenhuma empresa comercial que tenha um objetivo filantrópico, o que faz com que desse lado o poder *on* TLTX seja um fator tranquilizador para o empregado, dado que existe certamente aí um fator de segurança. Eu não diria que é tão confortável quanto trabalhar em um ministério porque é mais desgastante, mas em princípio, na TLTX, você pode pensar em terminar sua carreira decentemente em um emprego que o satisfaça e, ao mesmo tempo, do ponto de vista específico de trabalho que o torne igualmente feliz financeiramente. Creio que um não existe sem o outro; pessoalmente, eu não poderia ter uma ocupação que não me satisfizesse tanto do ponto de vista do trabalho, quanto do financeiro, para mim os dois estão ligados. Ser bem paga por trabalho que não me agrada não é suficiente para mim, se o trabalho me é agradável mas em compensação não me satisfaz financeiramente, isto tampouco me satisfaz. Aqui eu encontrei os dois. Por sua vez, a empresa se reorganiza e se recicla constantemente, o que faz com que para qualquer um que goste de mudar de trabalho como eu,

seja uma vantagem, pois eu gosto de mudar de emprego a cada dois anos, isto não me incomoda. Talvez, quando eu for mais velha, sinta certa reticência, certa repugnância; eu já vi pessoas a minha volta que estavam saturadas de trocar de emprego a toda hora. No momento isto me satisfaz, mas, por outro lado, isto pode ser uma grande desvantagem para as outras pessoas."

## ANÁLISE DA ENTREVISTA DE ODETTE

*As atitudes contraditórias para com a empresa.* Elas saltam aos olhos: por um lado as oportunidades de carreira para as mulheres, as promessas cumpridas, a promoção em três anos, o salário dobrado, estou plenamente feliz; por outro lado, me sinto aprisionada pelas vantagens, a pressão do trabalho é enorme, me sinto angustiada. Por um lado os grandes princípios nos quais eu acredito piamente e que são aplicados, que respeitam os interesses do indivíduo, TLTX se mantém à margem da política, de qualquer maneira o dinheiro governa o mundo, e o poder da TLTX é tranquilizador, por outro lado, é uma grande empresa americana, multinacional, que, tendo interesses tão diversos quanto possíveis, se poderia pensar que fazemos parte do ITT. O trabalho é mais duro do que em um ministério, mas pode-se terminar uma carreira decentemente, tenho um trabalho que ao mesmo tempo é interessante e bem remunerado, a empresa se recicla e eu amo mudar de emprego, mas quando eu for mais velha. . .

A própria Odette está consciente do que chama a sua atitude bivalente; nós diríamos ambivalente. Notemos o modo como foi indicado que as mesmas políticas da TLTX provocam reações positivas e negativas, as políticas de pessoal acarretam ao mesmo tempo vantagens apreciadas e dependência, a ideologia da TLTX (os grandes princípios) é ao mesmo tempo criticada (timidamente e de maneira alusiva) e aprovada, Odette gosta da mudança permanente e a teme para os dias de sua velhice.

*A retomada das contradições.* É necessário seguir a dinâmica do discurso. Cada afirmação positiva chama uma contrapartida negativa e vice-versa. Trata-se de um discurso *com altos e baixos*, particularmente no final. Sigamos um fragmento acrescentando os *mas* implícitos que o pontuam.

+

acredito piamente nos grandes princípios  
*mas é* formidável tê-los enunciado  
*mas* isso vai em direção aos interesses do indivíduo

*mas* são aplicados imperfeitamente  
*mas* TLTX aí visa seu interesse  
*mas* TLTX é uma grande empresa americana, multinacional etc.

-f

*mas* TLTX se mantém à margem da política  
*mas* o dinheiro governa o mundo  
*mas* seu poder nos dá segurança  
*mas* acabaremos a carreira decentemente, num emprego interessante e bem pago, eu gosto da mudança

*mas* poderíamos pensar que fazemos parte do ITT  
*mas* TLTX não é filantrópica  
*mas* é duro  
*mas* quando eu for mais velha. . .

Isto nos dá a impressão de um discurso fragmentado, restrito, onde qualquer posição que se desenvolve é logo contraposta por novos elementos. Tudo se passa como se as contradições fossem constantemente "retomadas no momento em que elas poderiam desembocar num conflito aberto com a empresa. *Odette está presa a um conflito interno*, um conflito psicológico, o de atitudes ambivalentes para com a empresa, que é constantemente realimentado por elementos novos e do qual ela não pode escapar.

*A derrapagem do discurso.* A impressão de derrapagem dos discursos provém da introdução de elementos novos. Estes intervêm como um terceiro termo que se vem interpor entre os dois termos da contradição e os *mediar, isto é, trazer uma síntese provisória à contradição impedindo-a de explodir em conflito*. Dois exemplos tirados de nosso texto: Os "grandes princípios" da empresa aparecem logo que a contradição feliz-aprisionada-angustiada é colocada de maneira enfática. É uma mediação de ordem ideológica. A ideologia da empresa e a adesão que ela provoca na interessada (com as contradições internas que estudaremos em outro capítulo) vêm barrar uma contradição que está a ponto de explodir. Mais adiante, depois de ter mencionado novamente a dureza do trabalho, contradizendo os grandes princípios, ela evoca a segurança do emprego assim como o interesse intelectual e material do trabalho. Desta vez é uma mediação de ordem econômica que se interpõe a uma contradição entre a ideologia da empresa e a realidade econômica da exploração.

*O entrelaçamento dos temas e o desordenamento das instâncias.* Assim os temas se entrelaçam neste jogo de contradições controladas. Passamos das políticas de pessoal ao trabalho, à ideologia, às estruturas econômicas e políticas da empresa, com constantes idas e vindas pelos sentimentos e os valores da interessada. Em termos mais teóricos diríamos que se misturam fragmentos do discurso que resultam de uma instância econômica, definida como o lugar do controle sobre a força de trabalho e suas contradições com outras de uma instância política no sentido do controle sobre as finalidades da produção, com outros de uma instância ideológica, a esfera das representações e dos valores, com outros ainda de uma instância psicológica, as estruturas e os conflitos da personalidade. Essas quatro categorias básicas, que definiremos mais rigorosamente adiante, serviram de fio condutor ao longo de nossa pesquisa. A íntima união, no discurso, de referências psicológicas e referências externas às políticas da



política de pessoal, uma zona sentimentos, uma zona trabalho, uma zona ideologia e valores.

O gráfico indica três processos fundamentais.

*Mediação.* A organização segue políticas contraditórias cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo. As vantagens integram o indivíduo à organização, fazem com que ele aceite as restrições e até mesmo os objetivos de exploração e dominação da empresa. Nossa hipótese é que estas políticas contraditórias da organização remetem às contradições subjacentes do sistema econômico, entre os objetivos da empresa neocapitalista e os trabalhadores. As vantagens oferecidas pela organização funcionam como um terceiro termo mediador que se interpõe entre os objetivos dominantes da empresa e a percepção das coerções pelo trabalhador, o que poderia conduzi-los à luta. Além do mais, como as vantagens são oferecidas ao indivíduo e o separam dos outros trabalhadores permitem evitar os conflitos coletivos. A mediação é, pois, um processo que transforma uma contradição subjacente entre os trabalhadores e a organização (1) em uma contradição interna às políticas da organização. (2) Ela absorve os termos da contradição original, transformando-os, permite evitar que esta chegue a explodir em conflito, antecipa-se a eles fazendo a organização assumir um conflito em potencial com seus trabalhadores, para o qual a organização tem uma solução pronta. Agindo assim, ela integra o trabalhador à organização, a seus objetivos específicos, bem como às relações de produção capitalista sobre as quais ela está fundamentada.

*Introjeção das contradições.* A contradição (2) é interna à organização mas externa ao indivíduo. Usualmente ela permanece inconsciente. A transformação das contradições prossegue através da introjeção<sup>2</sup> pelo indivíduo das contradições da política da organização. Ele é submetido a estímulos contraditórios, dos quais não compreende a origem e contra os quais não pode reagir, vive numa contradição psicológica (3) que desta vez é consciente e se traduz num conflito interno. Nossa entrevistada se sente ao mesmo tempo "plenamente feliz", "aprisionada" e "angustiaada". O termo *aprisionada* é interessante, indica o início de uma consciência do processo de mediação porque ela é consciente de que as mesmas políticas da empresa, aqui as políticas de pessoal "lucrativas", são ao mesmo tempo a fonte de suas satisfações e a origem de sua servidão. Mas tem consciência apenas do que lhe toca, não faz a ligação nem com a situação dos outros nem com as políticas mundiais da empresa, da qual entretanto fala. Aqui intervém -o papel da ideologia.

2. Preferimos emprestar o termo introjeção do vocabulário psicanalítico em vez de utilizar o termo interiorização, mais familiar. A Introjeção designa um processo inconsciente através do qual elementos do mundo exterior tornam-se parte integrante da psique permanecendo Inconscientes e, conseqüentemente, não podem ser completamente assimilados nem que sejam trabalhados os conflitos aos quais dão origem. Temos inúmeras razões para pensar que isto ocorre no universo dos TLTXinianos, e aliás uma de suas componentes fundamentais. A interiorização, ao contrário, é um processo de assimilação e trabalho, através da tomada de consciência dos processos Inconscientes, que permite ao indivíduo chegar a uma síntese pessoal e a um domínio relativo das contradições que vive na sua relação com o meio ambiente.

*Consolidação ideológica.* A produção de uma ideologia (4) pela TLTX, "os grandes princípios", segundo sua política de pessoal, "aplicáveis", oferece uma fonte suplementar de satisfação ao indivíduo, dando um valor à sua experiência, reforça os termos positivos do conflito psicológico, impedindo-o de irromper em um conflito externo, e desta forma consolida o processo, mantendo a contradição ao nível intra-individual, em que ela deve permanecer. É outro aspecto da mediação, outra série de termos mediadores propostos pela organização que juntam no momento oportuno as mediações de ordem principalmente econômica das políticas de pessoal.

Este comentário é sem dúvida esquemático, mesmo porque baseia-se apenas no fragmento do texto que nos serve de apoio. Ele não leva em consideração numerosos anéis e reforços laterais entre diversos tipos de mediação, por exemplo entre as políticas de pessoal e a ideologia. As políticas de pessoal não funcionam apenas como mediação econômica, elas têm também uma função ideológica, reforçando a ideologia oficial de respeito ao indivíduo, de igualdade de oportunidade etc, e são reforçadas por ela, o que se traduz no discurso pela insistência no fato de que os grandes princípios são aplicados. São práticas ideológicas (ver terceira parte). Por outro lado, não sublinhamos o suficiente a colaboração ativa do indivíduo para sua própria submissão, particularmente o modo como coopera na produção ideológica, destilando uma ideologia que lhe é própria e resolvendo à sua maneira as contradições entre a ideologia oficial e sua experiência pessoal (isto é muito evidente na passagem do discurso e retomaremos a análise na pág. 125 e seguintes). Outro aspecto desta colaboração, desta vez psicológica, que é mais evidente em outros TLTXinianos, provém da adesão impulsiva dos indivíduos à TLTX e da modelagem recíproca das estruturas da TLTX e das estruturas da personalidade dos TLTXinianos. Para este aspecto dedicaremos toda a IV Parte deste livro.

## O CONCEITO DE MEDIAÇÃO

O processo de mediação se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores. Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela (a empresa) desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as

forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. Simetricamente, o desenvolvimento das forças produtivas dá aos trabalhadores novos meios de luta e em contrapartida exige um reforço de controles, a criação de novos meios de controle e sua extensão às novas situações. É a esta dupla necessidade de desenvolvimento e de controle do sistema produtivo que respondem os processos de mediação. A mediação assegura o controle pelo fato de que a contradição é "resolvida" pela empresa. Os privilégios são oferecidos por ela, ao seu modo, segundo sua própria lógica, a empresa reforça assim a dependência dos trabalhadores, destituindo-os do poder de organizar eles próprios a produção em relação a ela, ao mesmo tempo pela forma de intervenção e pelo seu conteúdo.

O conceito de mediação, portanto, se vale de hipóteses teóricas. Ele está indissolúvelmente ligado ao conceito de contradição no sentido marxista do termo. As contradições do sistema capitalista nem sempre são diretamente observáveis, pois são ocultadas e transformadas pelos processos de mediação. Porém, as hipóteses sobre as contradições do sistema permitem explicar a aparição e a extensão desse fenômeno, o desenvolvimento da aliança restrições (coerções)-privilégios na organização capitalista moderna.

A mediação efetua-se através de outros processos: abstração, objetivação, "desterritorialização", individualização, que levam o indivíduo a se isolar e a se submeter (ver terceira parte).

## OS DIVERSOS TIPOS DE MEDIAÇÃO

A mediação é um processo multiforme que se estende a domínios diversos. Ao nível da instância econômica, são especialmente uma política de altos salários, as possibilidades abertas de carreira, reduzindo as discriminações de diplomas, sexo, família, meio social de origem, que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo, o que significa aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa, e de modo geral a aceitação das relações de produção e do sistema social, a aceitação da dominação capitalista. Ao nível político, um conjunto de técnicas de administração à distância, que estudaremos detalhadamente, garantem o respeito às diretrizes centrais da empresa, e ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual, especialmente através de regras e princípios que o indivíduo interioriza, aplica e reproduz ele mesmo. A contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio é assim mediada por diversas técnicas de autonomia controlada.. Ao nível ideológico, uma ideologia dominante produzida pela empresa dá lugar a toda sorte de variantes e de interpretações individuais, se bem que o indivíduo

produz uma ideologia semelhante, em todo caso não contraditória com a da empresa. Ao nível psicológico, a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar. Este meio, mais seguramente que os outros, favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois •ilua ao nível inconsciente. Faz com que o indivíduo introjete as restrições (coerções) e os tipos de satisfação que ela oferece, os quais, então, funcionam como princípios autônomos da psique. Além disso, produz-se um reforço circular entre a angústia e o prazer que assegura a manutenção de um sistema psicológico semelhante às estruturas da organização, e as reproduzem.

Talvez, ainda mais importante que as mediações internas a cada instância sejam as mediações entre as instâncias. A possibilidade de ter iniciativas no trabalho faz aceitar a sua dureza. Da mesma forma a adesão aos "grandes princípios" faz aceitar a ideologia da empresa. E mais, o prazer que se tem pelo trabalho, do qual se aprende a não abdicar. Inversamente, o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta, de uma forma ou de outra, a seu nível, amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer; fazem com que se suportem os conflitos inerentes ao sistema psicológico, a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais. Trata-se de uma organização sistêmica, em que os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes. Porque sua lógica é comum, trata-se de um sistema coerente, orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente.

## DESLOCAMENTO E TRANSFORMAÇÃO DAS CONTRADIÇÕES

Um tal sistema desloca e transforma as contradições.

O deslocamento das contradições é feito em dois momentos teóricos:

a) Desde as contradições dos trabalhadores com a organização e o sistema social (nível 1 do esquema) até a política contraditória da organização (nível 2). A política da organização, por sua combinação de resilições (coerções) e privilégios oferecida aos indivíduos, integra estes à organização ao mesmo tempo que impede a formação de grupos autônomos

de trabalhadores que se oponham a ela. As contradições dos trabalhadores permanecem latentes e inconscientes; elas se reencontram transformadas e absorvidas na política contraditória da organização.

b) Desde a política contraditória da organização (2) até as contradições psicológicas individuais (3). O indivíduo, mergulhado na organização que o isola dos outros trabalhadores, vive uma situação contraditória da qual não compreende a origem. Ele interioriza, ou melhor, introjeta, as restrições (coerções) e os estimulantes da organização que se transformam em angústia e em prazer, e tornam-se os dois pólos fundamentais de sua estrutura inconsciente. As contradições psicológicas de base, que são a nosso ver as do desejo e dos limites, da confrontação com a morte e que se dão quotidianamente na sua relação com os outros, pois esta se constrói no afrontamento de seus próprios limites, acham-se profundamente transformadas pela organização. O afrontamento dos limites, o qual permite o conflito produtivo e a relação com os outros, se transforma através do contato com a organização toda-poderosa e ameaçadora em angústia de morte inconsciente, isto é, numa ameaça inconsciente de destruição. Os desejos espontâneos do indivíduo são recalcados nas suas relações com os outros, pois fazem pesar sobre ele uma ameaça insustentável. Ao mesmo tempo, a organização propõe uma saída para as contradições psicológicas que provoca sob a forma de identificação com um ideal agressivo, da identificação com ela própria e com seus objetivos, que constitui uma defesa contra as contradições recalçadas. O indivíduo nesta situação vive um conflito psicológico perpétuo nas suas relações com a organização, se sente ao mesmo tempo ameaçado e protegido por ela, feliz e infeliz, cheio de satisfações e aprisionado, livre e drogado. Ele identifica-se com a organização, com seus objetivos, com sua filosofia, com o trabalho que ela lhe propicia; ele chega a amar sua servidão, pela qual entretanto sofre, em suma, tudo que o prende à organização é ao mesmo tempo fonte de prazer e de angústia.

A *transformação* das contradições no final do processo é dupla:

- Ela transforma as contradições coletivas em contradições individuais, vividas isoladamente pelo indivíduo, ela transforma, como dizia Marx, a infelicidade pública em infelicidade privada.
- Transforma contradições globais que se situam nos níveis econômico, político, ideológico, psicológico, em contradições puramente psicológicas. Encerra o indivíduo em um drama psicológico que tende a reduzir as contradições da vida coletiva. Nós não adotamos a tese simplista de que a organização, e mesmo o sistema social, produzem as contradições psicológicas do indivíduo, e que as únicas contradições determinantes são as econômicas e políticas, a tese do primado do econômico sobre o psicológico (que é preciso não se confundir com o individual, como se faz freqüentemente). Ao contrário, nós sustentaremos que a importância dos trabalhadores ao assumirem coletivamente suas con-

tradições psicológicas é um dos fatores da dominação da organização sobre eles.<sup>3</sup> Mas dizemos, o que é muito diferente, que a organização transforma e explora em seu proveito as contradições psicológicas individuais.

## A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA DE MEDIAÇÕES

Os dois conceitos de mediação e de organização são consubstanciais. A organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos etc, da qual nos limitamos a constatar a existência numa perspectiva positivista, e a estudar as ligações sistêmicas. A uma tal abordagem falta o essencial do fenômeno organizacional, mesmo se ela recorre aos métodos mais sofisticados de análise de sistemas. A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro. Nenhuma parte da organização, nem a organização ela mesma, pode ser considerada •lados, mas como produtos, o produto de contradição entre empresas, entre as empresas e o Estado, a empresa e seus trabalhadores, entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual. Não se pode compreender como nasce e se transforma uma organização a não ser por referência a este fundo *negativo*, numa perspectiva não positivista, mas dialética. A organização e, se quisermos, uma vasta "zona intermediária" que se interpõe entre as contradições de classe, evita ou atenua os conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, mas é, entretanto, constantemente sustentada e produzida por elas. O desenvolvimento das organizações desde o nascimento do capitalismo, e o da própria teoria das organizações, bem o demonstram. À época da exploração visível, das classes liem distintas, dos afrontamentos brutais, sucede aquela da interiorização •las restrições (coerções), da emergência das classes médias, da canalização c da institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da "boa administração". Todos esses fenômenos não significam o ilesaparecimento das contradições, nem mesmo sua atenuação. Mas, antes a modificação do sistema de controle da sociedade e das empresas capitalistas, sua extensão a novas zonas, em face das mudanças do sistema produtivo e das condições da luta.

Esta concepção de organização se manifestou com uma força crescente no decorrer de nosso estudo. Assim no trabalho preliminar sobre a coope-

3. Esta questão central foi objeto de debates entre os autores, retomaremos mais adiante [Cuarta Parte e Conclusões].

**rativa de pesca,**<sup>4</sup> achamos que seria frutífero considerar a organização, neste caso a cooperativa, como produto das contradições entre o Estado, através dos organismos de crédito cooperativo e das coletividades artesanais de pescadores. O Estado, representante dos interesses coletivos da sociedade capitalista desenvolvida, tende a fazer o modo de produção capitalista penetrar nestas coletividades arcaicas, pré-capitalistas, por várias razões: assegurar uma produção alimentar de massa sem custo excessivo, lutar contra a concorrência internacional e preservar certa autonomia da produção alimentar nacional, expandir o mercado interno tornando-o acessível a novas camadas sociais, abrir mercados para o armamento nacional, reduzir as disparidades nos modos de produção e gêneros de vida e preservar uma relativa paz social necessária ao desenvolvimento industrial. Mas esta penetração não pode ser feita sem transição ou compromisso: ela custaria muito caro economicamente se os investimentos fossem totalmente assumidos pelo Estado, se os pescadores e os gerentes fossem remunerados como trabalhadores de fábrica; ela custaria muito caro em termo de conflitos sociais, pois ameaçaria frontalmente todo um sistema de valores e de sentimentos que sustentam o modo de produção tradicional. A forma da cooperativa constitui um compromisso com os valores e as relações tradicionais e permite efetuar a penetração do modo de produção capitalista em condições aceitáveis pelos pescadores, ou seja, evitando conflitos coletivos de massa. A cooperativa nos pareceu assim como uma invenção social visando evitar os conflitos, mediando as contradições entre o Estado, de um lado, e através dele a sociedade industrial capitalista, e, de outro, os pescadores, ao mesmo tempo que assegura a dominação de um sobre os outros.

Ao estudar o nascimento da cooperativa, vimos que esta invenção partiu de um grupo particular, os futuros dirigentes e responsáveis da cooperativa, um grupo *intermediário* entre as duas forças em questão, junto aos quais havia antenas. Ao mesmo tempo, uma vez constituída a cooperativa, um fenômeno interessante se produz: o grupo fundador, que foi apenas o mediador das relações entre dois grupos externos, o produto e o filho de suas relações contraditórias, se apropria da cooperativa, declara-se pai, a apresenta como necessária e responsável pela ordem das coisas. A história é reescrita; no exemplo que citamos acima, detalhe interessante, as atas das reuniões fundadoras se perderam, seguindo o mecanismo bastante conhecido do ato falho.

Haveria aqui um interesse em nos inclinarmos sobre a pré-história das organizações, sobre seu nascimento, e reencontraríamos, acreditamos, processos análogos. Frequentemente, pensamos, a organização apresenta-se como necessidade, *como ordem das coisas*, e desde o seu nascimento é o produto de relações contraditórias entre grupos sociais e que somente

tiesta forma se apreende sua lógica interna e os conflitos dos quais é sede.

Este processo que preside ao nascimento da organização se estende .ih longo de toda sua vida. A organização media sem cessar as contradiques de grupos sociais internos e externos que a tocam. Seus dirigentes •r apresentam como os oráculos da necessidade, no entanto são de fato us agentes mediadores contingentes das contradições externas a eles. É nlravés de sua capacidade de encobrir, ocultar, por sua própria ação mediadora, os processos contraditórios que dão nascimento à organização e ii perpetuam, que os dirigentes encontram os fundamentos de seu poder, lini mecanismo de seu poder consiste em apresentar como ordem das coisas 0 que é apenas uma resposta mediadora contingente, singular, às contradições vivas. É nessa armadilha que cai, a nosso ver, a "teoria das organizações", quando aceita a linguagem das organizações e de seus dirigentes, 1onsiderando como dados os produtos da organização, relatórios de produção, regras, procedimentos, sem querer ver as relações contraditórias que as fundamentam.

Tampouco podemos aderir às idéias daqueles que, com Burnham e depois dele, defenderam a teoria do "poder gerencial" ou como Galbraith, ii da tecnoestrutura. A sociedade que hoje se delineia não seria nem a soledade capitalista, nem a sociedade socialista. Seria a dos gerentes, dos ..cativos e dirigentes, da tecnoestrutura. qualquer que sejam os regimes econômicos teóricos invocados que são meras variações. Deixemos dc lado a comparação dos regimes do Leste e do Oeste, que foge de nosso propósito e de nossa competência. A nosso ver, se o poder dos rerentes é de fato real, não deve ser tomado como um dado em si, ou nino algo redutível apenas ao poder das ciências e das técnicas das quais tiram proveito em benefício próprio. O poder dos gerentes se explica obre o fundo negativo das contradições sociais, consiste justamente em colocar seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições da sociedade capitalista em desenvolvimento. As ciências •• as técnicas são, por outro lado, profundamente influenciadas neste processo, orientadas e utilizadas de forma que permitam esta transformação.

Vê-se também que nossa análise sistêmica é particular e difere da maior parte daquelas que se denominam de abordagem-sistêmica. Trata-se ile uma análise sistêmica dialética, em que a noção do sistema é utilizada conjuntamente à da contradição. A organização e o sistema, ao se interpretarem a partir do conteúdo das contradições que lhes dão origem, o man'i ni e o transformam.

Mas esta hipótese diretriz fica muito formal. É necessário completá-la 1'incurando explicar a eficácia das mediações, não apenas pela forma do pioeesso, mas por seu conteúdo. Não basta mostrar o papel mediador da organização e de seus dirigentes, é necessário mostrar quais mediações xercidas e como elas operam. É a isto que visa em parte nosso estudo, ivés da análise das mediações que se operam no interior de eada ins-

4, Ver *Le pouvoir dans les organisations*, relatório CORDES, ob. cit., vol. III,





princípios interiorizados conforme a lógica da organização. Desaparecimento do papel autoritário dos chefes, que não são mais os que dão as ordens, os pequenos soberanos locais da empresa capitalista clássica, mas simples intérpretes das regras da organização, tradutores da linguagem placentária<sup>5</sup> da organização.

3. Desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa<sup>6</sup> articulada a todas as práticas da empresa (políticas de pessoal, financeiras, comerciais . . .) e legitimando-as. A empresa capitalista clássica, ao contrário, faz com que seus domínios permaneçam relativamente isolados e "puros" quanto às relações econômicas. Aí se trabalha simplesmente para "ganhar a vida". Na verdade, a empresa capitalista apóia-se nos aparelhos ideológicos da sociedade global, a família, a religião, a escola, e é reforçada por eles e os reforça, mas não é, ou pouco o é, o lugar de uma produção ideológica própria; ela respeita sua autonomia, seu clero. A empresa hipermoderna, pelo contrário, investe nos aparelhos ideológicos da sociedade global, principalmente por intermédio do Estado, procura influenciar sua orientação, integrar as escolas, as universidades, ou universitários (com um sucesso, no geral, notável, apesar das aparências) e torna-se ela própria um dos altos lugares da produção ideológica conformista. Como tem necessidade de justificar suas práticas muito mais que antes junto a seus trabalhadores, a seus clientes, ao público, é necessário enquadrar mais estreitamente sua produção ideológica, que é vital para seu funcionamento. Ela ambiciona e em grande parte consegue tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores.

4. Desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores. A dominação se exerce ao nível inconsciente e modela a fundo as estruturas da personalidade. A organização funciona como máquina de prazer e angústia, estimula um processo psicológico, um ciclo auto-reprodutor em que a angústia alimenta a procura de um prazer agressivo motor gerador de angústia. O indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras, o trabalho que ela lhe propicia e a produz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e mais adaptada do que se fosse o objeto de uma restrição (coerção) direta. Ele vive a organização como uma droga da qual não pode se separar. Os conflitos que ele experimenta permanecem puramente psicológicos e não podem levar a uma mudança de estruturas.

Dois pontos devem ser sublinhados em relação à organização capitalista clássica:

- O deslocamento do lugar das projeções inconscientes dos chefes sobre a organização. É a organização, e não mais o chefe, que

se torna o lugar privilegiado da identificação, da projeção e da introjeção. É ela, e não mais seu chefe, a quem o trabalhador ama e detesta, é com ela que ele mantém relações infantis de submissão-revolta. Na empresa clássica, a organização, aliás pouco desenvolvida, permanece uma abstração. É pouco informada sobre ela e o comprometimento é pequeno. É uma entidade fria, o lugar do capital e do dinheiro, em relação à qual se é hostil ou indiferente. No máximo em alguns casos, ela se confunde com a pessoa do patrão, que se venera e odeia como um Pai e um Deus. As relações psicológicas passionais se concentram nas pessoas mais próximas e, principalmente, sobre os chefes.

Na organização hipermoderna, pela primeira vez na vida econômica, a dependência psicológica despersonaliza-se e instaura-se em relação à organização. O inconsciente não investe mais contra as pessoas em primeiro lugar, mas contra as estruturas institucionais. Este fenômeno é de grande importância pois marca uma mudança nos mecanismos de reprodução social. As estruturas sociais tendem a modelar diretamente a personalidade, que as assumiu, sem passar pela etapa da identificação com as pessoas. **C)** educador do homem da organização não são tanto as pessoas com as quais ele se relaciona, seus chefes, os formadores da empresa, são a própria organização, suas regras, seus princípios, suas oportunidades, suas ameaças, que estruturam sua vida, o fazem tremer, esperar e gozar, e das quais os chefes não passam de servidores e intérpretes, eles próprios submetidos como todos à divindade. O homem da organização liberta-se assim Já tutela estrita e mesquinha do chefe, do educador, dos tiranos locais da empresa clássica, que ama, admira, detesta, com os quais é obrigado a se identificar para aprender a viver, para cair sob uma tutela muito mais obscura, ameaçadora e insidiosa de uma entidade impessoal que penetra na sua vida e na sua alma, de ponta a ponta.

- A troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal. A organização, como veremos, está associada a uma imagem inconsciente feminina. O motor de sua dominação psicológica é a oferta retirada de amor, bem mais que a coerção, a interdição, a castração, diriam os psicanalistas. A liberdade de movimentação do homem da organização, sua iniciativa, provém do fato de que ele transcendeu o temor do pai, do chefe e da ameaça de castração que ele representa. Mas ele só pode ser livre ao abrigo da organização, aderindo às suas regras e à sua filosofia. Sua liberdade tem por contrapartida e por condição uma regressão mais profunda, uma dependência em relação à organização mãe; uma demanda de amor insatisfeito pela mãe. e um medo de perder seu amor, constantemente cultivado pela organização.

5. Seguindo a expressão de BARBIER, René. Pour "animation existentielle", obra coletiva, a ser publicada.

5. Todos estes elementos se reforçam mutuamente. Eles "se organizam" em um sistema coerente cuja lógica comum é assegurar o controle central da organização sobre seus membros ao mesmo tempo que sua autonomia relativa no quadro de seus princípios. A centralização do controle da organização é mantida no nível econômico, político, ideológico e psicológico. A organização investiu no indivíduo por todos os lados de maneira coerente, pois em todos os níveis a organização produz o indivíduo e incita-o a reproduzi-la a seu modo. Cada um dos meios de dominação é simultaneamente um elemento dos outros. Por exemplo, o poder econômico da organização reforça seu poder psicológico, pois sua imagem de poder cultiva a angústia ao mesmo tempo que serve de suporte para a identificação. A ideologia da empresa é mais bem aceita quanto mais se inscreve nas práticas econômicas, principalmente suas políticas referentes a pessoal. Simetricamente, a adesão ideológica e a psicológica reforçam o poder econômico da empresa, fortalecem a credibilidade de suas políticas. O domínio do sistema provém de sua globalidade e de sua coerência, ainda mais que nenhum elemento é considerado em particular.

#### GÊNESE ENDÓGENA E EXÓGENA DAS RELAÇÕES DE PODER — ESPAÇO SÓCIO-MENTAL

Gostaríamos, para finalizar, de ressaltar uma dificuldade. As condições poderiam dar a impressão de uma organização e um indivíduo onipotente em face de um indivíduo inerte modelado a partir dos fatos. Mas podemos nos perguntar como e por que os indivíduos deixam assim destituir de poder, por que deixam a organização resolver por eles e em benefício dos objetivos aos quais ela se presta nas contradições da vida social.

Esta questão toca nos problemas teóricos das relações entre a instância psicológica e as outras instâncias, as relações entre uma abordagem marxista e uma psicanalítica, e nos leva a precisar como usamos o conceito de contradição.

A noção de contradição atua em três níveis. Em primeiro lugar, visa às contradições da luta de classes, as que opõem os trabalhadores, de um lado, à organização e ao sistema social, de outro, e conseqüentemente as contradições da organização e do sistema social capitalista e neocapitalista, a contradição desenvolvimento-controle das forças produtivas que começamos a analisar. Em segundo lugar, ela visa às contradições entre os próprios trabalhadores, todos os conflitos potenciais que possam emergir entre os trabalhadores, cidadãos, consumidores de diversas categorias e situações, em um sistema de produção qualquer, capitalista ou não. Em

terceiro lugar ela designa as contradições intrapsíquicas do indivíduo, a estrutura de seus conflitos psicológicos. Nossa hipótese é que as contradições do segundo e do terceiro tipos não são inteiramente redutíveis às do primeiro, mesmo que sejam amplamente influenciadas por elas. Para nós exprimirmos de outra forma, digamos que postulamos uma autonomia relativa da instância psicológica e que as contradições psicológicas e interpessoais, que os psicólogos comumente chamam de conflitos, sendo sempre determinadas e sobredeterminadas pelas contradições sociais, têm origem própria, em última instância irreduzível ao campo social. Elas estão sujeitas a outros métodos de análise, a outros sistemas conceituais. Resumidamente, podemos falar de um nível existencial, ontológico, que é para nós o do afrontamento do desejo e dos limites, e principalmente da morte, que funciona como substrato psicológico a todas as relações humanas. As instituições sociais, a família, a escola e as organizações, as quais nos interessam aqui, transformam estas contradições psicológicas, mas não as criam, elas se enxertam nela, segundo a articulação dialética das relações entre a natureza e a cultura. O sentido geral desta articulação é transformar a confrontação com a morte em limites em uma angústia de morte inconsciente vivida na relação com as instituições sociais para as quais simultaneamente trazem uma solução, uma mediação, sob a forma de modos de investimento psicológico, de tipos de prazer, de sistemas de defesa contra a angústia, no sentido psicológico do termo. Em outras palavras, a dominação e a exploração sociais teriam em contrapartida a impossibilidade psicológica da confrontação com a morte, as instituições agiriam de forma ameaçadora num confronto impossível com a realidade da morte. As instituições seriam assim o lugar onde os indivíduos trabalhariam coletivamente seus problemas inconscientes mais profundos. Elas constituiriam uma espécie de sistema gigantesco de defesa coletiva, um gigantesco sociodrama de defesa contra a consciência da morte, um laboratório onde se trabalharia de formas diferentes no tempo, a consciência inconsciente da morte e ao mesmo tempo todas as formas da relação humana. Porque evidentemente a relação com os outros, a relação com as autoridades pessoais e impessoais, a relação com os seus iguais dependem da possibilidade do indivíduo de afrontar suas contradições psicológicas íntimas. Em particular a dependência às autoridades é cada vez maior e a cooperação com os iguais cada vez mais difícil onde uns e outros vivem antes de suporte às projeções das angústias inconscientes.

Daí a hipótese de que as organizações, e principalmente a organização hipermoderna, objeto de nosso estudo, tiram uma parte de seu poder do fato de trazerem uma "resposta" às contradições psicológicas individuais e interindividuais. Elas permitem ao indivíduo defenderem-se da angústia, lhe propõem um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade, às custas de reforços múltiplos. Medem assim não somente as contradições sociais mas também as contradições psicológicas



PRIMEIRA PARTE

A AUTONOMIA CONTROLADA  
OU AS TÉCNICAS DE  
ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA

"As formas dominantes do controle social são tecnológicas, num sentido novo. A estrutura técnica e a eficácia do aparelho de destruição e de produção têm, sem dúvida alguma, durante o período moderno, contribuído para submeter a população à atual divisão do trabalho. . . Hoje os controles técnicos são a própria expressão da razão, colocada a serviço de todos os grupos, de todos os interesses sociais, de modo que toda contradição parece irracional e toda oposição impossível."

H. MARCUSE, *A ideologia da sociedade industrial*.  
Rio de Janeiro, Zahar, 1973.

À medida que as empresas se ampliam, o controle exercido a partir dos principais centros de decisões corre o risco de frear seu desenvolvimento e perder sua eficácia. Precisam, pois, desenvolver "técnicas de administração à distância" que permitam aos dirigentes manter seu controle sobre conjuntos cada vez mais extensos, dando a possibilidade àqueles que gerenciam as diferentes unidades de produção de exercerem eficazmente suas próprias responsabilidades.

Num contexto multinacional é necessário favorecer ao máximo a descentralização das tomadas de decisão, o que põe em perigo a centralidade do sistema correspondente à concentração do capital. É necessário igualmente levar em conta as exigências de autonomia do pessoal encarregado da execução da produção, cuja eficácia é maior e evolui nas relações de trabalho, favorecendo a iniciativa e limitando o peso da autoridade hierárquica.

Para levar em conta estas exigências contraditórias, TLTX baseou seu desenvolvimento na instauração de um sistema de regras onde a autonomia e o controle se reforçam mutuamente, substituindo a gestão tradicional de delegação de poder por via hierárquica.

É na medição da contradição autonomia/controlado que este tipo de empresa fundamenta seu modo de dominação.

## 1 A HIERARQUIA DOS CONTROLES

Quando uma empresa se desenvolve num plano internacional, começa por exportar o material produzido pela matriz e se esforça para estender suas redes comerciais criando filiais estrangeiras. Numa fase ulterior, cria fábricas de montagem do material e começa a produzir certas peças avulsas para responder à demanda do mercado nacional no qual soube implantar-se. Numa terceira fase, é possível que as filiais estrangeiras estejam a ponto de realizar a maior parte da produção com a qual asseguram a comercialização, adquirindo assim uma autonomia relativa de funcionamento.<sup>1</sup>

1. Para C. A. Michalet, a fase atual do capitalismo das multinacionais se caracteriza não somente pela internacionalização do capital financeiro e das trocas, mas pela internacionalização da produção (cf. O capitalismo mundial, PUF, 1976).

Esta estrutura se baseia, portanto:

- numa hierarquização clara e rigorosa das estratégias;
- numa hierarquia correspondente às instâncias de controle.

Além das incoerências técnicas inerentes a um tal modo de desenvolvimento (riscos de duplos empregos, inadaptação da produção de filiais na evolução específica de cada mercado nacional etc), isto pode levar a tentativas de autonomização completa por parte dos dirigentes das filiais, pelo menos a uma certa resistência em relação às diretrizes procedentes da matriz.

Parece que a direção americana de TLTX concebeu de imediato uma estratégia de desenvolvimento internacional a longo prazo, permitindo-lhe prevenir-se deste perigo e manter um controle sobre o conjunto das filiais, **sem** que ela tenha necessidade de gerenciar diretamente e sem atrapalhar **seu** desenvolvimento.

O sistema de decisão se decompõe em três níveis hierárquicos: mundial, continental, nacional. A cada um destes níveis é assegurado respectivamente o controle da pesquisa da produção e da venda.

A pesquisa-desenvolvimento e os investimentos financeiros são controlados diretamente pela direção americana, enquanto os programas de produção são controlados no plano continental e a comercialização é gerenciada no nível nacional, conforme o esquema abaixo:

NÍVEIS DE CONTROLE	FUNÇÕES
Mundial	Pesquisa
Continental	Produção
Nacional	Comercialização

Ela assegura, ao mesmo tempo, uma autonomia relativa das instâncias subordinadas, com as vantagens técnicas e psicológicas que a acompanham, e o respeito das políticas de conjunto da empresa.

### POLÍTICA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO CENTRALIZADA NO NÍVEL MUNDIAL

Os laboratórios de pesquisa estão sob uma única direção mundial e os principais centros estão nos Estados Unidos. Existe de fato uma dupla rede, visto que os laboratórios americanos trabalham em cima de todos os elementos de cada produto enquanto os europeus vêem-se delimitados a

objetivos particulares e relativamente restritos (instalação ou melhoria de alguns modelos). Um engenheiro ilustrava esta situação dizendo que "os europeus possuem o conhecimento de alguns tijolos, mas não da casa e, se as pontes fossem cortadas, o essencial, o coração, estaria sempre na América".

Em setores como a eletrônica, a informática, as telecomunicações etc, onde os progressos tecnológicos são muito rápidos, a política de pesquisa-desenvolvimento é revestida de um caráter estratégico determinante. O poder de uma empresa sobre tal mercado depende de sua capacidade em transformar em progresso tecnológico uma parte do lucro que realiza: a acumulação do saber é o produto da acumulação do capital, ela própria acelerada pela prática dos conhecimentos técnicos.

Ao centralizar no nível mundial sua política de pesquisa, TLTX pode capitalizar os avanços tecnológicos feitos localmente e realizar uma acumulação mais rápida dos conhecimentos, pois uma descoberta tem mais oportunidades de ser explorável economicamente, quanto mais integrar-se numa formação social ampla.

Para manter seu controle na política da pesquisa, os dirigentes americanos hesitaram por muito tempo em desenvolver laboratórios fora dos Estados Unidos, mas foram forçados a isso (apesar da oposição do governo americano) devido à necessidade de alargar a base social dos pesquisadores; os melhores entre eles foram em seguida promovidos para os centros americanos. Isso também facilita a credibilidade na imagem da independência nacional juntos aos governos, que favorecem cada vez mais o desenvolvimento comercial da empresa, pois tem a impressão de depender menos dos Estados Unidos.

Os dirigentes elaboraram esta política para manter seu controle sobre a pesquisa sem entrar seu desenvolvimento. Os laboratórios disseminados em diferentes países do mundo não possuem o domínio da concepção de um produto, mas apenas de alguns mecanismos. Esta organização previne qualquer tentativa de autonomia dos centros de pesquisa, onde os programas e o financiamento são definidos pela direção americana. Em caso de revolução ou mudança do regime político em um país, levando ao poder um governo socialista, a nacionalização de um centro de pesquisa não permitirá a esse país controlar a tecnologia das máquinas criadas pela TLTX, e seria fácil para os americanos substituir o condutor afetado.

## POLÍTICA DE PRODUÇÃO CONTINENTAL

Os planos de investimento e os programas de fabricação são elaborados em Londres no QG europeu. A política consiste em não realizar

.1 produção completa de um equipamento em um único país. Para cada •-limpamento uma peça pode ter sido fabricada na França, um mecanismo vir da Suécia, e o motor da Holanda, enquanto nos Estados Unidos são produzidos todos os elementos de cada equipamento da pauta.

Diferentemente da política de pesquisa, a organização da produção tem uma coerência no nível europeu. Ao repartir em diferentes países a fabricação de peças de um mesmo aparelho, a direção de TLTX evita, como para a pesquisa, que nenhum país, com exceção dos Estados Unidos, tenha o controle de uma entidade, ao mesmo tempo que reforça a interdependência das filiais.

A centralidade do sistema é assim preservada e com esta divisão internacional do trabalho TLTX pode ao mesmo tempo se beneficiar da diferença dos custos da mão-de-obra entre os Estados Unidos e a Europa e favorecer seu desenvolvimento comercial no mundo, reforçando sua presença no nível local.

Como cada centro de produção não funciona apenas para o mercado coberto pela filial da qual depende, ele não pode definir isoladamente seus programas de fabricação. A necessidade de centralizar os pedidos de diferentes filiais de um mesmo continente implica a existência de uma instância de coordenação entre as filiais, instância esta que em virtude desta única função pode assegurar o controle do conjunto. Se a direção de uma filial não pode decidir o que ela vai fabricar, também não pode escolher as características do material que deseja vender: pois é necessário reunir as peças provenientes de vários países para constituir um aparelho, ela não pode obter uma modificação técnica sem o acordo dos diferentes centros de fabricação, a decisão pertence definitivamente à direção continental.

Não é evidente que tal organização seja tecnicamente racional. Será sem dúvida mais rentável realizar completamente alguns aparelhos no mesmo país, mas a organização responde a imperativos essencialmente políticos.

## POLÍTICA DE COMERCIALIZAÇÃO NACIONAL

Cada filial assegura de maneira autônoma a gestão de sua clientela e de suas redes comerciais, mas não pode realmente definir ela própria o tipo de produto que deseja vender.

A vantagem de tal autonomia é permitir melhor adaptação às exigências e às práticas da clientela e uma resposta relativamente rápida a suas necessidades. Entretanto, esta autonomia é estritamente delimitada, a política comercial deve ser conforme às regras impostas pela direção mundial

e controlada pela direção continental. Estas regras se referem principalmente aos preços, reduções, serviço pós-venda, modificações do material etc. Como veremos mais tarde, a formalização, a codificação das práticas comerciais consiste em determinar de maneira extremamente precisa a zona de autonomia das filiais.

Definitivamente, este sistema de política hierarquizado impede que qualquer unidade de decisão fora dos Estados Unidos possua o controle da totalidade do processo pesquisa-investimento-produção-comercialização e possa constituir verdadeira entidade econômica. A interdependência das filiais torna-as globalmente dependentes da direção americana, sem que esta tenha realmente necessidade de intervir diretamente.

Assim vê-se que não podemos separar os processos de descentralização dos processos de centralização, como fazemos comumente. Trata-se ao contrário de uma verdadeira dialética centralização-descentralização. Os dois processos desenvolvem-se simultaneamente e se reforçam. Uma descentralização operada desta maneira reforça o controle central permitindo-lhe jogar maior eficácia e minimizando os riscos políticos da centralização.

Este sistema mostra claramente como certo modo de organização técnica corresponde a relações de dominação e contribui para assegurar sua reprodução. Ilustra nossa hipótese segundo a qual relações sociais historicamente determinadas orientam o desenvolvimento técnico. O lugar de aplicação dos mecanismos de poder se situa na própria estrutura das organizações e não apenas nas relações entre os indivíduos ou grupos. A maneira pela qual são tomadas as decisões resulta definitivamente do modo de funcionamento do conjunto da organização, de sua lógica interna; as estratégias pessoais ou coletivas dos dirigentes apenas modificam conjuntamente as formas.

## 2 AS REGRAS

A direção mundial elabora as políticas a serem seguidas e define os objetivos a serem atingidos nos diferentes estágios do processo econômico (pesquisa, produção, venda) e assegura a utilização das funções facilitando sua realização (administração, publicidade, relações públicas, gestão do pessoal etc).

Para cada política as condições de realização desses objetivos são definidas por regras precisas estabelecidas nos manuais. Estas regras fixam a cada um suas atribuições, as modalidades de avaliação de sua ação, as normas de produção ou de venda dos produtos de que ele se encarregue, as formalidades administrativas concernentes a cada operação etc.

## o CÓDIGO

*O conjunto do campo de atividade de cada indivíduo é codificado pelo sistema de regra, bem como seu campo de relações:* as relações com superiores hierárquicos e os subordinados, com as diferentes categorias de *i* hartes ou fornecedores, com as administrações e governos são assim delimitadas com precisão.

Este sistema nos remete antes a uma gigantesca administração, onde tudo é planejado, formalizado, codificado, mas ele se distingue desta fundamentalmente, pois é um sistema dinâmico, auto-regulado e baseado na adesão.

Trata-se de um *sistema dinâmico*, pois as regras não são fixas mas modificadas sem cessar, remodeladas, algumas desaparecem e outras começam a ser aplicadas. Estas mudanças são muito frequentes e, ao contrário das organizações burocráticas, não se dirigem a detalhes mas a pontos essenciais, permitindo assim uma adaptação rápida às transformações da realidade.

Trata-se de um *sistema auto-regulado* capaz de levar em conta seus próprios efeitos e de modificar-se em função de seus próprios resultados. Se uma regra levanta dificuldades práticas de aplicação, se provoca conflitos entre diferentes categorias de pessoal, se entra em conflito com a oposição de certos indivíduos, se contradiz outras regras, ela não é imposta mas imediatamente modificada, até mesmo suprimida.

A eficácia do sistema não depende de sua imposição mas da *adesão dos indivíduos* afetados por sua aplicação. Sua elaboração integra suas prováveis reações, assim como suas aspirações. Eles podem intervir até mesmo no nível de sua concepção.

É de fato o contrário de uma organização burocrática, pesada, detalhista, rígida e fixa. Ainda que os riscos de ossificação não estejam ausentes, eles são acudados permanentemente neste sistema cuja força reside na **ua** capacidade de promover e gerenciar sua própria reivindicação, sua própria contestação.

As organizações tradicionais baseiam-se na imposição concreta de **ordens** e proibições, que implicam a imposição de restrições ao nível do **i** cumprimento das tarefas. As empresas capitalistas modernas são gerenciadas a partir de um sistema de princípios cuja aplicação concreta requer **ii** adesão dos indivíduos e possibilita a interpretação das diretrizes.

*Esta passagem da gestão através de ordens para a gestão através de regulamentos é uma característica fundamental das novas formas de poder. L'assamos assim da obediência a um chefe para a adesão a uma lógica.'*

I. No mesmo sentido, FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir. Petrópolis. Vozes, 1977, analisa, n propósito do sistema judiciário, a mutação da punição à normalização. Nós desenvolvemos a análise das estruturas psicológicas que acompanham esta evolução no Capítulo 17.



## B-FICA — CONCEPÇÃO, APLICAÇÃO, CONTROLE

gisteff<sup>10</sup> de decisão se decompõe em três momentos articulados: **p**, a "P<sup>u</sup>e ação e o controle das regras. A concepção das regras *Jxtfi* à i<sup>1111</sup>uração de um sistema suscetível de integrar o conjunto *sjp<sup>111</sup>*, o ec<sup>10</sup>ndniico na trama de suas categorias. As modalidades de í(O<sup>^</sup>visaffl<sup>1</sup> adaptar as regras às particularidades, às condições espe- quais são confrontados os executivos da empresa. Estas parti podem levar estes últimos a se contradizerem com os princípios tús 1<sup>11</sup> s regras exprimem, um sistema de controle assegura o seu <sup>111</sup>Peito, operando assim uma síntese entre a concepção

'> jesta <sup>1111</sup>tese o momento da concepção é decisivo, pois é ele que **P** mstitui<sup>1</sup> lei visando submeter o real segundo suas normas, é ele <sup>1111</sup>jallic#<sup>1</sup> apropriação da realidade sem que seja necessário rela- K <sup>1111</sup>om e<sup>111</sup> A realidade é transformada segundo os princípios im- | <sup>1111</sup>zoi idealizadores e, ainda que não assegurem eles próprios esta y <sup>1111</sup>ção, <sup>1111</sup>apto a se apropriarem dos resultados, visto que formam y <sup>1111</sup>snif<sup>111</sup> esta transformação.

**β** (ato, <sup>1111</sup> sistema torna possível o governo à distância aqueles <sup>1111</sup>uan<sup>111</sup> gra fazem a economia da relação direta com sua utili- <sup>1111</sup> que o Princípios que impõe são efetivamente aplicados.

**à liberdade** da regra, é necessário que seus promotores <sup>1111</sup> etamente os fiadores das mesmas, porque são pressionados a H <sup>1111</sup> necessário um sistema mediador, por meio da ocorrência **mm** <sup>1111</sup> Ides e <sup>1111</sup>ffs, que estudaremos no próximo capítulo, encarregados <sup>1111</sup> a difusão e a perenidade da regra. Basta de fato que o controle <sup>1111</sup> do P <sup>1111</sup> m terceiro mediador para que o criador da regra <sup>1111</sup> La on Princípio organizador dominante, criando assim a ilusão <sup>1111</sup> -o sistema funciona independentemente", como aliás acredita uma

## ÉPÇA<sup>1111</sup> AS REGRAS

B, <sup>1111</sup> das regras é competência da direção americana, todos <sup>1111</sup> que servem de quadro de referência à atividade das filiais <sup>1111</sup> pela direção mundial. A elaboração das regras leva em <sup>1111</sup> dos que são encarregados de sua aplicação e para <sup>1111</sup> pesquisa-se sua aceitação, de modo que os funcionários <sup>1111</sup> rj, participar da implantação de dispositivos que deli- <sup>1111</sup> de atividade. Este sistema não parece imposto pela <sup>1111</sup> dial<sup>111</sup> as parece ser o resultado de uma obra coletiva. Para

que se acredite nesta representação, é suficiente que a direção proceda às mudanças aspiradas pelos subordinados. Mesmo que não seja o caso de questionar os princípios fundamentais, o estatuto da regra se modifica: **os** indivíduos conservam o sentimento de que possuem um canal de ação **••**obre este sistema e que não se submetem à imposição arbitrária de princípios derivados do poder discricionário da direção.

Assegurando sua dominação pela mediação do sistema de regras, a direção mundial pode dispensar-se de exercer um poder direto colocando iimericanos na direção das filiais. Esta ausência física de representantes ila direção central no nível das filiais é suficiente para fazer a mudança **c** fazê-las parecerem autônomas. Aparentemente, o poder anula-se localmente, enquanto ele é deslocado para sobredeterminar o conjunto da estrutura.

É pelo meio indireto da elaboração de um sistema de regras dinâmicas que a centralidade da organização é mantida e dessa forma o poder **•la** direção central. Esta define assim as modalidades de funcionamento **«lo** conjunto e é em referência a seus princípios de base que são tomadas **as** decisões.

Nós gostaríamos de insistir sobre a característica deste sistema de dominação que não consiste em dirigir diretamente, mas em definir princípios que servem de referência universal e concorrem para transformar .1 realidade. É através destes princípios que serão tratados todos os problemas, eles constituem o "ponto de vista" a partir do qual a realidade **c** apreendida e é em relação a eles que cada um deverá posicionar-se.

O exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas *em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões.* \ metáfora do jogo à qual recorre freqüentemente o pessoal da TLTX é particularmente significativa neste ponto: o poder é de fato detido por aquele que cria a *regra ao jogo*, pois ele propõe de uma só vez o conjunto de condições às quais são sujeitos os participantes assim como **•nas** relações mútuas.

O criador da regra não tem necessidade de participar do jogo, de influenciar os participantes ou de lhes dar ordens para exercer seu poder: este é atualizado pelo próprio jogo, uma vez que os jogadores respeitem **as** regras. Ora, o respeito das regras é a própria condição do jogo, pois das o fundamentam: para poder jogar, é necessário antes respeitar as regras, pois sem elas o jogo desapareceria.

Não é de se estranhar que a direção americana seja rígida no que se refere ao respeito das regras, visto que deste respeito provém seu poder como nos sugere um dirigente.

"Com a alta direção nacional, eu posso resolver um problema comercial interpretando a regra, saindo do quadro de referência de minha Iunção, contudo *com a alta direção americana é necessário fazer o jogo das regras até o fim.*"

Esta citação acentua claramente a contradição entre os imperativos da direção americana e a posição das filiais que são levadas a tomar conhecimento de uma realidade que não corresponde forçosamente aos objetivos do poder central. As filiais gerenciam esta contradição adaptando as regras, admitindo "que se saia do quadro de referência". Esta contradição se condensa na noção de jogo, pois neste caso a regra do jogo se opõe ao jogo com as regras: fazer o jogo das regras significa para os americanos aplicar a regra do jogo e não jogar com elas.

### 3 A AUTONOMIA CONTROLADA

#### A APLICAÇÃO DAS REGRAS

A gestão da contradição autonomia/controle é decisiva. É essencialmente nos modos de aplicação das regras que reside o campo de autonomia dos indivíduos. Frente a uma realidade móvel e complexa, os executivos têm como função adaptar as regras.

Michel Crozier<sup>2</sup> contrapõe a existência de zonas de autonomia à racionalidade do sistema. Ele considera que não pode existir uma solução única a cada problema colocado, como supunham os teóricos da Organização Científica do Trabalho (cf. Taylor), e que é ilusório impor regras que "prescrevem o comportamento que cada um deve adotar em todas as circunstâncias". Nós concordamos com ele que a organização da produção implica a existência de "situações de incerteza" tanto no nível da realização das tarefas quanto na interpretação de regras nas quais pode-se exercer a autonomia de indivíduos ou grupos. Nós reconhecemos também que esta autonomia pode erigir-se em estratégias de poder individuais ou coletivas. Por outro lado, refutamos a análise que Crozier faz da manifestação por excelência das relações de poder ocultando o fato de que estas relações se situam em um quadro predeterminado. *Esta análise apenas reproduz a concepção que a organização faz de si própria e que tenta incutir em seus empregados;* as regras podem ser contestadas visando a melhor eficácia mas não como sistema de dominação.

Nas empresas hipermodernas, as zonas de incerteza fazem parte da sua racionalidade. Correspondem às contradições internas de uma organização capitalista desenvolvida, principalmente à dupla necessidade de favorecer adaptações locais e prevenir conflitos assegurando uma autonomia suficiente às unidades de base.

Crozier, por sua vez, retomando o conceito de "racionalidade limitada" dos neo-racionalistas americanos (Simon, March, Cyert, vê nas

manifestações da autonomia dos indivíduos a expressão de uma irresistível **subjetividade**.

Mas ele não quer ver que esta pretensa subjetividade local dos indivíduos e dos grupos na organização esteja fadada a permanecer. Ela já está programada, canalizada, enquadrada, assimilada pelo sistema racional de iraras. O que é a subjetividade para um responsável financeiro cuja função e todas as regras do seu exercício são determinadas fora dele?

#### DIFERENCIAÇÃO DO CAMPO DE AUTONOMIA

Seguindo a natureza das regras, seu domínio de aplicação, o nível **da** estrutura referida e os diferentes modos de interpretação diferem, e o grau de autonomia dos indivíduos varia consideravelmente.

*Diferença segundo o nível hierárquico:* uma vez que o poder da direção mundial baseia-se no respeito relativamente restrito das regras, enquanto a direção das filiais encontra na interpretação um campo de autonomia.

*Diferença segundo o campo de aplicação:* o respeito das regras é mais rigoroso em relação ao exterior. A maioria dos entrevistados concorda **em** dizer que as regras que representam as restrições internas podem ser amplamente interpretadas ainda que não se pense em discutir e transformar **as** regras entre os clientes e a empresa. Isto permite manter a coerência da empresa em relação ao exterior (clientes, governo, concorrentes etc.) e não deixar entrever suas falhas.

A flexibilidade relativa das regras internas permite conforme o caso tratar das contradições externas moaticando-as no funcionamento interno, num âmbito em que a empresa pode controlar com maior facilidade, ainda que seu domínio sobre o meio permaneça limitado. Esta "diferença de regime" funciona como a embreagem de um veículo: ao mesmo tempo em que assegura a ramificação da empresa sobre o seu meio, permite eventualmente desconectá-la, a fim de tratar separadamente os problemas inerentes a cada campo. Assim, a organização funciona simultaneamente •omo um aparelho de conexão/disjunção.

*Diferença segundo a natureza das regras:* por exemplo o rigor financeiro.

As modalidades de tratamento diferencial das regras estabelecem uma hierarquização dos riscos que encobrem a fim de separar os elementos nodais da estrutura, aqueles que constituem a base desta, e aos quais os •nitros elementos são de fato subordinados.

Esta hierarquização permite a administração à distância e a descentralização da organização, pois basta à direção mundial controlar um

número limitado de elementos-chave, a partir do elemento-guia que representa a taxa de lucro.

Isto permite igualmente tratar com prudência as zonas de autonomia no que diz respeito aos domínios subalternos ou, segundo a fórmula de um engenheiro, deixar aos subordinados "os ossos duros de roer".

