

A INSERÇÃO E AS INTERAÇÕES DOS SUJEITOS NAS ORGANIZAÇÕES DE ESTRUTURA ESTRATÉGICA

MARCELIO LIMA¹

Resumo

Neste artigo propomos um questionamento da chamada gestão estratégica nas organizações, particularmente nas empresas. As organizações estratégicas, fazendo crer que seus integrantes são indivíduos livres e criadores e propondo-lhes a criação de uma parcela própria de autonomia e originalidade, estão na verdade envolvendo-os em uma complexa teia por elas tecida, que os aprisionam em "grades"; grades tão sutis e ilustres que muitos as reivindicam. Enquanto nos modelos de gestão taylorista/fordista eram valorizados um controle do pensamento, da psique e um controle do corpo, sendo o ritmo e a capacidade de produção definida pelo setor de aplicação e métodos impondo a adaptação do corpo a todas as seqüências nefastas, tanto psicológicas como somáticas que disso resultavam, o modelo de gestão estratégica preconiza que os membros da organização comportem-se bem como corpos, psiques e intelectos à serviço da cultura e do imaginário da organização, obtendo-se a mobilização geral das energias, pretendendo-se, assim, o controle social quase total. Nosso objetivo é, portanto, demonstrar que a proposta do amálgama dos modelos de administração japoneses e americanos, base da gestão estratégica, pode se constituir numa aventura arriscada, pois cada uma dessas ideologias possui características idiossincráticas conflitantes e estão intimamente relacionadas às suas culturas e tradições históricas.

¹O autor é mestrando em Psicologia pela UFSC.

Abstract

In this article we propose a questioning of the so-called strategic administration in the organizations, particularly of companies. The strategic organizations, making believe that their members are free individuals and creators and proposing them the creation of their own part of autonomy and originality, these organizations are, in reality, involving them in a complex web woven by themselves, which incarcerates them "in bars", so subtle and illustrious bars that many ask for them. While in the models of administration Taylor/Ford, a control of the thought, psyche, and body, were valorized, being the rhythm and the capacity of the production, defined for the application and methods sections, imposing the adaptation of the body with all psychological as well as somatic tragic consequences that resulted from it, the strategic administration model proclaims that the members of the organization behave themselves well as bodies, psyches, and intellectuals to serve the culture and imagination of the organizations obtaining a general mobilization of energy aiming for an almost total social control. Our objective, however, is to demonstrate that the amalgam proposal of the Japanese and American administration models, based on strategic administration, can constitute a risky venture as each of these ideologies possess conflicting idiosyncratic characteristics and are intimately related to their cultures and historical traditions.

Palavras-chave:

Estrutura estratégica, cultura, controle dos significados.

Introdução

A história da humanidade tem se caracterizado por diferentes dogmas ou ideologias. O ser humano já foi definido como uma sombra, um sopro divino ou uma alma habitando um corpo. "Na *Idade Média*, o conceito de *identidade individual não existia e a ordem do universo era uma dádiva de Deus*" (Barel, 1980, p. 15), "... ao passo que o mundo antigo submetia o indivíduo à ordem natural cósmica, aos mandamentos dos deuses ou ao controle humano dos desejos" (Touraine, 1999, p. 106). A partir da renascença, do iluminismo e com o pensamento cartesiano que se seguiu, essas formulações cederam lugar à visão do homem como um ser racional. Nas organizações, de acordo com Weber (1991), essa racionalidade privilegiou a lógica e a instrumentalidade quando o homem se condicionou ao tempo e movimentos dos instrumentos e processos de trabalho. Essa era trouxe também, implicitamente, a crença na possibilidade de construção de uma identidade autônoma.