Estas clivagens traduzem as contradições internas da estrutura, mas significam também que estas contradições são reconhecidas e identificadas. Não estamos tratando de uma organização monolítica que trata da mesma forma todos os problemas, mas de um sistema que seleciona, hierarquiza, isola e delimita os elementos do campo que ele abrange. Cada modalidade de tratamento das regras constitui um subsistema articulado ao conjunto. As rupturas funcionam como barreiras que circunscrevem as zonas de intervenção. A interface destas zonas dispõe a ruptura que permite uma ligação flexível. É nessas rupturas que são ajustados os termos da contradição. Aí se realiza um trabalho interno de transformação do real conforme os princípios subjacentes às regras. A eficácia das estruturas de poder reside nesta ação de ajustamento dos diferentes elementos presentes, dos relacionamentos deste, mas também da separação constante. A organização do real realiza uma "codificação de fluxos" para retomar a terminologia de Deleuze e Guattari.<sup>3</sup> Trata-se de uma operação de mediação das contradições, funcionando esta instância como operadora de síntese. Os clientes, a direção americana, o pessoal, os investimentos são relacionadas dessa forma, mas como esses elementos são heterogêneos obedecem a uma lógica própria, não podendo ser ligados diretamente, pois isto significaria ignorar sua especificidade e correr o risco de "danificar" a mecânica. A mediação da estrutura dispõe as rupturas necessárias a seu ajustamento depois de tê-las distribuído no espaço organizacional. Cada relação entre esses elementos demonstra grande contradição: o pessoal conserva reflexos nacionalistas, a relação com a direção americana necessita da existência de canais de comunicação, não existem americanos na direção das filiais, mas americanizam-se os dirigentes nacionais. Em suas relações com os clientes, os "representantes comerciais" poderiam fazer prevalecer seus interesses pessoais ao impormos a eles regras restritas. Eles são compensados imediatamente com ampla liberdade de ação interna, e são intercambiáveis freqüentemente para que não possam apropriar-se de uma clientela privada.

As regras possuem uma carapaça dura e uma carne mole. Para que a carapaça não seja rompida, é necessário dispor as zonas de amortecimento que fazem com que a tensão do contato com a superfície desapareça aos poucos. O rigor das posições da direção americana, das regras externas e dos princípios financeiros é temperado, amortizado pelo calor e pela facilidade das relações com os superiores, pela liberdade na organização do trabalho, pelas vantagens sociais. É a este preço que se mantém a

homeostase do sistema. A imagem do condensador lhe convém muito bem: entre dois pólos submetidos a uma diferença de potencial estabelece uma Iroca de elétron que pode ser regulada à vontade; se os pólos entrassem em contacto tudo explodiria, mas a preservação de um espaço entre eles permite seu relacionamento e assegura a circulação de um fluxo de energia. A organização é este espaço de ramificação que transforma os fluxos a fim de facilitar sua conexão e sua circulação: fluxo de força do trabalho versus **filiais**, mercadoria versus dinheiro, mais-valia versus formação da identidade, trocas em todos os sentidos entre elementos contraditórios, cujo encontro é sempre problemático e conflitante. É por isso que a aplicação das regras aparece sempre como um jogo duplo: a duplicidade interna/externa se alinha com o jogo entre a direção americana e a das filiais, e o icdobra. As regras são objeto de uma interpretação diferente conforme **D** parceiro: a direção americana, a clientela, os funcionários ou o governo. As filiais realizam uma encenação onde se negocia, discute, adapta, transforma, interpreta as regras para ajustar indefinidamente os limites das contradições que ameaçam escapar de todas as partes.

O conjunto destas modalidades de interpretação das regras no quadro das filiais constitui os fundamentos de uma política da prática relativamente coerente e precisa, ainda que todas estas disposições permaneçam **em** grande parte implícitas e conservem a forma de orientações ou recomendações. Elas flutuam em função da conjuntura, mas se organizam do redor de princípios estáveis, permitindo toda uma gama de condutas que são na verdade variações do modelo central. Ele só se mantém se **i** ação dos agentes se encontra claramente codificada.

E através de seu discurso que eles exprimem o que lhes parece normal lazer em cada situação, traduzem na verdade a linguagem da evidência, "é normal" o produto de normas enunciadas pela própria estrutura, isso **Mus** parece normal, lógico e coerente por não resultar de ordens impostas mas estar conforme o "campo dos possíveis" delimitados por dispositivos da estrutura.

Provavelmente após ter procedido às várias tentativas de resolução **de** problemas expostos de maneira original, e fracassar, eles são levados a **ii**insiderar que certas soluções são evidentemente mais racionais. O que vive como racionalidade em si é de fato contingente ao sistema no qual **i** las se inserem, é a racionalidade deste sistema. Esta acaba por se impor por si só e concorre para a formação do que Bourdieu<sup>4</sup> chama **habitus**, isto é, uma predisposição em adotar certos tipos de comportamentos em face das situações dadas. Esta formação se baseia aqui sobre três tipos **de** mecanismos:

- enunciações dos *princípios de aplicação* das regras preconizadas explicitamente ou implicitamente pela estrutura;

- inculcação desses princípios na pauta dos seminários de formação, das notas de informação, das reuniões com superiores hierárquicos;
- instauração *de uma estrutura* que circunscreva os possíveis tipos de conduta.

## O JOGO COM AS REGRAS

Mas além dos *habitus* reconhecidos pelas estruturas e dos princípios através dos quais procedem, existe toda uma série de comportamentos, aparentemente desviados, que poderiam nos fazer crer que a força destes princípios e da política que subentendem é vivamente atacada. Os empregados se entregam permanentemente a um "jogo com as regras", jogo este que transgredir, não somente as próprias regras mas também as modalidades de aplicação preconizadas implicitamente pela estrutura. Tudo se passa como se os indivíduos procedessem por sua vez a uma interpretação das modalidades de aplicação, portanto a uma interpretação secundária das regras. Assim a universalidade da regra é objeto de uma dupla negação.

Em uma primeira análise isto corresponde a uma estrutura que permite aos indivíduos elaborarem estratégias conforme os seus interesses, ou seja, a organização por meios indiretos satisfaz seus agentes orientando sua ação em função de suas próprias finalidades.

Este fenômeno de desvio aparente, de fato, realiza três funções essenciais;

- mediação das contradições;
- manutenção da coerência ideológica/prática;
- integração dos agentes.

*Mediação das contradições.* Algumas vezes os entrevistados reconhecem que transgridem as regras para preservar seus interesses, mas afirmam com maior frequência que agem desta forma "visando ao próprio interesse da TLTX que os pressiona a transgredir as regras para serem eficazes". Eles acrescentam que frequentemente os que agem desta forma são punidos enquanto "os que não arriscam não têm problemas".

Este modo de funcionamento leva a supor que a TLTX mantém uma certa *duplicidade*: assim, frente à clientela apresenta uma imagem de integridade, de rigor, mas deixa seus empregados transgredirem suas próprias regras para seu próprio interesse, fazendo-os arcar com a responsabilidade das transgressões. Ainda que as filiais possam interpretar a regra, esta margem de manobra é provavelmente codificada ao extremo. Os empregados, ao contrário, têm a faculdade de transgredir-la quando necessário,

assumindo seus riscos e perigos. É assumindo os riscos pessoalmente que eles permitem à filial funcionar. Deve existir toda uma gama de estratégias entre o formalmente proibido e o que é implicitamente autorizado. Entretanto, a empresa não pode se apoiar no reconhecimento deste jogo, **em** o qual o sistema de regras perderia sua credibilidade, e com ele as estratégias que engendra, dissimula ou proíbe; ela também valoriza o aspecto das regras, ao mesmo tempo que permite suas transgressões.

Existe portanto uma contradição entre a necessidade de reconhecer os que respeitam a regra e a de penalizar os que a transgridem enquanto asseguram a eficácia do sistema, negando-o.

*Manutenção da coerência do sistema.* Dissemos que as filiais só podem interpretar as regras dentro de certos limites além dos quais o sistema perderia toda significação. O único meio de manter a centralidade em entrar o desenvolvimento consiste, pois, em autorizar toda prática que o favoreça, sem reconhecê-la formalmente, guardando para si o direito de sancioná-la se ela colocar em jogo o equilíbrio. As situações que permitem aos indivíduos exercer sua autonomia são as mesmas em que eles sabem que não estão "cobertos", onde têm a impressão de afrontar a organização mesmo enquanto a servem.

Mas a coerência do sistema deve ser igualmente mantida entre a ideologia que enuncia e as práticas que utiliza, pois é uma condição de sua credibilidade, tanto frente aos funcionários quanto aos seus clientes. Muitos empregados confessaram que foram seduzidos por uma organização que afirma princípios e os pratica. A existência de uma ruptura entre a ética e a prática seria de uma natureza tal que provocaria uma desmotivação no trabalho e uma desconfiança por parte dos clientes.

A interpretação diferenciada das regras pelas filiais põe em risco a coerência; ela é, portanto, forçosamente limitada. Ao deixar esta coerência aproveitando-se ao máximo de qualquer situação, mesmo sabendo que pode limitar a ação de seus agentes ou, em caso de necessidade, deixar de ser solidário para com eles. A imagem de integridade da empresa encontra-se preservada, pois toda malversação pode ser responsabilidade de um agente recalcitrante. Este mecanismo é de fato sistematizado **em** extremo, pois toda vez que um problema aparece, a vítima tem tendência a considerar que foi lesada por um indivíduo em contradição com os próprios princípios da organização. É função do sistema de regras aparecer **em** protetor dos agentes contra a arbitrariedade individual.

*Integração dos agentes.* O sistema de regras funciona primeiramente **em** mecanismo de exclusão. Os entrevistados dizem frequentemente que as regras são flexíveis, pode-se jogar com elas. . . desde que seja admitida **em** regra do jogo. As regras correspondem a diferentes políticas, às modalidades técnicas de resolução dos problemas, mas a regra do jogo, muitas **em** citada, recobre princípios ideológicos fundamentais. Baseia-se na incitação sem reserva da carga de trabalho e dos sacrifícios que dela decorrem **em**, como testemunham as citações que se seguem:

"É necessário ter um ritmo muito mais rápido e ocupar-se de muitas coisas ao mesmo tempo... Trabalhamos muito mais que quarenta e cinco horas por semana... *Isto faz parte* do jogo, não é uma regra explícita, é implícita e depois admitimos ou não..."

"Eu não discuto estes problemas (carga de trabalho). Eles estão aí, joga-se o jogo. Se não estamos de acordo, não jogamos."

"Uma vez que compreendemos as regras do jogo na TLTX e que as aceitamos, creio que devemos jogar o jogo."

Estas citações significam claramente que se não se aceita a regra do jogo, deve-se ir embora. TLTX dá a ilusão de uma liberdade de escolha, é a liberdade que o trabalhador tem em uma sociedade capitalista de escolher sua empresa (e ainda é necessário que ele seja aceito por ela). Se ele não está contente, pode ir embora; infelizmente em outros lugares é a mesma coisa e até mesmo pior...

Admitir ou demitir-se, aceitar ou renunciar, é a única alternativa possível. O problema é colocado dentro de uma lógica binária, onde o terceiro é excluído. Não há lugar para uma dialética, uma negociação da regra, uma contestação. Esta hipótese está fora do campo mental, nem mesmo é evocada, a lógica binária é implacável. A contestação virá nas modalidades de aplicação da regra, não na lógica que a fundamenta.

Não se pode transigir o princípio fundamental, "ou o admitimos ou não ... Se não gostamos, vamos embora". Para jogar o jogo é necessário admitir a regra, em seguida todas as estratégias são permitidas neste quadro. Pode-se jogar com as regras mas não com a regra do jogo: *o jogo com as regras vem reforçar o respeito da regra do jogo.*

O jogo com as regras (interpretações, contorno, discussão) dá a impressão de liberdade e independência, cada um sente a possibilidade de modificar seu meio.

Uma vez imposta a regra, a autonomia é muito grande no quadro assim definido. Quanto mais inatingíveis os princípios maior a autonomia. É possível fazer intervir o julgamento pessoal, discutir uma decisão, uma vez que estamos prontos a nos submeter às exigências da sociedade. Por outro lado, aqueles que não investem toda sua existência na empresa serão suspeitos e deverão sujeitar-se à autoridade daqueles que a ela se dedicam. A adesão aos objetivos é o ponto-chave **das** relações no trabalho: a nossa "liberdade" é maior quando nos "submetemos". Isto não é vivido como uma contradição propriamente dita, se bem que a alienação é proporcional à submissão.

*Mus a partir do momento em que adotamos a regra do jogo corremos o risco de não mais dominá-lo: "somos possuídos".*

"Eu jogo porque é preciso, afinal a gente tem de fazer uma escolha, eu jogo a fundo: *me entrego ao jogo.* Por enquanto eu sei dar marcha à ré e me divertir, talvez eu ria porque tenho medo, ai, ai ..."

A contradição entre liberdade e submissão aparece quando o indivíduo percebe que está submetido ao jogo. Estar submetido ao jogo provoca temor não só de perda, mas de perder-se, perdição esta que é a consciência angustiada da alienação. Então, a única maneira de tentar remediar a eclosão desta contradição é reconhecê-la afirmando cinicamente: "Em uma sociedade capitalista é preciso ser capitalista". O sonho é voltar **Mias** próprias regras contra a organização capitalista. Então, boa parte do prazer que é experimentado provém deste duplo jogo excitante e dos riscos que ele implica, da transgressão necessária das regras no trabalho de jogar permanentemente com sua carreira. Isto é, lançar-se num desafio suicida, **.10** mesmo tempo angustiante e fascinante, protegendo-se do riso de Fausto. Referindo-se a isso alguns falam de "droga", em alguns casos o próprio prazer do jogo "confina" à perversão, e a adesão ao sistema será emba-**Mida** nesta duplicidade da qual se é às vezes a própria vítima.<sup>5</sup>

"Cada um joga o jogo, *mas cada um permanece consciente do jogo.* É isto que eu gosto. Jogamos cartas, cada um respeita as regras, mas nos divertimos com elas."

Quando se distancia do jogo, consegue-se proteger dele e constrói-se (miro *doublé* para "levar numa boa" este duplo jogo, esta outra face que nos introduz ao mundo do sarcasmo onde "nos divertimos com as regras". A duplicidade do indivíduo reencontra a da organização, é preciso ainda evitar de tomar uma pela outra neste jogo de espelhos onde o indivíduo encena o *doublé* do *doublé* e assume finalmente o papel que se espera dele.

O sistema de regras persiste: qualquer que seja o jogo que ele permite, o fio de Ariadne" sobre o qual se enxerta o controle do poder.

## I O CONTROLE DAS REGRAS: OS STAFFS

Ainda que os princípios fundamentais deste sistema de regras tenham existido desde a fundação da sociedade em meados de 1920, é sobretudo no decorrer dos anos 50 que ele toma sua plena extensão com o desenvolvimento da organização sobre o modelo linha/staff. Este modelo clássico e baseado em teoria na articulação de dois sistemas de decisão: as estruturas hierárquicas "operacionais" são desdobradas por uma rede "funcional" encarregada ao mesmo tempo de orientar a atividade dos responsáveis hierárquicos e gerenciar toda uma série de funções induzidas pela produção e comercialização (contabilidade, publicidade, pessoal), comumente chamadas funções-suporte.

5. Isto se aproxima do processo do duplo pensamento descrito por ORWELL, George. 1984. H nd. São Paulo, Nacional, 1975.

6. N. T. — Ariadne dá a Teseu, vindo a Creta para matar o minotauro, um fio. com a ajuda "1" (lial ele pôde sair do labirinto depois de ter matado o monstro.

A distinção feita por Fayol e retomada por muitas direções de empresa entre o papel de decisão dos responsáveis hierárquicos e o papel de conselho dos responsáveis funcionais, membros dos *staffs*, não descreve fielmente a realidade deste sistema. Ela tem uma função ideológica que visa preservar a autoridade mítica dos legítimos decisores, os "chefes", autoridade que tende a desaparecer. De fato, trata-se de um novo sistema de decisão no qual responsáveis hierárquicos e funcionais concorrem juntos à tomada de decisão por intermédio do controle da aplicação das regras, uns em uma zona especializada, outros de maneira geral. Cada responsável vê seu poder limitado pelo conjunto dos outros. O poder de decisão pessoal dos homens tende a desaparecer em benefício do poder de uma estrutura abstrata de regras de funcionamento. Por outro lado, o poder, permanecendo sempre vertical (orientando de cima para baixo), deixa de ser piramidal; toma forma de uma rede de controle: é o conjunto dos responsáveis de um nível que controla a atividade do pessoal do nível inferior e eles próprios são controlados pelo conjunto dos responsáveis do nível superior: "Eutenho 14 chefes", dizia um diretor de TLTX.

Estes responsáveis funcionais não decidem propriamente dito, mas definem os limites que circunscrevem o papel dos responsáveis hierárquicos e se asseguram da conformidade de sua ação a estas regras. Um diretor financeiro não impõe a destinação precisa de um orçamento ao responsável pela sua utilização, mas fixa o montante global que lhe é atribuído e as modalidades gerais de utilização. Por exemplo, os limites de variação da massa salarial serão dados a um chefe de setor que poderá destiná-lo conforme as regras editadas pela direção de pessoal.

A aplicação das regras é intercalada entre sua concepção e seu controle e encontra-se sobredeterminada por eles. Cada regra delimita um espaço no interior do qual deve ser inscrita a ação. Cada situação é de fato codificada por uma multiplicidade de regras (técnicas, comerciais, financeiras, jurídicas...), de modo que a solução seja circunscrita pela intersecção dos espaços próprios a cada regra. A interpretação das regras implica situar-se em relação à regra e não fora dela, ela não modifica o espaço propriamente dito mas seus limites, ela opera em suas fronteiras, em suas margens, e é oportuno a este respeito falar de margem de manobra. O controle, por sua vez, apoiar-se-á na apreciação destas margens delimitando zonas de desvio toleráveis, instaurando "zonas francas". O controle realiza a síntese contraditória entre a concepção da regra e sua aplicação. Ele permite ao mesmo tempo que a regra não seja imposta brutalmente e que não seja objeto de interpretações abusivas.

A concepção da regra e sua aplicação negam-se mutuamente, é preciso operar uma mediação entre estes momentos. Através desta mediação é gerenciada a contradição, a relação de força entre os atores sociais que criam a regra e aqueles que asseguram sua utilização. É, portanto, a contradição entre os detentores do capital e os assalariados que está em jogo aqui. A mediação, tendo por fim impedir a eclosão desta relação de forças, visa

preservar a relação de dominação e exerce-se em benefício do termo dominante, daquele que propõe a regra.

Para determinar a extensão do poder do criador da regra, não é necessário examinar em detalhe suas características particulares, o poder não reside na própria regra, mas no movimento que a institui e nas modalidades e sua utilização. Somente a lógica que a subentende e sua finalidade última nos informa sobre os interesses que ela está encarregada de promover. Finalidade que se traduz concretamente na empresa pela preferência da política de lucro e expansão. Esta dá a estrutura de funcionamento para a organização: é em termos financeiros que são avaliados os indivíduos e o controle da aplicação das regras. É antes de tudo um controle estrito dos fluxos financeiros.

Se somos levados a falar do poder dos controladores financeiros, consideramos que o exercício de um tal poder se faz em nome e por conta do capital. O poder dos executivos e dos tecnocratas só podem iludir os indivíduos como Burnhan ou Galbraith. Se eles encontram aí satisfações libidinosas e materiais não negligenciáveis, o que os faz aliados objetivos de interesses que defendem, não passam de luxuosos servidores. *Não esta questão é secundária, na medida em que os tecnocratas são ora sujeitos à regra que eles próprios contribuem para criar, ora guardiões em nome dos princípios cujo benefício essencial lhes escapa apesar das migalhas que lhes cabem. Ou melhor, os promotores, os "instituidores" das regras, tendem a reforçar os dispositivos de controle limitando o poder pessoal dos indivíduos. A instância de controle deve sua eficácia mais ao fato de ter sido instituída como tal, do que às suas intervenções concretas. Ela é depositária de um poder que se exerce sem se manifestar necessariamente.*

Quanto menos se manifesta, mais eficaz ela é; suas intervenções têm sobretudo um valor simbólico. Sabendo que esta instância tem a possibilidade de intervir em todas as circunstâncias e dispõe de prerrogativas ilimitadas (ela pode denunciar diretores dos mais altos níveis), os indivíduos modelam seu comportamento de maneira que evite sofrer este tipo de controle. Em parte funciona por autocontrole. Os controladores são muito consultados com frequência, cada um tenta saber se a ação que ele tende está conforme a regra antes de colocá-la em prática. Eles sujeitam os agentes às normas do poder central sem ter necessidade de evocar sanções que incorrem em caso de violação da regra. Poderemos concluir com justiça que uma tal submissão não é espontânea e que uma ameaça difusa deve pairar permanente. Isto é verdade, mas é exatamente este caráter difuso dos riscos incorridos que leva à submissão. Mutações espetaculares, demissões exemplares, verificações ostentórias, procedimentos cujos resultados permanecem secretos, modificações das regras sem Unitivo aparente são suficientes para manter uma espada de Dâmocles imbrasmagórica e alimenta um fundo de angústia nos agentes.

A vontade de limitar o poder pessoal dos controladores traduz-se por mudanças frequentes: desta forma evita-se que eles não se apropriem

de um elemento determinante do sistema de dominação mantendo relações de complacência com os responsáveis hierárquicos.

## 5 A PREDOMINÂNCIA DOS CONTROLES FINANCEIROS

Como os objetivos financeiros da sociedade são prioritários, as regras financeiras são particularmente rigorosas.

Cada filial estabelece seus planos de financiamento que são em seguida submetidos à direção mundial, a qual fixa para cada atividade os meios alocados, o nível máximo de encargos e a taxa de rentabilidade desejável assim como as margens de tolerância.

Poucas empresas capitalistas levaram tão longe a quantificação dos objetivos em termos financeiros. Cada política setorial é com efeito definida por uma série de objetivos apreendidos em função da relação custos/benefícios financeiros que lhes são inerentes. Toda a proposição de modificações de programas é igualmente objeto de uma avaliação financeira.

Apesar de uma conjuntura econômica desfavorável, a direção mundial fixou como objetivo a manutenção da taxa de lucro, pois como confessou um diretor, "não se pode pensar em deteriorar o benefício em uma sociedade como a nossa". Esta prioridade de acordo com a política de lucro tem incidências consideráveis nas condições de trabalho. As decisões são tomadas de início em função das restrições financeiras, e são apenas consideradas as consequências para o pessoal numa fase posterior como nos confiou um administrador.

"Já me aconteceu de ter que ordenar uma diminuição de 30% de meus recursos orçamentários e depois ter de me ocupar da distribuição das pessoas afetadas por esta diminuição."

Esta supremacia da política de lucro conduz à valorização dos serviços e das diferentes categorias de pessoal em função dos recursos financeiros que propiciam à empresa. Em consequência, o poder de um indivíduo ou de um grupo está intimamente ligado ao controle de um orçamento ou à realização de um volume de negócios importantes. Deste fato, os serviços administrativos e técnicos são considerados serviços que "onera a empresa" enquanto os serviços comerciais "trazem retorno".

A expressão financeira dos objetivos estende-se aos indivíduos que são, por sua vez, avaliados em função do potencial financeiro que representam e são motivados da mesma maneira. Mais que uma modulação dos salários em função do grau de realização dos objetivos, a empresa, com efeito, multiplica os prêmios por ultrapassagem dos objetivos, multiplica os concursos

• **ih** ir os vendedores e oferece recompensas espetaculares para os que realizam tarefas excepcionais.

Assim, esta empresa cujo funcionamento é estruturado por seus objetivos financeiros, se esforça para estruturar de maneira homóloga as relações entre os membros de seu pessoal, de modo que faça do dinheiro o código universal, e a reduzir as relações sociais a relações mercantis. A supremacia da política de lucro se traduz por um rigor todo particular em relação às regras financeiras.

Da mesma forma que a divisão internacional dos centros de pesquisa e produção, este sistema é concebido de maneira que permita uma gestão do conjunto da empresa pela direção americana sem que ela tenha necessidade de intervir diretamente. Esta fixa os objetivos financeiros a longo e médio prazos, e determina os recursos orçamentários que podem beneficiar as filiais. Ela contenta-se em delimitar as restrições financeiras e controlar sua realização. A prática destes objetivos é em seguida substituída não totalmente pelo sistema hierárquico de delegação de poder, mas em grande medida pela lógica do funcionamento interno estruturado pelo sistema de regras financeiras e impregnado de normas, de exigências práticas que correspondem a estes objetivos financeiros até os menores detalhes. É através da aplicação deste sistema de regras e de normas que os objetivos da direção mundial são atualizados de maneira específica em todos os níveis.

A execução da política financeira é controlada por um sistema de controle orçamentário extremamente poderoso. É *principalmente através dele que se exerce a dominação da direção mundial sobre as filiais*. O exercício de controle de gestão não depende da direção da filial, está vinculada à direção continental por conta da qual fiscaliza as práticas financeiras responsáveis das filiais. Já aconteceu de estes não respeitarem as regras e o diretor financeiro alertar a direção mundial.

Citaram-nos igualmente vários casos em que o controle de gestão revelou anomalias, e todas as filiais foram objeto de controles. Existe inclusive um sistema de "controle volante" dirigido de Londres, encarregado exclusivamente de fiscalizar o controle de gestão das filiais, operando assim em paralelo de segundo grau.

Em relação a este sistema, a direção mundial é informada das orientações emitidas pelos responsáveis das filiais e controla suas atividades sem que possa intervir diretamente. Trata-se de um sistema de governo à distância. Sabendo que os dirigentes americanos podem ter acesso a todos os momentos às informações relativas ao funcionamento de cada filial, os responsáveis destas se conformam ante às regras editadas por New York e imediatamente denunciado e a interdependência dos elementos que compõem este dispositivo pois impede qualquer autonomização.

i) desenvolvimento da empresa é acompanhado, ao que parece, de um reforço do controle financeiro. Todos os testemunhos concordam em

reconhecer que "a empresa está cada vez mais nas mãos dos financistas". Às custas da crise econômica, a empresa impõe ainda mais a primazia das regras financeiras. Este poder dos financistas se traduz pela faculdade que os controladores possuem de ter *acesso a todas as informações*: "Ninguém tem autoridade para impedir o controle de gestão. Ele mostra as anomalias, os abusos endossados por certos diretores". Outro sinal deste poder é o *rigor das regras financeiras*. Vimos anteriormente que as regras nas quais ele repousa podem ser objeto de interpretação, exceto as regras financeiras que permanecem intangíveis.

Para justificar este rigor, os responsáveis invocam a necessidade de não fazer discriminação entre os clientes. Pensamos que o objetivo visado é a manutenção da centralidade do sistema e a realização dos objetivos fixados pela direção mundial.

É interessante notar que o reforço dos controles exercidos pelos governos sobre as filiais de empresas multinacionais acarreta um reforço do controle exercido pelas direções mundiais em nome do respeito das regulamentações antitrustes.

Paradoxalmente, as políticas de independência nacionais se traduzem por uma submissão crescente das filiais às regras que os *staffs* da direção americana são encarregados de controlar. Estes *staffs* preservam as filiais dos riscos de infrações aos regulamentos antitrustes e os empregados hesitam em tomar decisões sem a permissão de um jurista ou de um controlador financeiro.

Certos testemunhos como este nos sugerem que *o controle é extremamente discreto* e que trata-se aí de uma condição de sua eficácia:

*"Não notamos a influência dos financistas a nível nacional ou no organograma, mas eles exercem um poder de fato no nível mais alto que se manifesta nas menores ramificações da empresa."*

O poder do controle de gestão não transparece no organograma oficial, mas a subordinação das políticas da organização aos imperativos financeiros lhe confere um "poder de fato ao nível mais alto" que se estende ao conjunto das atividades. A distância entre a presença dos financistas e seu poder permite ocultar ao mesmo tempo a supremacia dos objetivos de lucro (especialmente sobre os objetivos referentes ao pessoal), e o domínio da direção mundial sobre o funcionamento das filiais.

A propósito deste controle certos empregados consideram "ser um pouco perigoso emitir sua opinião sobre isto"; enquanto a empresa tem a reputação de encorajar a liberdade de expressão, o questionamento do poder dos financistas parece particularmente reprovado, é justamente aí que está o sinal do caráter nodal deste controle. O reforço do controle financeiro traduz-se nos fatos por uma subordinação crescente do pessoal aos interesses dos detentores dos meios de produção e à direção americana, mas ele é raramente percebido como tal. Alguns chegam até a afir-

**mar** que é a manifestação tangível da ética da empresa e a garantia de **na** honestidade:

"Os vendedores são tentados a trapacear, mas a empresa colocou instituições para garantir que as regras sejam respeitadas."

Com este tipo de representação o sistema de dominação é legitimado pelas suas próprias vítimas. Veremos este mecanismo de legitimação em prática na maioria dos dispositivos de controle que devem assim uma parte essencial de sua eficácia às justificações ideológicas produzidas pelos funcionários.

Mecanismos análogos justificam a política de lucro e de poder. Assim O caráter capitalista da empresa é atenuado pela existência de um sistema ile regras estritas, de princípios assimilados de uma ética.

"TLTX não é uma santidade mas procura o lucro respeitando uma certa ética."

As justificativas são diversas, desde aqueles que não apresentam problema pois estão satisfeitos com seu cargo, até os que são persuadidos de <pie a empresa colabora com o desenvolvimento do Terceiro Mundo.

O lucro raramente é associado aos interesses particulares de uma 1 lasse, sua acumulação não é percebida como estando em contradição com os interesses da maioria do pessoal. A maioria dos funcionários vive a empresa como um conjunto social homogêneo incluindo acionistas, dire- 1'enies e todas as categorias do pessoal. Quando perguntamos aos funcionários se eles aceitam que TLTX tenha lucro, eles respondem: "TLTX Mimos nós". Eles estão de tal forma persuadidos de terem contribuído para seu desenvolvimento e de serem responsáveis por seu funcionamento que «creditam ser TLTX, eles se identificam com ela a ponto de não poder conceber que a utilização e o controle do lucro de TLTX possam lhes escapar.

Esta crença é reforçada pelo fato de TLTX reinvestir o essencial de seu lucro. Toda uma série de dispositivos fazem com que a promoção ilos indivíduos dependa do desenvolvimento e de sucesso comercial da empresa. Assim têm a impressão de terem igual interesse em que a taxa de lucro aumente.

## d A DESPERSONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE PODER

O sistema de regras entra em contradição com o antigo sistema baseado na autoridade pessoal do chefe. Disto resulta uma crise da autori-



dade dos responsáveis hierárquicos cujos sintomas vão da ausência de tomada de decisão à sanção daqueles que a tomam.

Assistimos ao desenvolvimento de fenômenos contraditórios, pois temos simultaneamente ausência de tomada de decisão, hesitação, falta de senso de responsabilidade e atos de indisciplina, criação de impérios, recusa de respeito às regras. Não nos surpreende encontrar tais processos em uma fase de reestruturação das relações de poder. O poder da regra e a limitação das prerrogativas, ao mesmo tempo, provocam o afastamento de certos dirigentes que almejam apenas sua proteção e fenômenos de resistência, tentativas de manter sua autoridade.

A ausência de "pessoas que decidem" ou de "disciplina" não é consequência da falta de poder mas de seu deslocamento. Não coincidindo este com a autoridade hierárquica, aparentemente existe falta de poder no mesmo instante em que ele se reforça. A limitação da autoridade é percebida como anulação do poder. Ele se despersonaliza, se "desterritorializa", não se situa em lugares precisos, mas daqui para frente encobrirá o espaço em sua totalidade.

Este problema da crise de autoridade, da ausência de tomada de decisão nos diferentes níveis da hierarquia é um dos pontos obscuros que atingem todos os discursos que se referem a uma modificação das condições de trabalho: "Não podemos mudar nada, pois ninguém quer tomar a decisão".

Este fenômeno é contraditório com o conjunto de imagens dominantes que apresenta o funcionário TLTX tomando iniciativas, organizando ele próprio seu trabalho etc. Ao que parece, este fenômeno é recente, e sempre surge diretamente ligado às transformações do aparelho de direção e mais profundamente à mutação das relações de poder.

Nos membros da TLTX se desenvolve um discurso nostálgico: "Em outros tempos havia quem tomava as decisões, pessoas que sabiam das diretrizes e assumiam suas responsabilidades." Este discurso se referia a um modelo de poder do tipo hierárquico e personalizado onde funcionavam a tomada de poder e circuitos de tomada de decisão por via hierárquica. As decisões, as ordens, eram transmitidas pelos superiores a seus subordinados. Este modelo era baseado nas relações sociais concretas, interpessoais, as diretrizes emanavam de pessoas singulares, identificáveis, e eram dirigidas a indivíduos em particular. É difícil apreciar, através do discurso dos entrevistados, a parte objetiva: a dificuldade efetiva de decidir, a tendência a se encobrir, e a parte subjetiva: a nostalgia dos tempos felizes quando eram "verdadeiramente comandados". O novo sistema de poder modifica profundamente a relação com a autoridade, em particular as atitudes inconscientes de dependência, de admiração e amor para com o chefe, e deixa em algumas pessoas um lugar vazio, não ocupado, um sentimento de perda como seria o da amputação de um membro.

O antigo modelo corresponde a um estado de desenvolvimento do capitalismo ainda marcado pelas condições familiares e paternalistas de sua

gênese, donde emergiam figuras de autoridade "capitães" ou "cavaleiros" da indústria. Este modelo corresponde no nível ideológico a uma concepção do homem baseada no humanismo cristão, cujos valores centrais são a "responsabilidade", a "autoridade", dimensões essenciais do "carisma" dos líderes.

Com a abstração crescente das relações sociais que acompanha o desenvolvimento do capitalismo e o investimento das relações sociais pela forma valor, pelo equivalente geral que é o dinheiro que em troca destrói todos os códigos, as especificidades inerentes aos valores de uso, da mesma forma, a própria natureza das relações de poder se transforma e sofre este processo de abstração.

Assim, o poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão.

Na antiga estrutura, a delegação de poder permitia aos dirigentes apropriar-se localmente de uma parte do poder. Permitia a manutenção de lealdades locais; estes atualmente tornaram-se impossíveis pela existência de regras abstratas que se aplicam a todos. Alguns administradores não a suportam.

"Existe uma categoria de pessoas que não admitem que se delegue tanta liberdade às pessoas, que consideram que isto vem diminuir suas prerrogativas. . . são pessoas que têm trabalhado toda sua vida para chegar à gerência e se acham um tanto lesados quando lhe dizemos que devem dar atenção a seus empregados e que não são monarcas em seu pequeno feudo."

Ainda que a recusa em admitir a perda da autoridade seja aqui referida ao crescimento da liberdade delegada aos empregados, nós pensamos que esta perda é, na realidade, produzida pelo poder central por regras que limitam as prerrogativas dos dirigentes. Estes encaram este processo como um crescimento da autonomia de seus subordinados. Na realidade, se os subordinados tiram proveito de uma limitação da autoridade de seus chefes, eles devem-na a um reforço do poder central, o que é efetivamente paradoxal.

Inclusive, os administradores que se utilizam da autoridade são frequentemente sancionados: "Quando tomamos decisões, sempre levamos a pior." "A antiga direção foi destruída, pois ignorava a direção européia." A prática do sistema de regras é controlada pela direção européia que assim reforça seu papel em detrimento dos diretores das filiais. Este movimento traduz bem um desenvolvimento do poder central que opera iltraves das regras.

Um dos objetivos da reestruturação é romper com toda apropriação do poder a um nível local (constituição de impérios, de "feudos"), não portanto de se espantar que toda manifestação de autoridade seja san-

cionada: daqui para frente o poder funciona contra as figuras de autoridade. Este é um elemento do processo de despersonalização, de abstração da forma de dominação.

É normal, nestas condições, que as transformações das relações de poder venham acompanhadas de fenômenos de resistência/recusa dos administradores em perder sua autoridade, e de uma indecisão, uma incerteza no funcionamento. A aplicação das regras pode chocar-se com a existência de relações interpessoais, como ilustra a seguinte citação:

"As regras financeiras estipulam que todo pedido deve ser economicamente justificado. Então um cara como eu não tem peso, frente ao controlador da sociedade. Não sou eu que vou lhe dizer 'bem, o Sr. X ... (o controlador) me pediu isto mas eu não faço porque ele não me forneceu uma justificação . . .'. Veja bem, *existem relações de indivíduos* que se criam e um jovem como eu frente a um diretor de divisão experiente, é bem diferente!"

A existência de figuras poderosas de autoridade torna difícil a aplicação das regras. É claramente indicado na citação precedente que o caráter personalizado das relações vem contra a eficácia da regra. Isto significa que a regra tem efetivamente como função objetivar essas relações. O indivíduo é reconhecido em função de sua capacidade em conformar-se às regras e em aplicá-las. A relação com os outros se inscreve nesse processo de objetivação, mas esta redução não se faz sem dificuldades, assim como explica ingenuamente um diretor: "As regras são excelentes, o problema é que elas são aplicadas e recebidas por seres humanos."

Entretanto, as regras chegam a questionar a força destas relações interindividuais. Por exemplo, o caso deste engenheiro que, apesar do apoio de seu superior, não pôde ser admitido em outro nível superior ao fixado pelas regras:

"Eu fui contratado por D. . . (o diretor) como engenheiro. . . A direção de pessoal achou que eu deveria ser engenheiro assistente, um cargo abaixo... Eu fui penalizado na organização. Me colocar no cargo acima implicaria que, sem ter passado pela ordem de desenvolvimento normal, se pode chegar ao grau de engenheiro, e isso eles não queriam."

As regras têm o efeito de impedir um diretor de usar sua autoridade para obter de seus subordinados um serviço que não seria conforme aos objetivos da corporação. Vê-se como a existência de um sistema de regras estritas autoriza um subordinado a agir em função dos objetivos definidos no nível da direção geral, eventualmente em contradição com as ordens de um superior hierárquico. Com este sistema cada nível hierárquico sabe que suas instruções devem ser conforme às regras editadas pelo poder central, se não o nível inferior está autorizado a recusá-los. O diretor que não quer pôr em risco sua autoridade e vê-la questionada por seus subor-

dinados se conformará à regra e ele próprio limitará o campo de aplicação de sua autoridade ao domínio delimitado pela regra: o sistema de regras funciona como sistema de regulação da autoridade.

Neste sentido, *o sistema de regras protege contra a arbitrariedade dos indivíduos.*

"O que me agrada muito em TLTX é o respeito aos indivíduos no sentido de que se eu entrar em atrito com meu superior *existe uma regra que me protege* e que me permite levar esse atrito até o mais alto cargo na hierarquia. . . Existem muitas regras que são feitas *para evitar a possibilidade do arbitrário.*"

"Este espírito de fazer respeitar as regras. . . deve vir do alto. Isto é uma garantia da honestidade da corporação: por essência *o homem é fraco*, é preciso ajudá-lo a respeitar certas coisas. A empresa implantou organismos para ajudar o homem a respeitar essas coisas. Existe uma vontade permanente de acabar com os abusos."

As regras editadas pela corporação constituem uma proteção contra a arbitrariedade dos indivíduos sob diferentes formas: "evitar a possibilidade de abusos", "atenuar o caráter subjetivo dos julgamentos", "acabar com os abusos". A autoridade individual é muito desvalorizada.

Como as regras são editadas pela corporação, em última instância, é ela efetivamente que protege contra a arbitrariedade de seus membros, e a representação é consolidada através de aforismos: "por essência *o homem é fraco*", "é necessário ajudá-lo a respeitar certas coisas". O sistema de controle se justifica: o homem é fraco, é necessário sustentá-lo, defendê-lo eventualmente contra ele próprio, assim a defesa contra a arbitrariedade dos chefes mascara o reforço do poder da organização. Através de uma inversão do sentido, o sistema de *controle* é apresentado como *ajuda*: "A corporação institui organismos para ajudar o homem a resistir a estas coisas." As vantagens do novo sistema em relação ao antigo *le ni* com que se esqueçam suas restrições.

O resultado desta operação de consolidação ideológica do sistema de controle é constituir uma imagem de TLTX como bom objeto e de culpabilidade do indivíduo: a corporação é boa, protetora, o homem é mau e perigoso. O reforço do controle será, pois, percebido como reforço desta *utilidade*. A organização toma o lugar da instância crítica: *o culpado não é aquele que age contra sua consciência, mas contra a regra. Esta é assim a finalidade da regra: a manutenção da sua perenidade. O rigor das regras testemunha a honestidade de TLTX:*

"Às vezes existem exceções à regra, mas respeitamos o princípio. O regulamento interno é muito duro, muito exigente. No que diz respeito ao modo de direção, tudo é rígido, enquadrado." "Este espírito de fazer respeitar a regra. . . Isto deve vir de muito alto. É uma garantia da honestidade da corporação."

O fim deste processo de abstração de valorização da estrutura em detrimento do homem que não se submete a suas exigências se realiza pela *personalização da estrutura* à qual são emprestadas as qualidades que fazem falta aos homens: a estrutura é honesta. Sua honestidade se fundamenta sobre a qualidade, o rigor de seu sistema de controle. Quanto mais esta se torna imperiosa, mais a imagem virtuosa da empresa será engrandecida.

A organização do trabalho recebe sua força não apenas da racionalidade mas das construções simbólicas que esta racionalidade autoriza. O que mais nos surpreende neste processo é a capacidade deste sistema de utilizar *referências ideológicas tradicionais* para sustentar a instauração de estruturas abstratas da vanguarda do capitalismo. Estas construções simbólicas conferem ao sistema de regras o estatuto de sistema de produção. O respeito às regras aparece necessário à sobrevivência tanto do indivíduo como da estrutura que o sustenta:

"Você deve evoluir num certo quadro de qualquer maneira. O peixe não passa da superfície, se ele sair da água, *morre*, se se afasta do *cardume* ele é engolido por outro peixe. Existem um certo número de restrições que estão ligadas à noção de sobrevivência. Se TLTX quer continuar a sobreviver, ela não pode se permitir transgredir uma certa ética profissional."

O sistema de regras enquanto sistema de controle não é vivenciado como coercitivo mas protetor. Ele instaura um quadro que permite canalizar a angústia, assimilável a um sistema de defesas. Sua eficácia reside na identificação que ele estabelece entre a sobrevivência do indivíduo e a da empresa, esta última concebida como um grupo social homogêneo. A metáfora do peixe afastando-se do cardume é significativa deste ponto de vista: o sistema de restrições é também sistema de proteção, o reforço das restrições produz a segurança em um movimento dialético.

*Este sentimento de segurança se nutre da coerência do sistema de regras, o qual dá uma impressão de poder àquele que se submete a ele.*

*"Tudo é previsto, organizado, estruturado, o que é formidável."*

"É preciso ver o número de manuais que temos apenas no domínio da política de pessoal, *baseados na experiência de todos os países. É uma força imensa. Sempre existe alguma coisa sobre a qual se basear que é bem pensado, bem refletido.*"

A proteção oferecida pelo sistema de regras baseia-se no poder da corporação, em sua capacidade de capitalizar sob esta forma de organização estruturada, a experiência de todos os países. De novo constatamos que a eficácia do sistema não é constituída por sua racionalidade técnica, mas pelas representações que são produzidas a partir desta racionalidade, pela transformação desta racionalidade em sistema ideológico, em valor, em sistema de defesa psicológica.

A despersonalização das relações de poder é às vezes vivida como uma perda de identidade e acarreta certa insegurança: a autoridade dos antigos dirigentes (que pesava naquela época) se acha desde então engrandecida por aqueles que vivem este processo como uma angústia de abandono. Ao mesmo tempo registram-se reações que mostram que a estrutura é vivida como um meio de proteção contra o livre-arbítrio dos indivíduos *antes* prevalecia. Quer dizer que temos ao mesmo tempo uma frustração do dominado que se vê abandonado por seu senhor (cf. dialética do senhor e do servo) e um processo de retomada de segurança graças à estrutura que se interpõe entre o indivíduo e seus superiores e o protege.

O que explica que este processo de abstração deve ser acompanhado de uma recodificação dentro do quadro da empresa para que os indivíduos possam reconstruir uma identidade que lhes é negada; de onde a instauração de sistemas de valorização do indivíduo que funcionam como sistemas de compensação, dispositivos fictícios mas de modo algum falsos, e sua eficácia reside em seu caráter simbólico, função indispensável a este novo tipo de estrutura. Isto coloca a questão da eficácia dos dispositivos simbólicos, portanto da instância ideológica no funcionamento do poder.

Em tal organização, o sistema hierárquico não assegura mais suas funções tradicionais: ele não passa de um intérprete da regra. Ele é aliás, substituído pela rede de *staffs* que controla a normalidade da regra para impedir qualquer desvio.

Neste novo sistema, não há mais quem decide e quem executa (exceto no nível central que subdetermina o conjunto), cada um é o sujeito de sua própria submissão. A hierarquia tradicional se encontra, portanto, parcialmente esvaziada de seu conteúdo, ela funciona como uma cortina que impede a visão e o questionamento da própria regra. Diante de um problema, a única coisa a ser feita por cada responsável é invocar e remeter ao nível superior, pois ele mesmo não tem influência, mas sua presença o impede de se dirigir ao nível superior, pois ele próprio é **ai**quele a quem deve dirigir-se.

Na medida em que o capitalismo se desenvolve assistimos a um processo de concentração/extensão do capital. A partir do momento em que se estende a novos setores de atividades e que investe no conjunto das relações sociais este processo é controlado por uma fração cada vez mais restrita da classe dominante. O mesmo processo afeta os mecanismos de dominação que se concentram no nível da concepção de um sistema de regras e regem domínios cada vez mais extensos.

## SEGUNDA PARTE

# O DOMÍNIO IDEOLÓGICO

**"A EMPRESA É A ÚLTIMA PARÓQUIA"**

(um empresário por ocasião de uma palestra na France-Culture)

Quando se evoca a ideologia que uma instituição produz, geralmente se refere a um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade. Ainda que a ideologia se ocupe de tais funções, trata-se de uma concepção simplista que não explica absolutamente o domínio profundo que uma organização pode exercer sobre seus membros. Para compreender tal fenômeno é necessário primeiro renunciar à visão ingênua da ideologia que faz disso um sistema perfeitamente coerente e monolítico que corresponde apenas aos interesses das classes dominantes. A ideologia predominante num grupo social ou em uma instituição constitui de fato uma "bricolage" de elementos disparatados resultante de influências variadas, heranças de períodos diferentes. Uma classe, ainda que dominante, só pode impor uma ideologia conforme seus interesses particulares na medida em que consegue integrar as ideologias próprias daqueles que ela quer submeter. Deve oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da instituição e fornecer-lhes uma concepção do mundo conforme suas aspirações.

Nós gostaríamos de insistir sobre estes aspectos que nos pareceram fundamentar a força da dominação ideológica que TLTX exerce sobre seus membros. Esta se caracteriza pelo fato de responder às mais profundas expectativas dos empregados, à sua "necessidade de crer", a ponto de levar a pessoa a pensar que TLTX e as empresas hipermodernas são os lugares onde se elabora uma nova religião. Em segundo lugar veremos que os funcionários da TLTX compartilham cada vez mais da ideologia da empresa na medida em que participam de sua elaboração, em um vasto processo de autopersuasão, o que contribui para a sua própria submissão.

Além do que, a ideologia não está necessariamente implícita nos discursos produzidos pelos dirigentes da organização. Outra característica fundamental da ideologia da TLTX, que examinaremos na próxima parte, dedicada à gestão do pessoal, é a de colocá-la em prática através de dispositivos de gestão que são também práticas ideológicas.

Convém insistir no fato de que a contribuição dos indivíduos para a produção depende em grande parte de sua integração ideológica. A função essencial da ideologia é também reforçar a dominação e aumentar a explo-

ração dos trabalhadores e não apenas mascarar as relações sociais de produção, pois trata-se de uma componente essencial das forças produtivas, listas se desenvolvem graças aos dispositivos técnicos e ideológicos sofisticados que as empresas capitalistas hipermodernas praticam e não mais sob o eleito da ameaça.

## I A NOVA IGREJA

São os próprios entrevistados que nos forneceram a hipótese central deste capítulo, segundo a qual uma nova religião é elaborada dentro das indústrias capitalistas modernas, religião que assegura a continuidade das tradições tradicionais falidas. De fato, um grande número de empregados, quando falam de TLTX, referem-se espontaneamente à igreja e ao vocabulário religioso.

"Entrar para TLTX, é como entrar para uma religião."

"Para trabalhar em TLTX, é preciso ter fé."

"Existe uma espécie de religião TLTX."

"A religião que é praticada em TLTX é praticada pela maioria dos indivíduos."

"No fundo, é uma verdadeira fé o que todos têm na empresa."

A idéia essencial que é apresentada em todas essas citações é que a adesão em uma empresa desse tipo implica a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de "corpo e alma" a seu trabalho. Esta adesão é um elemento fundamental para o poder da empresa para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos. Isso se torna ineludível para eles, talvez porque TLTX vem responder a uma aspiração inconfusa e lhes oferece o que as organizações capitalistas tradicionais lhes negam.

Assim TLTX parece satisfazer uma necessidade inerente de crença, dedicação a um objeto de culto, respondendo à afirmação de Schumpeter segundo a qual: "A decadência das religiões deixa os homens vagarem em torno delas sem dono." Esta citação parece-nos esclarecer de modo inconfundível o domínio ideológico que este tipo de empresa exerce sobre seus membros. Ela não se contenta em ocultar os mecanismos de dominação que ela fundamenta, mas propõe um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão. Estes valores são consignados nos manuais que podem ser considerados como a doutrina sagrada e que se concretizam num conjunto de práticas rituais utilizadas pela hierarquia da organização. Esta se mostra, à primeira vista,

1. N. T. Optamos por não traduzir o termo "bricolage" seguindo a praxis nas traduções de obras de Lévi-Strauss, por não haver em português palavra com o sentido correspondente. "Bricolage" é a atividade de aproveitar coisas usadas, quebradas ou apropriadas para outro uso, em um novo arranjo, ou em uma nova função. Nas artes plásticas, temos como exemplo, as obras de Maree Duchamp. Lévi-Strauss introduziu este termo na linguagem antropológica para caracterizar a atividade mito-océlica. Cf. "O Pensamento Selvagem".

como uma entidade transcendente a seus membros. Ela própria é fundamentada sobre uma ética que a torna suscetível de ser objeto de um culto.

Estamos diante de um sistema religioso, e isto não é uma simples metáfora, visto que dispomos de todos os elementos em torno dos quais se articula um sistema deste tipo:

- um conjunto de crenças que formam um dogma;
- escrituras sagradas e ritos pondo em prática esse conjunto de crenças;
- uma organização hierarquizada servida por seus celebrantes;
- uma massa de fiéis compartilhando a mesma fé;
- um deus que a organização encarna.

Vamos examinar sucessivamente os diferentes elementos que "sacralizam" o mundo profano da produção capitalista e que constituem um sucedâneo de religião no momento em que esta atravessa uma crise profunda.

## A FÉ

Se TLTX fosse apenas uma empresa que vem gerenciar racionalmente as contradições inerentes ao desenvolvimento do modo de produção capitalista, ela não suscitaria a admiração e a adesão maciça da maior parte de seus empregados e não poderia submetê-los tão profundamente. É pelo fato de oferecer-lhes, além de satisfações propriamente materiais, satisfações de ordem ideológica e mesmo espirituais, que estes se reconhecem nela, a ponto de se identificarem com a sua própria força.

Estas satisfações são inerentes ao sistema de valores e crenças que a empresa propõe, sistema este que constitui ao mesmo tempo um quadro de referência coerente e ambicioso, uma concepção de mundo e uma moral de ação. Basta ler alguns trechos dos discursos dos entrevistados para ser persuadido do impacto de um tal sistema e do entusiasmo que ele provoca:

"TLTX prega determinados conceitos, idéias, filosofias básicas."

"M. Smith criou uma empresa, mais que isso, na verdade criou uma filosofia da nova empresa, onde os indivíduos que vieram depois acharam alguma coisa no plano pessoal que lhes interessava."

"Eu fico feliz pelos grandes princípios da empresa. . . este é um dos motivos pelos quais eu me sinto feliz em trabalhar para esta empresa... só o fato de-estes princípios existirem, acho formidável."

Vamos examinar o conteúdo deste sistema de valores mesmo achando que ele tem um papel secundário. É principalmente a existência de um sistema estruturado, de uma filosofia global que leva à adesão. Encontramos aí a característica essencial dos sistemas totalitários cujo poder provém de sua capacidade de fornecer uma interpretação global do mundo, bem como modelos de comportamentos, seja qual for a natureza desta interpretação. Como não estremecer diante do êxtase e da fascinação deste quadro ao descobrir que "tudo estava previsto, organizado, esrutu-tatto", que tudo já havia sido pensado:

"Em qualquer setor, tudo já estava previsto, organizado, estruturado, o que é formidável. Você não imagina o número de manuais que temos, só para o pessoal. É o que chamamos as linhas de conduta, como atacar os problemas, tudo isto baseado na experiência de todos os países. . . É uma potência, de cara isso já abre o espírito, além do que você sempre vai basear-se em alguma coisa que já foi bem pensada. . . Não existem problemas, todo mundo fala a mesma língua. Isso funciona, e como! Eu me pergunto se não é disso que as pessoas precisam, de um quadro relativamente rígido."

Como o próprio interessado tem consciência, os indivíduos se satisfazem em dispor de um quadro relativamente rígido no interior do qual podem evoluir sem perigo, em relação ao qual podem se situar, sem correrem o risco de ser obrigados a elaborar suas próprias normas de referência e comportamento.

A noção de linguagem tem uma importância fundamental. Já vimos **que** o sistema de regras realizava uma codificação da realidade e da atividade dos indivíduos. A instauração de um tal sistema de valores prolonga a codificação das práticas no plano das representações, tendo **o** principal função a legitimação do sistema de regras. Este sistema de valores constitui o quadro de referências no qual os indivíduos elaboram **as** representações do que foi vivido. É ele que fornece os princípios fundamentais segundo os quais os indivíduos orientam suas ações. É também **a** base onde se regulam as relações interpessoais e se baseiam as comunicações e as trocas. A pertinência de qualquer discurso vindo de um membro da organização encontra-se assim avaliada em função deste sistema de referências. Trata-se de uma linguagem muito específica da organização que permite ao mesmo tempo reconhecê-la, reforçar a coesão entre **eus** membros e modelar suas condutas. Todo aquele que queira ser compreendido na organização deve adotar esta linguagem para ter crédito e **ic** situar em relação às normas que ela enuncia. Todo discurso que foge disto não será entendido, pois situa-se fora do campo das representações coletivas que este quadro de referências delimita. Um tal discurso não seria **nem** mesmo combatido e considerado uma ameaça para os princípios fundamentais da ética da organização, seria apenas incongruente, "irrelevante".

Trata-se, portanto, do discurso fechado no sentido marcuseano,<sup>2</sup> isto é, do discurso que possui em si suas próprias contradições e que se fecha a qualquer outro modo de expressão.

Mas esta moral da empresa não fornece apenas o quadro de segurança que serve de suporte às comunicações no seio da organização. Seria apenas uma patologia à qual é preciso sacrificar fórmulas um tanto quanto obsoletas herdadas do puritanismo anglo-saxão. Se os indivíduos aderem a elas com tanto entusiasmo, é porque encontram aí um conjunto de princípios nos quais podem acreditar, que lhes permite dar um sentido à sua existência. A força deste sistema provém do fato de constituir-se em um quadro coerente adaptado à realidade vivida cotidianamente. As religiões tradicionais devem sua falência atual à sua incapacidade em traduzir a vida cotidiana da sociedade industrial para o plano espiritual. Elas são coerentes com as sociedades agrárias onde os homens ainda são muito dominados pela natureza, da qual recebem o essencial necessário à sua sobrevivência. A onipotência de um Deus parece então ser a única explicação satisfatória de sua extrema contingência. O objeto da religião consiste em conseguir a indulgência deste ser todo-poderoso. Em uma sociedade onde os homens transformam profundamente as condições naturais e visam o domínio de seu meio ambiente graças ao desenvolvimento do conhecimento que possuem, toda sua energia é direcionada à redução da contingência. O poder sobrenatural se acha transferido para as estruturas que colaboram para esta transformação, e a veneração se volta para os progressos técnicos que o meio lhes oferece. A moral tradicional que prega o respeito e a submissão às condições naturais, e à ordem estabelecida, é flagrantemente contraditória com a experiência da sociedade industrial fundamentada na transformação destas condições naturais e na mudança acelerada de técnicas e métodos. O indivíduo só pode aderir a um sistema de valor coerente com sua experiência própria se este lhe permitir ao mesmo tempo torná-la inteligível e valorizá-la. O empregado de uma empresa multinacional precisa saber se o que ele faz contribui para a transformação do mundo, que ele participa efetivamente, e para o qual pode colaborar cada vez mais. A força de TLTX está em ter conseguido persuadir e convencer cada indivíduo que, de seu trabalho, por mais modesto que seja, depende a vitória do conjunto da empresa e até mesmo o futuro da humanidade, apesar do aumento da divisão de trabalho e da especialização. Assim, o indivíduo sente sua atividade supervalorizada e, graças à organização, se sente participante de um processo social que o transcende e lhe permite identificar-se com seu poder, mesmo que este o destrua.

A passagem da religião tradicional para a religião da empresa não implica o desaparecimento completo da primeira onde certos elementos são de fato atualizados e reinterpretados no quadro da segunda, e onde certos mecanismos continuam funcionando. Assim, os valores essenciais da

ideologia humanista cristã (respeito ao indivíduo, valorização do esforço e do sacrifício, perseverança, integridade. . .) são alegados para mascarar as condições reais de exploração. A estes valores tradicionais são acrescentados valores modernos, como a mudança, o progresso técnico, a eficácia, o sucesso individual. Assistimos à formação de uma nova cultura através da integração de valores antigos em um novo sistema cujos fundamentos são, entretanto, contraditórios com a moral tradicional.

O mecanismo fundamental de todo sistema religioso se mantém, o que situa o homem em uma relação de identificação/submissão ao poder indulgente de um terceiro mediador. O poder da organização substituído pelo poder divino, mas sempre respeitando as regras instituídas por esta instância para participar de seu poder e receber seus benefícios.

Da mesma forma redescobrimos certa mística do chefe, do responsável, aquele que melhor encarna os princípios do sistema e assegura sua atualização. Tanto para TLTX como para qualquer outra religião, é o ilhéu aceita consagrar-se inteiramente à organização que verá seus esforços recompensados por uma promoção hierárquica. Já mencionamos que, de **lalo**, o essencial do poder escapava aos responsáveis hierárquicos, mas simbolicamente a valorização dos responsáveis permanece em um elemento nodal do sistema de valor.

## O CREDO

Para chegar aos valores que compõem este sistema, podemos resumilos na lista que se segue:

- progresso técnico e mudança;
- auto-superação, esforço e sacrifício;
- respeito e consideração para com o indivíduo;
- espírito de competição, sucesso individual, individualismo;
- integridade, honestidade exigidas de todos e em particular dos responsáveis;
- responsabilidade para com o mundo, contribuição para a melhoria da sociedade;
- busca da perfeição;
- qualidade dos serviços fornecidos e dos produtos realizados;
- igualdade de oportunidade de promoção, ausência de favoritismo;
- liberdade de expressão, possibilidade de exprimir a todo momento suas dificuldades, seus problemas e suas aspirações;
- contribuição para a felicidade dos indivíduos;
- sentimento de plenitude pelo trabalho;
- recompensa dos esforços dedicados à empresa.

Esta lista pode parecer um pouco disparatada, mas efetivamente reúne elementos que fazem parte de preceitos oficiais e das declarações de fé

feitas pelos empregados. É assim mesmo que eles aparecem no discurso, os indivíduos colaborando para a formação deste sistema de valores, como veremos adiante.

Valores tradicionais, como a noção do sacrifício, o respeito do indivíduo, a integridade, são misturados com elementos contraditórios, como o espírito de competição, a eficácia e o individualismo.<sup>3</sup> O conjunto constitui uma moral de ação, certos pontos chegam inclusive a ser regras práticas de funcionamento. A credibilidade deste sistema é fundamentada no fato de esses valores serem postos em prática, principalmente no quadro da política de pessoal.

Assim, TLTX propõe a seus empregados que contribuam para a transformação do mundo, para o desenvolvimento do progresso técnico, o aperfeiçoamento de aparelhos suscetíveis de melhorar as comunicações, a educação, o tratamento de doenças em condições que permitam a cada um realizar-se, criar, adquirir responsabilidades, exprimir-se livremente em um ambiente de trabalho agradável onde existe a preocupação do respeito para com os indivíduos etc.

Um projeto como este é capaz de provocar o entusiasmo daqueles a quem dirige, pois fornece uma razão de ser, permite sentir-se útil a coletividade. Apresenta-se como uma causa generosa à qual podemos nos dedicar inteiramente, suscetível de forçar a adesão dos mais céticos. Acrescentamos a isto o poder da empresa, a qualidade irreprovável de seus produtos, a perfeição de sua organização, e encontraremos de onde suscitar uma verdadeira "fé" por parte daqueles que acham extraordinário poder participar de uma aventura desse tipo.

A maioria dos empregados se exprime exatamente assim, alguns não suportam a idéia que se possa criticar a empresa:

"TLTX me convém perfeitamente, eu não poderia encontrar em outro lugar o que me oferece TLTX, este conjunto de conceitos, de modo de comportamento."

"No fundo, a gente tem uma espécie de motivação no trabalho, ah, ficar, acreditar, e ter esta fé, no fundo é uma verdadeira fé o que todo mundo tem na empresa, o que eu acho ainda mais sensacional é manter este espírito e esta crença. . . tanto que falar mal de TLTX é uma verdadeira apunhalada no coração."

A partir desta adesão aos princípios fundamentais, às "crenças" amplamente compartilhada pelo conjunto do pessoal, se desenvolve uma tendência de valorizar e de tornar positivos todos os elementos da experiência individual e todas as características da empresa.

"A fé na empresa" contribui para atenuar as restrições inerentes a certas funções ou a certas condições de trabalho. Isto pode chegar até a anular as restrições que os indivíduos vivem com dificuldade, como o sacrifício da vida familiar ou de qualquer modo de vida incompatível com as exigências da empresa. Esta fé talvez seja reforçada pelo fato de ser estabelecida em manuais, e destes textos serem efetivamente considerados, até com certo humor, como sagrados:

"Evidentemente, o que acontece e que desempenha um papel importante é que. . . digamos que a gente tem um *credo escrito*, temos o que chamamos nossas *bíblías*..."

Existem três tipos de texto: as crenças básicas, os princípios de funcionamento e os manuais de aplicação.

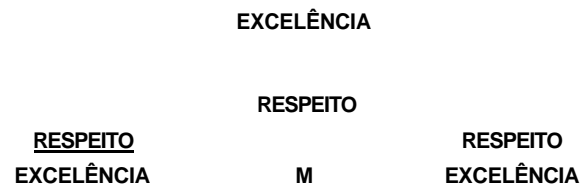
As crenças de base exprimem os fundamentos da ideologia oficial, enquanto os princípios de funcionamento podem ser comparados aos "mandamentos" do cristianismo, pois trata-se, como o nome indica, de princípios que devem guiar a ação dos membros da organização. Enquanto as crenças e princípios se referem ao conjunto da organização e definem a ética da empresa, os manuais de aplicação são específicos a cada função e reúnem regras que cada responsável hierárquico deve respeitar. Ainda que se apresentem como instrumentos de gestão, eles são da mesma forma marcados pela ideologia oficial da qual permitem a prática, e nós consideramos estes mandamentos como "práticas ideológicas".

Podemos distinguir duas práticas fundamentais:

- o respeito pelas pessoas (a consideração pelos empregados, o serviço aos clientes);
- a excelência (do indivíduo, da organização).

Estes valores circulam entre três pólos e regulam suas relações: o indivíduo, a organização, o mundo (os clientes, a humanidade).

Podemos representar esquematicamente da seguinte forma esta circulação:



I: Indivíduo

O: Organização

M: Mundo

3. Este amálgama é característica da ética protestante contemporânea ao nascimento do capitalismo. Cf. WEBER, L. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Pion, 1967.



A excelência dos indivíduos assegura a excelência da organização e faz com que ela os respeitem. Inversamente, o indivíduo sendo respeitado faz com que almeje sua excelência e a da organização, sua eficácia e seu poder permitem que o indivíduo seja respeitado. Circuitos iguais no que diz respeito ao mundo (clientes, humanidade). É por serem respeitados pela organização e pelos indivíduos que esta poderá ser eficaz e respeitar seus funcionários. É a imagem de um universo harmonioso em que a afirmação dos valores elimina o conflito. Ao mesmo tempo, o esquema faz com que apareça um novo valor, a própria organização, que regula as relações entre os indivíduos e o mundo e garante a estabilidade do sistema.

Estas crenças deixam transparecer o modo do domínio ideológico: dar-se uma imagem moralista e humanista (respeitar o indivíduo, prestar serviço), e ao mesmo tempo uma imagem de superioridade atrás da qual delinea-se o poder. Estas características (poder e generosidade) são divinas e uma tal proclamação institui de início a organização como sujeito da história e princípio de todas as coisas, assegurando por isso sua deificação como veremos posteriormente.

A organização adquire o *status* da instância moral, de consciência transcendente ao mercado capitalista cujos princípios próprios são assim esvaziados. Se traduzirmos esta moral em termos de leis capitalistas, encontraremos novamente os objetivos reais de TLTX: tornar-se a companhia mais poderosa do mundo, controlar inteiramente o mercado, segurar totalmente o cliente e tirar o lucro máximo. Estes objetivos são alcançados por meio da relação moral que liga a organização aos empregados, um sentimento de culpa que paira de maneira difusa sobre estes últimos quando se mostram incapazes de honrar a confiança da qual são investidos. O empregado é o "devedor de favor" de TLTX que o quer em seu seio e o "respeita", lhe dá um lugar: dívida moral que oculta a subordinação que, na realidade, fundamenta esta relação. Ora, esta dívida jamais será honrada, pois o lucro retorna em essência ao proprietário do capital; ela encontra-se, pois, perpetuada no infinito e a exploração é imediatamente legitimada. Trata-se, de fato, de um admirável silogismo: o empregado deve permitir que a organização realize benefícios em compensação ao emprego que lhe é oferecido, mas como estes benefícios vêm aumentar o capital inicial, a dívida do empregado é apenas ampliada, pois ele tem a necessidade de um capital suplementar para ocupar seu emprego etc.

Como para o pecado original, trata-se evidentemente de uma maldição que recai sobre a humanidade, pois esta jamais poderá se livrar da falta ou da dívida inicial.

A lei da excelência é generalizada para toda a humanidade; como para todo um sistema religioso, enfim, trata-se de salvar a humanidade propondo a possibilidade de um mundo melhor: "TLTX tem a única oportunidade de estar no *front* principal destas companhias que *ajudam a tornar o mundo melhor para se viver*".

## OS MANDAMENTOS

Os mandamentos desta religião referem-se aos diferentes "parceiros" ique compõem a empresa e seu ambiente.

- suscitar um administrador inteligente, agressivo e capaz;
- servir nossos *clientes* de maneira tão efetiva e eficaz quanto possível;
- suscitar um grau de satisfação máxima junto aos *empregados* na realização das tarefas que lhe são confiadas;
- reconhecer a obrigação de fornecer a nossos *acionistas* um benefício justo;
- reconhecer nossas responsabilidades como cidadão, membro da *nação* e do mundo.

Estes princípios prolongam as crenças; nada é dito sobre as estratégias mundiais de dominação e eliminação da concorrência, sobre os meios de tornar os clientes dependentes, sobre as restrições impostas aos empregados. As exigências dos acionistas são no entanto mencionadas, mas somente em quarta posição, após a satisfação dos clientes e dos empregados, sendo que a acumulação do capital constitui de fato o princípio fundamental de toda empresa capitalista.

O comentário referente aos acionistas merece uma parada:

"O capital que eles forneceram criou nossos empregos e nos conferiu privilégios. Eles *confiaram* seus bens à nossa gestão e devemos *justificar esta confiança* etc."

Os empregados da empresa são apresentados como tendo uma dívida para com os acionistas aos quais devem seu emprego; eles seriam, pois, culpados de trair a confiança que lhes foi depositada.

## A EVANGELIZAÇÃO

Poderíamos acreditar que estes textos fazem parte do folclore capitalista e não passam de pomposas declarações cuja intenção é ignorada por todos, mas eles são postos em prática e encontramos no discurso dos empregados formulações similares. Numerosos entrevistados se sentem felizes com a existência destes textos e pelo fato de que "estes princípios não se transformam em letra morta."

Com frequência esses princípios foram explicitados durante as entrevistas.

Existe até mesmo um ritual que consiste em lembrar estas crenças e estes princípios ao conjunto dos empregados por diversos meios, a tal ponto que alguns falam de uma verdadeira evangelização:

"Durante cinqüenta minutos, ele me doutrinou acerca das regras de TLTX, para me convencer de que elas eram as melhores possíveis, as mais lógicas, as mais razoáveis; afinal essa é a minha função, e eu não tenho de modo algum necessidade desta evangelização."

Este ritual se inscreve na política do pessoal que multiplica os momentos, os lugares e os meios para difundir esta ideologia religiosa: as entrevistas de admissão e avaliação, estágios de formação, encontros internacionais, jornais da empresa, notas técnicas que retomam esta ladainha que exalta a superioridade, a força e a generosidade da empresa. O objetivo é de se fazer acreditar nesta imagem magnífica da organização e nós pensamos na hipótese de que a publicidade da empresa, visando igualmente a formação de uma tal imagem, é destinada tanto para o pessoal quanto ao cliente, a fim de reforçar sua ligação à empresa favorecendo uma identificação massiva.

Poderíamos então nos entreter estabelecendo um paralelo entre os mecanismos de inculcação ideológica da empresa e os ritos religiosos que asseguram a difusão da fé:

- a confissão: as entrevistas de avaliação;
- a missa: os encontros;
- o batismo: a admissão;
- o catecismo: a formação;
- a liturgia: as regras;
- o direito canônico: os manuais.

## DEIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Per ipsum, et cum ipso, et in ipso  
(Pela TLTX, com TLTX, em TLTX)

Só pelo fato de enunciar grandes princípios, a organização erige-se em entidade suprema, em sujeito da história, em princípio ativo da criação. As crenças postulam que é a própria organização que tem consideração pelas pessoas, oferece o melhor serviço e realiza todas as tarefas com o cuidado da perfeição. Sempre reservando a possibilidade de englobar as pessoas, ela as suplanta, as exclui na representação do fundamento da criação: é ela que produz e concorre para a transformação do mundo.

Nestas crenças, a organização assume compromissos com seus parceiros. Em nome de TLTX, por TLTX, ela assume o compromisso da perfeição infinita e assistimos ao surgimento de um poder divino que uma tautologia é suficiente para colocar ao mundo: "Eu sou aquilo que sou". Ao se instituir como sujeito princípio de todas as coisas, a organização se propõe como modelo de conduta a seus próprios sujeitos, como Deus criou o homem à sua imagem,<sup>4</sup> pois é a seus membros a quem ela se dirige antes de tudo. Os destinatários destas mensagens são logo inscritos nela: são ao mesmo tempo aqueles a quem se dirige a organização e os que são obrigados a fazer esta promessa como parte integrante dela mesma. Este discurso é fechado, é impossível escapar dele. Seja ao se reconhecer nesta promessa como membro emissor e aderindo, crendo nela, ou não se reconhecendo nela e perdendo os direitos que estipula, especialmente a consideração e o reconhecimento. Finalmente, para ser reconhecido, para chegar ao *status* de sujeito, é necessário reconhecer a organização como princípio único (é necessário crer) e se reconhecer nela, único campo semântico oferecido à consciência. Temos aí uma excelente ilustração da hipótese de Althusser, segundo a qual "a ideologia transforma o indivíduo em sujeito, submetido ao sujeito".<sup>5</sup>

É exatamente isso que os comentários dos entrevistados traduzem. Entre os motivos de ligação com a empresa e os sentimentos experimentados em seu favor, a admiração por seu poder, sua generosidade, e seu sucesso surgem como *leitmotiv*.

"Confiamos na empresa, isto não se encontra em qualquer lugar, esta admiração de uma funcionária por sua empresa"; "TLTX é uma bela obra, temos orgulho dela, eu acredito nas pessoas que fazem parte dela, ficamos muito infelizes quando a atacam. . . não se pode exprimir sentimentos negativos"; "Eu sinto certo orgulho ao dizer que trabalho na TLTX."

Dir-se-ia que se entoa um verdadeiro hino a TLTX: poderosa, infalível, única, detentora da previsão do futuro, sente-se que por trás dos argumentos racionais é a imagem da perfeição que é descrita, os atributos de Deus que são enumerados. Não é este ou aquele atributo que conta, mas a complexidade e a ordenação infalível do todo: "Uma bela obra", como disse uma entrevistada.

Os sentimentos são os de um fiel. Vão da confiança à admiração e ao amor. É como o fiel que, diante do esplendor divino, se convence de sua indignidade; falam baixo, ficam quietos, "não se pode exprimir sentimentos negativos", a menos que se identifique com Deus.

O poder e a glória de TLTX recaem sobre seus fiéis, particularmente sobre os vendedores, seus párocos, os que servem o deus ao servi-

4. ... este assim se transformou.

5. ALTHUSER. L. *Positions* Maspero, 1976, p. 101.

rem o público. A admiração, a fé, o amor são completados por um dogma essencial de todo sistema religioso, o da *infallibilidade* divina que remete à contingência humana.

Já mencionamos que os empregados geralmente não chegam a exprimir sentimentos negativos em relação a esta empresa e dificilmente suportam as críticas que lhe são dirigidas por pessoas de fora. Quando constatam imperfeições ou contradições na política de TLTX, são levados a tomar espontaneamente sua defesa e quase sempre de maneira agressiva. TLTX é considerada fundamentalmente honesta, generosa e eficaz, e se os fatos desmentem estes preceitos, o erro recai no sistema social, que é feito de restrições, ou na natureza humana, que é fraca e má por essência, como veremos no próximo capítulo.

Os empregados sentem necessidade de preservar a qualquer preço a imagem gratificante que formaram de sua empresa para poderem conservar a fé que investiram nela. Eles não conseguem imaginar que ela possa tirar proveito de sua implantação mundial, praticar manipulações financeiras ou que possa lucrar com o comércio de armas.

§ 1.º Esta vontade de preservar esta imagem leva a paradoxos no mínimo surpreendentes. Assim, quando TLTX reforça o poder dos controladores financeiros em detrimento da autonomia das filiais, os empregados vêem nisto prova suplementar da honestidade da empresa.

§ 2.º Se um indivíduo é vítima de uma injustiça ou de restrições insuportáveis, ele incriminará um responsável hierárquico ou um colega, mas jamais pensará em culpar a organização que autoriza, e na verdade encoraja tais práticas. Isto pode levar a pensar que toda sanção é merecida, e ele mesmo sente-se o responsável pelos sofrimentos que passamos. *Mea culpa, mea culpa, mea máxima culpa.* . .

§ 3.º Vejamos agora como os indivíduos contribuem para o reforço da ideologia dominante, preenchendo as lacunas entre os princípios afirmados e a realidade vivida, e como se tornam, assim, fiéis defensores do poder que os aliena. *Ite missa est.*

## 2 A AUTOPERSUASÃO

A função da ideologia e das práticas ideológicas é reforçar a imagem positiva do papel da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições das políticas da empresa e das contradições sociais que subentendam. Não se trata de um processo mecânico que age simplesmente pelo exterior, através da doutrinação. A consciência das contradições ameaça aparecer ou reaparecer sob o efeito da experiência pessoal do indivíduo ou de influências ideológicas diferentes (sindicatos, imprensa, leituras, partidos políticos). A consciência do indivíduo é um terreno conflituoso, ameaçado e ameaçador para a empresa. Nós tentamos com-

prender como se resolvem estes debates internos. O que nos surpreendeu foi o papel dos processos sutis de autopersuasão, que poderíamos também chamar processo de *cercos ideológicos*, pelos quais o indivíduo colabora para sua própria doutrinação e resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente. Isso feito, a ideologia da liberdade e da diversidade individuais **se** acha confirmada no segundo nível. Novamente encontramos neste domínio a dialética autonomia/controlado que prevalecia antes. São estes processos que analisamos neste capítulo.

Tomamos dois exemplos de trechos da entrevista de Odette que citamos na introdução nas quais aplicaremos o método de gráficos de interpretação.<sup>6</sup>

Vejamos a princípio a seguinte frase:

"Mesmo quando aplicados imperfeitamente (os princípios), pois são os homens que os aplicam, para mim só o fato de terem formulado estes princípios é formidável."

A frase indica a emergência de uma contradição entre os princípios e sua aplicação, portanto, de uma contradição nas políticas de TLTX, por exemplo entre a pressão do trabalho e uma política de pessoal vantajosa **para** os empregados, mas esta contradição não é formulada de maneira explícita, ela é resolvida antes de ser formulada por uma produção ideológica própria do sujeito, "são homens que os aplicam", o que elimina a contradição das políticas de TLTX e a atribui a um fenômeno universal e vago, "a natureza humana". Isto pode ser verificado, esquematicamente, no gráfico da página seguinte.

### EMERGÊNCIA DE UMA CONTRADIÇÃO IDEOLÓGICA

O que origina o processo é a conscientização de uma contradição nas políticas de TLTX. Nós a simbolizamos pela contradição horizontal entre a política de pessoal e a pressão do trabalho. É a contradição **2** do **i** Iráfico I (p. **25**), que nós marcamos em linhas tracejadas e não pontilhadas, **i** Klette não limita as suas contradições psicológicas (feliz-infeliz) mas **tende** a buscar a origem nas contradições que determinam objetivamente **na** condição.

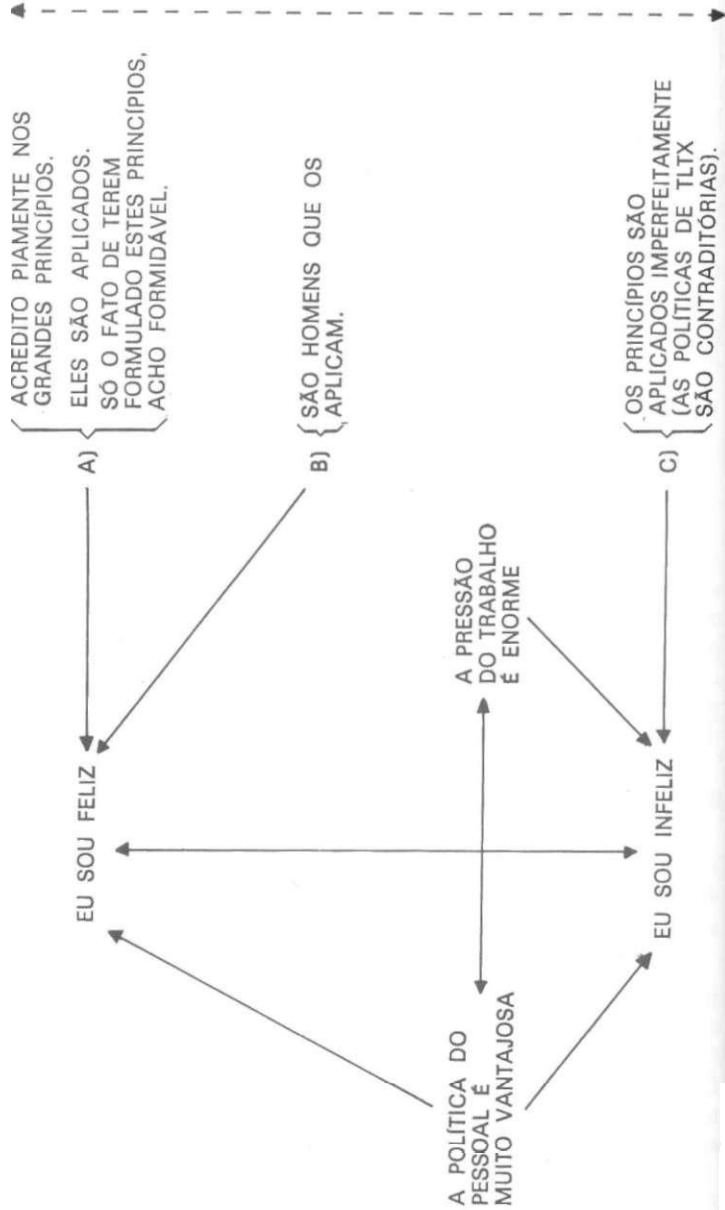
Esta conscientização faz com que apareça de um lado um traço de lontanidade no nível ideológico entre a crença nos princípios e sua aplicação, de outro a consciência de que a política de TLTX não obedece nos princípios que se supõe regê-la (contradição pontilhada à direita do quadro).

FC  
 O O > E. goV  
 O O > E. goV  
 8 > E. goV

CS

az

OE



CAMUFLAGEM DA CONTRADIÇÃO ATRAVÉS DA PRODUÇÃO IDEOLÓGICA AUTÔNOMA

Esta contradição é logo camuflada *antes mesmo de se tornar cons-*  
*lente* através da produção ideológica do sujeito. Ele mesmo produz um  
 novo "princípio", extraído de um velho fundamento ideológico (são ho-  
 mens, a natureza humana é falível), o que lhe permite resolver sua contra-  
 dição ideológica e preservar a coerência de suas idéias. o processo em  
 jogo é o da redução da dissonância cognitiva.<sup>7</sup> É nesta *produção ideolô-*  
*gica* a "autônoma" do sujeito e no quadro das restrições que pesam sobre  
 •lc, que reside o essencial do processo de autopersuasão ou do cerco ideo-  
 lógico. Ele preenche as lacunas que podem apareci- no sistema todas  
 II vezes que se ameaça produzir uma conscientização de contradições  
 I Kternas, objetivas ou de determinismos ocultos. A contradição é perce-  
 bida mas permanece no nível dos fatos, no nível descritivo, sem ser  
 •levada à categoria de "princípio", em forma de conhecimento. O  
 lueito pode continuar a crer nos princípios "que ele aprendeu" e que o  
 ln/ viver, mediante uma ligeira modificação ou atenuação da doutrina.  
 l le colabora ideologicamente, aderindo à doutrina oficial, mais que isso,  
 porém, produzindo ele mesmo uma doutrina de compromisso.

AS TRÊS ZONAS IDEOLÓGICAS

Este processo faz com que apareçam três zonas ideológicas distintas (reunidas no gráfico).

- A *zona da ideologia oficial*, os "grandes princípios" da empresa (zona A).
- A *zona dos valores pessoais* do indivíduo (zona C) que provém de sua própria experiência de vida na empresa, de sua ligação com outros grupos sociais. Esta zona é em parte inconsciente em virtude de um processo de anulação e reforço.
- Uma *zona intermediária* consciente (zona B), que funciona como um compromisso entre a ideologia oficial e os valores pessoais parcialmente inconscientes. É a doutrina oficial explicada e interpretada pelo indivíduo à luz do que ele pode perceber de sua experiência pessoal. É uma zona feita de *aforismos*: "a natureza humana é falível", "o dinheiro governa o mundo", "o interesse

7. O conceito de dissonância cognitiva foi introduzido por FESTINGER. L. A theory of cognitive dissonance. Evanston, Row, Peterson. 1957.

da empresa se une ao interesse do indivíduo", fórmulas vagas e plásticas que têm a função de sustentação, como o pilar em uma construção, para impedir que o universo ideológico do indivíduo se estilhaçasse. Ela apóia-se em velhos fundamentos dos ditados, da sabedoria popular, do "bom senso", e se ramifica em dois grandes princípios básicos: a natureza humana e a natureza social. O homem é o que é, falível, imperfeito, pecador, a empresa é o que é, dura, injusta. É uma visão maniqueísta, naturalista e estática do mundo que se inclina à resignação diante do inevitável. Ela racionaliza e legitima a impotência dos oprimidos o tempo todo.

### ANULAÇÃO, REFORÇO

Outro meio de impedir a contradição ideológica (entre as zonas *ate*) é a anulação (ou recalque) da zona *c* e o reforço da zona *a*. Isto é muito claro no teste que analisamos, pois se utiliza de um aforismo em resposta a uma contradição *antes* mesmo de tê-la formulado. A contradição é atenuada de duas maneiras:

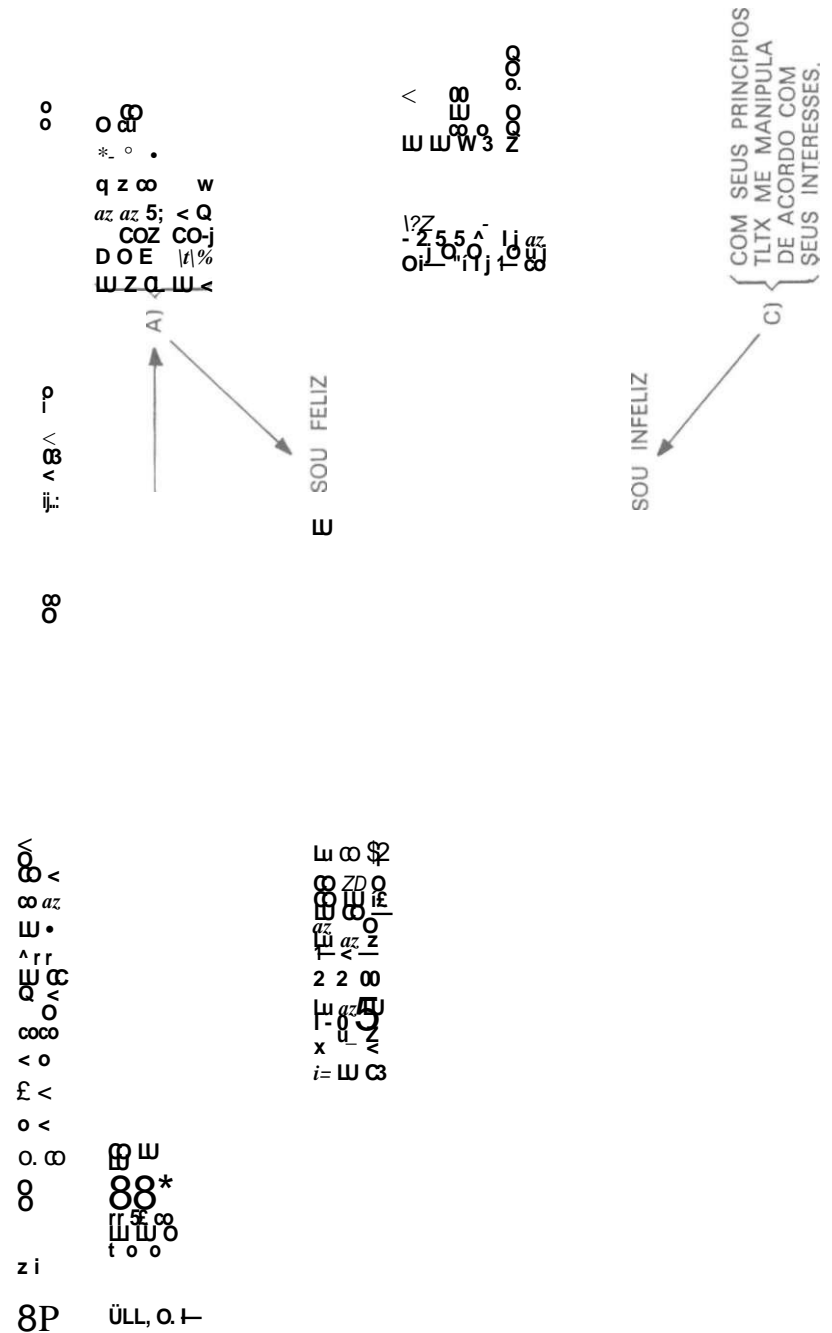
- atenuação do termo *c*: em vez de uma política contrária aos princípios, é uma "aplicação imperfeita" dos princípios. O termo anulado (entre parênteses no esquema) é: as políticas de TLTX são contraditórias;
- reforço do termo *a*: "*só o fato* de terem formulado estes princípios é formidável". O subentendido inconsciente aqui é do tipo: "Nós poderíamos ter duvidado dos princípios porque eles são aplicados imperfeitamente, *mas* só o fato de tê-los formulados basta para minha admiração." A fé sai reforçada da dúvida recalçada.

Vejamos outro exemplo e tomemos uma frase do texto:

"Se TLTX formula estes princípios, significa que ela vê um interesse nisso, concordo plenamente, mas no caso disso se unir aos interesses do indivíduo, eu acho que todo mundo pode ser feliz com isso."

Os processos são os mesmos do caso precedente. Podemos representá-lo conforme gráfico da página seguinte.

Observamos a produção de uma zona ideológica intermediária sob a forma de aforismo. Por outro lado, a zona *c* é anulada. A consciência da manipulação ideológica só é expressa alusivamente: TLTX tem interesse em formular seus princípios. O subentendido implícito é: "Poderíamos deduzir disso que TLTX nos manipula, mas ..." apenas o *mas*



subsiste como traço do discurso anulado. Outra anulação: a expressão vaga "interesse da TLTX" é sem dúvida alusiva aos interesses financeiros e políticos da TLTX, mas isto não é dito explicitamente. Esta interpretação é confirmada em uma passagem posterior: após ter mencionado "os mais diversos interesses possíveis" da empresa, Odette acrescenta logo: "Mesmo que TLTX se mantenha à margem da política, enfim, geralmente isto faz parte dos princípios da casa".

A origem da contradição ideológica é o que há de novo e interessante neste segundo exemplo. O que dá nascimento à contradição é a conscientização embrionária de uma ligação entre os interesses econômicos e políticos da TLTX e sua ideologia. Trata-se aqui de uma das grandes ligações estruturais da organização evidenciando as contradições básicas de sua política, que visa satisfazer e doutrinar o pessoal de acordo com seus interesses econômico-políticos. Já não são mais simples contradições empíricas que podem sempre ser suscetíveis a falhas humanas, como no caso precedente. Trata-se desta vez de uma hipótese explicativa, que ameaça destruir as bases mais profundas do universo ideológico e psicológico do indivíduo e, conseqüentemente, a coerência do sistema social.

Vamos interpor aqui uma nota metodológica. Podemos ver à luz dos exemplos precedentes que os métodos de leitura psicanalítica que visam, através da incoerência aparente do discurso (especialmente os lapsos, as construções surpreendentes, as rupturas de sentido), revelar contradições subjacentes, reconstruir os fragmentos suprimidos do discurso, podem ser aplicados não apenas aos conflitos de ordem afetiva, mas também às contradições ideológicas.

## O MODO DE ADAPTAÇÃO CÍNICO

Os exemplos precedentes exprimem a reação de uma família de TLTXinianos. Estes aceitam a ideologia oficial da empresa como um todo, o humanismo, o desenvolvimento da pessoa, admitindo a possibilidade de atenuá-la ou completá-la se as contradições forem gritantes. A ideologia cumpre aqui seu papel normal, por assim dizer, ela adoça, acalenta e consola a dureza do trabalho e a submissão. Mas nós observamos outras reações; tomemos por exemplo a citação seguinte:

"Digamos que eu precisasse de mais de três semanas de férias para recuperar um ritmo diferente de ... do ritmo louco que vivemos. É impossível parar uma máquina assim. Um ser humano, até que provem o contrário, tem sempre um pouco de máquinas. . . é matemático, é a fração americana do meu caráter. Me pagam pelo que sei fazer, com certa porcentagem provável de erros. O dia em que eu ultrapassar esta porcentagem, eu não farei mais o meu serviço, é só. É muito simples."

Esta citação traduz de maneira bem crua e expressiva a situação de TLTXiniano despersonalizado. Tratado como coisa, máquina e utilizado como instrumento. Mas ela tem uma função ideológica, ao mesmo tempo, listas idéias contribuem para atenuar o conflito, pois explicam ao indivíduo sua situação, e ao fazê-lo justificam-se: "Até que provem o contrário", um ser humano tem sempre um pouco da máquina, é "normal e lógico" que a empresa me coloque no lugar onde eu crie menos problemas, listas declarações contradizem em absoluto os que valorizam o lado humano da empresa, os grandes princípios, a ideologia oficial. Alguns TLTXinianos caem na armadilha da ideologia oficial humanista, que lhes parece "hipocrisia americana". Pelo contrário, eles amam TLTX pelo que ela é realmente, por seu poder, sua dureza, e lamentam essas suas características não poderem ser declaradas de maneira mais aberta. É uma relação sadomasoquista de identificação ao agressor. Seu sistema de defesa é diferente, é baseado no fatalismo, no cinismo e no materialismo. Mais que dizer: TLTX é dura, mas humana, eles dizem: "TLTX é dura, a lógica deste mundo capitalista é a dureza, sejamos nós também duros, tiremos o máximo de vantagens ... e reprimamos nossa angústia e nosso sofrimento, que são males inevitáveis". Por um lado eles se identificam com o poder da TLTX, esta máquina soberba, e por outro, com a máquina que TLTX fez deles. Desta vez os valores da empresa capitalista são interiorizados tais quais, sem atenuação, sem a mediação de uma ideologia compensadora, mas *adquirem uma junção ideológica*, permitem legitimar a angústia e o sofrimento, os quais não podemos mais dissimular! A sociedade capitalista, assim, fornece àqueles que não podem mais iludir um último antídoto ideológico aos sofrimentos que provoca, na condição de **ela** mesma ser tomada como objeto de adoração e admiração.

Os procedimentos que acabamos de descrever propõem apenas explicações parciais dos fenômenos de autopersuasão. A resolução dos conflitos ideológicos do indivíduo e a autopersuasão devem ser interpretadas **em** o aspecto geral do enquadramento dos trabalhadores da empresa, do conjunto dos processos de mediação. Acreditamos que um verdadeiro questionamento ideológico é impossível, em virtude do peso das vantagens econômicas, das satisfações de prestígio e do poder oferecidos pela empresa, das estruturas psicológicas que ela induz. Se o indivíduo questiona, ele é obrigado a afrontar ao mesmo tempo sua angústia (a ameaça interiorizada) e as políticas da organização. É sem dúvida por esta razão que os conflitos ideológicos diminuem, são resolvidos em favor dos valores dominantes, segundo os processos que descrevemos. Ao mesmo tempo, a autopersuasão consolida as outras estruturas segundo os mecanismos de cerco muitas vezes mencionado.

Graças à autopersuasão, o controle ideológico tem o mesmo caráter que as outras formas de controle. É um controle flexível, que dá ao indivíduo certa autonomia, admite a diversidade, a coexistência de sistemas de pensamento diferentes, até mesmo aparentemente contrários, no quadro de uma lógica dominante que os engloba. Isso feito ele mantém a neces-

sária ilusão de liberdade, particularmente indispensável neste aspecto vital. O resultado da autopersuasão é fazer do indivíduo *um agente de difusão ideológica* a serviço da organização, tão eficaz e convincente que difundirá uma ideologia que ele mesmo terá produzido, na qual crê, e que responde às suas dúvidas e às dúvidas dos outros de uma só vez.

### 3 O DESVIO DA FÉ

A ideologia da empresa, tal qual ela difunde e pratica, tal qual o indivíduo reproduz, ampliando, não funciona apenas como uma compensação frente à dureza e à submissão do trabalho. *Ela só é tão eficaz porque vai de encontro e mobiliza aspirações profundas*, valores, que transcendem o interesse individual. As políticas de TLTX vão bem além do que simplesmente "tratar bem o pessoal", que é ainda a regra da empresa clássica, elas se apoiam em uma filosofia, da qual partem, não se contentam em *dar*, como para se desculpar da exploração, *exigem* também, em nome dos valores mais profundos e secretos dos trabalhadores, o desejo de dar um sentido à sua existência, o desejo de ser útil a uma coletividade, o desejo de criar e se apropriar de seu futuro. Assim, o indivíduo adotado por esse sistema encontra e recebe, enfim — no mundo do trabalho — uma resposta. Seus valores profundos são mobilizados e colocados a serviço da organização, sua fé é desviada.

São muitas as citações de nossos entrevistados neste sentido. As satisfações materiais contam, sem dúvida: o plano de aposentadoria, as vantagens extraprofissionais . . . Mas, ainda mais, as satisfações morais: ter o sentimento de ser considerado, respeitado, de não ser um peão, de ter o direito de falar, de que a empresa não se interessa apenas pelo lucro, mas também pelas pessoas. É como um alívio, uma imensa aspiração que por fim é encontrada e é quase satisfeita.

Ainda e talvez além de ser satisfeita, o que conta é que a aspiração seja reconhecida. Odette dizia que: "Só pelo fato de terem formulado estes princípios (os grandes princípios da empresa), é formidável". Já outro dizia:

"A URSS é, no início, a obra de grandes filósofos; TLTX, em pequena escala, é semelhante. Mr. Smith (o fundador de TLTX) criou uma empresa; mais que isso, na verdade, criou uma filosofia da nova empresa e os indivíduos que vieram depois acharam alguma coisa que lhes interessava no plano pessoal."

É uma satisfação ideológica, uma crença à qual aderimos, que é formulada, reconhecida e legitimada pela empresa. A empresa não funciona apenas como produtora de bens materiais, mas como difusora e promotora de valores, pelo que lhe somos agradecidos.

Entre estes valores, o essencial é o desejo de ser útil a uma coletividade:

"A maioria dos indivíduos quer trabalhar para o bem da companhia. Eles têm a impressão de serem um elo, mas um elo indispensável na medida em que a companhia zela por eles... Eu não sei se isso vai durar ainda muitos anos. O indivíduo da minha geração está muito satisfeito com este tipo de empresa onde a pessoa **se** sente parte integrante. De início eu não visava um bem-estar material. TLTX precisa de indivíduos que querem ser úteis, que **se** dispõem a dar tudo de si. TLTX me dá a impressão de ser útil e me permite dar tudo de mim para criar, para participar de alguma coisa."

Ao se dar em seu trabalho, ao experimentar nele a imaginação criativa, **o** que TLTX encoraja, muitos TLTXinianos têm a impressão de **amoldar** a empresa. Estamos abordando aí uma motivação mais profunda **Binda** que é *o desejo de dominar o ambiente social*, de criá-lo livremente, **dc** superar as dominações, se não as restrições. Este sentimento é favorecido pela identificação **do** indivíduo à empresa. Nós mostraremos em detalhe **em** outra parte como se produz esta identificação, como TLTX **M** **provoca**, como ela a influencia e modela profundamente a personalidade **dos** TLTXinianos. TLTX produz TLTXinianos, que a produzem por na vez. O resultado é que **os** indivíduos produzidos por TLTX imaginam **I** produzindo TLTX **por sua** própria vontade, e estes são os mais alienados, **aqueles** sobre os quais a dominação psicológica da empresa é mais forte, **são** os que terão mais este sentimento. Assim, um de nossos entrevistados **riados** declara:

"As pessoas que têm uma personalidade forte, que pensam com a própria cabeça, mas que sabem ceder de tempos em tempos, quando é preciso, para se integrar em uma equipe sem perder seu perfil pessoal, estas pessoas sim são felizes, estas pessoas vão longe, ganham muito dinheiro, seu patrão é feliz, tudo vai bem."

Vemos que o bom andamento da empresa, a felicidade do patrão, os salários altos, resultam da personalidade dos TLTXinianos e não o inverso. A casualidade é invertida. Neste exemplo, a estrutura ideológica do indivíduo não é produzida diretamente pela ideologia oficial da empresa, **IH iii** mesmo a interiorização que ele faz dela, mas indiretamente, através do **i** conjunto de relações com a organização, que o induzem a pensá-las de **ri** Ma maneira.

Aqui nos referimos talvez ao mais profundo estágio da alienação, a **nlii** nação ideológica, não no sentido superficial de uma intoxicação pela **Idi** ologia oficial, mas de uma alienação da consciência social, da concepção **ijjif** o indivíduo faz de suas relações com o mundo baseado na sua **ijjif** própria. Não são apenas, com efeito, seus interesses materiais que

são alienados, nem mesmo seus desejos e seus medos, no sentido psicológico do termo; é sua consciência de pertencer a uma coletividade, e seu desejo de apropriá-la, produzi-la, que são pervertidos, desviados e fraudados.

Estaríamos errados em conceber o papel da ideologia como o de uma simples tela cuja única função é mascarar a exploração econômica e a dominação política. Trata-se de um nível específico da alienação, que tem seu objetivo e sua importância próprios, mesmo quando se articula a outros níveis. A alienação ideológica se apoia na alienação política, econômica e psicológica, elas os aperfeiçoam e os coroam em qualquer situação, elas os consolidam como a cobertura de um edifício, tocando o indivíduo no que ele possui de mais precioso, seus valores e seus objetivos. Ao mesmo tempo que não se pode reduzi-la, como se faz freqüentemente, a fenômenos de transmissão e interiorização de idéias, ela não se limita à esfera ideológica propriamente dita, ela é enraizada na vida do indivíduo, ela é o sistema através do qual o indivíduo simboliza o conjunto de suas relações sociais, e é produzida por estes.

## TERCEIRA PARTE

# AS PRÁTICAS DE PODER NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

## ADMIRÁVEL MUNDO NOVO

*"É provável que todos os governos do mundo venham a ser mais ou menos totalitários. Só um movimento popular em larga escala pela descentralização e a autonomia pode deter a tendência atual para o estatismo. . . Não há razão, sem dúvida, para que os novos totalitarismos se assemelhem aos antigos. O governo baseado no porrete e no pelotão de fuzilamento, na miséria artificial, em prisões e deportações em massa, não é desumano (hoje ninguém se preocupa muito com isso); é ineficaz por demonstração e, numa época de tecnologia avançada, a ineficácia é pecado contra o Espírito Santo. Um estado totalitário realmente eficiente seria aquele em que o executivo todo-poderoso constituído de chefes políticos e de um exército de administradores, controlasse uma população de escravos que não precisassem ser forçados, porque teriam amor à servidão: se devemos evitar a perseguição, a liquidação e outros sintomas do atrito social, os aspectos positivos da propaganda devem se tornar tão eficazes quanto os negativos. . . Sem segurança econômica, não é provável que venha a existir o amor à servidão. . ."*

*"O amor à escravidão não se pode estabelecer senão como resultado de uma revolução profunda e pessoal nas mentes e corpos humanos".*

Aldous Huxley, *O Admirável Mundo Novo*, prefácio da edição de 1946.



A análise do sistema decisório na TLTX mostra que não se possui o poder como um bem, mas ele se exerce através de regras, de dispositivos, de técnicas, de funcionamentos. Não se trata tanto de medir o poder de tal diretor ou de tal serviço, como de descrever as múltiplas e diversas relações que atuam entre os indivíduos e os dispositivos instaurados pela organização. Neste ponto concordamos com Michel Foucault quando ele escreve: "O poder não se aplica pura e simplesmente como uma obrigação ou uma proibição, aos que 'não têm'; ele os investe, passa por eles, e através deles; apóia-se neles, do mesmo modo que eles, em sua luta contra esse poder, apóiam-se por sua vez nos pontos em que ele os alcança".<sup>1</sup> Isto significa que o poder não se localiza apenas nas relações entre acionistas e trabalhadores, entre a direção geral e administradores e seus subordinados, mas se enraíza na prática cotidiana da organização. Iremos demonstrar através das políticas de recursos humanos como elas são *práticas de poder*. Elas têm, a nosso ver, três características essenciais.

*As políticas de recursos humanos são práticas ideológicas:*

As políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica: não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso destes dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolivelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam. Sobre isso um diretor de TLTX nos disse:

"Neste campo nós temos políticas extremamente estritas, extremamente elaboradas. Os três princípios básicos são: 1.º a consideração pelas pessoas é fundamental; 2.º os melhores serviços possíveis ao cliente; 3.º a excelência profissional. Então, a partir destas crenças, derivam certo número de princípios que são sua concretização. Por exemplo, a consideração pelo indivíduo vai demandar certo número de políticas de pessoal. Por exemplo, o "emprego efetivo"] O "emprego efetivo" significa que: nós empregaremos o pessoal apenas se estivermos seguros de poder tê-los até a aposentadoria.

Abaixo dos princípios, existem as regras. É o terceiro nível; digamos que quase são procedimentos de aplicação. Por uma espécie de mecânica de procedimento, *subentendem-se os princípios e aí*

*crenças que são a base de tudo.* Por exemplo, a entrevista, a política de apelos, a política de comunicação são os meios que vão forçar as pessoas, ou os que estão em vias de infringir as regras, a respeitá-las."

A ligação entre os dispositivos e a ideologia aparece aqui claramente: os procedimentos subentendem os princípios e as crenças, ao mesmo tempo em que estas derivam deles. A dupla função ideológica (crenças) e política (respeito às regras) das políticas de recursos humanos é anunciada explicitamente.

A noção de prática ideológica evidencia exatamente que a ideologia não está isolada. Ela é o registro que dá sentido aos outros registros da prática da organização, do econômico, do político, do psicológico com os quais ela se fecha e se articula.

*As políticas de recursos humanos são processos de mediação pluridimensionais:*

- no nível econômico, elas gerenciam as vantagens concedidas ao pessoal, em contraposição a seu trabalho;
- no nível político, elas asseguram o controle da conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações;
- no nível ideológico, como vimos, elas encarnam concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas estas práticas e ocultam os objetivos de lucro e de dominação;
- no nível psicológico, elas praticam uma política de gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico dos TLTXinianos.

*As políticas de recursos humanos desenvolvem outros processos.*

O conceito de mediação permite estudar a subordinação do indivíduo organização sob o ângulo das "vantagens" de toda espécie que esta lhe concede. Mas são outros aspectos da subordinação, outros processos que acompanham a mediação e contribuem para os mesmos efeitos:

- a *abstração*, que reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro;
- a *objetivação* que confronta cada um na medida de sua utilidade a partir de critérios que lhes escapam;
- a *desterritorialização* que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização;

— a *canalização* que transforma o máximo de energia individual em força de trabalho, através da carreira.

Nós gostaríamos de mostrar nesta parte como estes diferentes processos são utilizados nas políticas de RH (como nas outras políticas da organização) de maneira a ilustrar o que podemos chamar as práticas do poder da organização. Cada um destes processos se manifesta concretamente através de múltiplos procedimentos que chamamos *dispositivos*. Cada dispositivo concretiza vários processos. Iremos mostrar a partir do dispositivo da "entrevista de avaliação-conselho".

## 1 A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO-CONSELHO

A entrevista de avaliação-conselho é um dispositivo comum nas empresas hipermodernas. Uma vez por ano, cada gerente deve entrevistar seus subordinados para avaliar seu trabalho, registrar suas aspirações e suas queixas. Ele permite da mesma forma fixar os objetivos para o ano seguinte e, se a ocasião for propícia, considerar um novo plano de ação. A avaliação traduz-se por uma nota que o gerente é obrigado a comunicar ao seu interlocutor e da qual dependerá o salário do interessado. Este deve assinar a ficha na qual a nota é inscrita, não como sinal de aprovação, mas como prova de que ela lhe foi comunicada. Esta entrevista é apresentada como se fosse uma discussão franca e aberta, aplicando o princípio da consideração pela pessoa.

### A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO-CONSELHO COMO DISPOSITIVO DE MEDIAÇÃO

A entrevista é um bom exemplo da falsa neutralidade deste tipo de prática. Concebido para que cada um possa exprimir-se livre e objetivamente, para solucionar problemas que possam aparecer. De fato, nós reencontramos a mesma estrutura numa entrevista de admissão, de seleção, de orientação, de avaliação-conselho: aquele que fala, fala de si mesmo, aquele que escuta o faz em nome de uma entidade (neste caso, TLTX) que controla a situação e o futuro dos dois atores . . . Quanto mais os atores tentarem desempenhar seu papel com franqueza, mais eles ocultarão as determinações que fundamentam sua relação. Os objetivos da organização estruturam de maneira dominante a relação real que existe na entrevista.

Esta contradição é reencontrada na própria estrutura da entrevista que apresenta como se naturalmente houvesse a conciliação entre satisfação do indivíduo (CONSELHO) e a submissão aos objetivos da organização (AVALIAÇÃO). A entrevista de avaliação-controle é um dispositivo que codifica a demanda de satisfação do indivíduo no quadro fixado pela empresa.

"A entrevista de avaliação é uma grande piada, os salários são predeterminados. O sujeito que grita um pouco mais talvez receba um pouco mais, mas tudo isso é predeterminado em lances bem precisos. O salário é simplesmente uma questão de conveniência para TLTX do ponto de vista de suas despesas."

Um gerente relatou-nos, acrescentando:

"A entrevista de avaliação não é piada, é útil para quem quer mudar de emprego. É um exame de consciência: o erro é meu ou não? Se é meu, será que vou ser suficientemente honesto para reconhecê-lo?"

Encontramos aqui um bom exemplo do trabalho das contradições que passam:

- no nível econômico: TLTX fixa sua política em função do lucro;
- no nível organizacional: atuação de um dispositivo do conflito entre as exigências de TLTX e as aspirações do indivíduo;
- depois, no nível individual: é preciso que o indivíduo se auto-aplique sanções e gratificações em função de suas performances. Participando de sua própria avaliação, o indivíduo se resguarda das regras às quais ele deve se submeter e interioriza, assim, a lógica e os princípios da organização.

### A ENTREVISTA COMO PRÁTICA IDEOLÓGICA

A entrevista é apresentada como prova de que TLTX leva em consideração os valores humanos, que ela tenta proteger o indivíduo da arbitrariedade dos chefes, que é uma empresa onde se pode falar abertamente e que permite a cada um encontrar o lugar onde ele se sente melhor.

Ao mesmo tempo, dá a idéia de um cenário, onde se representa uma peça cujo final é conhecido desde o início.

É que a entrevista de avaliação-conselho tem, como seu nome indica, uma dupla função cujos dois aspectos são contraditórios:

... O conselho funciona como uma prática ideológica referindo-se à ideologia oficial dos grandes princípios e a reforça. Mesmo que o indivíduo saiba que a entrevista de avaliação não é senão um logro, ele tenderá a recusar este aspecto e a defender este procedimento em nome dos grandes princípios, evidenciando a existência de um sistema de valores na empresa. Encontramos aqui novamente o mecanismo de autopersuasão.

A eficácia do dispositivo é atenuada à medida que se sobe na hierarquia: "Abaixo de um certo nível se aplica a avaliação, se é muito amigo, se diz o que se pensa deles. Acima de um certo nível está terminado, depende de ir com a cara do sujeito". O "jogo" torna-se impossível no momento em que todos os gerentes ficam na dupla posição daquele que avalia e do que é avaliado e estas posições podem inverter-se muito rápido. Por outro lado, quanto mais subimos, mais fortes são as rivalidades: quem pode acreditar que seu rival vai dizer abertamente o que pensa de si e vai tentar encontrar para ele um lugar que ele ocupará! Consequentemente, a máscara ideológica cai e o dispositivo é bloqueado. É por isso quando a entrevista é antes, uma prática ideológica e um dispositivo de avaliação não são mais aplicados por aqueles que conhecem sua realidade. Quando o gerente não visa mais defender os interesses da organização, mas os seus próprios, a função estratégica da entrevista torna-se leve, e ela aparece claramente como uma prática de poder.

É o que demonstraremos neste momento, utilizando o método dos jogos, que permitem evidenciar como se articulam as diferentes dimensões da mediação.

- 11 -

ECONÔMICO	POLÍTICO	IDEOLÓGICO	PSICOLÓGICO
INTERESSES DE TLTX-	NÃO SE SABE NADA DOS OUTROS	MERCADO A ENTREVISTA É UMA GRANDE PIADA	VOCÊ É OBRIGADO A SACRIFICAR TUDO PELA EMPRESA.
OS SALARIOS SAO PREDETERMINADOS,	A AVALIAÇÃO ESTA LIGADA AO SEU RENDIMENTO	MAS: É MAL COMPREENDIDO POR AQUELES QUE O APLICAM. SENTE QUE EXISTE A VONTADE DE CONSIDERAR O EMPREGADO DE OUTRA FORMA QUE NÃO COMO MÁQUINA.	
	(CONTROLE DO RENDIMENTO E DA SUBMISSÃO)	(3) LIBERDADE DE EXPRESSÃO, LUTA CONTRA A ARBITRARIEDADE DOS CHEFES. FRANQUEZA.	(4)
	CONSELHO (SATISFAÇÃO DAS ASPIRAÇÕES DO INDIVIDUO)		
DISCUSSÃO FRANCA E ABERTA	ME REALIZANDO EM MINHA CARREIRA	ENTREVISTA NÃO É PIADA.	
(INTERESSES COLETIVOS) (DOS TRABALHADORES)			SE É FELIZ NA TLTX

LEGENDA

CAUSALIDADE CASUALIDADE OCULTA	CONTRADIÇÃO EXTERNA OCULTA	CONTRADIÇÃO INTERNA NAS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO	CONTRADIÇÕES PSICOLÓGICAS	ELEMENTOS DO CAMPO NÃO PERCEBIDOS
--------------------------------	----------------------------	--	---------------------------	-----------------------------------

## GRÁFICO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO-CONSELHO

Por vezes mencionamos a contradição entre os interesses de TLTX e os dos trabalhadores: "Os salários são predeterminados, é uma questão de conveniência para TLTX, do ponto de vista de suas despesas". Na maioria dos casos as contradições se expressam no nível político: "Não sabemos nada dos outros", "É um mercado, é preciso se virar", "A avaliação está ligada ao seu rendimento. . ."

Há uma primeira passagem de (1) para (2) das contradições econômicas externas às contradições internas à empresa, que remetem, no que diz respeito à entrevista, à contradição entre a avaliação e o conselho. Ao mesmo tempo que controla o rendimento e a submissão, satisfaz as aspirações do indivíduo (2). Esta contradição interna ao dispositivo aparece quase explicitamente no discurso dos entrevistados. A prática, ao contrário, permite operar um segundo deslocamento de (2) para (4): tratar-se-á de minimizar o aspecto controle para valorizar o aspecto conselho. Este é o papel da ideologia, que acentuará o fato de levar em conta as aspirações do indivíduo, a defesa dos valores básicos da organização para atenuar outros aspectos: sacrifício, rendimento, desconhecimento do sistema. Através da autopersuasão (3), o próprio indivíduo produz uma justificativa para impedir a emergência ao nível consciente das contradições nas políticas da organização, e, portanto, para desarmar a crítica destas políticas, reforçando sua credibilidade. Isto leva o indivíduo a ocultar as contradições internas ao dispositivo, que só podem exprimir-se em termos psicológicos e individuais: sacrifício/felicidade (4).

## OS OUTROS PROCESSOS

*Objetivação* — A entrevista é a tradução, num quadro, de medidas de performances, aptidões, virtudes e aspirações dos indivíduos. O indivíduo é então reconhecido e promovido em função de sua utilidade para a organização, medida através da avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e mecanismos que as exigências do sistema veiculam. A avaliação deve resultar em uma nota e a fixação numerada dos objetivos. A subjetividade é assim contabilizada.

*Legitimação* — Os fundamentos que orientam a elaboração e utilização deste quadro de medidas escapam àqueles aos quais ele se aplica, mas o procedimento é legitimado através de princípios e práticas ideológicas:

- a luta contra a arbitrariedade dos chefes e a subjetividade;
- a igualdade de todos diante da avaliação;
- a consideração pela pessoa;

- a liberdade de expressão;
- a perfeição do sistema em face da imperfeição humana;
- e o fato de cada um aplicar as regras a si próprio.

A falta de informação sobre as decisões, estratégias e opções básicas da empresa é compensada por uma massa de informações sobre as regras e os indivíduos.

*Individuação* — A legitimação só é possível se cada um se encontra isolado em sua relação com o sistema. O encontro é um dispositivo que favorece a expressão individual das reivindicações, das amarguras e dos projetos, reforçando o desconhecimento das reivindicações, das amarguras e dos projetos de outros membros da organização. O sucesso individual é valorizado em detrimento da solidariedade. Ao considerar as reivindicações expressas individualmente no dispositivo, a organização evita e desintegra as reivindicações coletivas.

*Canalização das energias* — O indivíduo, nesta situação, interioriza a necessidade de vencer, atingir os objetivos, despender o máximo de energia em proveito da empresa. Ele é encorajado e sustentado não apenas por seu gerente, mas também pelo sistema que valoriza, através de boas notas, boas apreciações, todo dispêndio de energia que seja "no bom sentido", e desvaloriza aquela que é despendida para outros fins.

Ao instaurar o dispositivo da entrevista, TLTX conseguiu aplicar os resultados das experiências que mostram que quanto maior o interesse pelos empregados, mais a produção aumenta. Paralelamente ao reforço do investimento do indivíduo dentro da organização, a dominação da organização sobre o indivíduo se acentua. No encontro, o empregado está mais para uma situação de exame de consciência do que de exame de seus resultados. Não é tanto a qualidade de seu trabalho que é considerada, mas seus esforços em ser um bom empregado. O indivíduo que está satisfazendo o desejo de vencer esquece o rendimento, a carga de trabalho, tudo. A partir do momento em que as aspirações do indivíduo se exprimem em termos de sucesso e ambição, a organização pode satisfazê-los.

*Dominação psicológica* — Ao instituir um lugar de escuta, oferecemos ao indivíduo a possibilidade de extravasar, de confessar seus medos e aspirações. Desta forma o dispositivo opera a gestão dos afetos, favorecendo o domínio da empresa sobre o aparelho psíquico dos indivíduos.

Assim, a situação reforça a *culpabilidade* ligada ao fracasso, ao sentimento de não ter feito tudo que era necessário para vencer, para realizar os objetivos fixados nos planos: "O erro foi meu, ou não? Se o erro foi meu, eu vou ser suficientemente honesto para reconhecê-lo?"

Na medida em que o indivíduo é convidado a tomar o lugar daquele que avalia, ele é estimulado a *se identificar* com a organização, interiorizando suas restrições e projetando nela a angústia ligada ao medo do fracasso.

O conflito entre a euforia do sucesso e a angústia do fracasso provoca uma tensão que é alimentada ao mesmo tempo que encontra uma saída na avaliação-conselho. Por um lado o indivíduo atenua esta tensão despendendo toda sua energia conforme os objetivos e as regras, e por outro, cultivando *valorizações narcisistas*, caso tenha sucesso.

Vê-se claramente neste exemplo como um único dispositivo provoca efeitos de poder em níveis muito distintos. Cada dispositivo especializado em um destes níveis tem ressonâncias nos outros, remetendo, assim, a outros dispositivos especializados. Por exemplo, a gestão dos salários, prática econômica, tem ressonâncias ideológicas e políticas; ela remete à ideologia oficial, ao sistema de regra... A análise do poder nos confronta a esta necessidade de tornar visível os laços que são ocultos nos organogramas e nos discursos "funcionalistas" sobre a organização.

Após ter demonstrado, a propósito de um dispositivo particular, a implicação dos processos, horizontalmente, em qualquer direção, nós iremos adotar o caminho inverso: mostrar como cada processo se insere nas diversas políticas do pessoal.