Hoje, contudo, de acordo com o que propõem Caldas & Wood (1997), essa crença está abalada e a identidade não possui mais uma representatividade individual deixando um vazio que, como consequência, é, eventualmente, preenchido pelo bombardeio de imagens produzidas pela cultura de massa. A

identidade não é mais vista exclusivamente como uma entidade autônoma, estática, duradoura, mas como um processo de construção mediado pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio de diferentes interações simbólicas com seu meio. Se considerarmos válida essa perspectiva, podemos aceitar que a origem da identidade individual está na comunidade, nos artefatos culturais e instituições que a mesma propicia. Para Touraine (1999):

"Já não sabemos quem somos. A nossa patologia principal teve sua origem por longo tempo no peso repressivo que as proibições, as leis exerciam sobre nós; vivemos uma patologia às avessas, a da impossível formação de um eu, afogado na cultura de massa ou encerrado em comunidades autoritárias" (p. 71).

Por outro lado, Enriquez (1997) entende que o individualismo pode ocupar hoje um lugar de destaque sem precedente na história da humanidade, estando o ser humano liberto do "grilhão coletivo" ao qual se encontrava até então vinculado. As possibilidades que se oferecem ao "ator" de tornar-se um guerreiro, um esportista, um herói, conquistando além de si mesmo mercados industriais e financeiros, poderiam consagrar nossa era como a do indivíduo dono de seu destino. Entretanto, a realidade para o autor é bastante diferente, sustentando um forte argumento ao contrário: "jamais o indivíduo esteve tão preso nas malhas das organizações, em especial das empresas, e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar e à sua psique" (p. 19).

Esse paradoxo proposto por Enriquez pode ser melhor entendido se efetivamente contextualizarmos para o nível organizacional, o que assevera Touraine (1999):

"(...) onde a cultura é prisioneira de um controle comunitário [no presente caso, as empresas], pois a comunidade com a qual o sujeito se identifica, longe de ser uma figura do sujeito, o acorrenta a uma lei, a costumes, a representações, a formas transitórias de poder e de organização social que se acham desse modo sacralizadas, ocultando precisamente assim a distância de todo sujeito quanto à realidade social (...)" (p. 72).

Os argumentos defendidos pelos autores citados não significam necessariamente que o indivíduo não possa sair dessa heteronímia e criar a história através de uma parcela própria de originalidade e autonomia; significa tão somente que a constituição societária de nossas organizações empresariais leva-nos a crer que, como indivíduos, somos livres e criadores, mas paradoxalmente estamos de fato envolvidos em uma complexa teia tecida pelas instituições empresariais, constituídas de artimanhas e artifícios de toda ordem, denominada por Enriquez (1997, p. 19) de "grades": "Grades tão sutis e tão ilustres que certos homens as reivindicam".

A etnologia nos classificou como seres gregários, portadores de um inerente espírito de solidariedade comunitário necessário para a própria sobrevivência como espécie. Porém, de acordo com o que afirma Llop (1988, p. 56): "O neoliberalismo reatualizou o individualismo e mudou a maneira, da nossa época, de viver a solidariedade. A solidariedade passa a ser, quase sempre, intrínseca e não inter-".

É praticada *intra-empias, intra-regiões*”, [intra-organizações]. Ao que Freitas (2000) acrescenta: “É possível identificar o aparecimento do que Freud já chamava de *‘narcisismo das pequenas diferenças’*, ou seja, um *‘individualismo de grupos ou de tribos’*” (p. 7).

Nessas circunstâncias, há uma forte tendência de as relações com o trabalho ou com a empresa tornarem-se a principal referência dos indivíduos quando estes transferem para as organizações a responsabilidade de provedores de suas identidades, tanto social quanto individual. Segundo Freitas (2000), essa possibilidade torna-se atraente quando as organizações promovem um imaginário específico, no qual elas se apresentam como grandes, potentes, nobres e perfeitas, captando os anseios narcisistas de seus membros e oferecendo-lhes uma miragem de fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, estando aptas a preencherem-lhes de propósitos altruístas curando-lhes suas amarguras, imperfeições e fragilidades.

Os pressupostos acima são o fulcro que embasa nossa proposta de questionamento acerca de como o ser humano se insere e interage nas organizações, mais especificamente nas chamadas “organizações estratégicas”. Para tanto, estamos nos baseando numa convergência de premissas sustentadas principalmente por Enriquez (1997) e Wood (2000). A estes autores acrescentamos outros cujas assertivas, embora com diferentes pressupostos epistemológicos, oferecem uma significativa contribuição ao nosso objetivo.