## 2 A ABSTRAÇÃO

A abstração é o resultado da introdução de uma lógica dominada pelas relações mercantis no conjunto das relações sociais. Ela tende a distanciar o homem da realidade concreta e vivida, separando-o e isolando-o de seu contexto global (fazer abstração de), cercando-o de representações falsas ou truncadas da realidade (em "fórmulas abstratas"), fazendo com que suas atividades pessoais e sociais se tornem desconhecidas para ele.

Este processo está intimamente ligado à mediação, enquanto expressão e consequência direta da contradição entre o capital e o trabalho. Neste capítulo nós iremos mostrar seu caráter dominante no funcionamento de TLTX, nas relações de trabalho, e o conjunto das relações do indivíduo junto à organização. Nos capítulos posteriores analisaremos mais detalhadamente duas formas particulares da abstração, a objetivação e a desterritorialização.

### O DINHEIRO COMO CÓDIGO DOMINANTE

TLTX desenvolve ao máximo o processo de abstração. Ela traduz e reduz o conjunto das relações existentes em sua esfera de influência a um código central, o do dinheiro, ao qual é subordinado, como correias de

transmissão, o controle sobre os fins, os valores e os motivos. Este código molda os indivíduos, as produções, as linguagens, as idéias... Tudo que sair do sistema TLTX levará sua marca.

É assim que a maioria dos objetivos são expressos em termos financeiros (ganhos, salários, custos, benefícios, investimentos etc.); é a partir dos objetivos de lucro que as outras políticas são determinadas; é através do controle dos orçamentos que os dirigentes são controlados pela direção continental ou americana.

Esta preeminência da política financeira exprime a sobredeterminação do conjunto das atividades pela forma valor, 'lodos os elementos da empresa são quantificados financeiramente, *avaliados* pelo dinheiro.

"Não temos nada a dizer nesta empresa! Todos os nossos objetivos, o nosso pessoal são contabilizados... A TLTX nacional não tem nada a dizer à TLTX de Londres que está totalmente submetida a Nova York e todo o resto é bla bla bla ..."

Ao designar o indivíduo como objeto contábil, esta citação exprime bem, ainda que num código diferente, o que chamamos a extensão das relações mercantis: com o desenvolvimento do capitalismo, o trabalho humano e seus resultados são reduzidos a seu valor de troca. Suas características concretas próprias perdem toda significação em benefício de seu equivalente monetário que os torna intercambiáveis... Por este processo eles se tornam abstratos "e todo o resto é bla bla bla. .

### ABSTRAÇÃO NO TRABALHO

Com o desenvolvimento do trabalho assalariado, é o trabalho humano que é trocado por um equivalente monetário e possui um valor de troca. Desde que se tornou trocável, o trabalho perde suas características próprias, só o que ele produz é levado em conta e pode se aplicar à produção de qualquer objeto, uma vez que este é igualmente reduzido a seu valor de troca. A lógica deste processo é muito estimulada na TLTX, seja no que se refere ao salário, ao ato do trabalho, ou à organização do trabalho.

A variação do montante dos *salários* está diretamente ligada às performances dos indivíduos: "Não se-paga em função do cargo que se ocupa, mas sobretudo em função do rendimento e do valor". Vê-se bem de qual "valor" se trata: o que você vale é o que lhe cabe. TLTX em sua política salarial não leva em conta a diminuição de seus ganhos.

Por exemplo, o sistema de salário dos vendedores (plano de comissão) não considera os obstáculos com os quais eles se confrontam, mas, apenas seus resultados financeiros: "Você vende tanto e ganha tanto". O dinheiro constitui a última sanção de qualquer atividade.

A administração, a técnica, custam dinheiro. Em conseqüência, são serviços desvalorizados. Os vendedores cuja relação trabalho/lucro é máxima são os reis da empresa. O reconhecimento do trabalho está subordinado à instituição lucro, o que leva o TLTXiniano a interiorizar este critério como o elemento referencial principal.

Em conseqüência, o *ato do trabalho* é percebido apenas através de seu equivalente abstrato. Ele não é caracterizado pelo ato de produção, pela relação concreta com um objeto que se molda, a matéria que se transforma, mas por um salário e um rendimento. Existe aí uma mudança da problemática da produção que não é medida pela qualidade do produto final, mas pela mobilização permanente do indivíduo. O essencial não é mais o que se faz, mas o *medo* de não cumprir os objetivos. Não é através do ato do trabalho, mas através da realização dos *objetivos* que o TLTXiniano recebe seu reconhecimento na instituição. É uma das características essenciais de TLTX ter estimulado ao extremo esta mudança, quantificando o conjunto das tarefas de seus empregados: um diretor administrativo, um formador,<sup>2</sup> uma secretária, têm objetivos quantitativos fixados tanto quanto os dos vendedores e dos técnicos. Nós retomaremos em detalhe todas as formas de *objetivação* no capítulo seguinte, para insistir no fato de que esta quantificação não passa da expressão da investitura de todo trabalho por um equivalente único. Todas as redes de representação ideológica inculcadas pela empresa, toda dominação das políticas de pessoal, o conjunto das modalidades de exercício do poder e de transmissão das decisões, têm por conseqüência captar numa imagem a significação da produção individual, da energia trabalho, de a enraizar no código do dinheiro.

O interesse do indivíduo, sua "motivação", não se obtém no *jazer*, mas no *crer*; não no presente, mas no futuro; não no concreto, mas na fantasia. O que conta não é a ação, menos ainda a criação, mas o sucesso medido em termos contábeis.

A abstração se acompanha assim de um deslocamento do real e do simbólico para o imaginário. A medida objetiva pretendida das atividades favorece a produção do imaginário ligado ao dinheiro (um *ideal* de sucesso, um medo do fracasso, carregados de angústia e desejos inconscientes).

O ato do trabalho tende também a perder toda significação concreta quando as novas formas de *organização do trabalho* são praticadas. Por exemplo, os técnicos consertam cada vez menos as panes, a própria máquina localiza automaticamente uma peça com defeito, e eles se limitam apenas a substituí-la. Existe aí, assim, uma inversão da relação do homem com a máquina. É ela que lhe diz o que deve fazer. As noções de ofício ou de qualificação perdem sentido. Não existe mais o ato produtivo, propriamente dito, pelo menos no nível operário.<sup>3</sup> As tarefas de controle

e vigilância substituem as tarefas de produção. Quando acontece um incidente, o trabalho consiste mais em seguir as instruções do que em tomar iniciativas.

Os procedimentos de supervisão são igualmente automatizados, excluem-se as relações pessoais para substituí-los por formas mais abstratas: os cartões magnéticos, que permitem controlar quem pertence à empresa, e registrar os deslocamentos: reconhece-se porque se está conectado à mesma máquina, e não porque são conhecidos.

Poderíamos citar igualmente os mecanismos de controle do telefone, dos carros, de abertura das portas, as câmaras e aparelhos registradores. . . que, sob pretexto de melhorar as condições de trabalho, controlam muito mais os indivíduos. Estes procedimentos são vantajosos por não terem o caráter repressivo dos meios de observação tradicionais: o contra-mestre, o apontador, as proibições, as admoestações... que são cada vez menos tolerados por aqueles que se submetem e menos eficazes para aqueles que os aplicam.

A organização do trabalho é programada, codificada, regulamentada, segundo a racionalidade, as técnicas e as normas que inspiram a gestão dos estoques, os tesoureiros ou a programação dos investimentos.

"Os modelos de organização, após terem sido militares, mecânicos, orgânicos, são agora mais abstratos, universais e sistemáticos. As referências de ordem biológica, matemática, cibernética, dominam. Além disso, esta mudança de referência é acompanhada de maior pretensão à exaustão e à cientificidade: a extensão da racionalidade visa integrar a totalidade dos parâmetros. No horizonte do mito técnico permanece ainda o velho sonho de se tornar, enfim, mestre de um mundo ordenado e previsível. É nesta perspectiva que, cada vez mais, se leva em conta o fator humano."<sup>4</sup>

## ABSTRAÇÃO/SUBTETIVAÇÃO

Esta abstração generalizada não se poderia desenvolver tão facilmente SE não se considerasse importante a subjetividade do TLTXiniano. Este C constantemente solicitado a exprimir seus desejos, seus medos e suas recriminações. Nós estudaremos mais detalhadamente os diferentes dispositivos que permitem estas expressões. O que gostaríamos de ressaltar aqui C A dialética contínua que atua entre a investitura do conjunto das atividades e as relações sociais pela forma valor e a consciência dos desejos do TLTXiniano. É dessa maneira que os salários estão ligados diretamente

ao rendimento medido de forma bastante precisa; mas esta ligação satisfaz ao mesmo tempo o narcisismo de cada um (que assim sabe o que vale) e seu desejo de justiça (a cada um, segundo suas capacidades). O fato de possuir objetivos quantificados, que se traduzem principalmente por uma carga de trabalho elevada, satisfaz a necessidade de reconhecimento e segurança: se ele atingir seus objetivos, será considerado recompensado, e esta certeza o protege contra a arbitrariedade.

A automação permite colocar no computador todas as informações que se recolhem da pessoa: suas aptidões, suas qualidades, suas fraquezas, suas faltas, suas mudanças, sua história profissional e pessoal... Chega-se, assim, a uma reescritura quantificada da personalidade de cada uma. Mas isto também permite praticar o princípio da "consideração pela pessoa": assim informações sobre as datas de casamento dos empregados permitirá à TLTX oferecer um presente ao casal, trazendo assim a segurança que "TLTX zela por ti" e compreende as dificuldades que as exigências do trabalho provocam na família. Esta solicitude é freqüentemente muito apreciada pelos empregados.

A lógica da abstração que ocasiona a perda de comunicação e de solidariedade é suprimida pela reinjeção sistemática de relações humanas sob a forma de símbolos e serviços. Embora em "TLTX não se façam amigos", cada um encontra aí um bom ambiente através de reuniões, jantares de família, seminários de psicossociologia, jornais internos,<sup>5</sup> relações cordiais. Se a carga de trabalho é enorme, causando conseqüências psicofisiológicas (ataques cardíacos, depressões nervosas, úlceras), as vantagens extraprofissionais, as pensões em caso de doenças ou acidentes, os seguros em prol da família (em caso de morte, a educação das crianças fica a cargo de TLTX), todas as formas de ajuda complementares são distribuídas de forma generosa, ocasionando a gratidão daqueles que se beneficiam.

TLTX chega assim a pôr em prática este princípio da "consideração pela pessoa" em um universo dominado pela lógica do dinheiro. Desta forma a denominação das relações mercantis desaparece atrás de todos os símbolos que permitem a cada um sentir-se respeitado, reconhecido como sujeito. O mesmo código, aliás, exprime os dois aspectos: a submissão aos objetivos da organização e a consideração que ela concede a seu pessoal. Mediremos esta última pela importância das somas que TLTX consagra a seus empregados. Desta maneira TLTX ganha duplamente: ela assegura o reconhecimento do pessoal e impõe a lógica do dinheiro como linguagem universal.

Este reconhecimento é tão grande que uma pessoa se torna, ela mesma, profundamente TLTXiniana, renuncia à identidade social de origem para melhor aderir ao modelo de personalidade polimorfa e universal proposta pela empresa.

Mas este reconhecimento não resulta das qualidades de uma personalidade definida exercendo um ofício particular, ele resulta da capacidade do indivíduo de interiorizar as regras, de se adaptar às exigências da organização, de reproduzir a ideologia da empresa, de se fundir com esta entidade desterritorializada, para servi-la melhor.

É este o preço que se paga para se tornar um bom TLTXiniano. A relação do indivíduo com TLTX é portanto homóloga à relação do homem com o dinheiro, tal como foi analisado por Marx.

## ABSTRAÇÃO E MEDIAÇÃO

"Meio e poder universais, exteriores, meio e poder de tornar a idéia e a realidade simples idéia, o dinheiro transforma as forças reais e naturais do homem em idéias puramente abstratas, em imperfeições, quimeras e tormentos; da mesma forma as imperfeições e as quimeras, os poderes estéreis e puramente imaginários do indivíduo, os transforma em poder real. Em virtude disso o dinheiro é a perversão geral das individualidades que ele transforma no oposto, atribuindo-lhes qualidade que de modo algum lhe pertencem." <sup>6</sup>

Assim como podemos nos apropriar das qualidades de tudo que compramos, o indivíduo que trabalha nesta empresa pode se apropriar das qualidades da TLTX.

De onde vem o "poder" do TLTXiniano? De sua força? De sua inteligência? De suas qualidades pessoais? Todo mundo sabe que não. Seu poder vem de sua identificação com a TLTX e de um certo número de símbolos que a caracterizam e a alimentam: o salário é um deles, mas também as viagens de avião, o cartão magnético preso à sua lapela, a possibilidade de dizer: "Amanhã eu irei a Tokyo. . .", "Eu estou chegando do Rio. . .", "Eu peguei o Concorde três vezes. . .", a possibilidade de utilizar as máquinas ultra-sofisticadas antes do comum mortal. . . Todos esses símbolos que permitem se acreditar todo-poderoso. . .

Nós veremos ao estudar a dominação psicológica como este trabalho **se** prolonga no próprio coração do indivíduo moldando seu aparelho psíquico.

A abstração leva assim a desnaturalizar a relação que cada um tem com o mundo que o cerca:

"O homem não age mais enquanto homem, ele renuncia a si mesmo e se desumaniza. A própria relação entre as coisas, a atividade que se exerce sobre elas se transformam em obra de um ser

5. Cf. ORWELL, George, 1984: "O grande irmão zela por ti". 8 ed. São Paulo, Nacional, 1975.

6. Que um dos entrevistados qualificou de "a voz de seu mestre".

exterior ao homem e superior a ele. Em vez de o homem ser ele próprio mediador para o homem, é um ser estranho que serve de mediador, e o homem enxerga nele sua própria vontade, sua própria atividade, sua própria relação com o outro como um poder independente dele e dos outros. Compreende-se, então, que este mediador se torne um verdadeiro Deus. Com efeito, é sempre o mediador que reina como mestre sobre as coisas com as quais ele se une. Seu culto se torna um fim em si. Privados deste mediador, os objetos perdem todo valor, pois eles só valem enquanto seus representantes." <sup>8</sup>

Privados da TLTX, os indivíduos perdem todo o valor, eles não passam de "bagaços de laranja do qual se extraiu todo o suco". TLTX-Deus não é apenas uma imagem, uma representação dentro do campo exclusivo da ideologia, sua posição de mediador exterior e independente o coloca como criador das relações entre os homens que se agrupam sob sua sigla. Assim o capital desaparece atrás de seu significado: o poder que lhe é atribuído também desaparece. *TLTX é a mediação deificada entre o capital e o trabalho, síntese definitiva e perfeita de um antagonismo que se desestrutura.* A partir do momento em que pertence à TLTX, o indivíduo participa desta síntese. Cada um recebe uma ação por sua entrada na companhia. Ele é encorajado a comprar outras, colocando assim seu tijolo no edifício comum, sem compreender, apenas dizendo: "TLTX sou eu", chega a tornar-se estranho a si mesmo. Trabalhador e capitalista, ao mesmo tempo, ele participa assim desta nova sociedade que se quer ideal e modelo para o futuro. Ele é a encarnação de um novo homem, mediação viva de todas as contradições sociais ou psíquicas. O homem multinacional, por seu ideal de poder e perfeição, pode assim se considerar igual aos deuses.

Com o investimento das relações sociais através do equivalente geral que é o dinheiro, o poder sofre este processo de abstração: ele não se baseia numa rede de relações hierárquicas interpessoais, ele não é mais localizável num lugar preciso, ele não se identifica mais a um grupo particular, mas ele investe no conjunto da estrutura. Ele despersonaliza-se e se desencarna no sentido em que ele reside em engrenagens, em regras, em procedimentos, mais que em homens que os fazem funcionar.

### 3 A OBJETIVAÇÃO

A objetivação prolonga a abstração no modo como apreender o indivíduo, submetendo-o ao reino da medida. É tudo o que contribui para

reduzir em termos quantitativos as performances, aptidões, virtualidades e aspirações dos indivíduos. Uma das características da administração moderna, consiste em considerar a realidade apenas através de métodos quantitativos, em acreditar que só se pode dominar um problema quando o formulamos em termos quantitativos, como se o que fosse enumerado fosse indiscutível, porque é científico. Pensa-se muitas vezes que basta quantificar para encontrar a solução para problemas colocados, pois assim colara-se a "objetividade" em oposição à subjetividade do poeta ou do político. Esta concepção, que se pretende racional, tende a reconhecer o indivíduo apenas em função de sua utilidade para a organização, utilidade essa medida através da avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e mecanismos que veiculam as exigências do sistema. Ela é sustentada por uma linguagem cujo modelo é matemático. Esta linguagem se pretende universal e científica, e serve de verniz às técnicas de poder que encobre. Os procedimentos de admissão, os níveis hierárquicos, as listas de cargos com alto potencial, o clube dos 100% e as pesquisas de opinião são bons exemplos deste delírio quantitativo característico das organizações "modernas".

#### A ADMISSÃO

Testes, entrevistas, questionários, pesquisas, estágios... toda uma série de procedimentos muito elaborados que permitem descrever, pesar, medir, comparar, classificar, ordenar, os candidatos à admissão. Estes procedimentos permitem objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Nem tão conformista nem tão revoltado, o candidato é, de início, submetido a um sistema e não a outros homens. De fato, estes métodos, e em particular os testes, colocam "à parte" o experimentador, construindo assim uma situação onde as estratégias implícitas parecem relativamente controladas, o que reforça a aparência científica destas, eliminando, digamos assim, a arbitrariedade e a subjetividade.<sup>9</sup> As abordagens do tipo psicotécnico permitem, por sua cientificidade aparente, ocultar o fato de que os critérios de admissão são fundamentados em última instância na esperança ilusória de mais-valia que será possível extrair dos indivíduos, sabendo que esta esperança depende tanto de sua submissão aos objetivos da empresa, quanto de sua competência. Neste sentido o processo de admissão é uma modalidade de poder enquanto primeira investida da TLTX sobre o candidato:



a relação que se estabelece neste momento instaura as bases do tipo de relação que ele deverá manter em seguida com a empresa:

- Ele se acha assim reduzido a um número de traços e aptidões isoláveis cujo "perfil" permite avaliar a probabilidade de ajustamento às exigências da organização.
- As condições de admissão são muito restritas, regulamentadas de modo muito preciso por um sistema de regras que os recrutadores devem aplicar rigorosamente, e a situação deve ser "exemplar" sob qualquer aspecto. Primeiro se anuncia de maneira bastante clara que a empresa é muito exigente com aqueles que seleciona. Assim, o candidato aprende desde o início que "nada é de graça" e que será necessário que ele prove permanentemente seu valor e justifique as esperanças que nele foram colocadas.
- A empresa, de início, dá a impressão de apreciar o indivíduo mais em função de seus méritos pessoais, de seu potencial próprio, do que em função de seu status social, seu meio, seus diplomas, suas relações. Feito isto ela pode se orgulhar de não reproduzir em seu seio as injustiças sociais e construir dela mesma uma imagem de organização boa, justa, honesta, que luta pelo progresso social.
- A seleção é bastante rígida, na medida em que entre vinte candidatos só um é admitido,<sup>10</sup> o que faz com que eles entrem num esquema de competição e concorrência. Aquele que for escolhido terá tendência a considerar-se como entrando numa elite. Exceto a satisfação narcisista que provocou, isto cria uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi obtido com tanta dificuldade. Além do que, reforça a imagem de uma empresa de qualidade, exigente no que se refere ao valor de seus empregados.

## O NÍVEL

Todas as funções preenchidas na TLTX são formalizadas numa descrição de função, desde o pequeno empregado até o diretor geral, e os objetivos e o perfil de cada uma descritos em linhas gerais. É função do administrador entrar em detalhe e fixar anualmente os objetivos precisos para cada um de seus subordinados. Cada descrição de função possui um código que dá a referência de uma estrutura de salário, mínima e máxima, com quatro faixas intermediárias. Segundo o resultado obtido, cada ano, verifica-se na estrutura de salários o grau referente à descrição

de função para que se determinem o montante do salário e as promoções; **Bssim** se obtém o nível. O nível e o grau, segundo as regras, devem permanecer em sigilo. O nível não está ligado ao título ou à posição hierárquica: um técnico pode ter um nível mais alto que um gerente.

Este sistema de codificação serve de estímulo e de referência para o desenvolvimento da ambição: "*O nível é uma cenoura*, base de cálculo dos aumentos para que as pessoas aspirem progredir". Se executamos **bem** nosso trabalho, se preenchemos corretamente seus objetivos, subimos de nível. A promoção não depende da boa vontade de um patrão compreensivo, mas de um grau que objetiva a avaliação. O indivíduo é etiquetado através de medidas, de notas, de médias, que o caracterizam em função de seu rendimento no sistema.

O nível é suporte do "jogo da carreira": é o degrau da escada que será preciso subir sem saber onde ela se situa, nem para onde conduz.

O fato de o conjunto dos níveis e dos graus serem desconhecidos provoca freqüentes contestações. De fato, se cada um conhece um pouco de seu, os dos outros permanecem secretos, o que cria uma grande incerteza:

"Pelo fato de os níveis serem desconhecidos você se arrisca, principalmente um técnico que queira se reclassificar na administração, a pedir um cargo que, no fundo, é inferior ao que você ocupa."

Esta incerteza permite também evitar as reivindicações de categorias:

"Os níveis são secretos porque se os conhecêssemos, evidentemente, na mesma hora iríamos comparar. . . e você sabe tanto quanto eu que as comparações são perigosas..."

A função do segredo reside na individualização, no reforço à luta individual e na prevenção às reivindicações coletivas. Cada um deve se virar para conhecer seu nível e para tentar obter um superior. Isso reforça a combatividade e, portanto, a produtividade.

É preciso correr sem jamais saber onde estão os outros corredores. Cada um dá o melhor de si, este é o único critério: cada indivíduo está só, é único, não tem nenhuma outra referência a não ser um trabalho a ser realizado cada dia melhor, um nível a ser atingido que não passa de uma etapa para ganhar o nível superior, sendo que isso nunca termina: "lemos a impressão de subir numa escada rolante que desce". A partir deste momento toda reivindicação coletiva se torna impossível para aqueles que deram a largada na corrida. O indivíduo se sente manipulado pelo fato de não ter nenhum conhecimento dos mecanismos que o captam.

Ao fundamentar a avaliação dos resultados e das performances, não em função dos outros — o que introduz um aspecto relativo, portanto uma possibilidade de discussão — mas *em si* em relação a objetivos numéricos, suprimem-se os efeitos nefastos da concorrência, substituindo-os pelos efeitos benéficos (para a empresa) da auto-superação. A objetivação tem

10. Numa primeira leva de pré-seleção.

como consequência submeter o indivíduo aos objetivos fixados pela organização, encerrando-o num discurso apresentado como racional, fechado a qualquer outro discurso que não utiliza sua linguagem. É também impondo sua linguagem que o dominante exerce seu poder e que este se reproduz.

## OS QUADROS DE ALTO POTENCIAL

O universo da objetivação só pode considerar o indivíduo que é programado. Para isto, o enquadra num conjunto onde cada um tem seu lugar e todos os lugares são ocupados. Quanto mais altos são os cargos, mais "caros" são os lugares. É por esta razão que são previstas *listas de substituição* para os cargos-chave. Estas listas comportam três categorias de pessoas:

- as substituições previstas: é a lista oficial de pessoas que serão designadas para este ou aquele posto em caso de vaga;
- as substituições possíveis: é a lista das pessoas que em quatro ou cinco anos estarão maduras, aquelas que parecem ter potencial para ocupar este ou aquele posto;
- as substituições em caso de urgência: são as pessoas que talvez estejam imediatamente disponíveis, que não constam em nenhuma das duas listas precedentes.

Claro que estas listas permanecem secretas e são determinadas para os postos importantes, com o quartel-general de Londres. Elas têm como função, talvez, não tanto evitar a ausência do poder, quanto antecipar e evitar *brigas entre rivais* que visam ao mesmo cargo. Através deste dispositivo preparado antecipadamente evitam-se os conflitos abertos: não somos escolhidos por um homem de quem dependemos, constamos numa lista que determina os lugares que cada um deve ocupar. Inversamente, não se trata de estar numa boa posição no momento em que há um lugar a ocupar. Para obtê-lo é preciso estar inscrito numa lista em função de critérios e medidas que englobam a carreira e a personalidade como um todo.

É o mesmo "espírito que preside na elaboração das listas dos *quadros de alto potencial*. Assim são identificados todos os empregados reconhecidos como "tendo um potencial a desenvolver". Eles devem, a princípio, ter menos de quarenta anos. Eles são fichados com sua foto, a indicação de seu "perfil pessoal", os projetos de carreira que lhes são designados e suas características gerais. Eles são objeto de uma dupla classificação: em cada país, até o diretor de divisão; acima disso num fichário central, internacional.

Estes diferentes dispositivos são a expressão de um universo hiperfuncionalista e racional, em que o homem é medido, programado, pesado,

romparado aos outros. Não apenas sua vida profissional é levada em conta, mas também suas características psicológicas e sua história pessoal. I rata-se de determinar os alfas," selecionar cuidadosamente os "quadros do partido interior";<sup>12</sup> os verdadeiros TLTXinianos, o homem calculável.

## II CLUBE 100%

Outra forma do cálculo das capacidades e do rendimento do TLTXiniano é o clube 100%, que reúne todos aqueles que preencheram ou superaram seus objetivos de venda fixados anualmente. O valor individual de cada um é estimado em função da medida de sua atividade. Esta medida é feita com um instrumento concebido e realizado por TLTX em função de seus objetivos de lucro. Entretanto, para o TLTXiniano isto não passa de uma forma de recompensa.

Cada ano, as festas quase religiosas reúnem todos aqueles que pelo clube 100% fazem parte desta elite. Acontece durante dois ou três dias um descalço organizado após um ano austero de sacrifícios para a empresa. TLTX não faz economias para satisfazer plenamente suas crianças mais merecedoras. Ela sabe agradecer-lhes pelo que fizeram e estimulá-los pelo que têm a fazer. Uma surda reprovação e um intenso sentimento de frustração pesam sobre aqueles que são excluídos desta cerimônia. É a celebração dos 100%, da qualidade final do TLTXiniano: preencher perfeitamente seu contrato na sua tradução matemática.

A partir do momento em que entramos neste clube fechadíssimo. não nos chamamos mais Sr. Durand ou Sra. Dupont, mas um 100%:

"Não dizemos eu apresento-lhes o Sr. X..., não dizemos que ele ganha tanto; dizemos que ele preencheu seus objetivos durante vinte anos; é talvez o rei dos imbecis... eu tenho que fazer o jogo senão cairia na risada. . . então eu acredito nele" (Notemos no trecho o mecanismo de defesa através da ironia).

Assim o código da medida substitui o nome e os diferentes códigos unais que permitem a identificação e o reconhecimento.

## VI IM.SQUISAS DE OPINIÃO

Regularmente são lançadas na empresa "pesquisas de opinião" que **FUNCIAM** como sondagens para avaliar a sanidade moral do pessoal e

permitir medir o clima que reina aí. Os resultados das pesquisas são publicados no jornal interno.

Como nos mostrou claramente P. Bordieu:<sup>13</sup> "A sondagem de opinião é um instrumento de ação política; sua função mais importante consiste talvez em impor a ilusão de que existe uma opinião pública como soma puramente aditiva de opiniões individuais... Esta opinião pública é um artefato puro e simples cuja função é dissimular que o estado de opinião num dado momento é um sistema de forças, de tensões e que nada é mais inadequado para representar o estado de opinião que uma porcentagem. . . Tal é o efeito fundamental da pesquisa de opinião: *Constitui-se a idéia de que existe uma opinião pública unânime para legitimar uma política e reforçar as relações de força que a fundamentam ou a tornam possível*"<sup>14</sup>

As pesquisas de TLTX não escapam a esta crítica. Muito pelo contrário, elas funcionam perfeitamente como técnicas de poder sob uma fachada pseudocientífica. Elas isolam os dados uns dos outros para conduzir a interpretações em termos de "necessidades" pontuais satisfeitas ou não: necessidade de salário, de promoção, de treinamento, de formação. . . De fato, *sua estrutura reproduz pura e simplesmente a estrutura da empresa*. Ao proibirem-se as hipóteses teóricas sobre as ligações entre os fenômenos, ao eliminar por "escrúpulo científico" as hipóteses sobre os determinismos sociais e sobre o inconsciente, e ao se contentar com cruzamentos entre variáveis (rigorosamente tratados pelo computador!), elas não permitem que a lógica sistematizada dos dados que estudam seja evidenciada. É neste princípio que as pesquisas de opinião foram integradas à panóplia<sup>15</sup> das políticas de pessoal de TLTX.

Os dirigentes debruçam-se com atenção sobre os resultados e modificam eventualmente essa política de detalhe. Mas o uso que é feito deles é impróprio para revelar a lógica do sistema. Ao contrário, a pesquisa de opinião confirma e reforça a imagem de uma empresa preocupada em "satisfazer seu pessoal".

Os testes, as sondagens, as técnicas quantitativas, os modelos, os métodos de racionalização da decisão e das escolhas, os processos de objetivação e, de modo mais geral, todas as tentativas de tradução do "humano" em termos matemáticos tentam encerrar a realidade em um discurso universal e unívoco que, sob o pretexto da cientificidade, apenas oculta o que a realidade social e afetiva pode ter de contraditório e irracional.

Neste universo, o homem é despersonalizado. A medida de suas aptidões e seu potencial "em si", sua capacidade em se adaptar às normas, planos, quotas, objetivos fixados . . . tomam para ele o lugar da identidade.

Na medida em que o poder se torna mais anônimo e funcional, aqueles sobre os quais ele se exerce tendem a ser rigorosamente objetivados: A seleção de admissão, as entrevistas de avaliação-conselho, os graus hierárquicos, os níveis, as jogadas, as listas de substituição, as fichas dos quadros com alto potencial . . . fazem com que cada um seja constantemente medido em relação a uma norma cujos fundamentos lhes escapam. A medida fundamenta o status, o indivíduo se torna objeto de informações múltiplas e não mais sujeito das relações de comunicação. Mesmo as reivindicações reforçam a normalização no sentido em que elas só podem se exprimir e portanto ser recebidas se utilizarem a linguagem dominante de TLTX; isto é, se visam denunciar o desvio em relação à uma regra instituída, ou revisar a inadequação de uma das peças do sistema em relação ao conjunto. A objetivação do sistema é o instrumento da submissão dos indivíduos.

## 4 A DESTERRITORIALIZAÇÃO

O território é, antes de tudo, o espaço no qual se enraiza nossa identidade, o lugar de nossos prazeres, de nossos temores, de nossas relações importantes, a superfície de inscrição de nossa história pessoal, enfim o conjunto de nosso sistema de referência. A desterritorialização, ao contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais em destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo TLTXiniano, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa.

A partir do momento em que a desterritorialização produz plenamente seus efeitos, a história do TLTXiniano não transcorre mais no ritmo de nascimentos, aniversários e falecimentos, mas muito mais no ritmo da carreira: a admissão, as promoções, os estágios, os aumentos são os acontecimentos que marcam data. O nome de família não é mais a principal referência; é a TLTX — uma sigla —, e a entidade que ela representa, que se torna o fundamento abstrato da identidade de cada um.

É através da política de emprego, os estágios, a mobilidade permanente, a linguagem, que se pode descobrir como o processo de desterritorialização se traduz concretamente nas políticas de TLTX.

### A POLÍTICA DE EMPREGO

TLTX admite jovens diplomados que têm pouca ou nenhuma experiência profissional e que vão fazer carreira na TLTX até sua aposentadoria. Pelo menos é assim que as coisas são apresentadas.

13. BORDIEU, P. *L'opinion publique n'existe pas*. Les Temps Modernes, 1972.

14. O sublinhado é dos autores.

15. N. T. — Armadura de cavaleiro da Idade Média. Escudo no qual se põem diferentes armas e com que se adornam as paredes.

- A empresa admite jovens: assim ela lida com indivíduos cujo sistema de referência (competência, valores, convicções, status. . .) é relativamente mal consolidado, ainda frágil e maleável, de forma que é muito fácil apagar estas referências para substituí-las por normas, valores, técnicas, pela experiência específica da TLTX. Assim o jovem empregado construirá de qualquer maneira sua identidade profissional na TLTX.
- A princípio, uma vez admitido na TLTX, lá se permanece toda a vida. Mesmo se os fatos vêm contradizer este princípio, ele é enunciado assim. São raros os casos de desligamentos e aqueles que querem sair são retidos. Se alguém quer deixar a empresa, é sinal de fracasso para a organização, pois é muito importante conservar a imagem de que na TLTX estão os melhores que em qualquer outro lugar e todos são felizes em "casa". A ligação dos indivíduos com a organização, sendo a contrapartida das exigências que ela pode ter para com eles, é uma das peças-chaves do funcionamento. Como a segurança afetiva fundamenta o envolvimento familiar, a segurança do emprego consolida os laços entre o indivíduo e a TLTX.
- Inversamente, a empresa mantém a imagem da infelicidade para aqueles que partem: "Aquele que parte está pior que antes e se arrepende da TLTX". Ele está desenraizado. Perde seu "meio". Foi arrancado daquilo que sustenta sua identidade, a qual só tem sentido no sistema de referência que a produziu.

Se ele procura trabalho fora da empresa, só poderá valorizar sua experiência se aplicar as normas da TLTX, contribuindo assim para a expansão de seu sistema. No momento em que ele é afastado progressivamente de sua territorialidade primária, ele não pode separar-se de sua inscrição na TLTX sem perder de uma só vez seu valor comercial e todos os elementos que garantem seu reconhecimento social. Tendo sido obrigado a se dedicar exclusivamente a seu trabalho, nele investido toda sua energia libidinal, ele se encontra completamente desamparado diante do vazio da partida ou da aposentadoria: a única defesa que lhe resta reside no prolongamento imaginário do passado no presente por meio da evocação das lembranças; prova disto são as reminiscências dos antigos combatentes. De onde, sem dúvida, a abundância dos clubes dos "ex-funcionários da TLTX" que reúnem aqueles que se agarraram ao espaço místico dos álbuns de família.<sup>16</sup>

## OS ESTÁGIOS

Outro exemplo da maneira pela qual se opera o processo de desterritorialização é a prática de estágios, prática extremamente difundida na TLTX. Ela entra no quadro de uma política, quase sistemática, de mobilidade do pessoal em cada uma das filiais e, da mesma forma, entre os diferentes países. As nomeações para os cargos de direção são subordinadas a uma passagem "significativa" num quartel-general em Londres (TLTX Europa) e em Nova York (TLTX estado maior). O estágio é portanto um elemento complementar de todos os dispositivos instaurados para selecionar os indivíduos em função de suas aptidões de adaptação, ou seja, é o responsável pelo funcionamento da organização no nível mais elevado.

O estágio é uma prova de que o indivíduo deve encarar um problema de adaptação num contexto diferente do seu contexto profissional habitual; de que deve mostrar que é capaz de "dominar" qualquer situação nova. "O objetivo do meu estágio em Londres: é compreender o espírito da Empresa, me *deformar* (sic) nela, para que eu retorne ao país com este espírito."

Assim, parece que o estágio não tem como único objetivo dar às pessoas uma melhor competência técnica ou estritamente profissional, mas formá-las segundo "o espírito TLTX", produzir TLTXinianos, isto é, uma personalidade conforme às normas da organização, capaz de reproduzi-las e adaptá-las a qualquer situação.

"É bom para alguém de TLTX deixar seu país e impregnar-se. . . compreender melhor as pessoas, entrar em contato com estrangeiros, compreender que TLTX nacional em relação à Empresa como um todo não é nada, que há limitações a nível mundial que não se compreende a nível de país."

Trata-se, portanto, realmente de "deformar" o indivíduo em relação aos seus laços culturais e geográficos para criar uma personalidade nova que está impregnada do espírito e das normas da empresa. O estágio acelera a desterritorialização em relação ao seu país de origem, sua língua, seus costumes, para permitir uma reterritorialização na Empresa: "O fato de mudar faz parte de uma aquisição de experiência".

E o meio privilegiado que permite aproximar-se do "modelo" de personalidade, de inspiração americana, proposta pela empresa. Da mesma forma a presença de americanos em outros países não é necessária a partir do momento em que os quadros são passados pelo molde TLTX, onde sua personalidade é padronizada. Eles se tornam agentes ideológicos que saberão não apenas assegurar a reprodução do sistema e sua adaptação às situações novas ou específicas, mas combaterão, muito melhor que os americanos poderiam fazer, todos os desvios ideológicos, "impregnados

pelo espírito da empresa", eles a defenderão como se eles próprios esolvessem sendo atacados.

O estagiário recebe confortáveis indenizações de transferência e uma 'ajuda personalizada' conforme sua situação familiar; é acolhido no local do estágio, é providenciado um alojamento para ele, e TLTX se encarrega (financeira e materialmente) de todas as formalidades de instalação. O indivíduo É livre de todas as preocupações da vida cotidiana a fim de que possa se dedicar À empresa. É também um meio para testar a sua disposição em se "sacrificar a sua carreira".

"Em Londres as pessoas começam cedo, acabam tarde, viajam sem parar; É incompatível com a vida familiar: *eles optaram, eles vivem para a empresa*".

O mecanismo de desterritorialização opera também na família: para alguns tratar-se-á de renunciar à vida familiar, para outros adaptar a vida familiar às exigências de TLTX. Esse executivo que aceitará passar dois anos no exterior, arriscando perturbar a escolaridade de seus filhos, a carreira de sua mulher e comprometer sua integração social fora de TLTX, trará assim a prova de sua fidelidade para com a empresa.

*O que conta é atenuar o peso dos laços que podem unir o indivíduo a tudo que não é TLTX.*

TLTX tende a invadir o conjunto da vida e da personalidade do indivíduo. O estágio necessário aos que querem fazer carreira tem uma função similar aos ritos de iniciação nas sociedades primitivas para passar da infância à adolescência. Da mesma forma que se manda um jovem durante vários dias para a selva, para que ele dê provas de sua maturidade e de sua força e possa voltar como homem para a tribo, assim também, para se tornar um verdadeiro TLTXiniano, é preciso passar pelo estágio. É uma prova dura, exigente, mas que permite subir rápido e muito alto. Tudo é possível para aquele que aceita "viver para a empresa". A diferença entre os dois ritos é que na tribo o jovem iniciado toma seu lugar de uma vez por todas, enquanto o TLTXiniano deve constantemente renovar a prova de suas capacidades e de seu mérito.

## AS MUDANÇAS

A política de "mobilidade perpétua", cujos tópicos desenvolveremos no capítulo dedicado à individualização, é também o suporte deste vasto movimento de desterritorialização-reterritorialização.

De fato, os dispositivos de mudança deixam os indivíduos muito dependentes da empresa, visto que esta pode amoldar de maneira "arbitrária" sua trajetória profissional e, portanto, social.

Além disso, todas as referências de que o indivíduo dispõe para se situar nas relações sociais são relativas à TLTX, na medida em que as mudanças que ele sofreu o cortam cada vez mais de suas referências anteriores à sua entrada na empresa. Suas relações com a profissão, o status o salário, a formação. . . serão moldados pela TLTX, na TLTX, sem possibilidade de distanciamento em relação a este modelo. As mudanças contribuem para a socialização e a aculturação do indivíduo.

## A LINGUAGEM

Outro elemento que contribui para a desterritorialização dos TLTXinianos é a linguagem. Esta opera em dois níveis: de um lado os TLTXinianos são encorajados a falar inglês, língua dominante no conjunto das filiais. De outro, além do inglês, existe uma língua própria à TLTX, que mistura termos técnicos, barbarismos anglo-saxônicos, citações de manuais e outros idiomas que são referentes a uma cultura específica: a do TLTXiniano. É ao mesmo tempo um código que permite o reconhecimento, marca a cumplicidade e a dependência que extrapola raças, culturas, fronteiras e religiões, e um excelente instrumento de integração pelas conotações implícitas da linguagem: América, tecnologia, racionalidade, automação, **MAS** também uma ideologia gerencial de perfeição, de concorrência, "*we are the best*," que se quer na vanguarda do capitalismo.

Os princípios básicos, as crenças, as regras, os manuais alimentam a língua TLTX que oferece, portanto, além de um meio de comunicação, maneira de nomear as coisas, de exprimir uma concepção específica do mundo. Não é exatamente a NOVILÍNGUA do INGSOC,<sup>17</sup> mas o estrangeiro ou o novato são identificados imediatamente.

Freqüentemente, fora de nossa pesquisa e para nos convencer da independência das filiais européias em relação aos Estados Unidos, nos «firmaram: "Não há americano aqui!" De fato, não há americanos no alto escalão das filiais de TLTX. Por que existiria, se todo mundo é TLTXiniano? Podemos levantar a hipótese de que até nos Estados Unidos É TLTXiniano antes de ser americano. Que importa a nacionalidade, no momento em que se adquire a personalidade TLTX? Para levar esta lógica até seu extremo basta que a expansão de TLTX a conduza a dominar o conjunto das relações, a fim de que cada um dentre nós se torne "cidadão do mundo", fantasia que está muito presente na mitologia TLTXiniana.

TLTX apresenta-se como uma empresa global que assegura todas as FUNÇÕES de uma sociedade (segurança, educação, produção, consumo, lazer,

crenças...) É também uma empresa mundial cuja ambição é substituir as sociedades locais. Para realizar esta ambição, ela produz um homem novo, desterritorializado, eficaz e dócil, que trabalha na construção desta sociedade futura.

## 5 A INDIVIDUAÇÃO E A REPRESSÃO DAS REIVINDICAÇÕES COLETIVAS

TLTX é organizada de forma que reduza os grupos sociais que a compõem a uma soma de indivíduos sem poder de influência sobre os objetivos, as finalidades e as políticas desta organização. As políticas de Recursos Humanos são mecanismos essenciais que permitem evitar qualquer apropriação por uma parte da organização. Toda estrutura coletiva organizada no seio de TLTX (comitê de pessoal, divisão, ou mesmo *staff* e filial) tem um poder extremamente controlado e limitado. De fato, não existe coletivo senão a TLTX. Entre o indivíduo e TLTX não existe grupo ou entidade intermediária. O indivíduo identifica-se com um conjunto e não com uma unidade: as frequentes mudanças, o sistema de regras, seu controle, a primazia do sucesso individual, a prevenção das reivindicações coletivas impedem a constituição de sub-grupos possibilitando referências diferentes daquela da TLTX. Esta falta de referências solapa a possibilidade de criticar as finalidades do conjunto.

Em face deste todo indivisível, o indivíduo fica isolado, serializado e atomizado. Ele não tem relação pessoal privilegiada em relação ao todo; sua afetividade se difunde num vasto conjunto e se fixa na organização. Todos se tratam por você, se chamam pelo primeiro nome; as relações são impregnadas de cordialidade, mas "na TLTX não se fazem amigos". Lançado numa competição desenfreada, onde cada um joga suas próprias cartas, é difícil usar de uma solidariedade orgânica entre os membros fundamentada em interesses comuns e na partilha de condições similares.

Este processo de individuação é executado por uma série de práticas. Enunciaremos as principais.

### A MOBILIDADE PERPÉTUA

TLTX favorece ao máximo não só a mobilidade vertical mas também a mobilidade horizontal no seio da organização: "É alguma coisa quase única, estou na minha 12ª gerência. Conservo uma média de uma por ano".

"Todos os anos se substitui a metade dos colaboradores, o que quer dizer que se passa um bom tempo procurando homens para substituir aqueles que foram embora."

A duração média de ocupação de um cargo se situa entre seis meses e um ano. As mudanças frequentes de atribuições provocam vários efeitos de poder.

Eles permitem evitar a apropriação do poder por um indivíduo ou um grupo. A apropriação é impossível para o grupo porque basta que ele se constitua para ser rapidamente desmantelado. Ela é difícil para um indivíduo porque evita-se que ele se identifique com uma função ou um status determinado. As mudanças frequentes evitam toda cristalização dos interesses individuais ou coletivos sob o controle de um nível determinado da organização. Mal o empregado foi promovido ele aspira a uma nova promoção, e então ninguém se polarizará sobre a apropriação do poder a um nível qualquer. Não existe, portanto, risco de secessão ou de conflito agudo entre um senhor que teria conquistado seu feudo e o poder central. Vê-se como este processo coloca os indivíduos numa trajetória e os priva de um enraizamento. Contribui para o reforço do poder central que pode reinar sem partilha e proceder à valsa das mudanças de atribuição, a fim de manter seu domínio sobre este universo movidoço. A dominação do espaço, dos lugares, pertence aos que têm o poder de organizar o tempo. É na possibilidade de proceder à mudança de atribuição que está o essencial do poder e não na natureza das atribuições. Conclamar-se-á esta ou aquela atribuição julgada arbitrária, mas não a legitimidade da direção de operar as mudanças de atribuições. São as modalidades de aplicação da regra que serão contestadas e não a legitimidade do próprio procedimento, pois todos se acomodam à regra geral mesmo quando se pode ser vítima de seus efeitos específicos.

Uma conseqüência dessa modificação constante das equipes de trabalho, de seus territórios ou de suas funções é a impossibilidade de constituir núcleos estáveis, grupos que têm uma dinâmica própria e suscetível de impor exigências ou reivindicações coletivas. Isto acarreta um reforço do individualismo e fundamenta em parte a individuação dos empregados na empresa: todos se colocam individualmente em face da empresa e à direção e não como membro de uma profissão, de uma categoria social, ou detentor de um status social compartilhado com outros. Por um lado, os indivíduos mudam frequentemente de tipo de trabalho, de categoria social e de status hierárquico, portanto eles não se identificam com este ou aquele grupo. Por outro lado, mudam de local de trabalho, de equipe, e não podem constituir um verdadeiro grupo. Seu interesse pessoal só se identifica momentaneamente a uma categoria social dada, a uma unidade de produção precisa.

Outra conseqüência da mobilidade perpétua é o fato de que cada um conhece todo mundo e muitos serviços diferentes. Como todos são intercambiáveis à vontade, ninguém é indispensável. Nos setores tecnológicos de ponta, a competência e a especialização podem permitir ao indivíduo inverter a relação de dependência em relação à empresa, "por um entrenchamento profissional". Antigamente, quando um patrão pedia

a um operário para produzir um objeto, o conhecimento pertence ao operário. Atualmente, com a produção em série e as divisões de trabalho, é a organização do trabalho que determina em qual momento o operário deve fazer tal gesto, segundo qual cadência e quais aptidões. O "entrincheiramento profissional", que dá ao operário, ao mesmo tempo, o orgulho do trabalho bem feito e um meio de pressão sobre a direção, que não pode substituí-lo se ele pára o trabalho, não é mais possível a partir do momento em que cada um é intercambiável e em que a competência não é mais personalizada, mas parcelada num conjunto abstrato. Na TLTX não existe produção em série, mas o processo é o mesmo: cada um é qualificado, especializado, mas ninguém pode se apropriar de uma função, identificar-se com um cargo ou com uma tarefa específica. Portanto, não há "entrincheiramento profissional" possível.<sup>19</sup>

O procedimento da mudança de cargo freqüente e sistemática é um bom exemplo de prática ideológica no sentido em que seus efeitos de poder são reforçados, ao mesmo tempo em que são ocultados por um discurso ideológico, aliás muito atual: a ideologia da mudança. *A mudança é valorizada em si, enquanto tal, como se bastasse que houvesse mudança para que houvesse progresso*, melhoramentos, satisfações maiores . . . Tudo muda em toda parte sem que em nenhum momento o indivíduo possa interrogar-se e *a jortiori* compreender a qual lógica esta agitação permanente pode obedecer.

Poder-se-ia pensar que existe uma contradição entre esta modalidade em todas as direções e a coerência, a solidez do conjunto. Não é assim: uma mesa, uma cadeira, a matéria, nos parecem fixas, imóveis, estáveis, não mutáveis, enquanto a física nos ensina que elas são compostas de milhares de partículas em movimento. Da mesma forma, TLTX dá a impressão de estar em movimento se adaptando continuamente para aquele que faz parte dela, enquanto que o conjunto permanece relativamente estável e rígido.

Ao nível individual, "mudar" é se adaptar e se integrar de forma cada vez mais perfeita no sistema, é fazer um todo com ele, eliminar os conflitos que possam nascer entre sua ligação com TLTX e ligações exteriores à TLTX. Ao nível organizacional, a mudança consiste em agir, quaisquer que sejam as modificações do meio, para que a organização conserve sua dominação e seu poder.

## A COMPETIÇÃO NA OBSCURIDADE

A individualização fundamenta-se sobre outra prática ideológica que consiste em valorizar, glorificar o sucesso individual, a superação dos próprios limites, a competição, discursos que se fundamentam em suportes

concretos, em práticas que favorecem o isolamento e a atomização. Nós desenvolveremos estes diferentes pontos no capítulo seguinte, dedicado à carreira, para mencionar aqui apenas os principais fatores de serialização:

- *A competição é fundamentada na perseguição de objetivos personalizados:* A política de salários, de graus, de avaliação em função dos objetivos fixados para cada um, produz um tipo de competição que evita os confrontos diretos e separa os indivíduos na medida em que eles não se encontram, não podem negociar, mediar seus conflitos. Eles são colocados em corredores nos quais devem correr sem saber onde estão os outros. Cada um negocia separadamente seus objetivos e se vira para atingi-los como pode.
- *A necessidade da superação dos próprios limites:* a impermeabilidade dos corredores é reforçada pela necessidade individual de se centrar exclusivamente no melhoramento e suas próprias performances. É conveniente fazer tudo para superar os resultados que são obtidos condicionando seu futuro e, portanto, suas possibilidades de "sucesso". Este mecanismo encerra cada um no universo fechado de suas representações, de suas fantasias, de suas expectativas.
- *A política do segredo:* O fecho desse universo é trancado pela impossibilidade de fazer comparações com outros, já que não se conhecem suas posições no sistema hierárquico. Esse desconhecimento do grau e dos salários de seus próprios colegas não permite saber quais são aqueles que têm interesses similares aos seus e com os quais se poderia estabelecer uma solidariedade objetiva.

Se não se sabe onde estão situados os outros, não se pode situar a si próprio. O indivíduo sabe que está num sistema muito codificado, num lugar preciso, num enquadramento complexo. Não conhecendo a estrutura dessa rede, ele não pode determinar o lugar que ocupa. Esta incerteza atua no presente, mas sobretudo no futuro: TLTX planeja previamente as carreiras de seus chefes em segredo, cada um pode acreditar que seus colegas de hoje serão seus subordinados de amanhã, ou vice-versa. Portanto, mais vale "ficar de sobreaviso".

- *A diferenciação multidimensional:* a identificação da posição e dos interesses de cada um é tão difícil que existe um sistema de diferenciação em várias dimensões, que impede estabelecer uma hierarquia clara: a não-correspondência entre o salário, o grau, o status hierárquico e as funções implica que dificilmente se podem identificar os grupos com características comuns e os indivíduos que estão acima ou abaixo ou no mesmo plano. A hierarquização multidimensional favorece a eclosão de indivíduos-partículas entregues a si mesmos num organismo que os controla.

<sup>19</sup> Salvo talvez no domínio da pesquisa de ponta, que só diz respeito a uma minoria do pessoal.

## A EXPRESSÃO INDIVIDUAL DAS REIVINDICAÇÕES

Se a normalização e a integração dos indivíduos na empresa são extremamente profundas, isso não quer dizer que as reivindicações sejam proibidas. A contestação é possível e mesmo desejável, mas dentro de limites bem precisos:

- pode-se dizer qualquer coisa e obter qualquer coisa com a condição de fazê-lo só e ficar isolado;
- as reivindicações só podem exprimir-se nas formas e procedimentos previstos pela empresa.

Ao favorecer a expressão individual das reivindicações, a organização evita a formação de canais de expressão que ela não controlaria e se protege contra a *fermentação do descontentamento*. Ela evita assim o recalcque reiterado das frustrações que acabam por absorver toda energia individual e a fusão desta energia contestória numa reivindicação coletiva. Entre os processos que preenchem este objetivo nós já analisamos as entrevistas de avaliação-consulta e as pesquisas de opinião. É preciso acrescentar a isso o "direito de apelação" e o "falar-franco".

O *direito de apelação* consiste em oferecer a possibilidade a qualquer empregado de vencer todos os escalões hierárquicos para obter a satisfação de uma reivindicação que achar legítima. Nada deve detê-lo na sua busca, mesmo se ele deseja subir até o PDG (Presidente Diretor Gerente) do quartel-general nos Estados Unidos. A tentativa pode ser totalmente informal quando se refere a um ou dois escalões hierárquicos. Mas ela pode ser formalizada por uma nota oficial.<sup>20</sup>

"*Houve treze casos*" de utilização deste procedimento em quatro anos. Dez chegaram até o diretor geral do país, um ou dois em Londres e um nos Estados Unidos. Os treze casos tiveram um resultado negativo para o interessado e a metade deixou a empresa em seguida a esta recusa", nos confessou um dos diretores.

Se o processo de apelação é pouco utilizado e se os resultados são nulos para os empregados, sua existência tem sobretudo uma importância ideológica: trata-se, de um lado, de reforçar a imagem de uma empresa que luta contra o arbítrio dos dirigentes para a proteção de seu pessoal e da justiça, e, por outro, de uma *organização onde se pode dizer tudo*.

Outro procedimento, o *falar-franco*, permite a cada empregado pôr no papel um problema com o qual se defronta, de enviá-lo a uma pessoa que

recopie a fim de conservar o anonimato e transmiti-lo ao serviço capaz de resolvê-lo ou de respondê-lo. A resposta pode ser publicada no jornal da empresa se o interessado o pedir.

Como para o direito de apelação, o importante é que este procedimento exista, mesmo se for pouco utilizado. O essencial é a idéia de que se pode dizer tudo. Ainda que o resultado seja não se falar francamente, a autopersuasão preencherá esta falha: se a comunicação e o diálogo não se efetuam ou mal *se efetuam no seio* da empresa, não é por causa da organização que utiliza procedimentos para tal fim, é por causa dos homens que não sabem utilizá-los.

O que importa é que existem procedimentos que são a prova concreta, tangível, de que os grandes princípios são aplicados, de que o respeito ao indivíduo é a própria base do funcionamento da organização, de que o indivíduo é encorajado a exprimir suas reivindicações, suas insatisfações, seus descontentamentos. Se ele está dentro do seu direito, se ele é vítima de uma infração às regras, tudo será feito para que o erro seja reparado. A única condição é que isto seja expresso na linguagem da organização; isto é, de maneira funcional, racional, mecânica: o montante de um salário, uma motivação maior de aquecimento, um prêmio no fim do ano, são coisas imediatamente compreensíveis, traduzíveis em medidas. O que se pode fazer com a falta de solidariedade, o medo do fracasso, a angústia do futuro, a inquietude de se sentir vazio...?

Os procedimentos de reivindicações, que individualizam a expressão do descontentamento, na verdade a neutralizam: o indivíduo que não chega a exprimir seu mal-estar em face de uma organização que, entretanto, o encoraja neste sentido, só pode apegar-se a si mesmo, se este mal-estar se acentua.

Este sistema permite controlar a conformidade da aplicação das regras: aceitando ser contestado, o poder central se reforça, pois ele favorece o questionamento daqueles que aplicam as regras e cuja autonomia ele tem interesse em limitar, mas não as regras que ele estabelece. Os contestadores não se podem opor aos fundamentos do poder, mas apenas àqueles que abusam dele e são forçados a utilizar as regras que os sujeitam como meio de defesa. Paradoxalmente, a luta contra os abusos de poder contribui para reforçar este último, assegurando sua legitimação. É característica de um poder inteligente contestar-se ritualmente para melhor consolidar-se nos fatos.

## A. ANTECIPAÇÃO DAS REIVINDICAÇÕES

Princípios básicos da estratégia preventiva consistem em impedir que o descontentamento amadureça, em face de qualquer contestação, cortar

20. Assinalemos uma analogia entre o procedimento de apelação e o funcionamento do Partido Comunista Chinês (decisão do IX Congresso, art. 5 dos estatutos): "Os membros do partido têm o direito de exercer sua crítica e de fazer propostas às organizações do partido e aos dirigentes em todos os níveis. Se um membro do partido tem opiniões divergentes no que diz respeito às decisões ou às diretrizes das organizações do partido, ele tem o direito de manter suas reservas, tem o direito de passar por cima da Instância da qual ele depende e de fazer um relatório aos organismos de nível superior, até o 'Comitê Central'".



o **nial** pela raiz, satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem, resolver os problemas antes que eles se apresentem.

Quando uma reivindicação aponta no horizonte, a direção esforça-se para satisfazê-la imediatamente, sabendo que é pouco em relação ao que ela poderia ser forçada a concordar ulteriormente sob pressão dos acontecimentos. Assim, ela não parece ceder à pressão social, dá a impressão de querer contribuir para a felicidade de seu pessoal e legitima as recusas a certos pedidos: se ela recusa é porque não podia fazer de outro modo.

Dois dispositivos asseguram particularmente a realização dessa política de antecipação:

- um índice do nível de motivação existente na TLTX é calculado regularmente, a fim de medir a atmosfera da companhia e de cada um dos serviços. Desde que o índice seja ruim, pesquisas mais aprofundadas determinam as causas, permitindo assim atenuar isto rapidamente.
- assim que um grupo arrisca colocar os problemas, são instituídas comissões de trabalho. A direção, instituindo estas práticas e tomando a iniciativa, assegura o controle do tratamento desses problemas. Assim, em 1976, uma comissão "tratou" do tema: "Ser mulher na TLTX", em 1978: "ser engenheiro técnico-comercial durante trinta anos". Este último exemplo é particularmente característico: com a desaceleração da expansão, as possibilidades de promoção são menores, reavivando assim "a angústia dos 45 anos" para esta população particularmente explorada. Para fazer face ao aumento do descontentamento, a direção criou uma comissão com a participação do conjunto dos sindicatos. Bem depressa, os sindicatos mais à esquerda endureceram suas posições<sup>21</sup> desenvolvendo uma plataforma reivindicativa a partir desta instância. A direção suprimiu imediatamente a referida comissão na véspera das férias com o tema: "Queremos diálogo e não a politização..." e retomou o trabalho sobre o tema inicial de uma outra forma.

Assim a direção de pessoal analisa a situação de modo que preveja as reivindicações suscetíveis de se desenvolver e os conflitos que podem surgir nos anos vindouros: ela considera as soluções a apresentar e programa a executar. Mas o domínio do "social" fica problemático, como nos confia um diretor:

"As pessoas não se submetem mais como antes às decisões. . . Seria<sup>21</sup> preciso *prever* um ciclo de formação do ápice aos chefes de função... Em vista da estabilização do crescimento, há um envelhecimento do pessoal, o que acarreta dificuldades para a promoção... É um problema *amadurecido e meditado* pelas esferas superiores que prevêem projetos de aposentadoria antecipada, de trabalho

de meio-período... Se a técnica entra em greve, centenas de máquinas entrarão em pane. Para a direção isto não pode acontecer. No domínio social, começa-se a pensar na pequena semana. Para isto, é necessário se preparar e refletir."

Dentro desta perspectiva, a empresa concede a seus empregados uma série de vantagens extralegis: seguro de vida, aposentadoria complementar, indenização em caso de hospitalização, financiamento para construção . . . Tantas vantagens que geralmente são arrancadas depois de violentas lutas em outras empresas, enquanto aqui a direção toma a iniciativa de *beneficiar seu pessoal*. A prevenção consiste primeiro em se mostrar prevenido. A solicitude nos autoriza a pedir em retribuição a *adesão*, como lembra Baudrillard<sup>21</sup> dá-se para fazer do beneficiário "seu obrigado", a obrigação moral é mais eficaz que qualquer forma de imposição.

Quanto aos salários, a empresa combina com outras empresas importantes em seu ramo, para fixar uma média nos aumentos. Ela se arranja para que as remunerações de seus empregados sejam 2 a 3% superiores em relação às outras empresas. Isto está longe de compensar a carga de trabalho suplementar que ela exige, mas jogando com a denominação das qualificações ela passa a idéia de que os salários que paga são de 10 a 20% superiores.

Os empregados encontram-se assim na posição de "criança mimada" cujos desejos presume-se que sejam constantemente satisfeitos, antes mesmo de serem expressos, o que conduz de fato a prendê-lo ao desejo daquele que o mima.

## O ATO DE EVITAR E O CONTROLE DAS FORMAS COLETIVAS DE REIVINDICAÇÕES

Ao favorecer a expressão individual das contestações e das frustrações, e ao antecipar a resolução dos problemas sociais antes mesmo que eles se desenvolvam, TLTX previne a emergência e a constituição de um coletivo independente e mesmo oposto ao que ela representa. Esta política do ato de evitar as reivindicações coletivas levará por exemplo a *separação dos indivíduos, não os opondo mas diferenciando-os*, limitando os contatos entre eles pela dispersão geográfica, controlando a informação horizontal, mandando o pessoal à casa do cliente, suprimindo os lugares de encontro informais, ocupando-os com uma carga de trabalho relevante. Ela consistirá principalmente em evitar que um grupo de indivíduos confrontados com o mesmo problema não se meta a *querer resolvê-lo coletivamente*. Ve-

jamos, por exemplo, um técnico nos contar o que aconteceu com ele no momento de uma reorganização de um setor quando ele fazia parte de um grupo que a empresa queria rebaixar porque eles não tinham grau correspondente na descrição de funções.

"Chamaram um a um e disseram: o caso é esse... bem, o fato é que você baixou de grau... e, claro, como eu acreditava que o negócio era só comigo, telefonei a um colega que me disse para eu ficar calmo, pois ele estava na mesma situação. Depois nos encontramos numa reunião com os outros, levantei-me e narrei a situação... os caras se surpreenderam porque não estavam a par, o direito estava muito aborrecido... Então nós protestamos... Daí me propuseram um lugar num grau elevado, num outro território, para que parasse de protestar."

Nesta anedota, a estratégia de TLTX em face das reivindicações aparece claramente:

- 1.º) aplicação estrita das regras;
- 2.º) individualização dos problemas: trata-se com um indivíduo, caso por caso, e não com as categorias;
- 3.º) evita-se tratar coletivamente dos problemas "quentes";
- 4.º) recuperam-se e acalmam-se os líderes eventuais e os descontentes com uma promoção;
- 5.º) aquele que grita mais alto, com risco de ser ouvido pelo resto do pessoal, é neutralizado;
- 6.º) toda ação coletiva é imediatamente desativada.

Outro exemplo que ilustra bem esta estratégia está na política de TLTX em relação aos sindicatos. O método consiste em, ao mesmo tempo em que encoraja os sindicatos internos a fim de permitir melhor canalização e portanto controlar as reivindicações jogando com o descrédito sobre a ação sindical "politizada", persuadir os empregados que ela é ineficaz e inútil numa empresa como esta, pois TLTX se encarrega de tudo e resolve os problemas com diligência e perfeição. Num mundo como esse, o sindicalismo só poderá trazer perturbações que prejudicariam o conjunto e, portanto, principalmente aqueles que o compõem.

O maior receio de TLTX não está tanto na criação de sindicatos (que ela não encoraja mas dos quais sabe que, sendo inevitável, é preciso saber utilizá-los) como no *social*: incontrolável, desorganizado, imprevisível, movimento que se insere no desconhecido mundo irracional, que obedece a outras leis que não as da eficácia, da utilidade, da rentabilidade. Tudo o que escapa aos dispositivos e às regras, tudo o que não pode ser programado, funcionalizado, previsto, medido, deve ser eliminado: o coletivo, como lugar de trocas múltiplas e diversificadas, individualidades que

se fundamentam, é abolido em benefício de uma coleção de individualidades separadas.

TLTX gaba-se de ter o "respeito pela pessoa". Claro, mas na condição que ela seja separada das outras. O que é certo é que ela tem medo do coletivo enquanto grupo social ativo que pode defender sua existência e seus interesses.

## 6 CONDENADO A VENCER!

Em relação à carreira, vejamos agora o que nós chamamos *canalização de energia*. A carreira é um elemento central da relação entre o indivíduo e a organização. Ela medeia esta relação no tempo e não mais apenas no espaço.

Para o indivíduo, ela permite "conter" suas angústias de não-reconhecimento, seu medo do fracasso e canaliza seus desejos para sonhos de onipotência e perfeição. Para a empresa, trata-se primeiro de assegurar a transformação da energia individual em força de trabalho, e não em revolta contra a exploração.

A carreira leva assim os empregados a se encarregar eles mesmos, de um lado, da contradição entre uma carga de trabalho opressiva, uma tensão permanente, pressões importantes; de outro, de seus desejos de Uberdade e autonomia. Esta "atribuição de responsabilidade" é possível a partir do momento em que o indivíduo deseja *fazer carreira*, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor. O que ele não vê nesta corrida é que ela produz efeitos de poder. Fazendo carreira para "tomar o poder", o indivíduo encontra-se também, preso: "A gente se levanta e não pode mais parar, a gente está preso".

A força de TLTX consiste em transformar este desejo em necessidade. O TLTXiniano tem o sentimento de estar preso, sugado, de não poder fazer outra coisa senão subir, de não poder mais parar, com risco de recuar. Ele não escolhe fazer carreira, realmente é levado a isto: A GENTE É CONDENADO A VENCER".

Portanto, fazer carreira não é principalmente obter remunerações mais altas, ter funções hierárquicas mais importantes, ver seu "prestígio" e sua "influência" aumentar na medida das promoções . . . Todos esses elementos são apenas benefícios secundários, os sinais exteriores da satisfação de uma necessidade mais imperiosa: vencer.

O problema é compreender como TLTX consegue inculcar esta necessidade, através de quais mecanismos ela chega a conduzir seus agentes nesta engrenagem.

## A NECESSIDADE DE RECONHECIMENTO

Vencer é o meio de ser reconhecido, admitido, aceito na empresa. Mas é também e sobretudo a nível da fantasia o meio de ser "amado" pela organização. A identidade de uma criança é baseada no desejo dos pais, que a concebem, a põem no mundo, lhe dão um nome, a educam, a "amam". Mas este amor freqüentemente também faz pesar uma ameaça sobre o sentimento de existir da criança, ou por excesso ou por falta, isto é, a criança se sente possuída pelos pais, objeto do desejo deles, ou se sente insuficientemente desejada. A criança encontra-se portanto, na situação contraditória de depender, para sua própria existência, do amor de seus pais, ao mesmo tempo que é ameaçada por ele. Sua necessidade de reconhecimento provém desta situação: consiste em requerer dos pais sinais de reconhecimento, uma reafirmação do amor deles, submetendo-se, revoltando-se, chamando a atenção deles de maneira ou de outra, e quanto mais o sentimento de identidade for frágil, mais isso acontece. Fazendo isto, a criança se engaja num processo cíclico, pois ela reativa exatamente o que a ameaça.

É o desejo do outro que permite nascer para a vida e existir. Mas este desejo constrói uma imagem de criança profundamente enraizada na personalidade, visto que em parte ela a fundamenta, da qual é preciso se libertar para tornar-se um ser autônomo que não depende mais do desejo de outro. É o sentido da fórmula de Serge Leclere:<sup>22</sup> "Matar sua majestade a criança para que viva um sujeito, que se abra para o espaço do amor, é preciso libertar-se: morte tão necessária quanto impossível, ainda a perpetuar, jamais realizada." Em outras palavras, é necessário matar esta criança maravilhosa e terrível que está dentro de si, para nascer realmente para a vida. *Cada homem está dividido* entre a imperiosa necessidade de tornar-se esta criança modelo que está dentro de si e destruí-la definitivamente.

Esta dialética é constante em todas as figuras de autoridade que se sucedem, as quais pedem continuamente que elas nos reconheçam. Esse drama na organização hipermoderna passa a ser vivido não mais com pessoas, mas com a própria organização. Este fenômeno, presente em igrejas, em partidos, invade agora as organizações econômicas. Para ser reconhecido na TLTX é preciso evidentemente preencher seus objetivos, respeitar as regras, reproduzir o discurso ideológico. Mas mais que isso, é preciso repetir na organização esta busca existencial que vai da concepção à morte e realiza nossa necessidade de ser amado. A carreira reproduz esta trama. TLTX propõe um caminho para resolver este problema da existência.

O dispositivo da carreira oferece um excelente suporte onde realizar esta aventura. A "obrigação de subir" permite perseguir um modelo que corresponda às exigências de TLTX, ao mesmo tempo que dá a sensação

de se livrar do projeto parental original, visto que a ascensão não tem limite: tudo é possível. De fato, esta via é uma ilusão, pois ela não oferece acesso a nenhuma síntese dialética suscetível de ultrapassá-la. Ela apenas reproduz a estrutura anterior. À dependência do projeto parental se substitui a dependência ao projeto da organização. Ao reconhecimento fundamentado sobre os valores familiares se substitui aquele fundamentado sobre os valores de TLTX. Trata-se, portanto, ainda e sempre, de se conformar ao modelo, de se submeter ao desejo do outro arriscando perder o amor e se defrontar com o nada. A carreira mostra que o caminho da derrota é sempre possível, o terror de não chegar lá; os sacrifícios consentidos compõem-se de tantos elementos que põem em jogo o risco de não ser mais reconhecido, ao mesmo tempo que permitem vencer neste caminho que conduz ao topo da gerência moderna.

A partir deste momento, o tempo para o indivíduo será pontuado por sua carreira: admissão, progresso, aumento, promoção se tornarão os elementos essenciais de sua existência: seu próprio tempo se modeia de acordo com os moldes que a organização lhe oferece. É ela que dá ritmo à sua existência.<sup>23</sup> É sem dúvida o elemento essencial da eficácia do dispositivo da carreira. Veremos que este mecanismo contribui para a introjeção da organização pelo Ego: o indivíduo reproduz nele o modelo da organização visto que ele se estrutura em função deste modelo. Sua necessidade de reconhecimento será satisfeita quando reconhecer TLTX nele, isto é, quando ele não for mais ele mesmo.

## A VALORIZAÇÃO DO SUCESSO

O sucesso, a ambição, fazer carreira vão se tornar para o indivíduo os valores essenciais, pois são eles e só eles que podem preencher esta angústia do vazio: para ser reconhecido é preciso vencer.

A partir do momento em que o sucesso se torna um valor em si, as questões sobre as finalidades e os critérios reais deste sucesso não se colocam mais: não importa que vitória, contanto que se vença! Não importa o que muda, contanto que mude: A pergunta do "por que" nunca é colocada, pois todos admitem que "é preciso vencer". A ambição constantemente encorajada embora jamais satisfeita não é vivida como uma contradição. Como se poderia duvidar do fato de que vencer é bom, que qualquer promoção é uma recompensa, já que estas crenças se enraízam num ideal do Ego do indivíduo?

A partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal do indivíduo, o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único. Mas esta

22. On tue un enfant. Paris. Ed. du Seuil, 1975.

23. Cf. HALOWACHS, M. *Les cadres sociaux de la mémoire.*

competência não se origina no ato do trabalho, no *know-how*, na relação do indivíduo com um objeto. A competência se reduz a um sistema de sinais instaurado e controlado por TLTX, sinais que simbolizam o sucesso. Aquele que pára de progredir por falta de adaptação, se considera incompetente. Por ser a excelência profissional o código de apreciação dominante de sua existência, ele não é mais nada se não cumpre seus objetivos. Esta inversão de valores que produz, como uma necessidade social, o fato de ser continuamente "atualizado" facilita a adaptação do pessoal à inovação nos setores onde a obsolescência das técnicas é muito mais rápida:

"Na nossa atividade a reciclagem não é a cada 10 anos, mas a cada três meses. Só o fato de saber que tudo o que a gente sabe hoje não vai servir para nada, daqui a cinco anos vai estar completamente ultrapassado, desgasta o indivíduo, isso não acontece em outras atividades que conheço. É uma inquietação constante porque num dado momento ele sabe... tem certeza absoluta de que não vai mais saber fazer sua atividade... o que sei atualmente, daqui a 65 anos não vai mais servir para nada, para ninguém, nem mesmo para divertir... E desesperador."

Antigamente os valores do trabalho se enraizavam numa relação concreta com a matéria. Fazer um objeto, construir uma peça, montar uma máquina . . . permitiam valorizar o indivíduo que "possuía" sua profissão. A competência se acentuava com a idade colocando "o antigo em uma posição de formador".

Num universo onde se reconhece apenas em função dos seus rendimentos monetários, do seu valor comercial, os velhos se tornam inúteis. Ao moldar o indivíduo, TLTX lhe dá uma razão de viver até o momento em que<sup>24</sup> perde aquilo que lhe dá valor, ou seja, quando deixa de ser produtivo,<sup>24</sup> e pára de subir. *Quando o indivíduo não espera mais se tornar alguma coisa, ele se considera um nada.* Este fato deixa claro que TLTX funciona numa perpétua fuga para frente. Não é o que somos que nos satisfaz, nem mesmo o que temos, mas sim o que poderíamos ter.

## DESLOCAMENTO DOS OBJETIVOS ECONÔMICOS PARA O PLANO PSICOLÓGICO

Encontramos aí um novo exemplo de deslocamento das contradições próprias da organização no nível psicológico. O indivíduo que não está consciente das contradições da organização só "pode traduzi-las a nível indi-

vidual, como escolhas com as quais ele é confrontado sem que nenhuma solução o satisfaça. Assim viverá a contradição entre o encorajamento da ambição e a impossibilidade de satisfazê-la, não como sendo próprio da política realizada por TLTX, mas como um conflito de exigência entre a empresa e sua família. Se ele não vence é porque dedica muito tempo à sua família.

Outro exemplo deste tipo de deslocamento está no fato de que a organização não pede, de início, ao indivíduo, para trabalhar por dinheiro, ela lhe propõe um objetivo mais nobre, lhe pede para vencer, para ser o melhor. Ninguém lhe diz que é obrigado a trabalhar. É dito apenas que para progredir é preciso trabalhar muito. A partir desta mudança de foco, a exploração pela empresa torna-se um objetivo para o indivíduo: basta transformar a obrigação em valor pela via do sucesso.

O sucesso é colocado em primeiro lugar: o trabalho provém disso. *A exigência passa do nível econômico para o nível psicológico, da mesma forma que a instância encarregada do controle passa da organização (sistema de restrição) ao indivíduo (ideal do Ego, ferimento narcisista do fracasso. . .).*

É preciso sempre fazer mais, superar-se: vencer é trabalhar mais e melhor, o fracasso é parar ou regredir nesta corrida. Nunca se vence definitivamente, pois sempre é possível fazer melhor e "nada é adquirido". A organização passa para o indivíduo a idéia de que é ele que se está superando através de sua carreira, ao passo que, na realidade, são os objetivos da organização que estão sendo atingidos: o indivíduo é a questão principal. O aspecto restritivo e final da empresa neste momento desaparece para deixar transparecer apenas os aspectos psicológicos e ideológicos: TLTX permite que eu me supere, dá um sentido à minha vida, me valoriza, me dá a possibilidade de ser reconhecido, amado, vencer.

*Este deslocamento num nível psicológico ligado à individuação cria um tal estímulo que, mesmo se cada um individualmente sente que o sucesso é apenas um artifício para fazer as pessoas trabalharem — "tudo isso é uma ótima técnica", "devo jogar o jogo senão caio na gargalhada" — ele não pode escapar disto: "A gente caiu nessa estória: por isso eu acredito."*

Assim, o sucesso torna-se um ideal para o indivíduo: o fracasso é um fator de humilhação e portanto de medo. Mas o dispositivo não joga apenas neste nível. Sua eficácia é devida também e, talvez, principalmente, ao prazer que oferece aos indivíduos.

## A ALUCINAÇÃO DO DESEJO

Para assegurar esta eficácia, o dispositivo da carreira atua num mecanismo psicológico que consiste em antecipar a satisfação que se poderia

24. Por produtivo não entendemos apenas aquele que produz o valor de uso, ou o valor de troca, mas também aquele que reproduz os sinais da organização, seus valores e seu universo cultural. Para uma discussão sobre o desaparecimento ou a transformação da função de P... "Cfo a sociedade contemporânea, cf. BAUDRILLARD, J. L'ÉCHANGE SYMBOLIQUE ET LA MORT. NRF. & LAFITTE, T., obra citada.

sentir obtendo qualquer coisa que se deseja. O fato de ler um *menu* de restaurante faz "salivar". É a expressão somática desse desejo de comer e de apaziguar sua fome que nós satisfazemos alucinando-o antecipadamente. O cinema, os veículos de comunicação, os vendedores de sonhos de todos os gêneros, as drogas podem nos fazer compreender que se pode ter mais prazer às vezes com as alucinações do desejo do que na sua satisfação concreta.

O fato de se imaginar gerente em três meses, diretor de divisão em seis meses e mais tarde PDG (Presidente Diretor Geral) excita o desejo e é o bastante para investir nele toda sua energia. Mas o fato de progredir na hierarquia de TLTX, diferente de uma boa refeição que acalma a fome, não acalma a ambição, muito pelo contrário.

"O desejo aumenta quando o efeito recua", dizia, com humor, Corneille a Polyeucte. A satisfação, sendo perpetuamente adiada, aumenta a tensão a ponto de a alucinação proporcionar mais prazer do que o objeto em si. O prazer não provém do estado mas do movimento. Uma vez obtida a promoção, o prazer cessa e só a perspectiva de preencher outro espaço pode lhe dar um novo impulso. E o sentido da fórmula de um dos entrevistados: "Temos sempre a impressão de subir numa escada rolante que desce."

Como para a droga, chega um momento onde a falta de tensão cria um estado de vazio insuportável. É o momento em que a alucinação traz mais prazer que a satisfação propriamente dita: a partir deste momento o indivíduo estará pronto inteiramente, para reencontrar esta tensão, esta corrida desenfreada, este sentimento de superação contínua, de dar o melhor de si para o melhor de TLTX.

#### A ANGUSTIA DDS 45 ANOS

A contrapartida da tensão permanente que a necessidade de vencer provoca é o medo do momento em que não será mais possível suportá-la, do dia em que será preciso limitar sua ambição, em que se tornará difícil ficar na corrida: é "a angústia dos 45 anos."

Limitar suas ambições significa sair do movimento que dá sentido a toda sua existência. A incapacidade de progredir, a estagnação são percebidas como um recuo, como uma "morte social". Aliás este modo leva a maioria a ir até o fim para adiar o momento crítico:

"Existem aqueles que não puderam seguir o ritmo TLTX... pessoas que não puderam se adaptar às reorganizações, às mudanças que implicam uma reciclagem do indivíduo que era ou muito velho, ou que não tinha nem coragem, nem gosto para fazê-lo. Essas pessoas são infelizes porque perderam toda consideração para com elas

mesmas, porque o trabalho que fazem não lhes agrada, mas elas, já desejam fazer outra coisa."

Esta perspectiva do dia em que não será mais possível seguir o movimento, o ritmo TLTX, provoca uma profunda angústia compartilhada pela maioria dos TLTXinianos:<sup>25</sup>

"Não se sabe o que seremos dentro de dez anos. . . teremos todos 45 anos, 48, 43, 44, isto é, começaremos a amadurecer, a ser homens que terão necessidades, talvez não uma vida tranqüila, mas de não levar mais a vida de *stress* que temos atualmente. . . Que seremos nós aos 45 anos?... será que não somos limões cujo suco corre abundantemente hoje e quando não restar mais senão a casca e algumas sementes, o que vai acontecer?"

É realmente uma crença pessoal da maioria de nós. Existem muitos indivíduos que, ao chegar no limiar da vida madura, aos 50 anos, 55 anos, terminaram como envelopes vazios. Na verdade, sua profissão lhes sugou todo o tutano. Por isso tememos que isto nos aconteça."

TLTX utiliza uma série de dispositivos a fim de que o indivíduo coloque o conjunto de suas aptidões e de suas capacidades a serviço da empresa. A partir do momento em que suas capacidades diminuem, a satisfação é menor e a ideologia atua no sentido contrário: não se acredita mais nele. Os sacrifícios, a ambição, o sucesso, os grandes princípios . . . tudo isto se torna um engano, uma ilusão, pois aquele que acredita nisso, longe de estar salvo, se encontra vazio de sua substância, como morto. É preciso que tenha necessidade de acreditar, pois mesmo sabendo que é um engano, ele continua fazendo de conta que ainda acredita.

Para atenuar esta "angústia dos 45 anos", TLTX pratica uma política de "escanteio", que atua ao mesmo tempo como sanção e como recompensa:

— como sanção ela visa tentar retardar para o indivíduo o momento em que seu rendimento diminui, em que seus resultados não sejam tão bons.

"Devo encontrar uma solução para o esgotamento que tive devido à sobrecarga de trabalho, pois isso vai prejudicar minha carreira e me colocarão gentilmente a 'escanteio'."

"Alguns podem ter a impressão de que não passam de um pro-cônsul de aldeia, ou seja, podem ser podados no fim da carreira."

25. Este tema aparece em quase todas nossas entrevistas, inclusive nos jovens TLTXinianos em plena atividade que parecem não ter nenhuma razão "objetiva" de temer o fracasso. Aí ainda li difícil distinguir a parte objetiva e subjetiva do fenômeno. Os desvios existem, mas a angústia dos 45 anos é um mecanismo mais geral onde se projeta a angústia do vazio inerente ao jogo da carreira e reprimida por ela-

— como recompensa, ela é a expressão da solicitude de TLTX que manifesta seu reconhecimento ao empregado que teve um bom desempenho, e permite que ele se recupere "ocupando-o de maneira honrada" até a idade da aposentadoria.

Por um lado a desgraça do procônsul da aldeia, de outro a segurança do hospício. Em todo o caso, a carreira terminou, não se sabe mais, as ambições estão definitivamente insatisfeitas, o fracasso está consumado, o que era angústia em relação ao futuro se tornou realidade. O indivíduo está morto para TLTX, e conforme seu grau de impregnação da empresa, de interiorização da ideologia do sistema, ele viverá mais ou menos como um morto-vivo.

## A ILUSÃO DO PODER OU O PODER DA ILUSÃO

A carreira oferece apenas uma ilusão do poder, ela ilude a realidade deste e lhe serve de máscara. Da mesma forma que ela provoca a alucinação do desejo mas não sua satisfação, provoca uma alucinação do poder sem nunca desvendá-lo. Mas o que é ilusão de um lado, é muito concreto do outro. A carreira produz efeitos de poder nos mesmos indivíduos que a fazem. É neste sentido que se pode falar do poder da ilusão. Vejamos seus principais efeitos.

*A apropriação derivada do poder.* — "A obrigação de subir" impede qualquer apropriação local e definitiva do poder em nome da possibilidade de uma apropriação ulterior, num nível superior. A apropriação do poder é constantemente adiada no tempo: negligencia-se aquele poder que temos em mãos porque estamos visando outro superior. É o aumento do poder que cristaliza as ambições e não o poder em si. Estamos sempre visando a uma fuga, o que permite especialmente evitar os confrontos decisivos, uma vez que a apropriação é derivada no sentido matemático. Ela é representada pela função  $\zeta P/P$ . Sabe-se que a função derivada é tangente à curva que representa aqui a estrutura do poder. Os indivíduos são, portanto, colocados tangencialmente a esta curva: estão em contato permanente com ela, pois formam os diferentes pontos, mas eles não a percorrem e são, pois, impotentes para se apropriarem dela. Os indivíduos estão de fato lateralizados em relação ao poder por esta derivação que se deve entender ao pé da letra.

*/. perseguindo o poder que o ativamos* — Ao fazer carreira, os mecanismos de controle, de integração e de produção são aplicados não apenas aos outros, mas principalmente a si mesmo. Ao tentar obter o poder ativamos todos os processos que utilizam concretamente relações de dominação: a objetivação, a desterritorialização, a individuação ... Só funcionam

plenamente porque cada TLTXiniano usa o melhor de si para ativar os dispositivos que lhe servem de suporte.

O investimento da ambição no jogo da carreira é como se tomássemos de assalto cidadelas quando, na verdade, só exercemos uma autoridade muito limitada. Como o essencial do poder não está nas relações de autoridade mas nas estruturas, o indivíduo persegue uma ilusão. *O poder está alhures*, não se pode "pegá-lo", ele sobredetermina o conjunto do sistema. Seus agentes são por vezes os depositários provisórios, mas eles são intercambiáveis e desaparecem exatamente quando se desenvolve e se reforça sua dominação.

*"Aceito ser escravo porque sou ambicioso".* — O desejo de fazer carreira impulsiona o indivíduo pela obrigação de vencer e não mais pela obrigação de trabalhar. Uma vez acionado o dispositivo, não é necessário impor grande carga de trabalho nem mesmo fiscalizar o tempo que cada um passa aí, visto que: "Mesmo quando se está doente, a gente vem trabalhar." A ideologia do sucesso permite poupar a imposição e, portanto, as atitudes repressivas, transformando o máximo de energia individual em força de trabalho. A partir deste deslocamento, o ser explorado pela empresa se torna como que um objetivo para o indivíduo. Os sacrifícios que a promoção exige são eliminados pelo valor que ela representa, pela imagem que reveste.

O indivíduo é tomado por uma tentativa perpétua de superar-se. Para satisfazer esta ambição, ele aceita a escravidão.

*O pacto com o diabo: "Eu renuncio a mim mesmo".* — A ilusão do poder não se paga somente com uma carga de trabalho considerável, produz sobretudo a dependência e a submissão do indivíduo que deixa de se pertencer. Mais do que uma perda de autonomia, há a perda da identidade. O resultado mais claro dessa alienação, além do mais trágico também, se exprime no desespero que a idéia da aposentadoria provoca: "Eu gostaria de saber o que fazer de mim, pois só vivi para TLTX, e, de um dia para outro, não existe mais nada."

# QUARTA PARTE

## A ORGANIZAÇÃO

### E O INCONSCIENTE

*"De onde ele pegou tantos olhos, com os quais ele vos olha, se vós não os abrir para ele? Como tem ele tantas mãos para bater em vós, se ele não as toma de vós.' Os pés com os quais ele pisa vossas cidades, de onde ele os tem, se não são os vossos? Como tem ele algum poder sobre vós senão por vós? Como ousaria ele vos atacar, se não estivesse em combinação convosco?"*

Etienne de la Boétie.

O indivíduo está ligado à organização hipermoderna não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel, com mais força e de toda maneira e modo diferente que no caso da empresa clássica. É esta relação íntima entre a organização e o inconsciente que nós estudaremos nesta parte, explorando suas influências múltiplas.

## 1 A ESCRAVIDÃO DA DROGA

Tomemos primeiro um texto extraído da entrevista de Pierre, para selecionar temas importantes que interpretaremos a seguir. Escolhemos esta passagem porque apresenta de forma condensada a estrutura mental que queremos estudar, mas os mesmos elementos se encontram em todas as entrevistas, de forma mais esparsa, com variantes e diferenças de intensidade.

### O DISCURSO DE PIERRE SOBRE ELE E TLTX

"O que representa para mim TLTX... Depois de ter trabalhado muito aí, ter suado muito, ter vivido minhas crises, vontade... vontade de ir embora como todo mundo, isto acabou tornando-se parte do meu ambiente; faço parte de TLTX como TLTX faz parte de minha vida. Para mim é como uma espécie de droga sem a qual não poderia mais viver... quer dizer, passo a maior parte do meu tempo dizendo para mim mesmo que se eu ao menos pudesse tirar férias, se eu pudesse fazer outra coisa..., minha mulher vive me dizendo que quando fico em casa por uma tarde, fico infernal, não paro em lugar nenhum.

Quer dizer, seriam necessárias mais de três semanas de férias para entrar num ritmo diferente do ritmo louco que a gente vive. Não dá para parar uma máquina assim de repente... Um ser humano, até

prova contrária, tem sempre um pouco da máquina, quando você vive engatado na quarta marcha durante o dia todo, torna-se difícil mudar. Acostuma-se a isso e isso não cansa mais. Quando paro, se não tenho nada para fazer, não me sinto à vontade. Não consigo mais descansar, isto é, não consigo mais passar um dia deitado, de barriga pro ar na praia. Se eu não tenho alguma coisa para fazer, para me ocupar, algo não vai bem.

... A droga, a gente é escravo dela. A gente a detesta, mas depende dela, e... bom é a mesma coisa com o suplemento de ganho, o que me dão é até bastante. Nunca o bastante, claro, mas enfim... talvez mais do que eu mereça.

... Me dá a impressão de viver dentro de um meio que amo e detesto ao mesmo tempo... às vezes, com a impressão de ter nascido para isso, e depois, como todo mundo, gostaria de sair dessa, mas eu me digo: bem, que outra coisa você queria que eu fizesse?

... O que eu gosto é da novidade, do imprevisto, é da excitação em si... O que eu detesto é quando chega o fim das quatro horas, e não deu tempo de fazer aquilo que tinha vontade. *The change*, isso é impossível, encontrar a dificuldade das coisas; nenhum de nós pode se adaptar a uma vida de funcionário público, só quando ele é esvaziado de sua substância, o que, às vezes, pode acontecer numa certa idade... São também parte da droga as dificuldades, os novos, as novas... as novidades, as novas técnicas para assimilar, os novos problemas, os novos clientes, as novas pessoas chatas, e resolver tudo isso aí na medida do possível e ainda sair vivo dessa".

P — "Você vive isso como uma espécie de ameaça permanente?"

R — "Ameaça... não, não acho que seja um termo exato, é algo mais complexo. Claro, existe a ameaça: cada vez que tomo uma decisão, posso estar colocando em risco o meu trabalho."

P — "Você sente realmente isso?"

R — "Claro, se um dia eu der uma mancada... é matemático, é a parte americana do meu caráter... Pagam-me pelo que sei fazer, e certa margem de erro, no dia em que eu ultrapassar essa margem, não farei mais meu trabalho, é por aí. É muito simples: Chegará o momento em que, e isto pode acontecer fatalmente um dia, não poderei mais cometer erros. Se isso acontecer, é normal e lógico, digamos que eles correm menos riscos comigo, encostando-me num lugar onde não vou causar tantos prejuízos. Mas tenho, eu acho, uma relativa confiança na honestidade da empresa para comigo, ela não vai me abandonar."



P — "Mas então, de qualquer forma existe um risco?"

R — "Há o risco de não sentir mais prazer de viver. Não conheço outra empresa onde haja uma atmosfera de vida como na nossa... Digamos que é a minha droga preferida. Eu gosto muito do meu serviço, mas me apaixonei pelos Estados Unidos... O porte da empresa, sua complexidade, seus imensos recursos, uma gigantesca equipe etc..."

". . .eu penso no habitat dos peixes... se ele sobe à tona (o peixe), ele *morre*, se se afasta do seu habitat, é devorado por outro peixe. Há um certo número de restrições que são ligadas à noção de *sobrevivência*... a gente vai levando... tentando não quebrar a cara (a propósito da conduta de uma entrevista de avaliação)... É como a droga, como se você estivesse apaixonado... se tem uma *amante*. Se seu caso... é sua empresa, o trabalho etc... fatalmente sua mulher vai ter ciúmes."

P — "E o desejo de abandonar'?"

R — "Isto acontece com todos nós. Regularmente. Às vezes é o tédio, às vezes é a sobrecarga de trabalho, outras vezes a impotência, às vezes é a grana, pura e simplesmente, outras vezes é só porque somos especialistas e valemos muito dinheiro para os outros, e é difícil resistir à tentação. Mas apesar de tudo, muitos reagem, porque a maioria daqueles que se demitem se dão mal. Não se sabe por que, mas, uma vez fora... uma vez fora do colo materno, fora da matriz, eles não são mais os mesmos, depois terem feito parte dela..."

(1.º §) O tema dominante, na nossa opinião, é a droga. Uma droga tem um status ambíguo. É um corpo estranho que se mistura no seu organismo, a ponto de ter sobre ele efeitos maiores que escapam ao seu controle. É um corpo estranho que se tornou parte integrante do seu organismo e que o controla.

Esta imagem sugere o que em linguagem psicanalítica se designaria pelos conceitos de identificação, de projeção e de introjeção. Pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna uma parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir de **os** viver inconscientemente sem os assumir. Inversamente, o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele. O resultado deste duplo processo é a identificação. Produz-se uma colagem entre o inconsciente individual e o objeto que se tornam indissociáveis, sem que o indivíduo tenha consciência do processo que conduz

à identificação: "faço parte de TLTX, como TLTX faz parte de minha vida."

A imagem tem também um sentido sociológico: "a gente é escravo da droga". Como droga = TLTX, isto quer dizer que se é escravo da organização, em outras palavras, que se é alienado por ela. Mas a escravidão tornou-se interna, pois a organização é internalizada, ou mais precisamente, introjetada pelo indivíduo.

O importante aqui é esta articulação entre o condicionamento social externo e a identificação psicológica. Vejamos, o que um outro entrevistado declara:

"Isto é quase como uma droga... a gente é fígado, a empresa te suga e faz com que teu trabalho se torne um hobby... Uma das forças desta empresa é que você fica realmente impregnado, a gente fica impregnado, condicionado, e a gente percebe isso quando está num grupo com gente de outras empresas, a gente mesmo não tem consciência disso... querem fazer você sentir que participa de uma força e e isso funciona... A gente não domina mais, não somos mais nós mesmos, pertencemos a um grupo, a um mecanismo; entendo esse mecanismo todo e tenho até mesmo certa liberdade de dizer basta e partir..."

Esta passagem descreve claramente este processo: de um lado, o condicionamento, a técnica, a vontade da empresa, e de outro, seus efeitos, a "impregnação" da droga, a ação sobre o inconsciente do indivíduo, a perda de controle, a alienação psicológica. E o resultado é que o indivíduo torna-se uma engrenagem, ele investe tudo na empresa e a faz funcionar. A alienação psicológica estende a alienação econômico-política, sendo ao mesmo tempo efeito e condição de sucesso desta última.

À organização-droga é, ao mesmo tempo, amada e detestada: "Um ambiente que amo e detesto ao mesmo tempo." O indivíduo é profundamente ambivalente para com ela. Para aquele que a investe dessa maneira, a organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele torna-se dependente dela. no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade. \ transação entre o indivíduo e a organização funciona através desse par ambivalente: prazer e angústia.

Referimo-nos a um tipo de *prazer* específico. É um prazer agressivo, **o** prazer que se sente ao se identificar com o poder de TLTX, em dominar **us** outros, em dominar seu trabalho, em vencer a si mesmo sem cessar, **1** ponto de chegar a gostar da dificuldade em si. É um prazer que possui **um** enorme componente de sadismo e masoquismo. Nessa forma de prazer, **ii** objeto de satisfação se dilui, os alvos e objetivos deixam de existir para **1 4 ?**

dar lugar somente a "telas" provisórias. Desaparecem as condições para um relaxamento para sentir o orgasmo: "o que eu gosto é da excitação em si". O impulso agressivo se investe como objeto, tornando-se impossível de se saciar e se transformar, podendo apenas se repetir, num círculo sem fim, ou melhor dizendo, servindo perfeitamente e somente às finalidades da organização.

O prazer existe também a partir da fusão amorosa com a organização. Pierre diz claramente no seu discurso, cujos termos fortes não devem ser subestimados: "eu me apaixonei pelo meu trabalho nos Estados Unidos. . . o porte da empresa, sua complexidade, seus imensos recursos, uma gigantesca equipe. . ." Ele nos mostra que a mola propulsora desse amor é a adoração de uma imagem de poder e ao mesmo tempo, de sua identificação com ela. Ele se refere aliás, em outros trechos da entrevista, a uma amante, e um outro entrevistado fala de um "casamento por amor" com TLTX. Todo contexto mostra que não se trata de estereótipos, mas sim, reveladores de um investimento maciço que invade e transiorma a vida profissional e a vida privada do indivíduo. Vários entrevistados explicam que entrar para TLTX, assim como se casar ou entrar para uma seita, É escolher ou adquirir uma personalidade, uma maneira de ser, pois TLTX transforma as atitudes, a personalidade.

Note-se que é a própria organização que se torna, por excelência, o objeto de investimento amoroso, e não mais os chefes como na organização capitalista clássica. É uma entidade anônima que é investida, assim como suas regras, suas políticas, seus princípios, e não mais uma pessoa. Isto garante uma reprodução mais segura da organização, com menor sujeição aos acasos conjunturais das relações interpessoais, e ao mesmo tempo, uma sujeição mais rigorosa do indivíduo. Pode-se, com mais facilidade, contramaneipular um pai, um patrão, um educador e aproveitar-se de sua contratransferência, de suas fraquezas, do que contramaneipular uma organização imensa, impessoal, de poder onipresente e difuso, do qual só se encontram intérpretes e cujo mestre ausente está num castelo vazio; o mestre é o próprio castelo, na sua arquitetura petrificada.

Houve uma modificação quanto ao objeto de investimento amoroso, assim como na natureza da transação amorosa. Passa-se de uma relação de identificação com o pai para uma relação dual com a mãe. A causa da conformidade não é mais a obediência, tampouco o medo da castração se se desobedecer às ordens e às proibições do pai-chefe. A causa será o amor, a perseguição do ideal para a obtenção do amor da mãe-organização e a angústia da perda do seu amor.

Quanto a *angústia*, ela figura em contraposição ao prazer.

O texto de Pierre deixa bem indicado, pela própria força das expressões que ele usa num contexto aparentemente banal, verdadeira angústia de morte inconsciente: "O peixe que se afasta do seu habitat morre . . . a sobrevivência, eu não terei mais prazer em viver, não quebrar a cara . . . resolver tudo isso à medida que acontece e sair vivo." A angústia de

morte está presente em cada instante, embora reprimida, é evocada em cada dificuldade no trabalho e em cada decisão. As dificuldades objetivas rebatem no fundo dessa angústia permanente.

É interessante neste aspecto observar o mal-entendido com o entrevistador sobre o sentido da palavra *ameaça*. O entrevistador tomava a palavra na sua acepção psicológica (*threat* em inglês), no sentido de um sentimento de ameaça proveniente de uma instância inconsciente. Pierre responde que é mais complexo. Claro, "a cada decisão ele arrisca seu trabalho", mas se ele perder seu trabalho, encontrará outro. Entretanto, se isto acontecesse. . . ele não teria mais prazer em viver. A ameaça aparentemente conjurada penetra, de repente, nos abismos insondáveis. Pierre nos explica aqui duas coisas essenciais. Por um lado, a ameaça objetiva, externa, subsiste sempre: ele pode, efetivamente, ser transferido em qualquer momento, para um cargo menos interessante. Mas a ameaça deixa de ser simplesmente externa; ela é substituída e ampliada pela angústia psicológica que dela suscita; o risco não é mais o de perder o emprego, mas o de faltar razão para viver, de perder sua identidade. Por outro lado, a organização consegue conservar seu papel ameaçador, eliminando de sua ação a ameaça propriamente econômica, isto é, o risco da perda do emprego. Para isto, basta que ela ameace de empurrar o indivíduo para um cargo menos interessante, tirar-lhe seus favores, a possibilidade de identificação com ela. Em resumo, que ela ameace de lhe retirar o prazer que ela lhe oferece sob outro aspecto. Prazer e angústia têm uma mesma origem, que reside no poder que tem a organização de levar o indivíduo a se identificar com ela. Dir-se-ia que a organização une uma máquina de prazer a uma máquina de angústia.

A teoria da máquina sobressai, explicitamente, na entrevista de Pierre: "Um ser humano tem sempre UM pouco de máquina. . .", "é NORMAL e lógico que me coloquem em um lugar onde não vou causar tantos prejuízos." Ele aplica o termo máquina a si próprio. Pierre ilustra muito bem o processo da coisificação, a transformação do homem da organização em coisa. Essas expressões têm, ao mesmo tempo, uma função ideológica, pois elas lhe permitem explicar sua condição e conseqüentemente, aceitá-la. Achando "normal" ser tratado como objeto, útil ou NÚTIL, conforme as circunstâncias, denuncia objetivamente a organização capitalista e interioriza profundamente sua ideologia.

Pierre designa dois campos para fixar a angústia reprimida: de um lado, a vida pessoal e privada, as relações com a família, o lazer, as relações consigo mesmo; por outro lado, o fim de carreira. É a "angústia dos 45 ANOS", a de se tornar um "envelope vazio", um homem inútil de mola quebrada, que não tem mais prazer em viver. Esta angústia do futuro está presente em todos os nossos entrevistados, num número bem superior no que se justificaria objetivamente.

Projeção, introjeção, identificação, ambivalência, prazer agressivo, fusão amorosa com a mãe, ideal do Ego, angústia da retirada do amor

constituem-se em elementos dos processos psicológicos inconscientes. Tentaremos agora descrever sua gênese e seu funcionamento, reportando-nos a um nível mais teórico. Procederemos em três etapas: examinaremos, primeiro, os processos intrapsicológicos, depois os processos sociais que os influenciam e finalmente, guardada a devida distância, observaremos o binômio organização-inconsciente individual, no seu conjunto. Uma tal gênese não deve ser tomada no sentido estritamente cronológico, mas sim como reconstituição hipotética e esquemática que permitirá melhor compreensão com as relações entre os diversos processos

## 2 O SISTEMA PSICOLÓGICO INCONSCIENTE

PRIMEIRO MOMENTO: *Fraqueza do indivíduo*

*Angústia de destruição e impulsos agressivos*

No esquema hipotético, podemos tomar como ponto de partida a imagem de um indivíduo isolado diante de uma grande e poderosa organização, fonte de satisfações e de sanções múltiplas (dinheiro, trabalho, status...). O indivíduo se encontra isolado, devido à política da organização que é inteiramente baseada na individualização dos problemas e no impedimento de reações coletivas.

Nessa situação, nosso indivíduo hipotético tem muita probabilidade de sentir a organização como extremamente ameaçadora. Mesmo as satisfações que ela pode lhe oferecer e retirar e às quais ele não pode se opor, constituem uma ameaça para sua integridade. Nesta situação:

- o indivíduo possui o sentimento de sua fraqueza (imagem do seu Ego pequeno e fraco);
- ele experimenta fortes angústias de destruição e fortes impulsos agressivos contra o objeto ameaçador;
- vive uma situação de dependência infantil que lembra a dependência em relação aos pais, particularmente, à mãe.

Vários desenhos apresentados durante o seminário "Eu e a Organização"<sup>1</sup> apresentavam **essa característica** e **os comentários sobre** desenhos denotavam a fraqueza e o isolamento do indivíduo em face da organização. A situação **do** indivíduo diante **da** organização lembra **o** bebê, **o** recém-nascido perante a mãe, e nós pensamos nas hipóteses de Melanie Klein sobre o estado de terror e agressão inconscientes do recém-nascido em

ESQUEMA I



- sentimentos de fraqueza e de inferioridade
- angústia de destruição e impulsos agressivos.

relação à mãe na fase esquizoparanóide (os seis primeiros meses).<sup>2</sup> Nossa hipótese é que as relações inconscientes do indivíduo com a organização hipermoderna (as transferências) são do tipo arcaico e de ordem sobretudo maternal que paternal. Mas o poder da organização em relação ao do indivíduo é bem maior que o dos pais e, sobretudo, *o indivíduo se encontra hem mais desmunido de meios para influenciar a organização que seus pais.*

O esquema I é uma reconstituição teórica, a situação psicológica assim descrita é instável por ser intolerável.

SEGUNDO MOMENTO: *Projeção e identificação com o agressor.*

O indivíduo defende-se contra sua angústia e sua agressividade, desenvolvendo um desejo agressivo de onipotência e, projetando esse seu desejo na organização, com a qual se identifica. O indivíduo constrói uma imagem do Ego grandioso, seu ideal do Ego, que encobre a imagem do Ego pequeno e fraco e que se identifica com a organização. No plano da transferência é uma operação de fusão com a mãe agressiva, de identificação ao agressor, que o defende contra a agressão da mãe e, ao mesmo tempo, contra sua própria agressividade. Constrói-se, assim, uma *organização imaginária* que engloba as características da organização real com as quais o indivíduo se identificou.

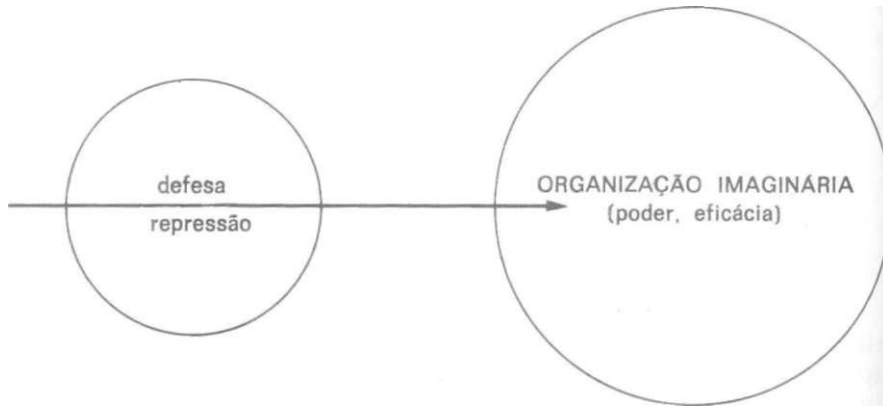
2. W. R. Bion, um discípulo de Melanie Klein, foi o primeiro a formular a hipótese de que o grupo funcionava inconscientemente principalmente como objeto material (BION, W. P. I «periesice» In **groups**. Londres, Tavistock, 1961; trad. francês HEBERT, E. L. **Recherches sur** 1-s cwtits **groupes**. Paris. PUF, 1965).

1. Este seminário fazia parte da pesquisa (ver página 207).

O resultado da projeção e da identificação é que:<sup>3</sup>

- a angústia é reprimida e constitui uma ameaça permanente para o equilíbrio psíquico:

ESQUEMA II



- imagem do Ego pequeno e fraco
- angústia de destruição e impulsos agressivos contra a organização

- a agressividade dirigida para a organização é canalizada por um lado, para o exterior (aos clientes, aos concorrentes, ao Estado, à família...), por outro lado, para o próprio sujeito: ele deve eliminar a imagem do Ego fraco, deve vencer-se, por-se à prova continuamente, deve merecer a imagem que ele faz de si mesmo, é constantemente culpado (a agressividade constantemente mantida é apenas parcialmente deslocada para o exterior e reforça a culpa). O indivíduo desenvolve formas de prazer do tipo sadomasoquias

### TERCEIRO MOMENTO: *Introjeção*

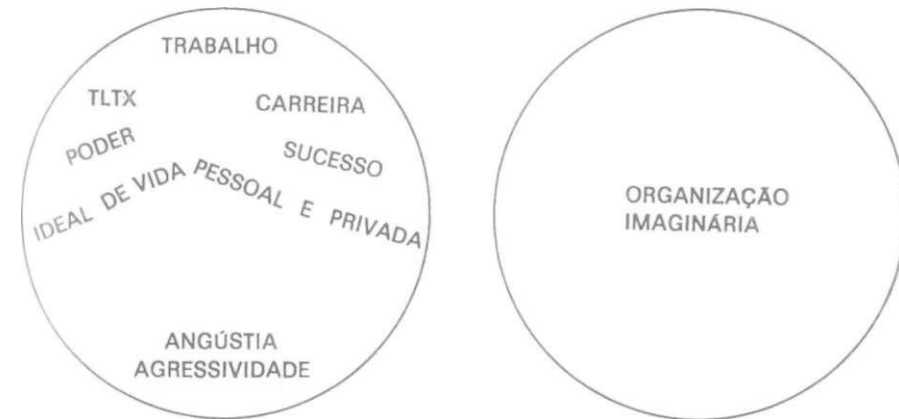
A organização imaginária invade (a droga) o indivíduo e torna-se uma parte dele. Ela adquire uma vida própria, relativamente independente da organização real, e daí para frente é através dela que o indivíduo se relaciona com a organização real:

- a organização imaginária invade a psique;
- os limites com a vida pessoal e privada são frágeis;

- esta última torna-se o lugar privilegiado para viver a angústia e a agressividade reprimidas.

O sistema psicológico, acima descrito, é conflitante. Está baseado numa oposição permanente entre a procura de um prazer agressivo e uma angústia de morte reprimida. É um sistema fechado onde o prazer leva à angústia e vice-versa. O objeto de prazer é um ideal inacessível, a procura do prazer é carregada de angústia; quanto mais se acredita alcançá-lo, por exemplo subindo na carreira, mais a angústia é reforçada, pois se percebe que não se está satisfeito nem mesmo se se "atingir" seu objetivo (o que corresponde à raridade crescente de cargos, existindo assim sempre uma dupla leitura-sociológica e psicológica dos fenômenos). Inversamente, a angústia leva ao prazer agressivo, que o defende contra ela; assim, o indivíduo que se sente ameaçado pela iminência da promoção (caso freqüente) não terá outra saída senão a de aceitar e de buscar uma promoção posterior: "somos condenados a vencer".

ESQUEMA III



Os esquemas I, II, III se referem unicamente às transações entre o indivíduo e a organização. Eles fazem abstração: das características próprias do indivíduo, as quais têm, evidentemente, um papel importante na interação indivíduo-organização; do sistema de defesa desenvolvido pelo indivíduo no decorrer de sua vida infantil, o qual (sistema de defesa) é um indicador de sua maior ou menor vulnerabilidade em relação à ação da organização e o qual o inclina a uma determinada direção.

3. O conceito de identificação projetiva, presente nas obras de Freud, foi desenvolvido por Melanie Klein e sua escola (Blon Jacques, Menzies). Jacques o aplicou aos fenômenos orfni zacionais (JACQUES, E. Social si stem as a defense against persecutory and depressive anxiety. In New direction in psychoanalysis. London, Tavistock, trad, francês. In: Psychologie sociale, teum\* fondamentaux. 1965. Paris. Dunod, 1955).

### 3 PODER DA ORGANIZAÇÃO, REGRESSÃO MATERNA E IDEAL DO EGO SUPEREGO E IDEAL DO EGO

Gostaríamos de aprofundar as relações entre três termos que introduzimos no decorrer deste capítulo: o poder da organização, a regressão numa relação de dependência à mãe e o ideal do Ego.

No começo de sua história a criança tem uma relação dual com a mãe. Esta relação é quebrada pelo pai que, ao impor a lei de proibição do incesto, interdita o acesso à mãe e introduz o desejo na criança, que sairá então em busca da mãe perdida. O sentido da lei é que ao renunciar à minha mãe posso desejar outras mulheres. Na relação dual que precede a instauração da lei, a criança pode desejar apenas o desejo da mãe, isto é, que ela satisfaça os desejos de onipotência desta e não desperte para o mundo do desejo.

Para a psicanálise, a resolução do complexo de Édipo passa pela interiorização da lei e aceitação de uma existência limitada, submissa ao tempo e à morte.<sup>4</sup> A interiorização da lei suporia: a aceitação dos limites, ao mesmo tempo que a superação destes e uma assimilação da lei pelo indivíduo que a apropria ao aceitar a necessidade de uma lei que ele vai interpretar a seu modo, e que lhe vai permitir adquirir uma identidade específica e construir sua existência e suas relações de modo pessoal.

Na realidade, a interiorização é sempre imperfeita. A lei é apenas parcialmente interiorizada (assimilada) e introjetada, quer dizer que ela vai se constituir, em instância inconsciente ameaçadora (o Superego).<sup>5</sup>

O *Superego* representa, no inconsciente individual, a repressão social relacionada à transgressão das proibições, das quais o pai é o instrumento. Corresponde, portanto, a uma identificação com a instância parental, especificamente paterna. Mas, segundo Freud, esta identificação não deve ser compreendida como uma identificação com pessoas:

"O Superego da criança não se forma à imagem dos pais, mas à imagem do Superego destes. Ele é preenchido pelos mesmos conteúdos, torna-se o representante da tradição, de todos os juízos de valor que subsistem através das gerações."<sup>5</sup>

#### O IDEAL DO EGO

"Instância da personalidade que resulta da convergência do narcisismo (idealização do Ego) e das identificações aos pais, aos seus

substitutos e aos ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o ideal do Ego se constitui em um modelo ao qual o sujeito procura se moldar."<sup>6</sup>

Assim, embora Freud não tenha sido sempre muito claro sobre esse ponto, existe uma diferença entre o *ideal do Ego*, herdeiro do narcisismo primário e, o Superego, herdeiro do complexo de Édipo. O primeiro se constitui, ao menos na origem, em uma tentativa de recuperação da onipotência perdida. O segundo, na perspectiva freudiana, é oriundo do complexo de castração. O Superego separa a criança de sua mãe, o ideal do Ego o leva à fusão. *O ideal do Ego tem exigências ilimitadas de perfeição e de poder*, enquanto que o Superego alivia estas exigências instituindo a barreira do incesto e transformando a impotência intrínseca da criança em obediência a uma proibição. Isso vai lhe permitir não apenas salvar as aparências, mas também retirar uma satisfação narcisista de sua própria obediência.<sup>7</sup>

Em *Psicologia coletiva e análise do Ego*,<sup>8</sup> Freud dá um status autônomo e caracteres específicos ao *ideal do Ego*.

No estado amoroso, o objeto amado é submetido a uma idealização:

"O objeto é tratado como o próprio Ego do sujeito e uma determinada parte da libido narcisista é transferida para o objeto. Em algumas formas de escolha amorosa, é até mesmo evidente que o objeto sirva para substituir um ideal que o Ego queria encarnar na sua própria pessoa, sem chegar a realizá-lo. Amamos o objeto pelas perfeições que se deseja no seu próprio Ego e procura-se através disso satisfazer seu próprio narcisismo". Freud diz que em todo estado amoroso "encontra-se uma tendência à humildade, à limitação do narcisismo e, *que o objeto absorve, devora, por assim dizer, o Ego, que se apaga diante da pessoa amada.*"<sup>9</sup>

Simultaneamente a esse abandono do Ego

"cessam as funções devolutas ao que o Ego considera como ideal, com o qual gostaria de fundir sua personalidade. *A crítica se cala, tudo o que faz o objeto é bom e irrepreensível... o objeto tomou o lugar daquilo que era o ideal do Ego.*"<sup>10</sup>

Poder-se-ia acrescentar nesse caminho, que o ideal do Ego tende a restaurar a ilusão, enquanto o Superego é o instrumento da realidade. De fato, na nossa opinião, as coisas são mais complexas, pois o Superego, instância inconsciente, tende a submeter o indivíduo de maneira irracio-

6. LAPLANCHE, J. & PONTALI, J. B. *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF, 1967.

7. V. Chasseguet-Smirgel, *Essai sur l'ideal du moi*, PUF, 1973.

8. In, *Essais de psychanalyse*, Paris. Payot.

9. Sublinhado pelos autores.

10. Idem.

4. BUFFARD, J. P.; LARCHER, C. S GAULEJAC, Vicent de. *Qu'on ne parle plus de commun* cation. Thèse 3.º cycle. Paris, IX, 1970, p. 86-9.

5. LAPLANCHE, J. S PONTALIS, J. B. *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF. 1967.

nal à tradição e reproduz dessa maneira todos os medos inconscientes que esta veicula e todo um imaginário social enganoso por ela incorporado, assim como um conjunto de mitos, medos e preconceitos. Se é verdade que o Superego faz com que o indivíduo saia da pequena infância e da relação dual com a mãe, que ele o introduz na sociedade, não é por isso, entretanto, que ele libera o indivíduo da ilusão. Uma formulação mais exata, portanto, consistiria em distinguir dois tipos de identificações inconscientes. Uma paternal, cujo agente é o Superego, outra maternal, que passa pelo ideal do Ego. Distinguiremos também duas formas de ameaças inconscientes sobre as quais recaem as identificações, no primeiro caso a ameaça da castração pela figura paternal, no segundo a ameaça de retirada do amor da mãe.

### CAPITALISMO HIPERMODERNO E REGRESSÃO MATERNAL

Essas duas estruturas psicológicas (entendidas aqui como tipos puros dominantes que, evidentemente, nunca se apresentam dissociadas) correspondem a duas formas de relações sociais: no primeiro caso, a submissão à tradição, conjunto rígido que se reproduz tal qual; no segundo caso, a perseguição de um ideal de perfeição, cujo modelo é a sociedade ou a organização; além da adesão a princípios, a uma lógica abstrata, cujo conteúdo concreto deve ser constantemente redefinido. No primeiro caso, a atitude dominante é a obediência, a execução das ordens, o respeito às proibições (que remetem ao proibido) cujas causas são a recompensa e a punição (que remetem simbolicamente à identificação ao pai e a angústia de castração). Recompensa, punição, ordens, interditos, obediência e tradição, fazem parte de um mesmo sistema sócio-psicológico, cujo resultado é a reprodução de atos concretos ritualizados pelo indivíduo. Neste caso, sistema econômico correspondente seria a economia pré-capitalista, rural e artesanal, ou a do capitalismo nascente na medida em que este não é ainda separado de suas vinculações feudais. No segundo caso, a atitude dominante é a adesão, o ato de evitar o desvio, cujas causas são a gratificação e o desprezo (que simbolicamente remetem à oferta de amor e à retirada do amor da mãe). No caso, o sistema econômico correspondente seria o capitalismo e a organização hipermodernos, cujo resultado não é a repetição de atos definidos, mas a perpetuação de uma lógica abstrata, em expansão ilimitada, em perpétua transformação.<sup>11</sup>

A partir dessas observações teóricas, podemos destacar, resumidamente, algumas hipóteses:

1. A economia feudal pré-capitalista corresponde a um sistema psicológico dominado pelo Superego e à identificação ao pai, repro-

sentado pelo chefe. O chefe é o mediador da Empresa, sendo esta constituída por um conjunto de tradições, que se reproduz através das ordens e proibições do chefe. As relações interpessoais com o chefe, fundamentadas na obediência (cujo suporte inconsciente é a angústia de castração), e as relações ideológicas de fidelidade à tradição, que se retorçam mutuamente, são o instrumento da produção econômica (uma repetição ritualizada de gestos tradicionais) e relações de produção (a exploração pessoal pelo chefe).

2. O capitalismo nascente é um sistema híbrido. Por um lado, assistimos ao surgimento do embrião de uma organização social, no sentido de uma lógica abstrata suscetível de cálculo, desenvolvimento, modificações e não apenas de uma tradição. Esta organização funciona como o ideal do Ego coletivo e favorece a aparição de um sistema psicológico coletivo dominado pelo ideal do Ego e a identificação à mãe. Mas os poderes materiais e psicológicos dos chefes estão longe de terem desaparecido. A vida cotidiana, na família, no trabalho, continua regida pela arbitrariedade dos chefes, por suas boas ou más vontades, suas ordens e suas proibições. Os chefes são o ambiente de cada um, o intermediário imposto através do qual o indivíduo se relaciona com os objetos sociais distantes e pouco conhecidos e aos quais ele se identifica ainda que imperfeitamente (o progresso, a ciência, a riqueza, a empresa). É identificando-se a eles, ao pai, ao educador, ao patrão, que se conhece e se assimila o ideal e que se aproxima da mãe. O pai deve ser sempre o intermediário, o "guarda" da relação imaginária do indivíduo com a mãe. Correlativamente, a relação com o chefe serve de contrapeso à relação com a organização social nascente. Os princípios têm suas exceções, o chefe poderá autorizar as revogações, segundo as relações de dependência que terão ou não com ele. As relações funcionais são ainda muito temperadas por relações de clientela. No plano econômico, a iniciativa parte do alto, dos sábios, dos empresários, os inventores do novo código social; as tarefas comuns continuam repetitivas, mas perderam seu caráter de ritual e sua legitimação ideológica, o que faz com que a arbitrariedade dos chefes apareça e torne sensível a exploração. Cria-se um divórcio entre a ideologia, que interessa sobretudo à elite, com a qual a massa se identifica muito pouco, e a realidade do trabalho, ao qual as relações se passam apenas pela identificação aos chefes. Uma falha aparece assim no sistema e o coloca em desequilíbrio.
3. No capitalismo e na organização hipermoderna, os últimos vestígios do poder dos chefes, da identificação ao pai, da estrutura mental dominada pelo Superego tendem a desaparecer, na mesma ocasião em que o último contrapeso ao novo sistema sócio-mental passa a ser dominado no plano sociológico, pelo poder da organização, e no plano psicológico, pelo ideal do Ego e a

11. Estas hipóteses levam à passagem da punição à vigilância, da penalização à normalização a respeito do sistema judiciário. FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir, Petrópolis. Vozes, 1977.

identificação à mãe. No plano econômico, a lógica abstrata • organização desenvolve-se sem entraves e com todo o rigor, incluindo e integrando sem esforço os últimos arcaísmos das instituições locais, nacionais e corporativas das fidelidades e das crenças pessoais.

## CAPTAÇÃO DO IDEAL DO EGO PELA ORGANIZAÇÃO

A substituição do ideal do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização tem suas múltiplas consequências. A mais direta é a introjeção pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização. Esta pode, portanto, através desse processo, canalizar ao máximo a energia dos indivíduos em seu benefício, sem que para tanto tenha de empregar um sistema de restrições funcionando na base da força e da repressão.

De sua parte, o indivíduo submetendo-se totalmente (como diríamos em outros tempos) trabalha para a organização como se esta fosse dele próprio. Ele acredita que a organização faz parte dele, da mesma forma que ele faz parte da organização, o que o liga ao futuro dela.

O indivíduo se encontra, portanto, sob a dominação da organização, no nível inconsciente, e essa dominação será cada vez mais forte na medida em que há a dissolução da instância crítica do indivíduo.

A dominação da organização sobre o inconsciente tem diferentes aspectos, destacando-se a canalização da agressividade e das angústias e a "orquestração" do prazer. Nós estamos aqui considerando apenas o mecanismo posto em prática pela organização no exercício de sua dominação pela captura do ideal do Ego dos indivíduos que nela trabalham.

"Acredito em TLTX, talvez seja idealista, mas temos necessidade disso na vida cotidiana."

Este processo se realiza, particularmente, devido a existência de regras cujo respeito e coerência garantem ao indivíduo segurança e poder. Oferecendo um sistema de crenças, um ideal de vida, concretizado por regras e procedimentos, a organização não faz senão responder a uma necessidade profundamente enraizada no indivíduo.

A partir disso, o indivíduo vai procurar conformar-se ao modelo de personalidade suscitado pela organização; uma personalidade individualista e agressiva todavia adaptável, possuindo um ideal de perfeição, exigência moral e resistente ao *stress* e à angústia. O ideal coletivo substitui o ideal do Ego de cada um. As exigências da empresa tornam-se uma restrição inconsciente.

Aquele que se conforma dentro disso encontra aí uma fonte de satisfação e de valorização narcisista muito importante, satisfações que justificam a aceitação das pressões exercidas especialmente pela carga de trabalho. Quanto maior a satisfação, maior o nível de aceitação desta carga e quanto mais poderosa for a organização, maior satisfação ela trará aos que se identificam com ela.

"Temos tendência a dizer: somos os mais fortes, os melhores, os mais espertos, e acho que isso é uma política deliberada da casa."

"Em Tóquio, Nova York, Paris, a gente é TLXiniano antes de ser japonês, americano ou francês."

Ama-se a organização pela perfeição que se almeja para o próprio fim. As qualidades da organização tornam-se as qualidades do indivíduo. Mesmo se o indivíduo for consciente de estar preso num processo, os fundamentos deste permanecem inconscientes, o que explica o motivo pelo qual ele não pode escapar disso. Ele trata a organização como seu próprio Ego, e uma parte de sua libido narcisista é transferida para a organização por identificação:

- existe, por um lado, introjeção, na medida em que o indivíduo passa inconscientemente de "fora" para "dentro" qualidades inerentes à organização: "Aqueles que saem perdem alguma coisa."
- por outro lado, as particularidades individuais desaparecem. A identificação à organização induz à identificação com outros membros. Não há necessidade de laços funcionais ou de relações afetivas individuais para que se estabeleçam laços entre indivíduos: esses laços existem, desde o primeiro instante através da relação comum inconsciente com a organização. As reações e os sentimentos dos indivíduos são marcados por um traço em comum através da referência ao objeto idealizado.

A potência da organização possibilita a crença numa onipotência individual, a de um Ego em expansão incessante que não encontra limites e experimentam satisfações narcisistas muito importantes: há a construção de um ideal do Ego à imagem da finalidade capitalista. Mas se as satisfações são reais, as exigências desse ideal também o são: a organização exige que o indivíduo dê o melhor de si. que se dedique inteiramente ao sucesso, que se sacrifique. Ele é "condenado a vencer". Isto não é evidentemente uma lei formal, mas um mandamento que encontra seu fundamento na onipotência do inconsciente de cada um. É uma exigência absoluta que, como todo absoluto, é inacessível.

Também o medo de fracassar, de falhar e de perder o amor do objeto amado está sempre presente. Estes medos coexistem com a culpabilidade. Ela não se origina do fato de ter realizado um ato contrário à sua consciência ou às exigências do Superego, mas do de não estar à altura das exigências da organização e do ideal que se procura atingir. O indivíduo

não sente medo de ser punido, caso não vença, pois vencer é uma necessidade vital para ele. Ocupando o lugar do ideal do Ego dos indivíduos! a organização não está apenas canalizando o máximo de suas energias **cm** seu benefício, como está também tornando-os dóceis.

## DISSOLUÇÃO DA INSTÂNCIA CRÍTICA

Outra consequência da captação pela organização do ideal do Era de seus membros é a tendência da perda por parte destes de todo o espírito crítico: a organização é perfeita, tudo o que ela faz é bom e **irrr** preensível. Em caso de conflito entre ele e a organização, o indivíduo tenderá a retornar a agressão contra si próprio, a se deprimir, a se sentir culpado, ao invés de acusar e atacar a organização.

Em contrapartida, aquele que não realiza a fusão completa entre o seu Ego e o ideal oferecido pela organização não gozará de nenhuma **satis** facção narcisista.

Reativando um antigo desejo profundamente enraizado em cada indivíduo, o da união entre o Ego e o ideal de onipotência e de perfeição, a organização favorece uma regressão coletiva ao narcisismo primário e provoca o desaparecimento do Superego. Este não desempenha mais o seu papel, enquanto instância crítica, de ser o guardião da moral do indivíduo, tal qual foi forjado no decorrer dos anos a partir de sua educação, seu meio e sua cultura. Em compensação, o indivíduo se encontra com uma consciência extrema para se tornar conforme às exigências da organização, ao desejo da mãe. O Id toma posse do aparelho psíquico, juntamente com o Ego ideal que procura realizar a fusão com a mãe onipotente e a restrição introjetiva do primeiro objeto do amor perdido. A organização constituiu-se para os membros o substituto desse objeto perdido, a partir daí a sua lei não precisa mais ser imposta de fora, pois está interiorizada: o "você deve" dá lugar ao "é preciso". Enquanto o "você deve" distingue e separa as posições do sujeito da enunciação e o do enunciado, o "é preciso" os confunde. Aquele que enuncia (impõe) e o que é enunciado (é imposto) supõem ocupar o mesmo lugar. Há anulação das diferenças e, no fim dessa guerra de posições onde a guerra parece ausente, cada um torna-se seu próprio censor.

Existe uma correlação entre a anulação das diferenças e a instauração de uma teoria igualitária: as mulheres podem vencer como os homens, os jovens como os velhos, os filhos de operários como os filhos de burgueses. Nenhuma diferenciação de sexo, de idade ou de status, a princípio todos devem ter as mesmas chances para manter a ilusão de que todos podem vencer: não deve haver privilegiados, cada um deve identificar-se à organização no mesmo nível. Nada deve impedir o indivíduo de realizar seu

desejo de curar as feridas narcisistas através da identificação à mãe onipotente.

A figura paterna tende a ser excluída da organização assim como o Superego. Tudo se passa como se a organização em si constituísse a realidade alucinatória de uma tomada de posse da mãe, através da fraternidade, tal qual na fusão primária do bebê com sua mãe.

Observamos, em nosso estudo, que a ausência dos "homens decisores" e de figuras de autoridade não significava de modo algum a falta de poder, ao contrário significava reforço deste. O que surpreende é que a autoridade hierárquica não está mais encarnada nas pessoas, o poder não se apoia mais sobre uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas se reflete no conjunto da estrutura da organização. Existe uma abstração das relações de poder, uma despersonalização da autoridade. Este processo de abstração no nível sociológico é concomitante a um processo de regressão no nível psicológico; na maioria das organizações as relações de poder eram vividas de modo Edipiano dentro de uma estrutura ternária, cujos pólos seriam a organização-mãe, o chefe-pai e o empregado-criança. Nesse contexto, o Superego desempenha seu papel de instância crítica, orientando seu papel para ser, ao mesmo tempo, repressor e protetor, aquele que impedirá o acesso da criança à mãe, isto é, permitindo a cada um de relativizar seus desejos de onipotência no seu confronto com uma autoridade encarnada e real que lhe impõe limites.

Nas organizações hipermodernas como TLTX, a regressão existe à medida que se passa para um nível pré-edipiano: o empregado se encontra em uma relação dual com a organização. Esta substitui o ideal do Ego do indivíduo que a introjeta. As figuras paternas são excluídas, o que provoca, no nível dos sentimentos, uma grande dependência e uma insatisfação constante de nunca poder responder às exigências da organização-mãe.

## A FRAQUEZA DO EGO

Sem dúvida, o ponto mais importante no processo que examinamos é que se trata de *uma ação direta da organização sobre os impulsos e as angústias primárias do indivíduo, tirando-lhe condições para uma elaboração no nível do Ego*. A organização propõe ao indivíduo um sistema de defesas inconsciente contra seus impulsos e suas angústias e este o utiliza como tal. O fato de a elaboração no nível do Ego ser menor significa não só que o indivíduo está inconsciente do processo, mas sobretudo que **não** tem possibilidade de viver suas fantasias, de testar o grau de realidade e irrealidade delas, nas suas trocas com um objeto real e de exercer uma influência sobre esse objeto. Seria uma situação equivalente à da



criança, por exemplo, ao menos parcialmente, em relação aos seus pais, ou então à do subordinado, em relação aos seus chefes em uma organização tradicional. As trocas psíquicas com a organização permanecem imaginárias. A imagem inconsciente que ele criou é rígida, pois a organização que ele teme e deseja não é um objeto real, mas uma formação psíquica que traz respostas às suas necessidades de segurança psicológica. *A construção da organização imaginária e a impotência do indivíduo em influenciar a organização real se misturam circularmente é porque: o indivíduo não pode influenciar a organização que ele investe projetivamente e identifica a ela; é porque ele se identifica a ela, que seu Ego é fraco, ele se defende contra seus impulsos, especialmente agressivos, e não os testa mais em suas trocas reais com a organização.*

Outro aspecto do fenômeno é o *empobrecimento do sentimento de identidade*. A identidade do indivíduo está ligada à sua atividade e **B** suas trocas com o meio do qual depende material e psicologicamente (o pais e as autoridades ulteriores).<sup>12</sup> A possibilidade para a criança, e mais tarde para o adulto, de exercer uma influência sobre a autoridade, de testar limites desta, é essencial para permitir-lhe diferenciar-se do outro, para separar o que é fantasia do que é realidade em suas percepções. A construção da identidade é um processo de *assimilação* como diz Perls,<sup>13</sup> através do qual o indivíduo toma *uma parte* da identidade do outro e rejeita outras, através de um jogo de projeções e introjeções sucessivas no decorrer das trocas com outro, o que vai permitir-lhe melhorar e diferenciar a percepção, "confrontar as fantasias em contato com a realidade". A identidade individual não é um bloco puro, inalterável, que vem do nada, ela é feita de partes tiradas de outras e ela se constrói no decorrer das trocas sociais, especialmente com a autoridade. E é a combinação original dessas partes que é específica, e sobretudo é a atividade do indivíduo que se constrói no decorrer das trocas. Num processo de projeção e de introjeção maciço, tal como o que descrevemos, a identidade individual não se constrói, ela é captada, de uma só vez, e fixada no objeto social que lhe serve de suporte projetivo; é como uma viagem sem passagem de volta. Empobrecimento do sentimento de identidade, uniformização dos indivíduos e massificação são conseqüências desse processo.

Outro aspecto que nós já sugerimos é a *ambigüidade da imagem do Ego* (não confundir com o Ego enquanto instância ativa que rege a troca com o meio). O indivíduo oscila entre duas imagens extremas do Ego: uma imagem grandiosa, magnífica, de um Ego onipotente e a imagem do Ego pequeno, terrificado, impotente, que está em segundo plano e que ressurge de tempos em tempos, por exemplo quando ele evoca seu futuro, seu lazer, sua vida privada. Ele não pode construir uma imagem estável

e intermediária entre os extremos, ou seja, a imagem de um Ego que dispõe de uma força real, embora limitada.

#### 4 GÊNESE SOCIAL DAS ESTRUTURAS INCONSCIENTES

Os processos de projeção e de identificação são provocados pela organização que, por um lado, organiza a fraqueza e o isolamento do indivíduo diante dela, mantendo e reforçando sua angústia e, por outro lado, instaura um sistema de defesas contra a angústia que ela provoca, bis, na nossa opinião, os elementos essenciais desta gênese que tentaremos agrupar, sem, portanto, detalhá-los, para podermos compreender o conjunto.

##### A IMAGEM E O CULTO DO PODER NA ORGANIZAÇÃO

A organização, na sua realidade econômica e política, propõe aos indivíduos uma imagem de força e de poder: o porte da organização, seu caráter mundial, sua eficácia, seus objetivos de conquista (lucro e expansão), constituem uma imagem agressiva de onipotência (o caráter mundial é importante neste caso), que favorece à projeção de sonhos individuais de onipotência, ao mesmo tempo que mantém a angústia que os alimenta. Neste nível, é o poder real da organização que age por si próprio, sem que para isso seja necessário apelar para o desejo consciente dos dirigentes de influenciar os indivíduos. Isto não quer dizer, entretanto, mesmo em se tratando deste nível, que a organização esteja neutra, agindo passivamente sobre o indivíduo, pois não é apenas a possibilidade do poder, mas o desejo real de dominação mundial que age sobre o indivíduo ao mesmo tempo como uma ameaça e um estímulo excitante.

Esta imagem de onipotência é consolidada ideologicamente pela organização. Isto é, ela propõe, conscientemente, a imagem de seu poder que é consolidada como um valor e um modelo para os indivíduos. Ela mantém o *culto de TLTX*, de seu sucesso, de seu poder e de sua expansão.

##### A MÁQUINA DO PRAZER

As múltiplas satisfações que ela oferece aos indivíduos são outro elemento da gênese: salário, trabalho, carreira, viagens, contatos, e nós acreditamos que também a possibilidade de escapar às contradições de

12. BETTELHEIM, B. La forteresse vide. Paris Gallimard, 1969. Mostrou a importância que tinha para a formação da identidade, a possibilidade para o bebê de ser reconhecido em seu desejo de atividade e sua capacidade de influenciar a mãe.

casta, de classe, da família. A organização apresenta-se assim como *uma imensa máquina de dar prazer* ao indivíduo e adquire dessa maneira um imenso poder sobre ele, ou seja, o poder de "exercitá-lo" (dar prazer) com a condição de que ele satisfaça suas exigências, e o poder de retirá-lo, se não a satisfaz. Ela é pois simultaneamente tentadora (sedutora, para rí tomar a imagem da amante) e ameaçadora (à medida que se torna fonte de prazer).

Os prazeres propostos pela organização são do tipo sadomasoquístico. É o prazer de identificar-se com o poder da organização, de dominar os outros e de vencer continuamente a si próprio. São prazeres que excluem a paz e a calma. É o tipo de prazer totalmente voltado para a excitação. É como um orgasmo indefinidamente adiado."

Além disso, as condições precisas em que a organização oferece o prazer ao indivíduo não fazem mais que reforçar seu poder, pois o prazer

- é dirigido ao indivíduo isolado;
- é reforçado por um modelo de personalidade, um ideal de sucesso e de conquista;
- é acompanhado por um sistema muito forte de sanções que proíbem ter o prazer de outra forma.

Vejamos estes pontos.

## O ISOLAMENTO DO INDIVÍDUO

À medida que os prazeres são oferecidos ao indivíduo, eles reforçam seu isolamento: é o sucesso individual no trabalho e na carreira, o salário como sinal de mérito individual. Tudo contribui para o indivíduo a tirar seu prazer, não da satisfação dos outros (seus colegas, seus clientes, mesmo seus chefes), mas da satisfação da organização. Os chefes diretos são apenas instrumentos que lhe comunicam o testemunho da satisfação ou da insatisfação da organização e de conformidade com os princípios dela. Ele deve, portanto, esforçar-se para satisfazer uma entidade abstrata diante da qual *ele está só*. A satisfação de indivíduos concretos (seus colegas, seus subordinados, seus clientes, seus chefes) entra em apenas e eventualmente como um elemento entre outros da satisfação da organização e sempre será apreciada segundo os princípios desta. Em última análise, o indivíduo aprende a obter seu prazer dominando

outros, a serviço da organização, e dominando a si próprio, num prazer solitário, obtido ao vencer as dificuldades, a novidade de sua tarefa, encontrando o mito do herói solitário. O isolamento do indivíduo não tem portanto somente um aspecto sociológico (evitar a formação de coletividades opostas à organização), ele prolonga-se psicologicamente num isolamento do tipo masturbatório do indivíduo com a organização imaginária.

O prazer da realização em grupo, da produção em equipe, do reconhecimento pelos outros, do auxílio mútuo e da solidariedade, não podem ser completamente eliminados, pois são inseparáveis de uma produção coletiva, são apenas desvalorizados e subordinados ao primeiro tipo de prazer.

Além disso, a organização ocupa-se diretamente de evitar a formação de ações coletivas suscetíveis de ter em seu meio uma política autônoma: não só os sindicatos, mas também grupos funcionais, nacionais etc.

## UM MODELO DE PERSONALIDADE BASEADO NO SUCESSO E NA CONQUISTA

Este sistema de organização dos impulsos individuais (econômico no sentido psicanalítico do termo) é consolidado ideologicamente por um modelo de personalidade cuja difusão é harmonizada pela organização: modelo de sucesso no trabalho e na carreira, de ambição, de afirmação agressiva de si, de auto-superação (luta contra si mesmo e dominação de si mesmo), modelo do "animal selvagem individualista" (entretanto, submetido às regras). É um modelo agressivo e anárquico, este do indivíduo que pode fazer "aquilo que lhe agrada" (na condição de perseguir os objetivos e de obedecer aos princípios da organização). Ele favorece o desenvolvimento de um sistema de defesas agressivo contra a angústia, no mesmo tempo que canaliza a agressividade em direções não perigosas para a organização (os clientes, os subordinados, os colegas, a família). Afinal isto é a própria imagem que a organização oferece dela. Ela já é identificar-se com a organização.

## A MÁQUINA DE ANGÚSTIA

Comporta dois elementos básicos, a comunicação das exigências muito altas (carga de trabalho, rendimento, lucro etc), que implicam o risco de fracasso e, sobretudo, a organização do sistema de controle, visando ao respeito das exigências.

O sistema de controle é extremamente elaborado: formalização de regras (planos, regras, princípios escritos e mantidos atualizados),

freqüência, duplo controle pela hierarquia e pelos *staffs*, multiplicação e especialização dos *staffs*.

O controle é particularmente severo no nível psicológico e ideológico: seleção e formação ideológica do quadro dirigente durante os estágios, purgos periódicos dos dirigentes desviacionistas, controle da palavra (é preciso ser prudente com aquilo que se diz). A personalidade dos TLTXinianos e sua ideologia são pontos nevrálgicos. A vigilância ideológica, vigiar para que os TLTXinianos tenham uma personalidade conforme, é até mais importante que a consecução dos resultados econômicos, sobretudo para os quadros dirigentes, pois é nela em que se baseia a organização. O que TLTX mais teme é a análise e a crítica dos princípios que fundamentam a organização (porquanto ela encoraja, no sentido contrário, toda crítica funcional, desde que não questione seus princípios).

O sistema de controle se estende ainda por um sistema de sanções: não-promoção, mutação, "desvios". Formularemos três observações acerca disto:

- a) O acoplamento de grandes incitações ao prazer e de exigência, elevadas é um elemento essencial. É o que nós chamávamos de política de mediação da organização, o que Marcuse chama de "tolerância repressiva". Mas a interpretação vai muito além da idéia segundo a qual a organização oferece gratificações elevadas para impor suas exigências. De fato, a organização apresenta-se ao indivíduo ao mesmo tempo extremamente gratificante e ameaçadora. Diante da ameaça objetiva e dos sentimentos de angústia e agressividade que ela provoca no indivíduo, o acoplamento dos dois elementos só deixa para ele como saída a identificação à organização e a aceitação das gratificações, assim como do modelo de personalidade que os acompanham.
- b) Quanto menos aplicado o sistema de sanções, mais ameaçador ele se torna. Trata-se aqui da função dos controles múltiplos e onipresentes. Eles criam uma atmosfera de ameaça permanente, conservando a angústia e a culpa. É necessário lembrar aqui a distinção, usual em psicologia, entre o medo e a angústia. O medo tem um objeto preciso, é limitado no tempo e no espaço. A angústia é difusa, está sempre presente e pode se fixar a todo momento em objetos diversos. A organização tradicional gera o medo, diante da desobediência às ordens precisas, faz saber que quem a obedece está obrigado da ameaça. Como temos observado freqüentemente, as organizações mais arcaicas e mais opressivas são também aquelas que dão ao indivíduo zonas de liberdade relativamente invioláveis, por exemplo, o militar é livre fora de seu serviço, ele se define por obrigações precisas. Enquanto a organização hipermoderna, ela é a mãe da angústia. Sempre se identifica o culpado, nunca se aplicam integralmente os regulamentos, menos

ainda a política, que aliás não se conhece, pois é elaborada em segredo e sujeita a mudanças. A ameaça pode vir de qualquer lugar, seja após uma mudança da política ou de quadros dirigentes de qualquer área da organização (e, apesar disso, ela nunca aparece como inconstante e, portanto, intolerável, pois sempre será explicada e racionalizada de imediato e sempre obedecerá aos princípios do conjunto da organização). Não é devido a um erro preciso que se torna culpado, a culpa é onipresente e consubstancial à vida na organização.

- c) *o princípio da sanção consiste em retirar o prazer que a própria organização oferece.* A organização não faz "mal" aos indivíduos: salvo exceções, não reduz seu salário, não o despede, contenta-se em lhe retirar o prazer que lhe dispensa: ela o confina na vida morta dos "encostados".

Isto prova o poder da organização ao mesmo tempo que o reforça. Não é necessário ser má para o indivíduo, pois a organização já possui tal dominação psicológica sobre ele que o maior mal que ela pode lhe fazer é retirar-lhe seus favores: a desgraça, como é no Partido Comunista e na Igreja Católica, é o pior castigo, é o que arruina o indivíduo e do qual ele não se restabelece. Em 1984, de George Orwell, os velhos executivos do partido comprometido com a oposição, depois de terem passado pelas confissões nas mãos da polícia do Estado, acabam seus dias sem fazer nada, no café Marroniers. Eles foram reintegrados no partido e ocupam sinecuras. Eles deixam de ser perigosos, para serem o exemplo vivo da insignificância e da futilidade daqueles que ousaram revoltar-se contra a organização.

Esse sistema de sanções apresenta, além disso, a vantagem para a organização de ser mais difícil de opor-se a ele. O "mal" causado ao indivíduo é invisível, este não é levado à revolta por uma agressão direta, o próprio torna-se o colaborador da empresa na punição que ela lhe inflige. Em última análise, uma vez pronunciada a sentença, o próprio indivíduo é encarregado da aplicação da pena.

## 5 O BINÔMIO ORGANIZAÇÃO — INCONSCIENTE INDIVIDUAL

Distanciemo-nos um pouco e vejamos no seu conjunto as estruturas psicológicas inconscientes e os processos sociais que as influenciam.

Podemos resumir os elementos da organização que influenciam a formação da personalidade individual:



as causas psicológicas socialmente organizadas. A *máquina fun- ciona como uma pompa* na qual a energia social externa é aplican- da por baixo e por cima. Aumenta-se a angústia pelo **umenta** da *superpressão* interna e simultaneamente pela aspiração da **ene?** gia despendida para o alto, em direção às imagens e às causaB. O resultado é uma fantástica canalização da energia — a **sul** transformação qualitativa em energia agressiva, o aumento da teu- são e das contradições internas, pois a organização trabalha em permanente estado de supertensão e, sobretudo, a redução de todos os processos internos — através dos quais o indivíduo resolve habitualmente suas contradições psicológicas (enfraqueci- mento do Ego). Os processos são inteiramente canalizados e to- mados pelo duplo efeito da pressão e da aspiração.

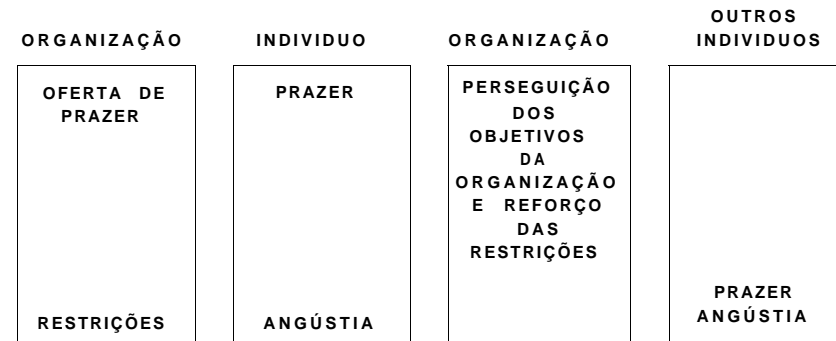
Em outras palavras, a organização mantém e alimenta permanente- mente o conflito psicológico interno. O sistema psicológico interno, ele próprio é articulado (fechado) no sistema social da organização:

c) *terceira parte: Conduta social do indivíduo*

O indivíduo apropria-se efetivamente do seu trabalho, da ideologia da organização, de suas políticas de pessoal e da própria organização. Ele "funciona" bem, trabalha, persegue os objetivos de TLTX, reforça e difunde sua ideologia, se neces- sário a completa ou a bloqueia e, acima de tudo, "ama" a orga- nização e está pronto para aceitar o que ela lhe propõe.

É uma *gênese sociopsicológica* em que os dois temas são igualmente importantes. Seria falso ver apenas os aspectos psicológicos, analisar a identificação, a projeção, a introjeção, sem ver que esses processos são provocados e regidos pela organização (é o ponto fraco do pensamento de E. Jacques, que, por outro lado, é rico), assim como erraríamos ao subestimar tais aspectos, nevrálgicos, tão estratégicos para uma organiza- ção semelhante. Ter-se-ia omitido o essencial na compreensão desta orga- nização se nos limitássemos em descrevê-la em termos de pressão e de exploração direta, seguindo aliás um modelo simplista de empresa capita- lista (pois desde seu nascimento o capitalismo introduz mediação ou utiliza- -se de mediações dos sistemas anteriores). Mesmo a imagem de restrições atenuadas por vantagens é muito insuficiente. A característica fundamental e verdadeiramente nova para organizar uma produção é a dominação psico- lógica que ela exerce sobre seus membros, sua capacidade de "construir" um indivíduo à sua própria imagem, nas suas intenções essenciais, nas mais profundas causas psicológicas, de "construir" o indivíduo capaz, por sua vez, de reproduzi-la e de fazê-la funcionar em seu impulso original.

Trata-se de um processo de reprodução social que se pode chamar *psico-ideológico*, cujo esquema é o seguinte:



A organização influencia as estruturas psicológicas do indivíduo: este adere a ela e a faz funcionar, o que por sua vez leva a modificações psico- lógicas nos outros indivíduos, e assim por diante. . . O exemplo que anali- samos é o do desenvolvimento e formação dos quadros superiores na sede da organização. As ofertas sedutoras da organização aos estagiários,\* em termos de carreira, e os controles severos que ela faz pesar sobre sua con- formidade ideológica e psicológica provocam o reforço das estruturas mentais internas destes. Os estagiários que são ao mesmo tempo os *staffs* de vigilância das filiais colocam atentamente as políticas da organização em prática e provocam assim o reforço das estruturas mentais dos execu- tivos das filiais. E assim por diante até o infinito. O fato de as mesmas pessoas estarem simultaneamente em situação de aprendizagem (para o alto) e em situação operacional (para baixo), esta invenção pedagógica notá- vel de TLTX ilustra maravilhosamente o mecanismo de reprodução que analisamos aqui. O funcionamento da organização só pode ser compreendi- do se o interpretarmos em termos de vaivém constante entre estruturas sociais e estruturas mentais.

### REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA INCONSCIENTE

O traço mais importante deste jugo psicológico é sem dúvida a ação direta sobre o inconsciente dos indivíduos. Trata-se de uma modelagem, de uma reorganização do inconsciente dos indivíduos. Há aí um aspecto complementar a ser salientado, é o que chamamos *enfraquecimento do Ego*. É através da manipulação do inconsciente que a organização coloca sob seu jugo o indivíduo, reforçando suas angústias paranóides inconscientes mais arcaicas, assim como os sistemas de defesa (também inconscientes) contra a angústia. Ela age provocando uma fantástica regressão psico-

\* Os autores referem-se aos indivíduos em cargos de gerência e direção, no seu período da formação e aperfeiçoamento nos serviços da organização. (N. do T.) jyj

lógica, reforçando um estado de terror infantil no indivíduo e fornecendo-lhe no momento oportuno um meio, o seu, para se defender contra os terrores e se salvar.

## MANIPULAÇÃO DO INCONSCIENTE E INCONSCIÊNCIA DO PROCESSO

*Uma das razões pelas quais o indivíduo não tem consciência da ação de TLTX sobre ele mesmo (e sobre os outros) está justamente no fato de que TLTX o atinge ao nível de seu inconsciente, de suas fantasias e de suas defesas. O inconsciente psicológico serve assim de "tela" para a conscientização dos determinismos sociais. A conscientização é deveras sempre difícil e aleatória. É todavia mais fácil numa organização tradicional, onde as fronteiras do indivíduo permanecem determinadas, onde o papel das restrições permanece identificável, onde as gratificações tenham um caráter antes de tudo material. É o caso do operário do século XIX, do operário especializado de hoje e, até mesmo de funcionário graduado de uma empresa tradicional. O indivíduo TLTXilizado está inconsciente da maioria dos mecanismos externos e internos que o engendram. Retomando o esquema IV, ele está inconsciente da gênese social e psicológica dos processos e pouco consciente de sua própria conduta. Ele se imagina construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até no seu interior. Ele inverte a casualidade com toda sinceridade e existe aí, como aliás o dizíamos, em último aspecto, talvez o mais grave, o da alienação. Seu desejo de produzir e de construir um mundo e, para tanto, de compreendê-lo, é captado e lhe é restituído sob forma de ersatz,<sup>15</sup> não tanto pela doutrinação (visto que ainda é um efeito superficial), mas em razão da ação sobre o seu inconsciente, que gera sua ilusão de onipotência.*

## PATOLOGIA INDIVIDUAL E PATOLOGIA SOCIAL

No decorrer desta pesquisa, fomos levados a refletir sobre a patologia do sistema. No nível individual, o caráter patológico do sistema está sobretudo no fato de operar diretamente uma remodelagem profunda no inconsciente individual, diminuindo assim as possibilidades de autonomia real do indivíduo. Aos poucos, o indivíduo se vê impregnado de uma personalidade emprestada, invadido por conflitos que ele não consegue dominar, oscilando entre o prazer e a angústia e reproduzindo-os. Ele é o artesão de seus próprios conflitos e só tem como saída a fuga imaginária ou a depressão. São numerosos os comentários, em nossas entrevistas, que testemunham o caráter patológico dessa vivência: "a gente é açoitado", "é uma

psicose". A tomada de consciência é difícil e fragmentar no estado de isolamento objetivo e psíquico do indivíduo. A ação não é um remédio, visto que a ação coletiva é impossível ou difícil de realizar-se, pelas mesmas razões, e *todos* os modelos de ação levam ao sistema inconsciente. Ainda aí, a impotência do indivíduo em influenciar a organização, não nesta ou naquela política, mas nos seus princípios, na sua lógica, na sua estrutura, reforça o sistema mental e vice-versa. Uma das conseqüências disso é uma vida empobrecida, padronizada, mecanizada, em que o único prazer verdadeiro é o de uma excitação mecânica e angustiada, em que a amizade e o amor são raros e precários. Como nos disseram muitas vezes: a vida privada ameaçada, a impossibilidade de gozar dos lazeres e do descanso, a ambigüidade das relações humanas na empresa em que a cordialidade de comando, mesmo com os rivais detestados, confunde todas as referências. Um dos entrevistados dizia após ter falado de um rival temido e odiado que "fora usado de má fé".

"É meu melhor amigo, saímos de férias juntos", e mais adiante ele declarava ter somente um verdadeiro amigo na empresa,

Mas pode-se falar ainda de patologia quando uma conduta é partilhada assim por toda uma coletividade e aprovada por ela? Não, se definirmos a patologia em oposição ao normal, como desvio em relação às normas sociais. Sim, em compensação, se recorrermos a critérios psicológicos, intrínsecos, como a autonomia do indivíduo, a intensidade dos conflitos inconscientes. . . Se a patologia existe, trata-se aqui de uma patologia socialmente organizada, que remete ao caráter patológico do próprio sistema social.

A patologia individual lança assim uma poderosa luz sobre a patologia institucional. A paranóia sadomasoquista individual, alimentada pela instituição, revela a paranóia da instituição sempre escondida em seu discurso hiper-racional e, através dela, revela também a paranóia do sistema, que a sustenta e que ela reforça. O indivíduo "lê" assim a instituição que o produz e lhe dá sentido psicológico.

O desejo de conquista, de onipotência e de dominação, a angústia e o delírio de perseguição, o medo da morte, a insensibilidade e a crueldade para consigo e para com os outros presentes no inconsciente individual, traem as intenções inconscientes da organização econômica, sob camuflagens racionais e ideológicas que cios próprios remetem ao convívio e à ocultação de contradições sociais, que são o não-dito por excelência da organização econômica.

## LIMITES DO ESQUEMA

Certamente este esquema demanda várias restrições e complementos:

- a) seu caráter evidentemente simplificado para esclarecer a análise não leva em conta importantes efeitos de *feedback*. Sem dúvida

15. N.T. Ersatz é uma palavra alemã e quer dizer substituição; usada na psicanálise para se referir a uma defesa psicológica em que o objeto original de desejo ou prazer é substituído por outro para obtenção do prazer original.

os *feedbacks* e os pontos de reforços são muito mais numerosos que os que indicamos: por exemplo, a ação do indivíduo que introjetou este ou aquele aspecto da organização reforça a sua política neste ponto, o que por sua vez tem seus efeitos retroativos sobre a psicologia individual etc.

Seria aliás interessante procurar dentro dessa perspectiva, do ponto de vista cibernético, as possibilidades de autocorreção que leva um modelo a obter reforços múltiplos e massivos. Conckiiir-se-ia, sem dúvida, que elas são estreitamente circunscritas. A própria coerência da organização acerca de seus princípios e de sua lógica, consciente e inconsciente, os pontos de retorcios e os inúmeros *feedbacks*, a redundância acerca de alguns princípios diretores limitam as possibilidades de mudança da organização em direção àquilo que não choque com os princípios diretores. Quanto mais a organização é capaz de se adaptar com flexibilidade às mudanças que não contradizem sua lógica interna, mais ela estaria desamparada em face das mudanças que a colocarem em risco: profundas mudanças de mentalidade por exemplo, organizações coletivas promovendo sistemas de valores e de satisfações inteiramente diferentes dos seus. Mas isto permanece no campo da hipótese.

- b) Trata-se seguramente de esquemas teóricos que apresentam tipos ideais, no sentido werberiano do termo, tipos puros que não encontram, ao pé da letra, na realidade. A personalidade dos TLTXinianos, a história deles, os outros grupos sociais aos quais eles pertencem ou que os influenciaram, introduzem felizmente numerosas variantes. Nossa hipótese é entretanto que se trata de processos fundamentais, colocado em prática, pouco ou muito pela maioria dos TLTXinianos. Fundamentais porque formam a ossatura da influência da organização sobre os indivíduos, as causas essenciais de seu poder sobre eles, e também da conduta dos indivíduos a serviço de TLTX. Por isso, a dominação é mais ou menos forte segundo a personalidade dos indivíduos, sua idade, seus grupos de referência e também segundo o setor da organização ao qual eles pertencem. Os mais marcados são, sem dúvida, os vendedores, os funcionários de venda, os funcionários superiores e dirigentes de todas as áreas. Os menos marcados, ao menos na nossa amostra, são as mulheres, os jovens, os técnicos, isto é, os grupos "oprimidos", (comparados com os outros acima), os quais sofrem menos que os anteriores, os impactos tanto das seduções como da pressão moral da organização. Sobre os últimos, a pressão se exerce mais brutalmente, a sedução puramente material (o salário, a oportunidade de emprego e de carreira) desempenha um papel mais importante, a identificação é verificada em menor grau, eles estão mais aptos para tomar um distanciamento em relação à organização e para se defenderem. Mas trata-se apenas de diferenças relativas. Em nenhuma parte de TLTX observamos modelos radicalmente diferentes daqueles

que acabamos de descrever, ou sistemas de valores radicalmente diferentes que resultassem numa conduta coerente e resoluto. Quando muito eram críticas parciais, facilmente recuperáveis, veledades de contestação prática, nada mais que uma tentativa por parte de alguns de se distanciarem da ideologia oficial e de justificarem sua permanência na organização por motivos puramente materiais (salário, carreira, interesse de trabalho, estudos etc), ou então uma crítica difusa de caráter poético e simbólico (folclore de conversas de corredor, imagens de TLTX como monstro) altamente reveladora mas claramente insuficiente para fundamentar uma análise e uma ação. Também, observou-se que certos "desiludidos da carreira" apresentavam uma delasagem profunda entre o personagem oficial e o homem privado, entre o discurso oficial e o discurso oculto (este exprimindo um rancor profundo contra a organização e uma raiva impotente),

- c) Enfim, deixaremos claro, se necessário for, que de modo algum, formulamos a hipótese de um plano consciente e maquiavélico de influência por parte dos dirigentes da organização (esta noção mesmo tem um sentido pouco preciso, como demonstramos. Se se trata de uma organização muito hierarquizada e, se se pode distinguir aí estratos muito evidentes, a direção difunde de alto para baixo no conjunto da organização, em razão justamente dos processos de identificação e de introjeção que acabamos de descrever). *Os dirigentes da organização são os primeiros consumidores de sua ideologia, os tipos mais puros da personalidade que eles fabricam.* Alguns elementos são certamente conscientes, por exemplo, a necessidade de perseguir os objetivos econômicos e políticos de TLTX, de lutar contra os desvios, de "satisfazer" o pessoal e evitar as reações coletivas, de administrar os interesses nacionais etc., mas as retransmissões ideológicas e psicológicas funcionam em todos os níveis (humanitarismo, individualismo, culto do poder, sucesso etc...). Essas retransmissões visam justificar e reforçar isoladamente cada tomada de posição e sobretudo impedir uma conscientização global do conjunto dos determinismos. Assim pode-se simultaneamente estar consciente de cada parte e inconsciente do conjunto. Por exemplo, a pressão do trabalho e as vantagens individuais dadas ao pessoal, têm cada uma sua justificativa independente (eficácia, humanitarismo), a associação entre as duas raramente é feita, o que deixará, transparecer as razões da política de mediação da empresa. Esse papel de *clivagem* do ideológico e do psicológico, que permite aderir isoladamente a cada parte da organização, é importante e, ao nosso conhecimento não foi suficientemente analisado.

A época, se é que um dia existiu, em que os dirigentes podiam permitir-se ao luxo do cinismo acabou. Em todo caso, não é isso que acontece quanto aos dirigentes médios (os únicos que tivemos acesso), e, supomos

que o mesmo aconteça aos dirigentes supremos. Eles são os primeiros e as maiores vítimas no nível psicológico e ideológico do sistema que promovem. Assim como os monarcas do século XX no Ocidente se tornaram os exemplos mais perfeitos da moral pequeno-burguesa, os dirigentes da sociedade pós-industrial integraram de maneira mais rígida o ideal e os modelos de personalidade do neocapitalismo, o da conquista mundial. Talvez, mas isto é apenas uma hipótese, visto que a sociedade que eles defendem está muito ameaçada.

## 6 A EXPERIÊNCIA IMPOSSÍVEL DA MORTE E DO AMOR

Nos dois últimos capítulos desta parte, nós desejamos aprofundar nosso modelo teórico quanto ao problema central das relações entre estruturas sociais e estruturas inconscientes.

Tomemos como ponto de partida de nossa interrogação a angústia da morte. Nossa hipótese era que a organização, para manter seu poder e mascarar as contradições sociais que se cristalizam dentro dela, desenvolve a dominação psicológica sobre seus membros, através da reativação e o reforço da angústia de morte infantil, especialmente a angústia da retirada do amor da mãe. Este esquema teórico articula as contradições psicológicas com as contradições sociais, os referentes psicanalíticos com os referentes marxistas, subordinando os primeiros aos segundos.

Mas é necessário, na nossa opinião, aprofundar mais sobre a questão e interrogar a origem da angústia de morte. Esta não é, a nosso ver, um primeiro dado da psique, como postulava Freud,<sup>16</sup> mas achamos que ela se introduz nos conflitos existenciais mais profundos. Nossa hipótese é que o indivíduo vive um conflito permanente entre seu desejo e os limites deste, colocados pela existência dos outros e dos seus desejos próprios. Este conflito é, ao mesmo tempo, o confronto com os limites internos do indivíduo. O confronto com a morte, a sua e a dos seres desejados.

Este conflito que o indivíduo vive, na origem, na sua relação com a mãe e o pai é o fundamento do amor, que definimos como a relação com um ser desejado, um ser contudo diferente de si, um mortal que foge ao desejo que se tem dele. O conflito amoroso, o confronto com a morte e com os outros, é o fundamento da individualidade e da relação, da construção de si e dos outros e de suas mudanças. Este conflito existencial, permanente e dinâmico, não pode jamais ser apreendido diretamente, mas através de todos os tipos de defesa do indivíduo e dos outros, através das defesas que são socialmente organizadas. Nas relações da criança com os pais, relações estas que servem de protótipo às relações futuras, a dife-

rença da criança com o seu desejo próprio é freqüente. Para os pais, o que difere nesta relação é que o próprio desejo da criança é, muitas vezes, vivido como ameaçador pelos pais. Estes, por sua vez, respondem a isso através de uma ameaça, que não é senão a reprodução das instituições sociais repressivas. É o amor condicional do qual fala Rogers:<sup>17</sup> você não será amado, isto é, você só pode existir se... senão você corre o risco de morte. Pois não ser amado, isto é, não ser reconhecido em seu desejo (o que não quer dizer que o desejo seja aceito) é literalmente ser ameaçado de morte (como o mostra claramente o estudo de Bettelheim sobre as crianças autistas).<sup>18</sup> Os pais amam na criança uma imagem, a imagem de uma criança que lhes convém, de uma criança submissa. Como retorno da prova de amor, eles esperam que a criança se conforme a isto. Mas para ela existir, para se tornar ela própria, ela deverá matar esta criança que está dentro dela. Duplo afrontamento porque este homicídio leva à própria morte dos pais. Contradição de base, pois para amar, a criança deve cometer esse crime que aparenta ser um sinal de ódio para com seus pais. O conflito transforma-se então: o sentimento de morte reprimido transforma-se em uma *angústia de morte* inconsciente, isto é, se transforma numa ameaça de morte permanente que pesa sobre o indivíduo e sobre seus desejos. Ameaça esta que se lhe torna inacessível e que não permite que ele afronte o desejo dos outros, e nem procure com eles compromissos mutuamente aceitáveis. Sua energia é canalizada em grande parte para a defesa de sua angústia e para a reprodução dela, seu desejo se transforma e se torna destrutivo, é preciso a todo custo negar e suprimir o desejo dos outros, ou se identificar com ele e se conformar. O conflito existencial subjacente entre o desejo e o sentimento da morte, conflito produtivo e criativo, se transforma em um conflito permanente entre o desejo e a angústia de morte, o qual é um conflito repetitivo e reprodutor. O amor e o sentimento de morte que está ligado a ele são recalçados e recobertos pela angústia de morte e pelos desejos agressivos-defensivos (desejos secundários).<sup>19</sup>

Estes processos têm uma origem, ao mesmo tempo, psicológica, nos mecanismos de defesa do indivíduo, e social. A repressão social, que podemos interpretar como uma "morte recusada", o surgimento da ameaça de morte e a recusa da consciência da morte, reforça os mecanismos de defesa psicológicos do indivíduo e vice-versa, num processo circular (c.f. mais adiante). Vemos em qual sentido age a organização hipermoderna. Certamente, ela não cria os conflitos existenciais do indivíduo, nem os mecanismos de defesa contra o conflito amoroso. Entretanto, ela contribui de maneira massiva para reforçar estes últimos, acentuando a angústia de morte e o conflito defensivo entre o desejo e a angústia. A organização hipermoderna cria de modo quase perfeito uma situação de amor condicional, propondo-se como objeto de amor ameaçador, suscetível de amar

17. ROGERS, C. *Le développement de la personne*, Paris, Dunod.

18. BETTELHEIM, B. *La forteresse vide*, Gallimard, 1969.

19. Desenvolvemos estes temas em uma obra recente: PAGES, Max. *Le travail amoureux*, capítulo sobre *La dialectique du changement*. Paris, Dunod, 1968.



e de ser amado, com a condição de lhe ser amor submisso. Por esse processo, *ela reativa e explora a busca de amor não saciado e reprimido, particularmente a demanda em relação à mãe, que cada indivíduo carrega consigo. É uma chantagem de amor.* Pesquisas recentes<sup>20</sup> verificaram que a experiência de não ter sido amado pelos pais, em particular pela mãe — em nossa linguagem, a experiência da repressão do amor pelos pais — é vivida como uma dor insuportável, e na maior parte das vezes recalçada, e se constitui no núcleo central da psique e dos mecanismos de defesa. É esta dor, este trauma, que a organização reativa, que ela faz reviver o indivíduo, e que ao mesmo tempo ela abranda, fazendo-o viver um diálogo exclusivo com ela. Fusão esta que ele sempre sonhou. *Em suas transações inconscientes com a organização o indivíduo revive a dor lancinante, profundamente escondida, que ele experimentou ao não ter sido amado por seus pais, sobretudo por sua mãe, ele revive todas as ameaças que pesaram sobre seu amor e, ao mesmo tempo, ele as compensa num sonho de fusão amorosa com a mãe. Ele vive a ilusão que pode enfim ser amado perfeitamente, na condição de se submeter totalmente ao objeto amado.* Não é uma relação de amor verdadeira, isto é, imperfeita, que permitiria a diferença, o conflito com a organização, a negociação, o compromisso, outros investimentos, relações amorosas com outros. Trata-se de uma relação amorosa exclusiva e totalitária, uma paixão ciumenta, um vício que rói e destrói todas as outras relações familiares, eróticas e políticas. É um "monopólio amoroso" (o paralelo com a situação econômica está claro). É uma chantagem de amor, é um *ersatz* de amor.

É neste ponto que nos separamos da ideologia do desejo e das críticas às organizações que fazem os institucionalistas (Deleuze, Guattari, Lapassade, Lourau, Stourdézé). O principal foco não é a repressão do desejo, mas a repressão do amor. A organização é criticada não por canalizar os desejos, mas por não reconhecê-los, por impedir sua confrontação, seus conflitos e a criação de lugares de confrontação, onde desejos e fantasias se separassem, onde indivíduos e grupos pudessem construir de maneira mais autônoma sua identidade através de seus conflitos. A exploração do desejo é apenas um aspecto, o ponto central é a negação e a rejeição do amor e do conflito, o impedimento da construção de relações amorosas, portanto conflituosas, entre os indivíduos e pela substituição por uma relação amorosa central no nível puramente imaginário, onde todo conflito é excluído.

## 7 O SISTEMA SÓCIO-MENTAL

As reflexões precedentes fazem com que apareça um sentido oculto da organização e das instituições sociais em geral, o da recusa da morte.

Poder-se-ia dizer que toda organização se apresenta como eterna, por sua própria constituição, e isto é sem dúvida um dos motivos da poderosa atração que ela exerce sobre os indivíduos. A organização e o sistema social fogem cada vez mais da contingência, da mortalidade, da diferença, integrando-os num sistema total. Poder-se-ia imaginar uma organização moderna que se apresentasse de imediato como contingente e mortal, como uma associação de pessoas singulares, ligada a suas personalidades e a seus desejos, com objetivos limitados no tempo e no espaço, suscetível de mudar, de desaparecer, como aqueles que a fundaram e ao bel-prazer de seus encontros? Não, as organizações se apresentam cada vez mais como sistemas abstratos e anônimos, teoricamente eternos, em que a individualidade e a relação têm um status menor (as ciências humanas estão aí para tratar desse tipo de escórias), em que indivíduos intercambiáveis devem moldar-se nos quadros (manuais de funcionamento, estatutos, objetivos), definidos fora deles.

Essas organizações definem-se por sua bandeira que são as mais altas promessas de saudação e eternidade. O discurso secreto de toda organização é: juntem-se à Shell, à Peugeot, à Associação Internacional de Psicanálise, à Sociedade dos Novos Economistas. . . e serão eternos como elas. A organização hipermoderna faz o mais alto uso disso e aperfeiçoa este sonho de eternidade, através de sua imagem de perfeição, de mundialidade, de totalidade, de sociedade total, sem falhas, onde nada falta, onde tudo está no seu lugar. . . por séculos e séculos. É o velho sonho milenar de perfeição, de realização dos desejos, é a promessa das religiões messiânicas. Eternidade, onipotência, realização dos desejos, eliminação da falha e da contradição, é também a estrutura do inconsciente que ignora, dizemos o Mestre, os limites do tempo e do espaço, as restrições da lógica. A organização e o sistema social juntam assim às defesas do indivíduo contra seus conflitos existenciais mais profundos, contra sua recusa da confrontação com a morte. Assim, as estruturas sociais e as estruturas psicológicas, os sistemas de defesa, dos quais em primeiro lugar a da angústia de morte, teriam um sentido comum, estariam em secreta correspondência. A recusa pelo indivíduo da confrontação com a morte, que transforma a presença da morte em angústia, se une à recusa da morte e da contingência pelas instituições sociais. Elas fazem a morte ser vivida como uma ameaça cada vez mais forte e menos confessada, contra qualquer um que não se conforme a elas. Mas, na verdade, estas instituições recusam a morte como uma necessidade vital, fonte de confrontação com as diferenças, com os outros, fonte da produção de idéias e de valores.

Mas de repente vemos que o caminho no qual nos enveredamos questiona nosso esquema teórico inicial. Fizemos aparecer um terceiro termo, um terceiro nível de análise, o dos conflitos existenciais, produtor de sentidos aos dois outros níveis: o das estruturas psicológicas e o das estruturas sociais. Este termo tem uma função unificadora, porquanto ele desvenda correspondências entre os dois níveis que funcionam a partir daí como dois registros de leitura de uma realidade comum, duas partes de

um sistema inconsciente, em um sentido amplo e novo do termo, que englobaria as estruturas psicológicas individuais e as estruturas sociais. Nenhuma delas justificaria o uso de linguagens heterogêneas, o marxismo e a psicanálise, elas não revelariam nada mais do que duas ordens de fatores distintos, os quais nos contentamos em estudar a interação, pesquisando a predominância eventual de um sobre o outro. Pelo contrário, elas teriam outro sentido comum, estariam em estreita correspondência, em influência mútua e dialética, sem predominância de uns sobre os outros. Instituições e estruturas psicológicas se relacionariam assim como as peças de um *sistema sócio-mental* que se reforçam, mutuamente, em que um é a leitura do outro, numa outra linguagem. Não se poderia mais atribuir a origem das estruturas inconscientes à família, que seria uma fornecedora de uma espécie de matéria-prima psicológica às organizações, que a elaborariam posteriormente.

A família é, pois, uma instituição e se engaja dessa forma solidariamente com todas as instituições sociais na modelagem do inconsciente individual. Inversamente não se poderia mais interpretar a origem das estruturas da organização unicamente em termos de contradições sociais, pois estas estruturas são também modeladas por expectativas inconscientes, *f*. certo que seguindo esta via teórica somos obrigados a nos questionarmos, assim como o marxismo e a psicanálise, e as tentativas que fizemos de articulá-los. Marxismo e psicanálise aparecem-nos sob esta nova perspectiva como dois sistemas de interpretação setoriais, que ignoram ou, na melhor das hipóteses, tentam imobilizar um dos dois termos em ligação dialética para interpretar o outro, ou seja, as estruturas psicológicas a partir das estruturas sociais ou vice-versa. Nossa tarefa, ao contrário, será apreendemos no seu conjunto como peças de um sistema onde tudo se influencia, onde nenhuma parte pode ser tomada como referência estável e privilegiada, até mesmo única.

Retomemos a discussão no nível mais modesto da organização e sigamos a pista das *correspondências* entre as estruturas da organização e o inconsciente de seus membros: os pares contraditórios sedução-ameaça e prazer-angústia, a política agressiva de conquista mundial e o desejo individual de onipotência, o convívio com a oposição na organização e a estrutura paranóide, persecutória da personalidade. Pode-se interpretar isto falando da marca das estruturas sociais sobre o inconsciente individual. Dizíamos que o inconsciente individual efetua uma leitura das estruturas da organização. Mas pode-se ver as coisas de outro modo: as estruturas sociais e as da organização exprimiriam sob outra forma aquilo que não pode ser levado em conta conscientemente pelo indivíduo, seu inconsciente: seria o lugar do não-dito por excelência. Constata-se que o que é *reprimido* pela organização, as marcas de independência, a formação de laços duráveis entre as pessoas, é o que o indivíduo recalca, o prazer espontâneo, a emoção, a relação, a afeição. Se retomarmos nossa hipótese do capítulo anterior, que o recalçado mais profundo é o sentimento da morte e do amor, a estrutura paranóide do inconsciente individual deve

ser interpretada como uma defesa contra o sentimento da morte e do amor. As estruturas paranóides inconscientes recobrem outro nível mais profundo do inconsciente. *O não-dito do inconsciente individual é, por excelência, o sentimento da morte e do amor.* É também o não-dito da organização. A "morte uma vez agitada", a ameaça de morte por falta de amor que a organização faz pesar sobre tudo aquilo que a ela se opõe, é o ódio e a violência que o indivíduo sente por não ter sido amado e por não poder confessá-lo e, além disso, é sua recusa da confrontação com a morte e sua impotência de amar. A oferta de amor sedutora da organização é a busca de amor não reconhecido do indivíduo para com seus pais, é sua impossibilidade de reconhecer e de superar este conflito, de ser saciado na sua busca de amor infantil, de afrontar seus limites (sua morte) e de amar os outros.

A organização devolve assim para o indivíduo de maneira deformada e indireta aquilo que ele não pode reconhecer em si mesmo. Ela exprime e ao mesmo tempo oculta seu inconsciente. Oculta de duas maneiras:

- de um lado, a organização objetiva suas estruturas defensivas inconscientes, a angústia de morte transforma-se em ameaça objetiva, a busca de amor em sedução material; portanto, reforça e oculta suas defesas.
- de outro, reforçando suas defesas agressivo-ansiosas, contribui para ocultar o conflito existencial subjacente para rejeitar o sentimento da morte e do amor, para impedir a *consciência*. Aí está a fonte essencial da dominação da organização sobre o indivíduo. Ela mantém com ele um diálogo inconsciente permanente no nível mais profundo, permite-lhe exprimir o que ele não quer reconhecer. Mas neste diálogo, o inconsciente fabrica a organização da mesma forma que ele é fabricado por ela. *A organização está à altura do inconsciente.* É um imenso sistema de defesa socialmente organizado contra o sentimento da morte e contra o amor. A noção psicanalítica do sistema de defesa deve ser ampliado, como tínhamos proposto aliás,<sup>21</sup> incluindo nisso as defesas sociais organizacionais.

*O dinheiro e o poder político*, os códigos centrais da sociedade e da organização neocapitalista *são sob este aspecto o veículo do não-dito.* As trocas monetárias, as lutas pelo poder exprimem e camuflam, ao mesmo tempo, todos estes não-ditos psicológicos nas trocas inter-humanas: a sede da onipotência, o medo, a busca e a oferta de amor infantil, a busca de segurança afetiva, a negação da morte e ainda o sentimento da morte e o desejo de troca verdadeiro. Também não se deve criticá-los, nem procurar transformá-los sem precauções. Eles são necessários na medida exata do não-dito. Mas podem ser utilizados como reveladores, como "analisado-

21. PAGES, Max. *Le travail amoureux*, cap. *Remarques sur le changement social*. E. Jacques, o primeiro, tinha analisado as organizações como sistemas de defesa, mas unicamente no nível das ansiedades esquizóides-paranóides.

RES"<sup>22</sup> DAS RELAÇÕES SUBJACENTES. EXPERIÊNCIAS PSICOLÓGICAS MOSTRARAM QUE A MANIPULAÇÃO DAS VARIÁVEIS MONETÁRIAS E DECISÓRIAS, (POR EXEMPLO, SIMPLEMENTE INTRODUZINDO A INCERTEZA NAS RELAÇÕES CODIFICADAS DE DINHEIRO E DE PODER, SUSPENDENDO AS DECISÕES SOB ESTE ASPECTO E ANALISANDO-AS) CONSTITUÍAM ANÁLISES EXTREMAMENTE PODEROSAS DAS RELAÇÕES INTER E INTRAGRUPO, DAS EMOÇÕES SUBJACENTES.

É POIS NECESSÁRIO EXAMINAR A EVOLUÇÃO DAS ESTRUTURAS INCONSCIENTES E DAS ESTRUTURAS SOCIAIS DE MODO GERAL. MAS É PRECISO RECONHECER QUE SABEMOS MUITO POUCO SOBRE ESTE ASSUNTO. OS ESTUDOS SÃO RAROS E, SOBRETUDO, OS INSTRUMENTOS TEÓRICOS DIFÍCEIS DE ELABORAR SE SE PRETENDE EVITAR' UMA SIMPLES JUSTAPOSIÇÃO OU REDUÇÃO APRESSADA DE UM CAMPO A OUTRO."<sup>23</sup> TÍNHAMOS CONDUZIDO HÁ ALGUNS ANOS UMA EXPERIÊNCIA PSICOLÓGICA EM UM GRUPO RESTRITO QUE TINHA ESTE OBJETIVO: LIBERANDO AS VARIÁVEIS DA ORGANIZAÇÃO NO GRUPO, ESTUDAMOS AS ETAPAS SUCESSIVAS DA ORGANIZAÇÃO POLÍTICA DO GRUPO (A SUBMISSÃO AO PODER ESTABELECIDO, A FORMAÇÃO DE UM SINDICATO "DEMOCRÁTICO", UMA CONTESTAÇÃO ANTIINSTITUCIONAL, O CAOS, A FORMAÇÃO DE UMA NOVA ORGANIZAÇÃO) E OS TÍNHAMOS RELACIONADO COM A EVOLUÇÃO DAS ESTRUTURAS INCONSCIENTES, EM PARTICULAR A DIMINUIÇÃO DA ANGÚSTIA DE MORTE, SOB O EFEITO DE POSSIBILIDADES DE EXPRESSÃO E ANÁLISE."

PARA VOLTAR À ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA, SUAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADAS MAIS IMPORTANTES EM RELAÇÃO AOS TIPOS DE ORGANIZAÇÃO ANTERIORES SÃO:

- A AMEAÇA PRESENTE NO SISTEMA DE RESTRIÇÕES É AO MESMO TEMPO GENERALIZADA, REFORÇADA E ENCOBERTA (VIOLÊNCIA DOCE):
- A OFERTA DE AMOR TOMOU UM LUGAR CONSIDERÁVEL.

NA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL ONDE A AMEAÇA É MAIS CIRCUNSCRITA, MAIS PRECISA, PORÉM MAIS BRUTAL E A OFERTA DE AMOR MUITO MENOS DESENVOLVIDA OU MAIS SUPERFICIAL (IDEOLOGIA PATERNALISTA, PROTEÇÃO MATERIAL SEM QUAISQUER SEDUÇÕES IDEOLÓGICAS E IMAGINÁRIAS DA ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA), O INDIVÍDUO PODE MAIS FACILMENTE MANTER A ILUSÃO DE SER AMADO. ELE VIVE MUITO MAIS CLARAMENTE UMA SITUAÇÃO DE AMEAÇA EXTERIOR, OBJETIVA E PSICOLÓGICAMENTE UMA ANGÚSTIA DE MORTE INCONSCIENTE SOBRE O MODO DA CASTRAÇÃO

22. LAPASSADE, G. *L'analyste et l'analysé*. 2 ed. Paris, Gautliier-Villars, 1970.

23. *É um pouco a crítica que podemos fazer na parte sociológica da obra de Freud (Totem & tabu, O mal-estar na civilização) ou nas tentativas posteriores (G. Mendel, R. Laforge, Stéphane)* Nesses dois últimos estudos, a psicanálise é claramente utilizada como uma arma política do direito para negar e reduzir o movimento social. A antropologia cultural americana procede essencialmente por justaposição e articulação. As recentes pesquisas dos institucionalistas são interessantes por tentarem justamente superar a justaposição e propor às vezes um campo de interpretação unitário psico-econômico (especialmente Deleuze e Guattari). Mas nós o criticamos por cair na ideologia do desejo, por esvaziar a dimensão conflituosa da psique, ao mesmo tempo que so vingam das instituições sociais, que tendemos reduzir pura e simplesmente à repressão, enquanto que elas são também a expressão de laços verdadeiros mas não reconhecidos entre seus membros. MENDEL, G. *La révolte contre le père, une introduction à la psychanalyse*. Payot, PB n.º 197; LAFORGUE, R. *Psychopathologie de l'échec*. Payot, PB n.º 134.

24. PAGES, Max. *The laboratory with flexible structures*, In *T-Group Training and Laboratory Method*. 2 ed. New York, Holt, 1975.

(Superego e relação com o pai). Ele pode defender-se contra esta dupla ameaça:

- opondo-se à organização, através de uma ação sindical, por exemplo, lutando contra a ameaça externa e expulsando a ameaça interna (e a reproduzindo através das relações de autoridade no sindicato);
- reconhecendo a ameaça externa e assumindo com ela um compromisso (é preciso trabalhar muito), o que é também uma forma de dirigir seu Superego;
- podendo identificar-se pessoalmente com seus chefes e amá-los com um amor dependente, infantil e através deles se identificar com a organização e idealizá-la. Muitas vezes ele combina de maneira variável estes diversos modos de defesa.

Tudo isso é muito difícil na organização moderna:

- os chefes não são bons suportes projetivos, não passam de contatos instáveis da organização;
- opor-se à organização é extremamente perigoso em todos os níveis, inclusive no da integridade psicológica.
- o compromisso não é suficiente, sobretudo quando se é funcionário e todo o mundo o é muito ou pouco;
- em compensação a incitação e a tentação de amar a organização são extremamente fortes.

A interpretação "clássica" dessa diferença entre os dois tipos de organização, que propusemos nesta pesquisa, é que se trata de uma nova forma de dominação da empresa. O controle psicológico da empresa hipermoderna prolonga e completa a dominação econômica, em uma nova conjuntura econômica da empresa, que o torna necessário.

Mas podemos propor uma hipótese bem diferente: a emergência da busca e da oferta de amor corresponderia a uma "volta da rejeição". Camadas mais profundas do inconsciente estariam em jogo na organização hipermoderna. A busca de amor rejeitado, o desejo de relação, de individualidade, de liberdade aflorariam. Na organização tradicional eles são solidamente tutelados pelo Superego e por sua contrapartida na organização, a restrição direta. Na organização hipermoderna, o sistema de defesa se transforma: não são mais os chefes o objeto da busca de amor, mas a organização — o fator dominante da angústia de morte não é mais a castração, mas a angústia da ausência de amor — ao mesmo tempo a organização não pede mais a obediência, mas o amor, ela devolve uma oferta de amor sedutora e sua ameaça acalma-se, transforma-se em ameaça da ausência de amor. A organização hipermoderna corresponderia a uma regressão mais profunda do tipo maternal e nossa hipótese é que na dialé-

TICA DO INCONSCIENTE A REGRESSÃO CONSTITUI CONTRADITÓRIAMENTE UMA ETAPA DO DESENVOLVIMENTO. AQUI O AFLORAMENTO DA BUSCA ARCAICA DE AMOR DA MÃE, ATRAVÉS DA ORGANIZAÇÃO, RECOBERTO ATÉ ENTÃO PELO TEMOR E O AMOR DO PAI, ATRAVÉS DO CHEFE, PREFIGURA E MASCARA AO MESMO TEMPO O DESEJO DO AMOR E DE SER AMADO E A EXPERIÊNCIA DO LUTO (MORTE) QUE ESTÁ LIGADO A ELA. ELA INDICA A IMPOSSIBILIDADE DE VENCER A DOR DE NÃO SER AMADO, A FERIDA NARCISISTA DA FALTA DO AMOR MATERNO. O FALSO AMOR DA ORGANIZAÇÃO EXPRESSA ISTO: ELE EXPRESSA ESSA BUSCA DE AMOR INFANTIL, ESTE MASOQUISMO INFANTIL, MAS ELE **lambem** EXPRESSA ATRAVÉS DELE A BUSCA DE OUTRO AMOR, MAIS LIVRE, A BUSCA DA INDIVIDUALIDADE, DE RELAÇÕES TRANSVERSAIS DE **influ**ÊNCIA RECÍPROCA. É POR ESTE MOTIVO QUE A ORGANIZAÇÃO PREFIGURA ISTO CARICATURANDO-O, QUE OFERECE UM MODELO DE LIBERDADE, DE AUTONOMIA, DE RELAÇÕES UNIVERSAIS QUE TRANSGRIDEM AS FRONTEIRAS DE CLASSE, DE CASTA, DE PAÍS, QUE ELA EXERCE TAL DOMÍNIO SOBRE O INDIVÍDUO. EXISTE ENTÃO, AO MESMO TEMPO, A VOLTA DO REJEITADO E NOVA REJEIÇÃO, A LIBERAÇÃO PARCIAL E O REFORÇO DA REPRESSÃO. A BUSCA DO AMOR É MENOS REJEITADA MAS ELA SÓ PODE EXPRESSAR-SE A SOMBRA DE UMA BUSCA DE AMOR INFANTIL PARA COM A ORGANIZAÇÃO-MÃE.

PARA EXPRESSAR ISTO NA LINGUAGEM COTIDIANA, DIRÍAMOS QUE A ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA SATISFAZ EM PARTE AS NECESSIDADES MAIS PROFUNDAS DO INDIVÍDUO QUE A ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL NÃO SATISFAZ, NECESSIDADE DE LIBERDADE, INICIATIVA, RELACIONAMENTOS COM OS OUTROS, RELAÇÕES UNIVERSAIS, NA ESCALA DA HUMANIDADE INTEIRA, MAS ELA SÓ PODE SATISFAZÊ-LO MANTENDO UMA DEPENDÊNCIA INFANTIL PARA COM ELA MESMA. É UMA EXPRESSÃO DA ASPIRAÇÃO AO SOCIALISMO, AO MESMO TEMPO QUE UMA CARICATURA.

VEMOS TAMBÉM QUE NA ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA *todo irracional si concentra no topo*, NAS TRANSAÇÕES INCONSCIENTES DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO, LIBERANDO ASSIM O CAMPO PARA RELAÇÕES HUMANAS RELATIVAMENTE OBSTRUÍDAS PELAS RELAÇÕES INCONSCIENTES COMPLEXAS E AMBIVALENTES, COMO ELAS O SÃO NA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL, ESPECIALMENTE COM OS CHEFES. O INDIVÍDUO PODE MOVER-SE NELA MAIS À VONTADE, COM MAIOR SENTIMENTO DE LIBERDADE, DE OBJETIVIDADE, MAS COM A CONDIÇÃO DE QUE ELAS PERMANEÇAM GOVERNADAS TOTALMENTE PELAS REGRAS E PELA LÓGICA DA ORGANIZAÇÃO, ONDE SE REFUGIAM O NÃO-DITO, A DEPENDÊNCIA INFANTIL NÃO SOBREPUNDA DO INDIVÍDUO, O QUE TIRA EVIDENTEMENTE MUITO DO SENTIDO DESTA LIBERDADE E DESTA AUTONOMIA. PARTICULARMENTE A DESCONFIANÇA PARANÓIDE DOS OUTROS, LIGADA A RIVALIDADE PARA OBTER O AMOR DA MÃE, PERMANECE INCONSCIENTE E NÃO PODE SER SUPERADA. ELA EXPRESSA DE MANEIRA INDIRETA ATRAVÉS DO DINHEIRO E DAS RIVALIDADES DE CARREIRA.

ESTAS OBSERVAÇÕES VÊM ACENTUAR A CRÍTICA QUE FIZEMOS DA ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA. ELAS OBRIGAM A RENUNCIAR À IMAGEM MAQUIAVÉLICA DE UMA ORGANIZAÇÃO QUE MANIPULA (MESMO FORA DA CONSCIÊNCIA DE SEUS DIRIGENTES) O INCONSCIENTE INDIVIDUAL DE SEUS MEMBROS A SERVIÇO DE SUAS FINALIDADES. ELAS MOSTRAM QUE O SISTEMA SOCIAL É TÃO ESTRUTURADO PELO INCONSCIENTE QUE PASSA A ESTRUTURÁ-LO, SENDO UMA EXPRESSÃO COLETIVA DO INCONSCIENTE

SOCIALMENTE ORGANIZADO. ESTAS OBSERVAÇÕES DEIXAM SUPOR QUE UMA MUDANÇA DE SISTEMA NÃO PODE SER ESPERADA UNICAMENTE DE MEDIDAS ECONÔMICAS E POLÍTICAS, MAS SIMULTANEAMENTE DE UMA REESTRUTURAÇÃO DAS DEFESAS INCONSCIENTES.

NOSSAS HIPÓTESES DIFEREM ESPECIALMENTE DA INTERPRETAÇÃO "CLÁSSICA" QUE LEMBRAMOS ANTERIORMENTE. DENTRO DESTA NOVA PERSPECTIVA O PSICOLÓGICO E O CONTROLE PSICOLÓGICO DA EMPRESA NÃO SÃO EFEITOS DE CONJUNTURA, SÃO DADOS PERMANENTES. O CONTROLE PSICOLÓGICO TAMBÉM EXISTE NA EMPRESA TRADICIONAL, MAS É DE NATUREZA DIFERENTE, CORRESPONDE A UM SISTEMA DIFERENTE DO INDIVÍDUO. É A AMEAÇA E O SUPEREGO. EXISTE ASSIM UMA ADEQUAÇÃO PERMANENTE, UMA CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS ESTRUTURAS SOCIAIS E AS DEFESAS INCONSCIENTES. O SISTEMA DA PERSONALIDADE NÃO É, COMO TÍNHAMOS PENSADO, SUBORDINADO AO SISTEMA ORGANIZACIONAL, UM E OUTRO SÃO DOIS ELEMENTOS CORRESPONDENTES DE UM MESMO SISTEMA SÓCIO-MENTAL.

QUINTA PARTE  
METODOLOGÍA

## 1 UM MÉTODO DIALÉTICO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Gostaríamos neste capítulo de apresentar os problemas que nossa equipe enfrentou para efetuar a análise do conteúdo das entrevistas e o caminho que foi adotado.

Lembremos que estávamos diante de quarenta entrevistas de aproximadamente 50 páginas cada uma, ou seja, duas mil páginas datilografadas depois da transcrição das gravações das fitas. As entrevistas foram conduzidas em número quase igual pelos quatro pesquisadores, seguindo um método não diretivo, aliás interpretado com muita liberdade, em função da personalidade e do interesse de cada um. Praticamente, depois de um rápido diálogo com o entrevistado sobre os objetivos da pesquisa (que foram previamente transmitidos através de um comunicado interno de TLTX), a entrevista desenrola seguindo, à medida do possível, o ritmo do discurso do entrevistado; as intervenções do entrevistador, sobretudo no começo, tinham por objetivo apenas ajudar o entrevistado a clarificar e aprofundar seu discurso, segundo o princípio da entrevista não diretiva. Entretanto, o entrevistador também fazia perguntas sobre fatos, sentimentos ou opiniões de problemas que o interessavam, esforçando-se para não interromper o discurso espontâneo, particularmente da segunda metade para o fim da entrevista, quando sentia que o entrevistado havia dito o essencial do que tinha para dizer. As entrevistas duravam de uma a três horas, uma média de noventa minutos cada; eram feitas na sala do entrevistado quando este possuía uma individual ou numa sala colocada à nossa disposição.

Pode-se dizer que encontramos problemas clássicos e problemas não clássicos de análise do conteúdo. Neste capítulo insistiremos sobretudo nos segundos, passando rapidamente pelos primeiros. Esta distinção, aliás, é um pouco arbitrária, pois não se pode separar totalmente os problemas. Examinaremos sucessivamente:

- a confrontação entre as hipóteses e dados e o estabelecimento do plano das rubricas propostas;
- abordagem dialética ou estruturalista: integração ou separação das rubricas "sociológicas" e das rubricas "psicológicas" no plano de análise;
- a dialética dedução-indução;
- problemas semânticos e clarificação do código;

estes primeiros pontos correspondem aos problemas relativamente clássicos. Em seguida, passaremos aos seguintes pontos:

- caráter dialético do objeto do discurso e da análise;
- discurso "objetivo" ou "subjutivo";
- discurso individual, discurso coletivo;
- importância do tema, unidades de discurso e tratamento das ligações;
- gráficos de interpretação;
- conclusões.

### A CONFRONTAÇÃO ENTRE AS HIPÓTESES E OS DADOS E O ESTABELECIMENTO DO PLANO DAS RUBRICAS

É um problema muito conhecido entre os pesquisadores. As hipóteses de trabalho raramente são formuladas com clareza no início de uma pesquisa (aliás, nem é desejável), por outro lado, elas devem ser questionadas e reformuladas no decorrer da pesquisa. É apenas através das confrontações difíceis hipóteses-dados e das interações sucessivas que esta reformulação pode se efetuar. No nosso caso, o problema se complicava pela diversidade dos quadros de referência dos pesquisadores, diversidade pretendida de início, o que por um lado exigia uma dupla confrontação entre hipótese e dados e por outro entre pesquisadores.

O processo de interação começou antes do estudo de TLTX. Esquemáticamente tínhamos efetuado: 1) uma primeira confrontação e formulação de hipóteses antes do início do estudo sobre a cooperativa de pesca, uma segunda após este estudo; 2) uma terceira antes do início do estudo de TLTX visando preparar as entrevistas. Uma quarta depois das entrevistas para preparar o seminário, uma quinta após o seminário e antes de começar a análise de conteúdo das entrevistas.

A obrigação de chegarmos a um acordo sobre o plano de tratamento do material nos fez tomar consciência do caráter ainda intuitivo de nossa visão de TLTX, da formulação imprecisa de nossas hipóteses e, sobretudo, da falta de integração delas num corpo teórico articulado por cada um de nós. *A fortiori* para a equipe no seu conjunto.

A dificuldade central estava, sem dúvida, no fato de que o plano das rubricas constituía uma *estrutura*, portanto uma articulação do material onde necessariamente refletiam-se nossas *teorias* explícitas ou implícitas, e não apenas nossas hipóteses parceladas. As escolhas feitas a esse

nível já pressupunham o tratamento que daríamos aos dados após os levantamentos. Nenhum de nós neste período era capaz de formular uma teoria que o satisfizesse e, entretanto, ninguém estava pronto para renunciar aos esboços que possuía. Estávamos num verdadeiro círculo vicioso: **pr**ficiávamos de uma teoria para efetuar a análise, precisávamos proceder à análise para elaborar uma teoria. A "solução" desta contradição só pôde intervir quando cada um de nós aceitou renunciar à fundamentação da análise sobre sua "teoria" inicial: quando fomos capazes de definir um "envólucro teórico" mais amplo, ainda que muito intuitivo, suscetível de conter nossas teorias iniciais, e quando pudemos conceber a análise **n**ão como ponto de chegada de uma teoria constituída mas como instrumento para a elaboração teórica futura. Este processo de *suspensão teórica* é muito importante em toda pesquisa: ele não implica a renúncia das teorias, ao contrário, supõe sua explicitação e supõe também a introdução de um coeficiente de dúvida, a renúncia provisória da elaboração precisa da teoria, a definição de uma zona intermediária entre a teoria e os dados e entre as diversas teorias dos pesquisadores, permitindo assim sua elaboração futura. O plano de análise do conteúdo, no fim das contas, é apenas esta estrutura provisória que permite passar dos primeiros esboços teóricos, rígidos e simplistas ou ao contrário, muito vagos, para uma elaboração teórica mais profunda, sob a restrição do contato com os dados empíricos e das trocas entre os pesquisadores, o que revela as falhas das sistematizações iniciais. É esta renúncia que é a origem da dor do processo, pois, por um lado, implica um fermento narcisista e, por outro, aceitação de um prolongamento e de maior grau de incerteza. É uma conduta de rodeios, diriam os psicólogos da educação.

Procedemos durante este período com quatro interações sucessivas:

- uma primeira depois do levantamento individual sem instrução precisa de uma ou duas entrevistas que chegou a um primeiro **plano** provisório das rubricas e das sub-rubricas;
- uma segunda depois do levantamento de cinco ou seis entrevistas cada um, o que conduziu a um plano de análise mais detalhado, definitivo a princípio, com a intenção de estudar *a posteriori* as variações de interpretação. Este plano previa: as rubricas, as sub-rubricas e sub-sub-rubricas (700 a 800 itens); o estilo de formulação das rubricas e seu conteúdo semântico; regras que dizem respeito à seleção dos trechos selecionados para análise, os problemas de arbitragem entre rubricas, de citações múltiplas, de referências, de garantia do anonimato das pessoas e da empresa etc...; regras relativas à identificação das relações entre as rubricas;
- numa terceira fase, procedemos ao levantamento seguindo o **plano** escolhido, dividindo entre nós **as** entrevistas.
- numa quarta, enfim, efetuamos o tratamento definitivo seguindo um princípio diferente. Repartimos as rubricas a cada pesquisa

depois de efetuar a análise das rubricas que ele deveria tratar no conjunto das entrevistas, utilizando os levantamentos dos outros pesquisadores para as entrevistas dos quais não fizera o levantamento. Desta forma, cada pesquisador tinha feito o levantamento do conjunto das rubricas de 1/4 das entrevistas e em seguida tratado de 1/4 das rubricas no conjunto das entrevistas. Com todas as discussões e iterações intermediárias, sem ser perfeito nem total por razões evidentes de economia, este cruzamento assegurava possibilidades de controle sobre as deturpações provenientes das interações pesquisadores-entrevistados, pesquisadores-rubricas e rubricas-entrevistados.

As interações posteriores ao tratamento das rubricas visam a integração das teorias parciais construídas por cada um em seu tratamento, em vista da elaboração das conclusões teóricas.

#### ABORDAGEM DIALÉTICA OU ESTRUTURALISTA: INTEGRAÇÃO OU SEPARAÇÃO DAS RUBRICAS "SOCIOLÓGICAS" E DAS RUBRICAS "PSICOLÓGICAS" NO PLANO DE ANÁLISE

O que nos atrasou muito no fim da primeira interação foi o problema da separação ou não de itens de caráter mais sociológicos e de itens "psicológicos" no plano de análise. Depois de ter esboçado numerosos planos, num certo momento dois planos propostos por dois de nós se opunham.

Um compreendia as seguintes rubricas:

1. o Estado (centralização-descentralização, técnicas de governo à distância, as unidades parciais, as estratificações, as políticas de Recursos Humanos, a organização do trabalho);
2. a Igreja (os credos, os livros e documentos sagrados, os rituais, o sacerdócio, a seleção e a formação);
3. os mecanismos intrapsíquicos de integração (projeção, introjeção e identificação com TLTX, adesão ideológica, motivações);
4. o jogo de guerra interna (carreira, ambição etc...);
5. os conflitos intrapsíquicos (cansaço, tensão, conflitos de valores);
6. contestação e crítica (liberdade de expressão, linguagem oficial e linguagem privada, os jovens...)
7. as características do conjunto do sistema;
8. diversos (dinheiro, apropriação).

A lógica deste plano consistia em tratar primeiro e separadamente certo número de estruturas sociológicas no nível do sistema decisório ou político (o Estado), do sistema ideológico (a Igreja), da canalização da agressividade (guerra interna), para em seguida "descer" em direção ao funcionamento psicológico (mecanismos intrapsíquicos). A hipótese subjacente era, evidentemente, a de uma determinação da segunda série de fatores pela primeira. Este plano apoiava-se na elaboração teórica relativamente já aprofundada. Enfim, ele separava o estudo do sistema sócio-mental do estudo dos desvios e da contestação.

Este plano foi criticado por alguns justamente por esta razão, isto é, por estar condicionando de antemão uma teoria futura (que era também a do diretor da pesquisa), uma teoria que alguns consideravam obsoleta em razão de seu caráter justapositivo (unir marxismo e psicanálise, a grosso modo). A preferência caminhava para um sistema mais aberto, que permitisse eventualmente a elaboração de sínteses mais unificadoras e mais originais.

O segundo plano parecia traduzir estas exigências. As principais rubricas eram as seguintes:

1. dinheiro, capital, salários;
2. organizações multinacionais;
3. poder real — poder imaginário, dependência;
4. valores positivos — valores negativos;
5. modelos — antimodelos;
6. indivíduo — coletivo;
7. identidade — identificação;
8. fala e escrita;
9. satisfação-angústia;
10. a lei, as regras;
11. espaço e territorialidade;
12. tempo, promoção, carreira;
15. trabalho — vida privada;
14. energia — estrutura;
15. controle;
16. sociedade total.

Este segundo plano extrapolou. Ele não pressupunha a natureza/nem a ordem das determinações entre fenômenos. Misturava deliberadamente em cada uma das rubricas os fenômenos de ordem sociológica (política, procedimentos, regras), de ordem ideológica e de ordem psicológica. Enfim, através do método de pares de conceitos contrários

continha a essência de uma intuição mestra de um estudo centralizado nas contradições.

O segundo plano era menos elaborado teoricamente que o primeiro. Visava identificar as dimensões de um *espaço sócio-mental*, dimensões definidas como um complexo de fatores econômicos, políticos ideológicos e psicológicos. Aliás, foi possível, a partir do plano, conduzir a elaboração em duas direções diferentes: uma em direção análoga à do primeiro plano; isto é, pesquisa de uma articulação entre as instâncias econômica, ideológica, decisória e psicológica, mas operando de maneira menos rígida. A segunda correspondia a uma intuição contida no segundo plano, que se verificou correta, de que as relações entre as instâncias eram muito mais ricas, numerosas e complexas do que aquelas que já estavam inscritas na estrutura do primeiro plano, e que, agrupando numa mesma rubrica sobre um tema (o dinheiro, por exemplo; o institucional do vivido e do passado), podia-se descobrir numerosas relações ainda desconhecidas. Esta primeira possibilidade caminhava no sentido de uma teoria dialética do poder, apoiando-se essencialmente no marxismo e na psicanálise e procurando uma articulação precisa destas duas abordagens teóricas a propósito de uma teoria do poder nas organizações. Outra possibilidade, contida em filigrama no segundo plano e que constituía, sem dúvida, a lógica secreta de seus autores, caminhava no sentido de uma abordagem estruturalista, segundo a qual o poder é definido como uma *lógica* que estrutura o espaço social, um sistema semântico com vários registros (afetivo, ideológico, econômico etc. . .), que exprime uma mesma realidade estrutural. Por exemplo, a recusa da morte vista de diversas maneiras, nas instituições econômicas, no sistema decisório, nas atitudes coletivas, na ideologia. Existia aí um esforço para procurar não apenas *relações e determinações* entre instâncias, mas também traduções de uma na outra, equivalências simbólicas e correspondências, um esforço para construir uma linguagem teórica única. Esta segunda possibilidade foi reconhecida na época e aliás criticada por alguns como idealista. Nenhuma escolha foi feita entre as duas abordagens teóricas. A questão foi "suspensa" e deixada para mais tarde, e pode-se dizer que o momento atual, o das conclusões, a questão é retomada. Nosso trabalho pode ser explorado tanto numa direção como em outra, ainda que nos tenhamos inclinado mais a privilegiar a abordagem dialética, talvez por oferecer menos risco.

O segundo plano foi escolhido depois de ter sido revisto. Eliminou-se o que não estava claro, as obscuridades, provavelmente porque este plano era mais maleável para a elaboração teórica, tanto numa direção como na outra. O plano final foi o seguinte:

1. o econômico;
2. o sistema científico e técnico;
3. o sistema decisório;



4. a ideologia;
5. as políticas de Recursos Humanos;
6. trabalho;
7. a carreira;
8. conflitos e rivalidades intergrupos;
9. identidades;
10. fala, espaço;
11. TLTX sociedade global.

## A DIALÉTICA DEDUÇÃO-INDUÇÃO

Um problema conexo com o qual nos deparamos permanentemente foi o confronto entre um método dedutivo e um método indutivo. Alguns dentre nós preferiram permanecer em contato direto com os dados, proceder através de generalizações parciais e da integração sucessiva destas, enfim, de maneira indutiva. Um dentre nós ao contrário, impregnado de marxismo, criticava muito esta abordagem, por dois motivos: por um lado, dizia ele, o caminho de vocês é hipócrita, na realidade vocês possuem hipóteses diretrizes que não querem confessar nem a vocês mesmos nem ao leitor. Por outro, a abordagem é incorreta, não se deve deixar levar assim pela vivência empírica, pois subentende-se que ela não é determinada pelas contradições subjacentes, isto é, contradições de classe cuja única análise teórica *a priori* pode servir de fio diretor.

Na realidade, este conflito foi produtivo, pois a pressão do "teórico" obrigou os "empiristas" a explicar mais suas escolhas teóricas, inversamente, a pressão dos "empiristas" obrigou o "teórico" a um ato de "sus-pensão teórica" salutar, permitindo considerar outras abordagens teóricas, outros aspectos dos fenômenos. Pensamos, na realidade, que uma pesquisa se constrói de modo eficaz, por um lado, através de uma tensão permanente entre uma ou mais exigências teóricas importantes, a necessidade de integração e de sistematização teórica e, por outro, o reconhecimento da impossibilidade de chegar a uma sistematização perfeita e a um fechamento. Quando esta contradição é afrontada, automaticamente ela conduz a uma definição das zonas intermediárias, que constituem os métodos e as contradições da pesquisa propriamente dita, que dão maleabilidade maior para a imaginação teórica, permitindo a reformulação das teorias e eventualmente a intervenção de novas sínteses teóricas. A pesquisa assim compreendida nunca tem conclusões, é um processo aberto, sem fechamento, que procede através de deslocamentos permanentes, acaba com os quadros já construídos e os integra de uma nova forma. Facilita o jogo

estruturando e desestruturando a imaginação teórica em contato com o empírico.

## PROBLEMAS SEMÂNTICOS

Passaremos rapidamente pelos problemas mais clássicos.

O problema da formulação dos itens básicos, no nosso caso as sub-sub-rubricas. No começo as formulações iam do empirismo puro, por exemplo, frases textuais das entrevistas ao puro teórico, por exemplo, introjeção, identificação etc. Este problema encobria dois outros, o da redução do viés teórico na formulação dos itens e o da compreensão unívoca de um mesmo item por diferentes pesquisadores, com quadros teóricos diferentes. Concordamos em formular os itens permanecendo o mais perto possível dos textos: a instrução era escrever na primeira pessoa uma frase simples (sujeito, verbo, complemento) por exemplo: "Sou orgulhoso da TLTX", que se constituía numa condensação de certo número de textos empíricos. Trata-se, no estágio de análise de conteúdo, de prolongar e tornar compreensível o método utilizado nas entrevistas, ao mesmo tempo que começa a tomar certa distância para manipular um material de amplitude considerável. Posteriormente construímos juntos o código das rubricas, das sub-rubricas e sub-sub-rubricas a fim de homogeneizar nossa compreensão do código.

Outro problema foi o estilo. Hesitamos até o fim e empregamos concomitantemente um estilo clássico e um estilo literário com diferenças entre nós. O primeiro separa rigorosamente os dados da interpretação e a formula em termos teóricos. O segundo, que usava mais figuras de linguagem, utiliza na própria interpretação e nos títulos imagens e analogias que possuem uma carga teórica implícita. Por exemplo, a propósito da função religiosa da ideologia de TLTX, resultavam títulos de rubricas como a Santa Escritura multinacional, a Bíblia, ou nos desenvolvimentos onde falávamos da imagem divina de TLTX, dos fiéis, do ritual etc. Algumas dessas imagens, aliás a maioria, eram tiradas do próprio texto das entrevistas, outras eram de nossa invenção. O estilo rico de imagens diz mais, é mais comunicativo (para alguns leitores pelo menos), mais polêmicos também: seu inconveniente é não explicitar suficientemente as hipóteses teóricas, não permitir uma distância reflexiva suficiente, eventualmente encorajar assimilações precipitadas ou falsas (entre TLTX e o fascismo, por exemplo). Este problema difícil de resolver tem uma implicação geral, pois assiste-se atualmente a uma transformação da escrita científica que se torna mais rica de imagens, mais popular, nos diz mais, é mais viva e só resta aplaudir e participar dessa evolução ao mesmo tempo que o risco da perda de rigor coloca um problema real. Uma solução consis-

liria, talvez, em poder utilizar as duas linguagens concomitantemente, em movimentos alternados de expressão e de voltas reflexivas.

## O CARÁTER DIALÉTICO DO OBJETO DO DISCURSO E DA ANÁLISE

Mas a principal dificuldade e talvez a originalidade de nosso estudo está principalmente nisso: desde o tempo das entrevistas fomos surpreendidos pelo caráter *contraditório* do discurso dos TLTXinianos ("Sou explorado de uma maneira agradável", "amo e detesto TLTX"); todos os discursos eram assim em nuances, conflituosos, toda afirmação era hesitante, limitada por afirmações contraditórias. O discurso nos parecia assim *como um encadeamento infinito de contradições* articuladas umas às outras. Rapidamente tivemos a intuição: essa é a essência do que nosso estudo, e primeiro a análise de conteúdo, deve apreender e compreender. Não devemos separar os termos das contradições, sob pretexto de analisados, por exemplo estudar a segurança depois a insegurança; a satisfação depois a insatisfação, devemos apreender e compreender o encadeamento dessas contradições que constitui a própria substância do discurso e de nosso objeto.

Mas desde então estávamos diante de um *discurso fragmentado* cheio de contradições intrínsecas. *Os temas e as estruturas dos temas desaparecem* enquanto meta de estudo. Nosso caminho conduz a uma dissolução radical da análise do conteúdo tradicional impregnado de positivismo. Não podemos mais conceber a análise como um edifício sólido, com peças bem ajustadas, compostos de elementos como os salários, a satisfação ligada aos salários, a política comercial etc. Não estamos mais tratando com uma *coisa*, composta de realidades das próprias substâncias, mas com um todo instável. E as estruturas que queremos apreender não são mais a armação sólida de cada uma das peças, mas a *estrutura das relações* que unem cada elemento do discurso a todas as outras

Se por um lado esta orientação define uma meta geral, por outro levanta muitos problemas:

- Como aprender este conjunto em movimento, este fluxo? Como resolver a contradição entre a necessidade de captar um conjunto e a necessidade de fragmentá-lo, para tornar a análise comunicável?
- Onde segmentar este discurso contínuo, como escolher as unidades do discurso? Devemos escolhê-las grandes para ter conjuntos complexos? Ou pequenos para reagrupá-las mais facilmente com as outras? Ou seguindo outros critérios?
- Qual é a importância do tema, no nosso caso o conteúdo das rubricas e de sub-rubricas? Desaparece o tema, torna-se ele pura como-

idade, uma espécie de rubrica abrangente onde os elementos do discurso não se encaixam bem em nenhuma classificação, o importante encontrando-se no nível da citações e de suas relações? Ou então, podemos definir uma nova importância do tema, não positivista, coerente com nossa nova perspectiva?

- As relações que queremos apreender são conscientes ou inconscientes? Devemos nos limitar àquelas que o sujeito reconhece explicitamente ou parece reconhecer (por exemplo pela proximidade de dois termos, mesmo não ligados, explicitamente numa frase ou num mesmo parágrafo) ou a rigor devemos tomar o todo do discurso de um sujeito como que ocultando as relações implícitas (inconscientes) a serem descobertas?
- Trataremos o discurso como uma realidade individual ou coletiva? Tomaremos o discurso de cada um como as peças de um discurso coletivo sobre TLTX e nos autorizamos nesta perspectiva a pesquisas de relações que não as estatísticas, entre o discurso de A, de B, C ou D? Para tomar um exemplo esquemático, relacionamos o amor que alguns sentem por TLTX com a angústia sentida por outros, como elementos de uma única e mesma contradição, na qual vivem mais particularmente: um dos termos? particular? Ou então trataremos os discursos de cada um como realidades individuais separadas? Chegamos a um acordo sobre uma importância objetiva ou subjetiva no discurso dos entrevistados? Procuramos aí informações sobre as atitudes conscientes e inconscientes, o sistema de percepções do indivíduo, suas estruturas cognitivas, ou então informações sobre os objetivos, as políticas, as práticas de TLTX, ou os dois?

Tivemos de enfrentar esses problemas empiricamente e, sem dúvida, nem sempre os temos resolvidos de maneira clara e coerente. Esforçar-nos-emos nos parágrafos seguintes em indicar a direção de nosso caminho, indo dos problemas mais simples aos mais árduos.

## DISCURSO OBJETIVO OU SUBJETIVO

Os dois obstáculos metodológicos a evitar são o positivismo e o idealismo. A abordagem positivista é ingênua. O discurso mistura-se às realidades exteriores aos indivíduos, no nosso caso na empresa e em suas políticas, e toma-se ao pé da letra o que é dito como informações sobre esta realidade. De um julgamento como: "Os salários são altos" inferiremos diretamente conclusões sobre a política de salários da empresa, sem considerar a escala de valores própria ao indivíduo ou a seu grupo, as realizações desse julgamento com outros aspectos de seu universo mental etc.

Ao inverso, a posição idealista quer conhecer apenas uma lógica interna ao próprio discurso. Visto que só podemos conhecer a realidade através das percepções e dos julgamentos do indivíduo, estes só nos informam sobre o universo subjetivo do indivíduo; no limite, discurso e realidade se confundem. É a posição do solipsismo filosófico. É uma posição sofisticada e purista, rigorosa na aparência mas que contradiz o bom senso e a própria aspiração da ciência em descobrir um real além das percepções, das atitudes e das fantasias.

Nossa posição é que o discurso informa *ao mesmo tempo* sobre uma realidade "objetiva" exterior e transcendente aos indivíduos e sobre seu universo mental. Muito útil foi a formulação de Kurt Lewin<sup>1</sup> acerca disto, com a noção de campo. Indivíduos e grupos são situados num campo de acontecimentos objetivos, exterior a eles, que influencia sua conduta. Mas o campo não age diretamente sobre o indivíduo, age apenas através de um sistema de percepções e de atitudes, conscientes ou inconscientes, própria ao indivíduo (ou a um grupo), que Lewin chama de campo psicológico do indivíduo ou do grupo. A conduta do indivíduo, por exemplo, seu discurso, informa sobre um e outro universo. Tomemos um exemplo tirado de nossa pesquisa. O julgamento: "A carga de trabalho é excessiva" nos dá dois tipos de informações: ele nos informa, por um lado, sobre as restrições exercidas pela empresa na quantidade de trabalho (comparada à das outras empresas, por exemplo), da quantidade de trabalho efetivamente fornecida (medida em horas ou de outro modo); por outro lado, ele nos informa sobre a vivência dessa situação pelo indivíduo, do seu caráter "excessivo", não mais objetivamente, mas subjetivamente em relação aos limites de cansaço físico ou nervoso, às normas próprias do indivíduo. Vemos neste exemplo os perigos e mesmo o ridículo da posição idealista dos puristas do discurso: tratar como um problema subjetivo, justificável pela única lógica interna do discurso, o sentimento de cansaço dos trabalhadores submetidos por exemplo a trabalhar 14 horas por dia, ou a passar três horas em deslocamentos cotidianos. Seguramente, as inferências do primeiro tipo supõem cortes no discurso de um com o discurso dos outros, ou com outros tipos de dados (regulamentos, políticas escritas, estatísticas comparadas etc). Seguramente, também, o problema é mais complexo do que parece à primeira vista. No caso de TLTX, por exemplo, a pressão exercida pela empresa é substituída e reforçada por uma pressão interiorizada que o indivíduo exerce sobre ele mesmo. O universo mental do indivíduo, suas atitudes, seus conflitos psicológicos têm um efeito de retorno sobre sua situação objetiva. O indivíduo *interpreta* as restrições, mais geralmente os estímulos que ele recebe do meio contribui para moldá-lo. Assim a "carga de trabalho", isto é. a quantidade de trabalho que o indivíduo efetua realmente, não é simplesmente um dado do campo objetivo, ela resulta

da interação entre o **campo** objetivo e o **campo psicológico do indivíduo ou do grupo**.

O método que escolhemos visa, a partir do discurso dos **outros dados** em nosso poder:

- a) a identificar elementos do campo objetivo, **isto é, política e prática da empresa**;
- b) a identificar os elementos do **campo psicológico dos indivíduos e dos grupos**;
- c) assim como pesquisar as relações entre um e outro subconjunto.

Definitivamente, a partir da escolha metodológica que descrevemos, será uma questão de ponto de vista orientar a exploração baseado nos dados que vão para o subconjunto a) para o subconjunto b) **ou para os dois**, pois muitas vezes, senão sempre, os mesmos dados podem ser explorados nas duas direções. A escolha orientar-se-á tanto num como noutro sentido, conforme a natureza dos dados, se "prestam" adequadamente a um tratamento "objetivo" ou "subjetivo" (por exemplo no segundo caso pela expressão explícita de sentimentos ou de emoções), conforme a natureza dos cortes num ou noutro campo, conforme **também a natureza das hipóteses** feita pelos pesquisadores e que eles desejam testar. Não escapamos do fato de que os resultados de uma pesquisa são influenciados por suas escolhas epistemológicas e teóricas. **Não** são, portanto, escolhas arbitrárias, pois a exigência de cortes, de confrontações, **hipótese-dados** é constante e deve ser provada.

## DISCURSO INDIVIDUAL — DISCURSO COLETIVO

Podemos tratar os diferentes discursos individuais como peças de um imenso discurso sobre a organização? Podemos considerar que as estruturas do sistema sócio-mental que exploramos são como um quebra-cabeças, do qual os indivíduos detêm fragmentos, mas cuja inteligibilidade só aparece no todo, depois de múltiplas operações de agrupamentos dos fragmentos, de recomposição, visando fazer emergir a *gestalt* subjacente, sem nos ocuparmos da origem individual deste ou daquele fragmento? Não seria negligenciar as diferenças locais dentro do sistema, por exemplo, entre o subsistema de venda e o técnico? Não seria pior ainda negar a especificidade e a unicidade da existência individual, a influência sobre o indivíduo de sua história pessoal, de seu meio, de suas escolhas próprias, que determinam sua conduta, o modo como ele vive e racionaliza sua experiência? Este caminho não limitaria demais? Não deveríamos, como sugeriria um de nós, nos contentar em estabelecer perfis individuais mostrando a partir de uma experiência objetiva da organização, diferente, aliás, para cada um, a combinação original dos afetos, da ideologia que cada um tece de algum modo, como ela é influenciada e como influencia, por sua vez, sua situação objetiva?

Ambos os pontos de vista têm sua validade mas não se excluem. O discurso é ao mesmo tempo coletivo e individual. O discurso é coletivo, à medida que cada indivíduo revela de maneira exemplar estruturas, relações entre fenômenos, presentes de diferentes formas nos outros indivíduos. Por exemplo a dupla asserção de um entrevistado: "A pressão do trabalho é enorme" e "meu salário foi dobrado em três anos, TLTX oferece oportunidades de carreira às mulheres" (e outras afirmações similares) indicará aquilo que chamamos uma estrutura de mediação, definida como uma política da empresa que combina um nível elevado de restrições e um nível elevado de gratificações. Em outros entrevistados outras restrições (por exemplo um nível elevado de controle sobre suas atividades) e outras gratificações (por exemplo o interesse do trabalho) se operam, mas a estrutura será idêntica. Este ponto de vista supõe a existência de estrutura, de relações entre fenômenos subjacentes ao discurso, que é missão da pesquisa descobrir, e uma dupla distância tomada em relação aos fenômenos: por um lado, as estruturas não são necessariamente conscientes nos entrevistados, por outro elas relacionam entre elas grande número de fenômenos heterogêneos e só podem ser formuladas de maneira *abstracta*.

O discurso também é coletivo pelas complementaridades e não mais pelas semelhanças dos diferentes discursos individuais. Por exemplo, a grande identificação com a empresa e seu trabalho, conduzindo-os à horários "excessivos" e a uma perturbação de sua vida privada, será relacionado com a tentativa de outros para limitar a dominação da empresa sobre seu tempo e sua vida pessoal. Levantaremos a hipótese que esta oposição aparente remete a uma contradição idêntica entre as restrições da empresa e os interesses pessoais do indivíduo, contradição que alguns resolvem pela "identificação com o agressor", outros tentando isolar zonas preservadas. Naturalmente, esses exemplos são esquemáticos e muitos outros indícios são necessários para marcar as contradições subjacentes e os modos de defesa individuais. Esta breve discussão mostra que o caráter coletivo do discurso remete necessariamente ao conceito de estruturas, à existência postulada de relações entre fenômenos que operam transversalmente sobre toda extensão do campo sócio-mental e a um corpo teórico de hipóteses sobre a natureza dessas relações. Definitivamente, o ponto de vista do discurso coletivo se justifica ou não pela maior inteligibilidade que ele traz para apreender a diversidade dos fenômenos, em particular por sua capacidade de considerar as contradições levantadas nos discursos e entre os discursos individuais. Assim, nosso discurso de pesquisadores sobre TLTX, abstração em relação aos dados empíricos, opõe-se à outra abstração e à outra interpretação do discurso coletivo, o discurso oficial de TLTX sobre ela mesma. A superioridade do primeiro sobre o segundo depende de sua capacidade de relacionar entre eles de maneira inteligível maior número de elementos do discurso dos TLTXinianos, especialmente aqueles que o discurso oficial omite ou "esquece" na sua síntese.

Mas é verdade também que cada discurso é único e pode ser tratado do ponto de vista do indivíduo. As diferenças entre indivíduos não excluem, como mostra o exemplo abaixo, a hipótese das estruturas coletivas. As diferenças individuais podem ser interpretadas:

- como variações fenomenais de uma mesma estrutura (como no primeiro exemplo citado anteriormente);
- como complementaridades entre subestruturas englobadas numa única estrutura, o que leva ao caso precedente;
- como variações de intensidade;
- como circuitos paralelos derivados de uma estrutura abrangente, o que é muito significativo. Por exemplo, alguns indivíduos dão mais importância que outros às gratificações materiais (salário, carreira etc.) e menos a seu trabalho e às satisfações psicológicas que ele lhe traz. Outros se identificam muito com seu trabalho e encontram nele a fonte principal das gratificações que a organização lhe traz. Nos dois casos a estrutura abrangente restrição-gratificação é a mesma, mas no segundo caso ela é interiorizada a ponto de agir como instância psíquica autônoma, enquanto no primeiro o indivíduo preserva mais sua autonomia psicológica e sua capacidade de reagir ao meio. As determinantes do conjunto são as mesmas, os efeitos sobre a conduta vão no mesmo sentido, a sujeição dos indivíduos à organização (ainda que mais forte no segundo caso que no primeiro), mas o caminho dos indivíduos é diferente em razão de sua situação particular na organização ou de sua personalidade. Tudo se passa como se partes diferentes de uma mesma estrutura fossem ativadas, aliás com níveis diferentes de intensidade, por indivíduos ou grupos diferentes. O conceito de sistema não exclui, mas ao contrário supõe grande diversidade nos circuitos seguidos como mostra o exemplo do cérebro humano. O sistema não está na unidade imposta a todos os circuitos e percursos mas na multiplicidade de respostas, dos cercos, dos reforços, provocando maior necessidade de compensações dentro de uma lógica orientada neste mesmo sentido.
- enfim, não esqueçamos o caso das "verdadeiras contradições" com o sistema; nossa hipótese diretriz é que o sistema TLTX, suas estruturas, têm por causa dinâmica ocultar, deslocar e transformar as contradições sociais e psicológicas subjacentes. As variações individuais também podem ser a expressão de uma oposição e/ou de uma diferença radical em relação ao sistema TLTX. Mas não é esse o caso de TLTX, onde o sistema sócio-mental é tão impregnante que a operação e a diferença do indivíduo em relação ao sistema, embora sempre presentes (é aliás essa razão pela qual o sistema existe), são sempre absorvidas, englobadas em sua maioria no próprio sistema.

Voltemos aos problemas do tema e das unidades de discurso, problemas aliás que se relacionam.

## IMPORTÂNCIA DO TEMA

O tema tem uma importância no nosso método, mas é apenas o fim de uma cadeia de relações entre fragmentos (no sentido lógico do termo), o tema é *o primeiro julgamento que provoca uma cadeia de relações entre julgamentos*. Isto acarreta duas conseqüências. O tema perde seu interesse substancial, ele não tem por objetivo descrever uma "parte" da organização, definida *a priori*, por exemplo, os salários, esta ou aquela política de pessoal, certa categoria de sentimentos, que vão "preencher" julgamentos empíricos recolhidos nas entrevistas. O principal interesse, senão único, do tema é permitir situar as cadeias de relações. Em segundo lugar, para poder ser utilizado desta forma, o tema não deve ser definido *a priori*, mas recobrir rigorosamente julgamentos trazidos pelos interessados, mesmo se um grau de abstração for necessário para reagrupar os julgamentos semelhantes sob um mesmo tema.

## UNIDADES DO DISCURSO

A unidade do discurso, isto é, o fragmento do discurso selecionado para o tratamento, é a *unidade intencional do tema*. Levanta-se a hipótese de que num momento o entrevistado tem a impressão de falar sobre qualquer coisa, sobre um tema, e desenvolve a partir do tema certo número de outros julgamentos que lhe são associados. A relação do tema com outros julgamentos é o da figura de fundo, a relação da nota com a harmonia.

A classificação dos temas e o corte das unidades admitem evidentemente uma parte de interpretação, e mesmo de arbitrariedade, *mas isto não é mais tão relevante na perspectiva onde nos colocamos, pois o essencial é dispor de um método que permita situar as relações, entre tema e subtemas*, pouco importando onde se comece uma relação, aqui ou lá. Nada mais nos proíbe de indicar relações que vão além do limite da unidade do discurso.

Tomemos o exemplo do seguinte texto tirado da entrevista de Odette:<sup>2</sup>

"Se estou na TLTX é porque ela me oferece chances de carreira. Fui recrutada por um anúncio que prometia este tipo de coisas e

cumpriu suas promessas. Devo dizer isto por ter passado do secretariado à administração em apenas três anos. Por outro lado, independente disso, quem diz promoção diz salário, TLTX é uma empresa que tem a reputação de pagar bem, e paga, creio que isso também é verdade. Meu salário dobrou em três anos, portanto sou plenamente feliz. Por outro lado, me sinto aprisionada pela empresa, pois não tenho nenhuma liberdade de mudar de emprego, dado que não posso dizer que aqui estou perfeitamente bem, mas aqui tenho tantas vantagens que me seria difícil deixar tudo para trás para recomeçar em outra empresa, em uma nova hierarquia, eu perderia demais. Então, isto conjugado à pressão do trabalho que é enorme aqui, existem dias em que nos sentimos muito mais angustiados do que seguros trabalhando na TLTX, isto é, esquematizar a atitude bivalente que se pode ter desta empresa. Por outro lado, a filosofia da empresa estando fundamentada nos grandes princípios, como os que me ensinaram quando fui introduzida à empresa durante o curso de gerenciamento, acredito piamente nesses princípios e acredito também que eles sejam aplicados em sua grande parte. Esta é uma das razões pelas quais me sinto feliz por trabalhar nesta empresa.

O tema escolhido para essa passagem era: motivos de apego à TLTX. A passagem caminha para isto: sou ligado à TLTX devido à carreira. Mas há também o aspecto "objetivo", a política de promoção não discriminatória de TLTX para com as mulheres. Daí passa-se a outra política de pessoal, aos salários altos e volta-se ao afetivo (feliz) e a uma contradição psicológica feliz-aprisionada. Passa-se às políticas de pessoal (as vantagens), relacionadas com o psicológico (aprisionado pelas vantagens) e daí ao trabalho (pressão enorme) — e percebe-se, de passagem, uma contradição implícita, objetiva desta vez, muito trabalho mas grandes vantagens — e volta-se ao psicológico (angustiada mais do que segura, e ambivalente), depois deriva-se para o ideológico (os grandes princípios), as práticas ideológicas (elas são derivadas) e volta-se ao psicológico (feliz) depois de passar pela política de pessoal (os cursos de gerência).

É este entrelaçamento de temas que era preciso situar primeiro, analisar em seguida, para separar os princípios; as estruturas.

Para a análise, nossa instrução operatória estabelecida nessas bases era simples:

1. sublinhar as passagens significativas (indicadores potenciais do tema);
2. dividir o texto em "unidades intencionais de discurso" centradas sobre um tema dominante;
3. classificar as unidades em função de seu tema dominante; em cada sub-rubrica, remanejando se necessário o mapeamento das sub-rubricas e das rubricas;
4. identificar as relações com todos os subtemas dentro da própria unidade e, eventualmente com outras unidades;

2. Para interpretação desse texto ver a introdução.

5. levar para a memória cada subtema ao lugar correspondente do plano de análise, indicando novamente todas as relações (em código naturalmente), a fim de poder comparar as relações explorando diferentes rubricas.

Um trabalho certamente fastioso mas nos pareceu necessário nesta fase.

## O TRATAMENTO DAS RELAÇÕES

Deparamos então com uma nova dificuldade. A idéia inicial era efetuar um inventário exaustivo e uma análise de todas as relações empíricas que tínhamos localizado. Tivemos de renunciar a isto, não apenas devido à lentidão do procedimento e do número enorme de relações, mas também por razões teóricas, porque era preciso aprofundar o conceito de relação.

Poderíamos ter pensado em recorrer aos métodos estatísticos de tratamento de nossa matriz de relações, correlações simples, correlações múltiplas, análise de variantes ou outros. Sem rejeitar de modo algum o princípio de utilização de tais métodos, desejaríamos fazer aqui duas observações a propósito deles. A primeira é que não têm sentido a não ser que os dados básicos sejam estabelecidos de maneira não positivista na perspectiva onde nos colocamos. Frequentemente não é esse o caso, mas sem nenhum interesse do ponto de vista da pesquisa, aplicar métodos estatísticos muito sofisticados a um material dividido de maneira positivista, segundo um mapa *a priori* do objeto de estudo, de cruzar, por exemplo, de todas as maneiras que se quiser uma política de pessoal com a "satisfação" dos empregados conforme a idade, o sexo, ou qualquer outra variável. O que se faz com frequência é *reproduzir* as hipóteses dos pragmáticos da organização, sem introduzir nenhum elemento novo.

A segunda observação diz respeito à diferença entre relações fenomenais, constatáveis estatisticamente, e relações teóricas. Não é suficiente poder constatar relações empíricas, fenomenais, entre uma série de julgamentos, é necessário dispor de um método teórico próprio para explicar a formação dessas relações. É a razão de nossa necessidade em aprofundar o conceito ainda empírico das relações.

Fomos levados a elaborar um método sistemático *dialético*. Dentro dessa perspectiva o sistema, com todas suas relações, seus cercos, não é considerado como uma coisa, como um conjunto de dados, conforme a conduta corrente de "análise-sistema". O sistema é interpretado como uma resposta às contradições subjacentes que ele oculta, desloca e media.

O estudo dialético do sistema é o estudo desses diferentes tipos de **2 0 4** mediação, da maneira pela qual eles se encaixam e se reforçam uns aos

outros. Portanto, o conceito de relação é inseparável do conceito de contradição e de hipóteses teóricas sobre as contradições da obra e sobre suas modalidades de mediação.

Ainda aí não se trata de aplicar mecanicamente um sistema teórico pronto, mas de encontrar meios técnicos para confrontar hipóteses teóricas desse gênero com nossos dados empíricos sobre as relações. Para isso servem os gráficos de interpretação.

## OS GRÁFICOS DE INTERPRETAÇÃO

O princípio é simples:

1. Localizar no material trechos, ainda que curtos, que pareçam conter relações interessantes. Sublinhar e identificar os temas. Eventualmente reformular os temas de maneira esquemática e condensada.
2. Classificar os temas dentro das grandes rubricas colocados nas abeissas. As rubricas que utilizamos, agrupando-as ou diferenciando-as, conforme o caso eram: econômico, decisório (político), sentimentos, ideologia e valores, salários, carreiras, políticas de pessoal, trabalho. Os quatro primeiros correspondem às quatro grandes instâncias que utilizamos no nosso esquema teórico, os dois últimos nos domínios de práticas ideológicas e econômicas.
3. Identificar as relações entre os temas distinguindo dois tipos de relações; de ligações (casualidade) e contradições. Distinguir através de um código simples as relações conscientes, explícitas, das relações inconscientes, inferidas pelo pesquisador. Indicar, em último caso, entre parênteses os elementos inconscientes do discurso. Procurar empiricamente uma disposição topológica do gráfico cômodo para leitura.
4. Refletir sobre o gráfico e proceder a uma nova elaboração teórica.
5. Aplicar o gráfico em outros materiais, compará-lo com outros gráficos, articulá-lo, em último caso, com eles e prosseguir a elaboração teórica. Os gráficos constituem apenas um método heurístico de leitura do material e de produção de hipóteses.

O leitor encontrará uma ilustração do processo voltando à introdução onde encontram três gráficos acompanhados de seus comentários, que elaboramos a partir da entrevista de Odette, assim como no Capítulo 1 da Terceira Parte (gráfico da Entrevista de Avaliação-Conselho).

O método de análise de conteúdo que acabamos de esboçar considera o discurso não como um conjunto de partes que tem um "conteúdo" **205**

isolável, mas como um fluxo de contradições ligadas e encadeadas. Ele conduz a uma crítica radical de uma concepção positivista de análise de conteúdo, fundamentada numa concepção *a priori* de objeto de estudo. Nesta concepção os temas e o plano de análise, a arquitetura do tema, condensado em extensão e em compreensão sob conceitos de generalidade crescente, têm um conteúdo substancial. Pretendem descrever partes autônomas do objeto, mesmo se nos ocuparmos *a posteriori* a inventariar suas relações. Esta estrutura se limita, a nosso ver, a reproduzir a ideologia dominante e não tem nenhum interesse para a pesquisa. Dentro da nossa perspectiva, o interesse dos temas e do plano de análise assim definidos desaparece, o que é visado pela análise são as estruturas e as contradições subjacentes reveladas através das relações entre os temas.

É um método sistemático dialético em que as relações observadas ou postuladas entre os fenômenos, as estruturas, não são abordadas de maneira positivista. O conceito de estrutura remete ao conceito de contradição. As hipóteses diretrizes consistem em que as estruturas sócio-mentais sejam de ocultação, de deslocamento e de transformação das contradições subjacentes, contradições de classe e/ou contradições psicológicas (sem pressupor, nesta fase, a possibilidade de unificar uns e outros numa mesma linguagem teórica). Os processos de ocultação, de deslocamento e de transformação das contradições, através das práticas econômicas e ideológicas, a transformação das contradições psicológicas do indivíduo, constituem as verdadeiras estruturas visadas pela pesquisa, num sentido mais amplo da palavra estrutura (não mais como sistema de relação entre fenômenos mas como sistema que liga contradições subjacentes). Isto quer dizer que o estudo do sistema não pode se limitar à constatação empírica das relações entre fenômenos, mesmo ajudada pela aparelhagem estatística mais sofisticada, mas supõe a elaboração de uma teoria dialética das contradições e de suas relações. Quer dizer também que o discurso sempre é interpretado como remetendo ao não-discurso, o dito ao não-dito, o estrutural (no primeiro sentido) ao não-estrutural, o sistêmico ao não-sistêmico, remetido às contradições de classe e/ou às contradições psicológicas, que a linguagem teórica unificará ou não.

O caminho difere também do caminho estruturalista, como o de Lévi-Strauss por exemplo, caminho idealista, de fato neopositivista, que se encerra no discurso e o considera como objeto fechado, da ordem mental.

Nosso caminho se recusa a separar o objeto de estudo em "objetivo" ou "subjetivo", e a optar de maneira exclusiva por uma ou outra direção de análise. Ele admite que o discurso informe sobre uma e outra "realidade" e se questiona sobre suas relações.

Ele também se recusa a considerar o discurso como individual ou coletivo, pois é um e outro conforme o ponto de vista. Tratar-se-á de um discurso coletivo quando remeter às contradições comuns subjacentes. Qualquer aproximação entre os fragmentos de discurso proveniente de

indivíduos diferentes é legítima sob este ponto de vista, pois pode esclarecer semelhanças estruturais, complementaridades e circuitos paralelos. Tratar-se-á de um discurso individual se nos colocarmos do ponto de vista das sínteses originais feitas pelo indivíduo, da relação com sua história e com sua situação particular, ou com a de seu grupo.

Enfim, não é um caminho dogmático, no qual as escolhas epistemológicas e teóricas são utilizadas como princípio heurístico na confrontação hipóteses-dados e na confrontação entre pesquisadores, onde são formulados e precisados progressivamente. Ele processa iterações sucessivas, explicitação teórica, mas também "suspensão-teórica" e deslocamentos operatórios sobre métodos que permitem uma elaboração teórica posterior.

## 2 TÉCNICAS NÃO VERBAIS DE ANÁLISE DO PODER: O SEMINÁRIO "EU E A ORGANIZAÇÃO"

Entre os objetivos fundamentais de nossa pesquisa figurava o desejo de trabalhar na ruptura entre o saber e as emoções, o pensar e o sentir. O que, por vezes, nos surpreende nas práticas sociais atuais em formação, em terapia ou em política é a impossibilidade do encontro entre aqueles que analisam e os que vivem. Por um lado o conceito sem vivência, por outro a vivência sem conceito.

Sair da submissão, da exploração, da alienação . . . exige hoje necessariamente uma compreensão dos processos que as alimentam. Mas uma compreensão, por mais perfeita que seja, se ela é desconectada da vida dos atores que as vivem e as reproduzem, não modifica em nada esses mecanismos e esses processos. Para que haja uma mudança é preciso que análise e a expressão se integrem numa relação estreita e dialética.

Esta relação não está isenta de contradições.

- **A** análise é um ato *a posteriori*. Ela necessita da construção e da definição de um objeto. **A** vida é um movimento no presente, ela resulta dos impulsos e dos conflitos. Nosso método deveria pois tentar integrar esse duplo movimento.
- **A** análise é uma racionalização: permite reconhecer, e ordenar os fenômenos; mas ordenando-os tende a ocultar os fenômenos que ainda não foram decifrados. **A** racionalização é, pois, simultaneamente um instrumento de elucidação e um mecanismo de defesa. Nosso método deveria, portanto, ao mesmo tempo, facilitar a elucidação e atenuar, senão desmascarar, as defesas.
- **A** vida é sobretudo da ordem irracional: caracteriza-se pelo insólido, pela irrupção do incontrolável, pelo imprevisível, pela de-

sordem. Essa agitação não é particularmente propícia ao rigor de uma análise científica. Nosso método deveria, portanto, apreender o irracional para enriquecer um caminho antes de tudo intelectual.

Essas contradições são também as dos impulsos inconscientes e das instituições sociais. É tão importante apreender os impulsos no seu movimento como ver em que eles se aplicam e são modelados pelas instituições. É por isso que nosso esforço consistiu em elaborar *técnicas não-verbais e corporais que permitem apreender o imaginário coletivo, isto é, as angústias e os desejos inconscientes vividos na relação dos indivíduos com as instituições, com os "objetos coletivos" de investimentos.*

Nosso caminho foi preparado através de uma longa prática de seminários de expressão que utilizavam muitas técnicas não-verbais e corporais. Tivemos a idéia de aplicar essas técnicas aos problemas sociológicos, diferente do uso que é feito na maioria dos seminários de expressão, de bioenergia. . .

## CONCEPÇÃO DO SEMINÁRIO

Este seminário tem quatro características principais: consiste em favorecer a *expressão* dos participantes deixando um espaço maior ao *não-verbal* e à mobilização do *corpo*, numa abordagem *multidimensional* do problema tratado.

*Abordagem multidimensional* — constatada a especificidade do nosso objeto de pesquisa ("o poder está em toda parte") apenas podíamos abrangê-lo questionando as categorias habituais de fragmentos da realidade.

O poder só pode ser entendido numa abordagem pluridimensional que articula o psicológico, o político, o econômico e o ideológico. Ora, nossa experiência "dos grupos" mostra que na maior parte do tempo existe a separação do psicológico de um lado e do político-ideológico-econômico do outro. Como se a expressão do desejo, a experiência do amor superando a repressão do institucional, recusasse a consciência da articulação dessa repressão na organização social (que é o caso da grande maioria dos grupos terapêuticos); e como se a representação consciente da reprodução das relações sociais, no nível político, ideológico, econômico excluísse a consciência simultânea do que está em jogo no desejo e no amor (que é o caso da maioria dos grupos de formação e dos agrupamentos políticos).

Nossa hipótese é a de que quanto mais a abordagem dessas diferentes dimensões são instituídas mais elas serão apreendidas no seu profundo determinismo e suscetíveis de serem mudadas.

Neste sentido, o trabalho nos nossos seminários efetua-se tanto no nível pessoal quanto no relacional e institucional. Eu, o Outro e o conjunto daquilo que estrutura e organiza as condições de minha presença e de minha produção serão considerados. Não paramos no "aqui e agora", mas igualmente no "lá e antes", no "algures e depois". O que se passa no *hic et nunc* é o produto de uma série de condições cuja realidade situa-se algures e que determina as relações que se estabelecem na situação presente.

No seminário, esses diferentes elementos não são considerados abstratamente. Assim, a relação do indivíduo com a organização é colocada em jogo concretamente na organização do seminário e ela própria é questionada e analisada. Tecnicamente, em lugar de favorecer uma expressão total não estruturada às conexões arcaicas, o que derivaria unicamente para o psicológico, nós criamos um cenário de onde emergem dimensões articuladas ao social. É no interior desta que se realizará a expressão inconsciente coletiva, mas desta vez necessariamente confrontada iterativamente à pluridimensionalidade do poder.

Aliás, esta abordagem que se pretende global nos leva a questionar as rupturas mais que a coerência, os conflitos mais do que "aquilo que vai bem", o implícito mais do que o explícito, o latente mais do que o manifesto, o irracional mais do que o racional. Esse método permite uma exploração das estruturas sócio-mentais em uma perspectiva dialética. A animação, a organização técnica, as instruções de exercícios; seu tratamento e as análises desenvolvidas no quadro do seminário são centrados neste objetivo.

*Favorecer a expressão:* trata-se de criar condições que vão permitir aos participantes ir o mais longe possível na expressão daquilo que eles pensam e daquilo que são. Entre essas condições, parece-nos importante:

- variar as formas de expressão num registro bem extenso a fim de que cada um possa apropriar-se daquelas que lhe são mais fáceis. É assim que se utiliza comumente a música, a dança, o grito, a escrita automática, a poesia, as modelagens, os jogos de papéis, a teatralização, o relaxamento, . . . e que se deixa à disposição dos participantes durante toda duração do seminário o material de expressão: papel, pintura, pincéis, tecidos, tamborins, máscaras, flautas, discos. . . ;
- não se fechar num quadro (temporal e espacial) fixo, a fim de permitir o desenvolvimento de fenômenos e comportamentos não induzidos pelos animadores. É assim que o local deve ser suficientemente amplo, favorecendo atividades múltiplas e diversificadas (ao contrário de uma sala de conferência ou curso, aue permite apenas um modo preestruturado de comunicação). Da mesma forma, a organização do tempo deve ser flexível e não



fragmentada em certo horário fixo, predeterminado (em oposição a um programa detalhado que prevê tarefas em momentos impostos):

- aceitar trabalhar na "incerteza" daquilo que vai acontecer com o risco de passar por tempos mortos, vazios e caóticos. O medo do caos e do vazio leva os indivíduos e os grupos a se organizarem, a se estipularem tarefas que freqüentemente não têm nem interesse, nem produtividade, nem criatividade, mas servem unicamente para "preencher o tempo deles" ou seja, "não perdê-lo".

*Utilização do não-verbal.* Por não-verbal entendemos todas as formas de expressão que não passam pela maneira privilegiada da fala.

A linguagem falada é um veículo de poder (o poder do verbo). A utilização de outras formas de linguagem permite:

- definir melhor onde o verbal é um instrumento de poder, de dominação, de codificação e de normalização;
- exprimir emoções, sentimentos de maneira menos filtrada num código de "boa conduta" ou de "savoir-faire";
- atenuar o controle dos outros e de si próprio sobre a palavra que circula;
- desenvolver uma crítica da linguagem por diferença e não mais por exclusão. A expressão verbal é exclusiva e individualista; quando eu falo os outros devem se calar e escutar. O não-verbal permite uma expressão coletiva em vários níveis simultaneamente;
- consentir uma expressão simbólica mais rica que permita aparecer a multidimensionalidade do sentido e os fenômenos de condensação e de deslocamento, e permitir assim uma ótima abertura das possibilidades de interpretação.

*Mobilização do corpo.* O que caracteriza as práticas de intervenção e de formação na organização é a negação e mesmo a repressão do corpo correlativo a uma inflação verbal fantástica. Reificado em atitudes codificadas, encerrado nas posturas mecânicas (sentado, de pé), o corpo deve ser esquecido. W. Reich e M. Foucault (entre outros) têm mostrado bem como o poder se inscreve, se imprime no corpo de cada um e molda nossos comportamentos e nossas atitudes. O poder estendeu seu domínio ao interior de cada indivíduo modelando sua psique e estruturando sua "courage muscular".

Essas hipóteses nos conduziram a introduzir em nosso método um trabalho sobre o corpo, permitindo aos participantes se envolverem totalmente a fim de lutar contra a divisão entre a fala instituída e a expressão das emoções, entre o intelectual e o material. A expressão livre do corpo maximiza a decodificação da situação onde esta opera, seja no nível pessoal, relacional ou institucional.

"O corpo não se deixa desmembrar sem protesto, dividir em fragmentos, reduzir a necessidades catalogadas, a imagens, às especializações. . . ele nega a reprodução das relações que o sobrecarregam e o privam."''

Um corpo inteiro que se exprime, chora, dança, ri, treme de medo, se esconde, reflete, se reflete, projeta, sonha, aterroriza, é aterrorizado, se lembra, goza, cria, provoca, delira, se despedaça, poetiza, se contrai, explode, se acalma, acaricia, arpeja, se isola, se funde, adormece, ritima, ondula, bate, respira, vive. , .

Viver isto coletivamente é afrontar a ordem enquanto que a estrutura da pessoa reproduz as relações sociais; é se mover no teatro do imaginário tal como ele exprime nas estruturas sociais, é criar um universo polimorfo e multidimensional onde o romance familiar de cada um e as trajetórias individuais tropeçam na história; é tentar apreender o momento impossível do singular universal.

## ABORDAGEM TÉCNICA

Sobre uma estrutura básica geral, em que o grupo produz sua própria história, regula sua escolha entre os diferentes registros de expressão, se organiza no tempo e no espaço, misturamos uma série de técnicas às quais recorreremos conforme as oportunidades. Todas essas técnicas abordam os fenômenos de poder e das organizações, elas visam uma representação do imaginário, uma teatralização do inconsciente em torno de eixos referenciais que se articulam conforme o político-econômico-ideológico. Um breve resumo dessa técnica assim como os exemplos concretos de aplicação por ocasião do seminário "Eu e TLTX" nos farão compreender sua concepção.

O desenho "Eu e a Organização". O desenho, seja ele a lápis, a tinta ou a guache, individual ou coletivo, figurativo ou abstrato, permite ao mesmo tempo a expressão da fantasia individual em toda sua complexidade e sua singularidade sobre um fundo comum de símbolos, arquétipos coletivos, imagens sociais. Como no trabalho do sonho, aí também o manifesto e o latente são constantemente misturados. A falta de *savoir faire* e de técnica dos participantes neste modo de expressão que eles não "dominam", favorece a expressão da dominação das organizações no inconsciente de seus membros. O desenho é um dos melhores suportes de uma produção irracional cujo sentido é elaborado *a posteriori*.

Propomos aos participantes: "Faça um desenho da sua organização, como você a sente e você se representa nela." Esta fase é seguida de uma exposição onde o grupo reage às produções de cada um antes que cada autor exprima, por sua vez, o que o desenho significa para ele, Não se

trata de chegar a uma *interpretação* comum do desenho de cada um, mas de favorecer a *expressão coletiva* a partir de um tema.

No seminário, a primeira reação à nossa proposição foi muitas vezes: "Eu não sei desenhar", "Não sou competente". Entretanto, rapidamente os participantes pareciam reencontrar um prazer esquecido. Por ocasião da exposição, a semelhança entre as obras foi surpreendente. Muitos se encontravam no estado de um minúsculo personagem isolado num universo enorme, esmagador. "Este é o desenho de alguém que talvez não se sinta realmente anônimo, mas perdido." Resposta: "Eu sou o ponto pequeno no desenho, as massas que me cercam é, no alto, o medo, este grande círculo vermelho é o centro comercial mundial e todas essas flechas que partem do ponto sou eu obrigado a servir essas massas. . ."

Quando alguém disser: "O poder da sociedade deveria ser em si um recurso para cada um, mas..." isso é muito para o grupo. As resistências recobram as forças. X. . . fecha o debate: "para que se esforçar tanto para se apoderar de TLTX, se cada um só pode evocar uma pequena parte".

Assim, rapidamente a mobilização da expressão irracional remete ao questionamento das representações instituídas, o equilíbrio psicológico estabelecido. É conveniente saber que o poder de TLTX reforça sua identidade, que se participa deste poder.

Ora, aqui o que se destaca é o *isolamento*, o *esmagamento*, o *parcelamento nesta e através desta hiper potência*.

O grupo não pode ir mais adiante no reconhecimento das significações que emergem do inconsciente. Ora, este reconhecimento era apenas no começo, a produção irracional global é efetivamente muito rica, mas também muito devastadora para o instituído, como o mostra a descrição sumária acima, onde nós apenas retomamos alguns elementos úteis para ilustrar nossa abordagem metodológica.

A *flecha* está onipresente em todos os desenhos. Proliferam-se flechas de todo tipo. Uma auto-estrada onde circula um homenzinho em direção ao ponto de interrogação é uma imensa flecha. TLTX, via de mão única, dizem alguns. Cabeças e corpos explodem literalmente das flechas que circulam nos edifícios TLTX, ou em suas ramificações mundiais. Por vezes as flechas se transformam em clarões que se perdem no "nada". Algumas representações de TLTX e EU são rabiscos onde apenas se distinguem as famosas flechas. Algumas vezes, na extremidade das flechas uma explosão, ou ainda flechas pontudas com dentes rodeiam a pirâmide TLTX. Identidade de um EU que não pode se achar ao mesmo tempo em que se perde num fracionamento de flechas.

Flechas fluxo da expansão do capital, do crescimento da organização, da canalização do desejo, da captação do indivíduo, na abstração, o reino da medida e da individuação.

Flechas fluxo que partem do corpo de um TLTXiniano para se tornar fluxo de energia em todo universo TLTX, que volta ao mesmo corpo como uma flecha lança, flecha arma que oprime o corpo abatido. Esta é a característica dos desenhos em que o corpo é encarnado-figurativo. Para os corpos encarnados, a flecha fluxo traz ao mesmo tempo que o fluxo da circulação, da produção de energia, da via de mão única, a ferida do desgaste do corpo. Quando é uma abstração (ponto, ponto de interrogação, flecha de formato reduzido), a flechada é a imagem do fluxo TLTX, o Eu se confunde com a abstração da flecha fluxo.

A mesma problemática exprime-se sob outras formas. Por exemplo, um desenho em que figura um homem lançado numa *pista de obstáculos*. No fim do declive, um cofre. O cofre do desconhecido com um ponto de interrogação impresso. Cofre do tesouro? Cofrecaixão? Ou então nesta dupla via férrea, onde uma desaparece num túnel preto, a outra está iluminada pelo sol. Comentário do autor: "O túnel me dá medo, um breu que não se vê o fim. a gente entra e não sabe quando vai sair, como se a gente comesse um trabalho e não visse quando ele termina, então não sabemos para onde vamos".

No fundo de tudo, isso é a *morte* que é projetada, já manifesta nas máscaras pintadas e mortuárias, ou nas caveiras. O esgotamento, a tensão, são representados mais explicitamente, uma prensa (TLTX) que comprime um frágil limão, ou o enforcado balançando em seu cadafalso.

Ao lado das representações do mundo de concreto, vidro, aço, aparece também o mundo do *circo*. Às vezes no primeiro plano (um eduício cujo aterro é um capitel), em contraste com este. Num desenho de uma torre de vidro e aço, em cada andar, os mesmos homens executam a mesma operação em face do circo TLTX onde se desenrola o espetáculo. Várias imagens de si são tristes máscaras de palhaço. Circo, evocação do inundo do jogo, da proeza, da tristeza e da violência. A imagem do circo denuncia simbolicamente o mundo dos signos e da ilusão de TLTX, sob sua superestrutura racional, a pantomima permanente que ela encena. Os elementos significantes são inumeráveis e a análise só pode reter uma parte mínima.

*O fogo de ganso da carreira\** A introdução do jogo nos nossos seminários facilita a aceitação do prazer compartilhado no grupo e o trabalho sobre as normas a partir de uma ruptura com o funcionamento "normal" de um grupo de formação e de pesquisa. A partir desses dois elementos, cada participante é levado a se perguntar sobre sua relação com o prazer, com as regras, com os outros, podendo exprimir seus receios, suas resistências, suas descobertas e suas alegrias de maneira mais ou menos implícita e deslocadas.

4. N.T. — Jogo em que cada jogador avança cm peão, segundo os dados, sobre um tabuleiro lormao por casas numeradas; os gansos estão desenhados nas nove casas.





A *dança*. A dança está centrada no trabalho pela expressão. O corpo pode encontrar sua melhor liberação ou significar da maneira mais clara e mais vivida sua luta com a prisão. A fluidez que ela acarreta permite uma riqueza de expressão tanto individual quanto coletiva. Ela resulta espontaneamente em rituais onde as significações sócio-políticas e afetivas convergem e se fundem. Sobretudo rica enquanto criação improvisada, pode também ser induzida em torno de temas predeterminados. Por exemplo, num grupo que trabalha os problemas de poder e de decisão, houve um confronto entre a dança da anarquia e a dança da decisão. Como paia o desenho, o importante é distinguir a dança da pessoa do funcionário que a estrutura, na maioria das vezes, não se trata de criar um balé, nem de se exibir, nem de aprender a se mover bem com seu corpo. Trata-se de permitir que seu corpo se expresse.

"Estas formas instáveis de equilíbrio entre o que é permitido e o que é proibido, o que é desejado e o que é temido, o que é agradável e o que não é, o que se faz e o que é indecente etc. . . ."

No seminário TLTX, a dança permite encenar a relação entre uma parte da afeição à TLTX e o medo da morte. Num primeiro momento, um rei ao mesmo tempo onipotente e ubuesco<sup>7</sup> é glorificado e adorado pela multidão de padres-servidores antes de ser desprezado. Num segundo momento, aparece uma mulher deitada, morta, enquanto todo o grupo dança em volta dela, enterrando-a sob documentos TLTX jogados durante toda peça. Depois de um começo pesado onde exprimem-se todas as resistências ligadas ao medo do encontro e os temores de destruição, ao desafio da angústia de morte, uma festa acompanha a ressurreição dessa mulher assim como a destruição de papéis, cartazes, tecidos e outros objetos de que dispunham para a arrumação do espaço TLTX.

*Exercício sobre as contradições.* A partir de cenas como as do "funcionário e seu oposto", "a queda do rei", "o enterro", colocava-se para nós o problema de ir além da expressão não-verbal das *contradições* vividas pelos participantes. Tratava-se de centralizar o trabalho do grupo, neste ponto, o que nos parecia fundamental, sem chocar os participantes que teriam recusado uma manifestação muito rápida daquilo que eles consideravam como "o mal".

Nós mesmos começamos, então, a compreender a importância do conceito de contradição para esclarecer as relações entre o indivíduo e as organizações, e para alcançar uma dialética pluridimensional que integra e confronta os níveis intrapsíquicos, interpessoais, institucionais, sócio-econômicos. . .

Um trabalho sobre as contradições torna realmente dialético o campo individual ou social e permite o acesso consciente à complexidade de uma

situação identificando um grande número de fatores determinantes, assim como a complexidade destes, reincorporando no campo da representação o pólo recalcado. Na situação de formação do seminário, tínhamos decidido orientar o exercício no sentido das contradições internas ao indivíduo, na sua relação com a organização TLTX, recorrendo sucessivamente às seguintes instruções:

- envergonho-me daquilo de que me orgulho;
- amo o que detesto;
- estou seguro daquilo de que tenho medo;
- duvido daquilo que creio.<sup>8</sup>

A experiência empírica mostra que este tipo de exercício, que à primeira vista parece aos protagonistas como um jogo de linguagem, resulta, na maioria das vezes, em conscientizações experimentadas e sentidas intensamente. De início, no nível da comunicação consciente, parece que sob a cobertura da contradição pode-se dizer o inexprimível; em seguida no nível inconsciente, o fato de seguir uma instrução que leva a dizer o contrário daquilo que se acredita pensar leva, de associações em associações, a imaginar que alguns desses contrários são sentidos e vividos realmente. Desde então aparece dentro de si a fronteira entre o afirmado e o recalcado e nasce um discurso onde os ressentimentos mais dialéticos encontram seu lugar.

Desde o começo do exercício, os participantes não querem mais repetir as eternas críticas desprovidas de impacto acerca de TLTX. Ao invés de se adotarem as orientações dos animadores, o grupo adota espontaneamente a orientação de dizer "eu amo" e a partir daí, o exercício vai se tornar, sob impulso do próprio grupo, uma exploração de motivos reais de apego de cada um com TLTX. Como que o que tivesse sido experimentado fosse: estou cheio de resmungar, de ironizar TLTX, estou farto deste tipo de defesa, quero compreender porque estou em TLTX.

*Amo TLTX, o que eu amo em TLTX.* Este é o momento essencial do seminário que ajuda a compreender os motivos psicológicos do apego ao trabalho e à organização TLTX, qualquer que seja a alienação sofrida em outras situações. Eis as expressões dos participantes:

- "Eu amo"
- "A liberdade do meu trabalho"
- "A liberdade e a variedade do meu trabalho, o contato com as pessoas no exterior"
- "Sobretudo o fato de TLTX pagar bem, depois a liberdade do meu trabalho"

6. GUIRAUD, Mare. *Áproche de la danse libre*. Texto mimeografado.

7. N. T. — de Ubu Rei, peça de A. Jarry.

8 O princípio deste exercício foi imaginado por John Southgate, num esforço para aplicar conceitos marxistas à vivência subjetiva dos participantes de um seminário.

- "A possibilidade de progredir, fazer carreira rápida e interessante"
- "O meu trabalho. A mudança é apaixonante, não se fica preso a um trabalho, não existe anulação, a segurança produzida pela impressão de que, a longo prazo, TLTX quase sempre tem razão"
- "Eu, eu devo ser masoquista, gosto da tensão nervosa de recebei vinte e cinco telefonemas maçantes, sentir que se sobrevive"
- "Que todo mundo encontre a possibilidade de achar a solução poi sua própria iniciativa, que a empresa não imponha nenhum limite a essas possibilidades"
- "*Eu amo, mas...*"
- "Amo ter, receber mais trabalho do que posso fazer num dia, amo isso de verdade, porque isso me obriga a racionalizar o que faço, porque isso me obriga a questionar as coisas que são muito longas e fastidiosas. Já que é preciso colocar um mas, percebo que isso me obriga a trabalhar muito, até tarde, intensamente, o **que** interfere muito na minha vida particular. Como dizia X . . . , para mim e para minha esposa só sexta-feira à noite, sábado e do mingo, depois acabou: segunda, terça, quarta e quinta é TLTX"
- "Amo poder fazer o que faço agora, poder fazê-lo numa grande empresa como TLTX. poder exprimir francamente meus sentimentos: amo saber que existem pessoas nos altos cargos que protegem este tipo de exercício, isto me dá muita segurança para agir. O que me inquieta um pouco é que ninguém na TLTX, na direção, está apto para compreender este tipo de exercício e poderia se ofuscar com isso"
- "O que eu amo no meu trabalho é o aspecto indefinido. Posso às vezes passar dias e dias tentando ter uma idéia que poderia ajudar os outros, facilitar-lhes o trabalho, isso eu adoro; é pesquisar de manhã até a noite qualquer coisa nova. O mas, é que não se pode dedicar totalmente a isto, é que sempre se tem coisas concretas por fazer e finalmente é apenas por acaso que se pode encontrar alguns minutos para se tentar ter uma idéia"
- "Amo TLTX pela liberdade que ela dá no trabalho, sobretudo quando se está lá, mas não gosto de certas práticas comerciais que impedem justamente a liberdade"
- "Amo o princípio de competição no qual vivemos, que nos é proposto, que nos é imposto, porque isso me permite, desde que estou na empresa, superar a mim mesmo sistematicamente e eu amo isso, mas não amo algumas tensões nervosas que se vêm acrescentar às que já existem naturalmente na competição"
- "Pode-se ajeitar as coisas como se quer, pode-se trabalhar cedo ou tarde, ninguém vai nos dizer nada, mas o que não amo são os objetivos que aumentam todo tempo. Cada ano nos pedem para trabalharmos mais e mais. O que não acontece em X . . . onde eles são promovidos"

- "Gosto do espírito de TLTX, os vendedores recebem certo número de objetivos, cada ano um pouco mais, eles protestam, mas acabam fazendo"
- "Num plano geral, gosto muito dos princípios básicos da empresa, respeito pelas pessoas, serviço de qualidade, de igualdade. Acho bom trabalhar num lugar onde as preocupações são grandes e essenciais, mas não amo nenhum pouco o fato de que certas pessoas que chegaram a certos cargos desprezem esses princípios em detrimento dos princípios pessoais"
- "Ah, eu amo muito TLTX, sem mais nem menos, me orgulho de pertencer a TLTX, amo poder estar seguro de que ela fabrica bons produtos, me sinto orgulhoso também da posição que temos. Orgulho-me quando vencemos, amo quando vendemos, mas, em compensação, se eu vou na casa de um cliente e percebo que há um defeito na imagem, que a máquina não funciona, então me sinto um pouco decepcionado"
- "Eu amo, adoro a confiança que TLTX depositou em mim, confiando-me o pessoal, confiando-me uma moça ou rapaz, dizendo-me que eles estão a meu encargo; ensine-lhes o que é TLTX, ensine-lhes o trabalho. Acho isso reconfortante"
- "Gosto muito de ser representante de TLTX, e finalmente amo ser incomodado às onze horas da noite porque uma máquina quebrou. Na hora isto me deixa nervoso, mas depois. . . , gosto muito de ser representante de TLTX e que me telefonem antes de telefonarem a um serviço especializado"

Neste momento, um TLTXiniano dirá: "Será que nós todos não temos tendências masoquistas? Creio que somos todos masoquistas."

Estes trechos extraídos de uma das sessões do seminário demonstram bem a natureza contraditória do apego dos TLTXinianos à TLTX, cujo elemento que mais sobressai é: Amo TLTX, TLTX me faz sofrer, amo esse sofrimento. Este sofrimento simboliza outro sofrimento muito mais arcaico, mas cuja consciência é excluída: o sofrimento de não ser amado, a angústia de ser abandonado e destruído. Ao mesmo tempo, esse primeiro sofrimento é reproduzido simbolicamente (o que chamamos morrer por um ideal) e de maneira derivada. Isto impede a emergência da consciência (ocultação) e perpetua a procura de prazeres secundários (transformação da contradição).

Todo esse esquema se completa com uma trama especial, sem a qual as outras resultariam numa ruptura da homogeneidade do campo das representações. Essa trama é a imagem da segurança e da proteção que se funde com a onipotência de TLTX. Assim, se os outros elementos conjuram a angústia de morte (vive-se para sobreviver), a imagem de proteção é indispensável para perpetuar a alienação psicológica (onde eu estiver no mundo, se alguma coisa acontecer, TLTX estará lá, zelará por minha Iami

lia. TLTX cuida dos doentes, das viúvas TLTX). Na realidade, essa angústia de morte é constantemente explorada e mobilizada enquanto fonte de produção de energia. A angústia de morte e seus prolongamentos imaginários são socialmente explorados, mas o corpo morre de verdade, daí a função indispensável de uma imagem simultaneamente segura.

Não prosseguiremos nesta análise. As indicações dadas mostram realmente como, no seminário, hipóteses teóricas se concretizaram literalmente diante de nós, graças à produção de um material rico e articulado. Vemos assim, como, no plano metodológico, o seminário e as entrevistas se fecundam mutuamente.

## CONCLUSÕES

No final deste trabalho, pode-se perguntar: o que torna possível um sistema como este de dominação e por que ele não é questionado por aqueles que o sofrem? W. Reich fazia a si mesmo esta pergunta a respeito da ascensão do nazismo na Alemanha:

"O que é necessário explicar não é que o faminto roube ou que o explorado entre em greve, mas por que razão a maioria dos famintos não rouba e a maioria dos explorados não entra em greve. O sócio-econômico, portanto, explica integralmente um fato social, quando a ação e o pensamento são racionais e adequados, ou seja, estão ao serviço de satisfação das necessidades e quando reproduzem e continuam de modo imediato a situação econômica. Fracassa quando o pensamento e a ação dos homens estão em contradição com a situação econômica, quando são, portanto, irracionais. O marxismo vulgar e o economismo, que não reconhecem a psicologia, encontram-se desarmados frente a essa contradição."

Esses dois modos de pensar dominam ainda hoje a abordagem dos fenômenos organizacionais:

- O economismo corresponde às abordagens chamadas "racionais" (a gestão, a gerência, as teorias econômicas da empresa. . .), que sob pretexto de estudar um conjunto racional independente de toda vontade social, acabam na realidade por adaptar o conjunto da organização ao poder do capital. Deixando de lado a questão da contradição entre o capital e o trabalho e por\* isso mesmo ocultando-a, essas teorias desempenham definitivamente o papel da ideologia dominante. Elas são freqüentemente utilizadas nas empresas como um verniz científico e legitimam novas técnicas de poder, como a direção participativa por objetivos, a cogestão, as equipes autônomas. . . Essas abordagens positivistas conside-

ram o poder como uma função, como uma coisa que se possui e a organização como uma entidade autônoma cuja lógica não é questionada. Pode-se criticar da mesma forma as teorias da "racionalidade limitada", da sociologia do trabalho e das organizações...

- Quanto ao "marxismo vulgar", insiste apenas na reprodução das relações de produção, na contradição entre o capital e o trabalho e identifica o poder à propriedade. Não importa o que pensemos sobre o papel determinante ou não do capital, pois em nenhum caso ele age diretamente na organização, mas por intermédio de todas as espécies de mediações.

"É por não ter refletido sobre os conflitos próprios ao exercício do poder que o marxismo encontra-se inteiramente desguarnecido, teórica e praticamente, diante de um fenômeno como o stalinismo." (Paul Ricoeur)

Nossa pesquisa também nos conduz seguramente a abandonar as representações ingênuas do poder, as do senso comum, que atribuem o poder a pessoas ou a grupos de pessoas.

Os limites dessas diferentes abordagens devem-se ao fato de que eles não reconhecem a *ubiquidade do poder* e a impossibilidade de atribuí-lo clara e simplesmente a uma esfera de determinações. O poder está em todo lugar, estende seu domínio muito além das relações de produção: na ordenação do espaço (Henri Lefebvre), na distribuição e na produção do saber e da norma (Michel-Foucault), nas engrenagens e regras da organização e até no inconsciente.

Eis porque propomos considerar o poder como um *sistema* que se inscreve sobre um quádruplo eixo de coordenadas, econômico, político, ideológico e psicológico.

O que é novo na sociedade capitalista atual e na organização hipermoderna é a *extensão espetacular do poder* da esfera econômica às esferas políticas, ideológicas, psicológicas. É o aparecimento ou o desenvolvimento de meios de controle acrescidos às finalidades das tarefas, à organização do trabalho, aos valores, aos impulsos e aos sistemas de defesa dos indivíduos.

Deixemos bem claro o que entendemos por controle. As restrições políticas, ideológicas, psicológicas sempre existiram. O que é novo é a sua interiorização crescente, é a capacidade das empresas de penetrar nas esferas até então consideradas "privadas", as dos ideais, dos valores, do estilo de vida e das estruturas da personalidade. No decorrer da história passamos de um poder baseado na força e na violência física, o do modo de produção escravista e feudal, à restrição econômica através do jogo do mercado de trabalho, forma de violência mais indireta, no modo de produção capitalista. Estamos passando atualmente a restrições mais sutis de ordem política, ideológica e psicológica. Depois do reinado da repressão e da punição inicia-se o da interiorização e da normalização.

O que é novo também é a *hierarquização e a subordinação do conjunto do campo à economia*. Os aparelhos políticos, ideológicos e psicológicos especializados, o Estado, a escola, a universidade, as Igrejas, se não se dissolvem, ao menos perdem sua autonomia em benefício das organizações econômicas. Paralelamente, vimos como na organização hipermoderna o controle político na tomada de decisão, os controles ideológicos e psicológicos por um lado se reforçam e por outro estão clara e eficazmente ligados aos objetivos econômicos. A organização torna-se não apenas o lugar de produção econômica, mas também o lugar privilegiado do aprendizado político, da prática de um ritual, de uma religião, o lugar da personalidade.

O paradoxo é que à medida que a restrição econômica se faz menos aparente, torna-se cada vez mais segura e eficaz. A "mão invisível" tão importante para os economistas liberais está mais oculta do que nunca e mais operante no sentido da submissão do conjunto do sistema social aos objetivos de lucro, expansão e dominação.

Esta evolução é acompanhada de uma *despersonalização* acentuada das relações de poder. O chefe, desde sempre a encarnação do poder, perde sua importância. Este personagem mítico, familiar à nossa cultura há séculos, esvazia-se como um balão. Existe aí uma verdadeira revolução cultural que ainda não se inscreve nas representações coletivas, as dos *mass media* e do senso comum. Assim mantém-se ainda o mito do Diretor Presidente Geral, para apegar-se a uma representação familiar, enquanto que o P.D.G. não constitui mais uma imagem adequada do poder. Ele é o agente de um sistema, da mesma forma, senão mais que os outros executivos. Ele é substituído pela organização em todos os níveis. São as regras, as políticas, os dispositivos da organização e não mais as decisões do chefe que governam a vida cotidiana. Os investimentos e os conflitos inconscientes maiores não são mais vividos na relação com os chefes, mas com a organização. Não se "fantasia" mais sobre o chefe, o qual tornou-se simples agente da organização, mas sobre a própria organização.

Esta evolução tem conseqüências metodológicas importantes. Doravante o estudo dos fenômenos de poder dissocia-se radicalmente do estudo tradicional dos fenômenos de autoridade, com a qual ele tem sido confundido há muito tempo pelos psicólogos. A psicanálise, enquanto ciência e prática da transferência interpessoal, perde seu interesse para o estudo do poder e deve ser substituída pela análise das relações inconscientes dos indivíduos com as instituições sociais.

Esta evolução traduz igualmente a *abstração* crescente das relações de poder: este reside doravante mais nas engrenagens, nos mecanismos, na aparelhagem, nos dispositivos das organizações do que nos indivíduos que as fazem funcionar.

O sistema de poder da organização é dialético, isto é, ele só pode ser compreendido como referência a contradições subjacentes, que o produzem



e que ao mesmo tempo ele oculta, que ele reproduz transformando-as, e assim por diante, até o infinito. Interpretamos o sistema de poder como uma resposta mediadora às contradições que tendem a reduzir os grupos sociais a uma soma de indivíduos sem influência nos objetivos da organização, a canalizar a maior parte possível de energia individual no sentido do reforço e da dominação, a antecipar os conflitos, contestando-se ritualmente para melhor consolidar-se nos fatos. A organização não pode, pois, ser considerada uma entidade autônoma, mas um sistema dialeticamente em relação com seu meio e os elementos que o compõem.

*Assim, o poder globaliza-se e imaterializa-se.* Sua frente amplia-se, reside cada vez mais na capacidade de influenciar as modalidades da decisão, as idéias, os desejos.

Nesse aspecto, *as relações de poder e da ciência, especialmente as ciências humanas, transformam-se e tornam-se mais ambíguas.* A autonomia relativa da ciência em relação ao poder econômico e político, a distinção clara entre ciência fundamental e ciência aplicada, quase não tem mais sentido atualmente, em particular nas ciências humanas. As ciências humanas são desde sua origem cada vez mais instrumentos do poder. De nada adianta criticar o caráter não-científico das ciências humanas aplicadas, pois a dependência ao poder da ciência pode acompanhar-se de grande rigor metodológico na formulação e na validade das hipóteses, de um aparelho "científico", altamente sofisticado. O gerenciamento enquanto ciência do poder e poder da ciência é cada vez menos o campo de manobra de amadores, ele "cientifiza-se" cada vez mais.

A dependência do poder da ciência é mais profunda. Ela esconde-se nos seus postulados epistemológicos últimos, nas hipóteses diretrizes que faz sobre o futuro social. Esconde-se em particular na divisão disciplinária que, sob pretexto de séria e de objetividade, favorece a utilização dos resultados científicos num quadro que escapa à análise. Esconde-se na recusa de unir e globalizar as interrogações, de relacionar os corpos científicos. O isolamento e a rivalidade dos grupos científicos são o exato correspondente do isolamento e das rivalidades dos TLTXinianos. Acreditamos que uma via de desalienação científica passa pela recusa de algumas divisões maiores, entre a ciência fundamental e a ciência aplicada, entre ciências "exatas" e ciências humanas, entre sociologia e psicologia, entre o marxismo e a psicanálise. Somente assim, pode-se apreender um sistema global que escapa às análises parceladas.

Não se pode deixar de pensar na ingenuidade de alguns teóricos marxistas que acreditaram na infalibilidade, mesmo na iminência da destruição do capitalismo, e na ingenuidade dos humanistas que viram no progresso técnico o fim de todas as formas de despotismo. Ambos foram desmentidos pela história e nós, de nossa parte, temos mais que nunca a impressão de que o modo de produção capitalista e as formas de opressão que o acompanham têm ainda muito tempo pela frente. Alguns marxistas

chegaram a pensar que o desenvolvimento das contradições do capitalismo precipitaria seu fim, enquanto nós estamos fascinados, a palavra não (lão forte, por sua capacidade de gerenciar suas contradições à medida .pie elas aparecem e a de fazer desse desafio de morte que o ameaça o motor de sua transformação. Assim, o modo de produção capitalista, condenado por assegurar sua maior reprodução, e estender sua zona de influência, encontra-se por este motivo reforçado. Ele acaba por desenvolver empresas multinacionais, o que exige a elaboração de métodos de governos a distância. Estas não têm apenas um aspecto técnico, como por exemplo o desenvolvimento da informática, mas diretamente político. Os dirigentes capitalistas compreenderam que sua sobrevivência dependia menos de sua capacidade técnica em assegurar o desenvolvimento de seu sistema, que de sua capacidade política de mantê-lo e mesmo reforçar sua dominação sobre aqueles mesmos que eles exploraram. Mostramos suficientemente que o essencial da organização está baseado neste objetivo, que uma parte não negligenciável de seus meios e de suas atividades é destinada a este fim. Podemos até dizer que o desenvolvimento do capitalismo exige uma extensão profunda dos mecanismos de poder, indo até a manipulação do inconsciente. E é aí que reside um problema fundamental na interpretação dos mecanismos de dominação. A dominação é o produto de uma mescla de coerção e de aceitação, este último elemento talvez seja o mais forte.

Não podemos, pois, nos contentar com uma concepção segundo a qual os empregados de uma empresa capitalista sofrem uma opressão tal que eles são esmagados e estão fracos demais para enfrentá-la. Certamente, vimos que o sistema de poder visa isolar os indivíduos de maneira a impedir toda expressão coletiva das reivindicações e chegam assim a enfraquecer consideravelmente seu potencial de luta. Mas ele só obtém este resultado à medida que encontra nos indivíduos um terreno favorável e quando não se apresenta precisamente como um sistema coercitivo. É, dê fato, nas falhas das relações entre os indivíduos, na falta de uma real solidariedade orgânica entre os trabalhadores, que o poder se inscreve. É conveniente, pois, interrogar-se sobre este duplo mecanismo, sobre a relação entre os limites da coesão dos empregados e sua aceitação da exploração.

Este problema obriga a um questionamento teórico básico. Ao longo dessa pesquisa nós hesitamos entre duas vias teóricas que traduzem igualmente diferenças na equipe de pesquisa.

A primeira via procura articular interpretações psicanalíticas com interpretações marxistas, as primeiras integrando-se às segundas, que continuam sendo o corpo de interpretação dominante. Nesta orientação, as contradições determinantes são situadas no nível econômico. O desenvolvimento neocapitalista transforma as forças produtivas, sob efeito de sua lógica econômica própria de lucro e de expansão; ele faz com que apareça no seu meio novas dimensões políticas, ideológicas e psicológicas. Para se desenvolver a produção é necessário cada vez mais contar com a ini-

ciativa dos trabalhadores, com sua adesão intelectual e impulsiva. Mas, ao mesmo tempo, o poder econômico deve limitar as forças que ele libera e que lhe são antagônicas, ele desenvolve novos instrumentos de controle político, ideológico e psicológico. A empresa organiza-se de tal forma que ela chega a inclinar-se para o psiquismo inconsciente dos indivíduos, a orientar suas aspirações e a satisfazê-las, à medida que elas tornam-se compatíveis com suas próprias exigências. A emergência desses novos instrumentos de poder, por mais importante que ela seja para descrever os fenômenos, fica explicada "em última instância" pelas contradições econômicas básicas entre a propriedade dos meios de produção e as forças produtivas. Esta conduta caracteriza-se pela *articulação* dos dois sistemas teóricos, o marxismo e a psicanálise e a *subordinação* do segundo ao primeiro.

As dificuldades que encontramos na utilização desses instrumentos teóricos nos levaram a explorar outra via. Ela tende a unificar o sistema teórico e, no que diz respeito às relações do econômico e do psicológico, acaba por colocá-los no mesmo plano e por recusar a primazia do econômico.

Podemos tomar como ponto de partida alguns limites da análise marxista. Uma série de problemas estão ligados à elaboração insuficiente dos conceitos de contradição, de classe, de forças produtivas. O ponto de partida da análise marxista do poder é a contradição central que se vai acentuando entre a necessidade de fazer cooperar os trabalhadores e a de controlá-los. Mas o marxismo questiona-se pouco sobre as contradições internas ao processo de produção, particularmente sobre as contradições psicológicas que toda cooperação inter-humana implica, quaisquer que sejam as relações de produção.<sup>1</sup> A hipótese é que a organização capitalista da produção produz e, ao mesmo tempo, limita a cooperação dos trabalhadores. Mas podemos perguntar-nos se as determinações não vão também no outro sentido, se as dificuldades que os trabalhadores experimentam em cooperar, em gerenciar solidariamente a produção, não contribuem para explicar o modo de produção capitalista. Mesmo de um ponto de vista marxista, o modo de produção capitalista tem um papel contraditório: por um lado assegurar e desenvolver a produção e, por outro, controlá-la em benefício da classe dominante. Mas seria conveniente explicitar o primeiro termo, perguntar-se por que a produção é gerenciada precisamente desta maneira no sistema capitalista, se algumas causas não devem ser pesquisadas nas contradições psicológicas inerentes a uma produção coletiva, não assumidas pelos trabalhadores, isto é, inconscientes. Ampliando a questão, o que é colocado é todo problema das relações entre as estruturas psicológicas inconscientes e as instituições sociais. É, pois, o motivo pelo qual antecipamos a hipótese de que o poder social e a organização capitalista são respostas mediadoras, não apenas às contradições que eles engendram historicamente, verticalmente por assim dizer, mas também às contradições horizontais, entre os próprios trabalhadores. Neste segundo nível não há mais a primazia do econômico, o psicológico é colocado no mesmo plano que

as outras instâncias. A impotência dos trabalhadores em assumir coletivamente suas contradições psicológicas consolida a dominação econômica. Ela produz um sistema de ocultação do sentido, onde as significações psicológicas inconscientes são traduzidas e reduzidas no código obscuro do dinheiro e do poder político. Nesta perspectiva a primazia do dinheiro e do poder seria a contrapartida exata da impotência psicológica, ou ao menos pensar-se-ia numa correspondência das duas esferas e numa determinação circular.

A noção de forças produtivas é muito grosseira na literatura marxista. Ela inclui a "cooperação" dos trabalhadores. Mas quais são as condições recém ou a inibem, quais relações de complementaridades, de oposição, psicológicas da cooperação, quais estruturas inconscientes coletivas a favorecem essas estruturas com as instituições sociais, são estas o "resíduo" de uma dependência psicológica intransponível? Em quais condições nasce e se desenvolve a solidariedade; a solidariedade negativa contra o poder e a autoridade garante uma solidariedade positiva entre os trabalhadores para eles mesmos resolverem seus conflitos, ou ela produz novas relações alienantes de poder? Em estudos anteriores, mostramos que a cooperação entre subordinados (no caso, chefes de seção) era limitada por relações de dependência parcialmente inconscientes de cada um com o chefe, cada um dos chefes de seção mantendo com o superior uma relação imaginária de filho único e/ou de sucessor e vendo nos outros ameaças a esta relação privilegiada.<sup>2</sup> No presente estudo, encontramos uma estrutura análoga, desta vez sob a forma de uma dependência inconsciente da organização. Mais geralmente, pode-se dizer que os problemas de cooperação entre iguais não podem ser estudados sem considerar a existência de dependências inconscientes dos objetos coletivos (chefes, organização, ideologias...) investidos pelos trabalhadores coletivamente.

É impossível no estado atual das ciências humanas contentar-se com a vaga noção de cooperação sem relacioná-la com um questionamento sobre as estruturas inconscientes, suas relações com as instituições sociais, sem analisar a interação e a mudança de umas em função das outras.

Esta perspectiva levaria a reexaminar a noção de classe, a questionar-se sobre a impossibilidade permanente do proletariado em atingir seus objetivos, sobre as causas da reprodução de relações de dominação nos países socialistas, além das explicações em termos de sobrevivências históricas ou de "insuficiente desenvolvimento das forças produtivas".

A linguagem marxista ignora o inconsciente psicológico. Ela reconhece apenas a inconsciência dos determinismos sociais; esta só é transponível pela prática da luta de classes e a educação dos trabalhadores, práticas voluntárias que mostram todos os dias seus limites. Não seria

2. PAGES, Max. A vida afetiva dos grupos. Petrópolis. Voies. 1976; BUFFARD, J. P.: LARCHER, C. « GAULEJAC, Vincent de. Qu'on ne parle plus de communication, Thèse de 3.º ciclo, Paris, IX, 1971.

porque à "vontade" do proletariado e de sua vanguarda opõem-se forças inconscientes incontroláveis? A linguagem marxista e neomarxista, não permitindo estruturas psicológicas inconscientes, proíbe-se de questionar sua influência sobre a perpetuação e a reprodução das estruturas sociais alienantes.

Simetricamente, pode-se censurar a psicanálise — esta crítica foi feita muitas vezes — por isolar as estruturas psicológicas que ela estuda do contexto sociológico em que nascem. Para resolver a dificuldade não basta proceder por justaposição, conforme a fórmula marxismo + psicanálise, combinando dois referenciais teóricos heterogêneos, como o faz a antropologia cultural americana, por exemplo, fazendo da família uma espécie de correia de transmissão da sociedade, que forma o inconsciente das crianças de tal maneira que elas façam funcionar em seguida as outras instituições sociais, ou ao contrário, sustentando que é preciso pesquisar na "cultura" familiar o fundo e o sentido das instituições sociais. As duas interpretações são apenas uma, em resumo: elas tornam a estabelecer um laço entre a família, compreendida como lugar de formação do inconsciente, e as outras instituições sociais, colocando a preeminência neste ou naquele.

Acreditamos que o presente estudo tem mostrado muito que não se pode assim *localizar* o inconsciente, ele opera e é operado em toda parte, tanto na família como na escola, no exército, na Igreja, na empresa, no Estado. . . Se é indubitável que são efetuadas transferências das estruturas psicológicas elaboradas no seio da família sobre as instituições que o indivíduo encontra no decorrer de sua vida, não se pode reduzir a isto o papel do inconsciente. O inconsciente opera e é operado-diretamente em todas as instituições sociais, ele está diretamente ligado a elas, como vimos em Deleuze e Guattari.' É uma instância permanente do sistema social, indispensável à sua análise. Em outras palavras, é falso dizer que a família é o único lugar ou mesmo privilegiado da formação do inconsciente, este forma-se em toda parte, em todas as instituições sociais. O inconsciente não é este pequeno maquinário individual a que a psicanálise tende cada vez mais reduzi-lo, ela tem sua origem em poderosos laboratórios coletivos das instituições, entre as quais a família, que imprimem estruturas semelhantes à personalidade de seus membros, admitindo certamente variantes individuais. Não se pode reduzir a influência do inconsciente numa instituição, numa organização por exemplo, à reprodução da pequena história de seus membros; ao contrário, a organização introduz muitas vezes rupturas, ela forja um novo inconsciente, novas estruturas psicológicas que entram em contradição com as estruturas psicológicas herdadas da família. Mas se o inconsciente é forjado pelas instituições, ele as modela por sua vez, tanto a família como os outros. As instituições são o lugar de eleição do inconsciente, os laboratórios onde se elaboram os sistemas de defesa fundamentais de uma época, o lugar onde se exprime

através e nas estruturas sociais, o não-dito mais profundo. Assim o essencial do inconsciente do qual falamos, não se apreende no divã do psicanalista ou, de maneira geral, na análise da história individual, ele se lê nas instituições sociais e seus correspondentes psíquicos.

Como vemos, a ruptura epistemológica que visamos tem vários aspectos de grande consequência teórica:

- a) Ela separa o conceito do inconsciente do conceito de família, fazendo da família uma instituição como as outras.
- b) Ela faz do inconsciente uma linguagem universal, uma gramática dos investimentos, defesas, projeções, introjeções cujo código de referência não é mais familiar, mas existencial e, cuja linguagem familiar, o "papai-mamãe", é apenas uma sub-linguagem figurada em correspondência com outras sub-linguagens, a da organização, da escola, do Estado. A mãe TLTX de tal funcionário não remete apenas à mãe do interessado; este não reproduz um modelo infantil, ou melhor, não é isso que importa, trata-se antes de duas formas de dependência afetiva, duas modalidades equivalentes do ponto de vista da economia da libido e da estrutura da libido desenvolvida no seio da organização que refletira também na estrutura da libido da vida privada.
- c) Ela postula uma correspondência, uma relação dialética, entre o inconsciente, assim definido, e as estruturas sociais, fazendo de um e de outros dois aspectos complementares de uma mesma realidade na qual se apoiam mutuamente.
- d) Ela abandona a concepção individual do inconsciente e faz dele uma realidade coletiva, intimamente ligada às instituições sociais, evoluindo ao mesmo tempo que elas, o que não significa certamente que cada indivíduo não tenha sua própria história inconsciente singular.

Nossa análise conduz a propor o conceito de sistema *sócio-mental*. Num certo estado de desenvolvimento de uma sociedade, as instituições sociais e as estruturas inconscientes estão em correspondência, umas trazem as outras e as reforçam. Não é um modelo justapositivo que propomos, pois postulamos passagens de sentido de um a outro registro, as estruturas de um registro lêem e decifram os outros. É esta correspondência, essa coalescência dos dois aspectos que é o alicerce do sistema social e o princípio de sua rigidez. São as contradições subjacentes num e noutro registro que são a base de sua mudança. Assim, as contradições fundamentais da organização hipermoderna que estão no nível econômico-político, as contradições entre um sistema mundial que libera os entraves à produção e às trocas e por outro lado a dependência do conjunto do sistema a objetivos de conquista e, no nível psicológico inconsciente, a contradição entre a liberação de desejo de iniciativa, de relações, de comunidade mundial e manutenção de uma dependência "infantil".

Dentro desta conduta nenhum nível de análise é privilegiado, nenhuma primazia é reconhecida, nem do técnico, nem do econômico, do político, do ideológico ou do psicológico. O que se procura destacar são as relações sistêmicas entre as partes do sistema, a forma global que eles constituem e, através dela o sentido existencial do sistema, o tipo de resposta que ele dá aos problemas da existência, que se lê em todos os registros em mútua correspondência. O sistema sócio-mental constitui uma prática global da existência, cujos diversos aspectos esclarecem mutuamente seu sentido, que só pode ser lido nas relações entre as instituições sociais e as formas de investimento das quais são objeto. Assim, por exemplo, a dependência infantil à organização só tem um sentido de exploração pela análise do sistema econômico e inversamente a submissão à lógica econômica da organização só pode ser compreendida se intervir nas estruturas inconscientes.

Este método que o presente estudo permite esboçar apenas nos separa das condutas setoriais, de opiniões muito imperialistas a nosso ver, que pretendem reduzir a análise dos sistemas sociais e dos fenômenos de poder a uma dimensão econômica, política, ideológica ou psicológica. Às vezes válida para esclarecer de maneira poderosa tal aspecto do funcionamento, elas são impotentes em captar o conjunto.

Acreditamos que a escolha metodológica também é de extrema consequência prática, no que diz respeito à mudança social. Ela abre caminho para uma metodologia nova que em nome desta ou daquela primazia desconfia das práticas setoriais: por exemplo, a mudança prévia das estruturas econômicas, a mudança ideológica ou a mudança do tipo terapêutica no nível das estruturas psicológicas. Elas supõem que a mudança passe por uma análise simultânea das diferentes dimensões do sistema sócio-mental e de suas relações e a pesquisa de ação em todos esses níveis.

Nosso estudo não se baseava nos problemas de mudança, mas nossas conclusões permitem esboçar uma reflexão.

Em primeiro lugar uma reflexão negativa. Assinalamos a pobreza das pesquisas sobre os fenômenos de poder nas organizações. Na nossa opinião, as estratégias de mudança utilizadas ou encaradas sofrem dessa carência. Os riscos de viés ideológicos são desde então consideráveis, quer se tratando da ideologia reformista do Estado (reforma da empresa), da ideologia gerencial do patronato, quer da ideologia dos sindicatos ou dos partidos de esquerda. A crítica anticapitalista dos sindicatos e dos partidos de esquerda, mesmo que se possa compartilhar de suas orientações de conjunto, aparece muitas vezes como uma gazua, inserida numa situação insuficientemente analisada. Acreditamos particularmente que os motivos do apego dos trabalhadores ao sistema de poder atual e os meios que estes utilizam para integrá-los são mal conhecidos, o que conduz muitas vezes a superestimar as possibilidades de mudança.

2 Sobretudo as análises ficam gerais e não se dispõem de instrumentos de análise concretos, aplicáveis no nível microssocial, que possam servir

para desenvolver uma conscientização dos trabalhadores a partir de sua prática. Assim, sem dúvida, a ação sindical e política comporta muitas vezes parte de propaganda que suscita resistências. Seria muito útil, na nossa opinião, engajar com os sindicatos e os partidos, pesquisas sobre seus métodos de ação.

O trabalho de mudança deve apoiar-se numa análise das contradições do sistema atual. A esse respeito, é preciso notar um paradoxo. Se nossas interpretações estão corretas, as contradições na empresa hipermoderna são, ao mesmo tempo, cada vez mais ativas e cada vez mais ocultas. Os trabalhadores da empresa hipermoderna, especialmente os executivos e os empregados, são, ao mesmo tempo, mais alienados que seus antecessores, mais enquadrados, mais integrados, pois eles são pegos como mostramos, num sistema que os encerra de todos os lados e os toma totalmente, "corpo e alma". Ao mesmo tempo, os mesmos meios que a empresa utiliza para aliená-los testemunham uma resistência maior de sua parte, que se estende e se diversifica, uma "volta do recalque", de aspirações novas à autonomia, às relações com os outros, à superação das fronteiras, à liberação de si. Uma medida de alienação deveria, sem dúvida, considerar este paradoxo, pois não estamos frente a um fenômeno linear.

Paralelamente, a contestação generaliza-se, diversifica-se e ao mesmo tempo atomiza-se. Ela tende cada vez mais a escapar aos aparelhos organizados. Ultrapassa muitas vezes o quadro das reivindicações econômicas. Adquire uma dimensão política, macro ou microssocial, interessa-se pelas escolhas básicas da empresa, da região, da comunidade, ou seu sistema de gestão interna. Está no domínio dos costumes, da cultura, das atitudes: relações homem/mulher, jovens/velhos, relação ao tempo, maneira de vestir, sexualidade, reivindicações da fala e de trocas, aspirações comunitárias. . . Toma às vezes a forma do desinvestimento, indo do desinteresse no trabalho à desistência e à marginalização, à droga, ao suicídio, à promiscuidade sexual, ou então à forma de violência física. A contestação deixou de ser aquele universo relativamente ordenado e circunscrito, é multiforme como o campo do poder moderno, macro e micro, econômico, político, ideológico, psicológico, ao mesmo tempo que é dispersa, impotente, incompreensível, ela persegue o poder como numa ação de guerrilha, chegando apenas a enfraquecê-la.

Acreditamos que a via de mudança do sistema do poder requer uma abordagem global como o próprio fenômeno que tentaria ligar tentativas esparsas. Uma ação global deveria dizer em primeiro lugar, para não separar a mudança macro da mudança micro, isto é, atacar ao mesmo tempo o desmantelamento dos grandes aparelhos de dominação, no nível do regime de propriedade, de suas escolhas econômicas básicas, e prosseguir um trabalho de desalienação básicas. Um não existe sem o outro, sem um questionamento das escolhas econômicas e políticas, os trabalhadores permaneceriam presos a uma lógica que lhes escapa e os sobredetermina. Inversamente, uma tomada, de controle no escalão central que não fosse

acompanhada de um trabalho de desalienação básica correria o risco de atingir resultados análogos.

Uma ação global, isto significaria dizer também tentar romper de maneira significativa com a primazia do econômico e prosseguir um trabalho básico de apropriação local do poder, que não separa seus aspectos econômicos dos políticos, ideológicos, psicológicos. Isto significaria suscitar e *multiplicar unidades locais de mudança*, nos bairros e nos lugares de trabalho onde a existência de seus membros possa ser analisada em todos os aspectos, onde o trabalho de apropriação global dos sentidos, valores, fantasias, objetivos possa efetuar-se, onde não se separa o trabalhador, o consumidor, do cidadão e do homem privado, onde as mudanças possam amadurecer e decidir-se, no nível do indivíduo, do pequeno grupo, da organização, do sindicato ou da sociedade. Tais grupos aqui ou ali, em comunidades de bairro, de habitat, de células políticas ou sindicais, de grupos de amigos. Tratar-se-ia por um lado ampliar esse movimento, por outro aperfeiçoar uma metodologia de trabalho adequada. Uma metodologia como esta, pode inspirar-se num trabalho de pesquisa como o nosso, particularmente os métodos empregados por ocasião do seminário. Facilitar a expressão, inclusive a expressão simbólica, analisar os fenômenos e pesquisar as relações entre fenômenos heterogêneos, analisar contradições e conflitos, pesquisar os meios da influência da organização e do sistema social sobre o indivíduo, e as fontes de seu apego ao sistema. Tal metodologia está no mesmo nível das antípodas da doutrinação. Ela parte da vivência e da prática cotidiana dos indivíduos, permite-lhes comunicá-la e compreendê-la e tirar eles próprios as conclusões de suas análises. O objetivo deste trabalho é acentuar de dentro a transformação do sistema neocapitalista, já começada, acelerar sua mudança ao atacar simultaneamente as estruturas sociais e mentais que o caracterizam e procurar uma nova prática da existência.