Organizações de estrutura estratégica

“A estrutura estratégica é a expressão de uma empresa que quer ser ao mesmo tempo uma comunidade; comunidade de trabalho, mas também comunidade da vida e do pensamento. Ela se apoia sobre o indivíduo integrado a uma equipe. O trabalho não tem um sentido, a não ser que lhe permita a um só tempo coesão e performance” (Enriquez, 1997).

Os processos de mudanças ocorridos nas organizações nos últimos 20 anos em relação à cultura e à estrutura organizacional têm se constituído, nessa virada de milênio, por algumas características comuns que as identificam com um tipo ideal de organização. Esse interesse, apesar de sua multiplicidade nas duas últimas décadas, remonta aos anos cinquenta em suas dimensões básicas, como estrutura, processos e formas de divisão e coordenação do trabalho, e que, em seu atavismo corrente, mantêm atuais aquelas mesmas dimensões.

Já a partir dessa época, pelo que nos informa Enriquez (1997), os especialistas americanos em organizações, assim como os consultores psicossociológicos, propunham uma direção participativa nas organizações que ensejasse ao mesmo tempo o respeito à iniciativa individual e o dinamismo dos grupos. Um grupo necessitaria de indivíduos inovadores que soubessem escutar, discutir e tomar decisões de forma colegiada. Esse indivíduo atingiria seu pleno desenvolvimento graças ao debate das idéias com os demais, e assim também o grupo progrediria.

O que para esse autor é “*A subjetividade não sendo mais que o produto da aceitação da intersubjetividade*” (p. 20).

Foi orientado por esses conceitos que testemunhamos no Brasil, a partir dos anos 80, o surgimento da chamada “estrutura estratégica”, precedida então de outras formas estruturais de gestão organizacional: a estrutura carismática, a estrutura burocrática e a estrutura tecnocrática. Esse autor considera que a estrutura estratégica assegura a participação, a ação individual e o espírito de equipe de seus membros; como consequência, a maioria dos administradores seduziu-se, desde então, pela miragem da proposta de gestão da estrutura estratégica, que é na verdade uma confluência dos paradigmas de administração japonesa com a americana. Os japoneses privilegiavam o trabalho de equipe e somente reconhecem o indivíduo como integrante de um grupo sujeito a suas normas e preceitos. Os americanos, ao contrário, valorizam o esforço e o sucesso pessoal. Dessa amalgama é que surge a chamada “qualidade total” (a falha zero), seja de produtos, serviços ou dos próprios homens.

Entre os pressupostos de sobrevivência das empresas estratégicas, de acordo com esse autor, estas devem conquistar novos mercados, novas fronteiras, alcançar uma potencialidade ilimitada, eliminar, se possível com a necessária sutileza, seus concorrentes. Para atingir tais objetivos, a empresa estratégica seleciona, incentiva e valoriza indivíduos que sejam simultaneamente grandes tomadores de decisões, grandes comunicadores, persuasivos, especialistas e generalistas, exigindo igualmente a participação de todos.

Enriquez (1997) assegura ainda que a estrutura estratégica leva em conta a diversidade do mundo, sua complexidade, o real e o provável e a impossibilidade de sua apreensão total. Morin (1998, p. 101) complementa afirmando que “*A complexidade carrega a estratégia. Só a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório...*”.

Nos outros tipos de estrutura já citados, em especial àquelas que se baseiam no modelo taylorista/fordista, são valorizados, segundo Dejours (1987), um controle do pensamento, um controle da psique e, igualmente, um controle do corpo (este último tipo de controle estando reservado essencialmente aos operários), sendo o ritmo e o estilo de trabalho definido pelo setor de aplicação de métodos, impondo à adaptação do corpo todas as consequências nefastas que podem disso resultar.

Na estrutura estratégica, se o controle sobre as formas de pensar é reforçado, este se volta apenas para o bem da empresa, e um tal objetivo não é alcançável senão graças a um modo de pensar puramente operacional calculista. Como diria Yves Barel (1980, p. 23), “*Se o controle da psique torna-se mais e mais sutil, os indivíduos, identificando-se com a empresa e com seus chefes, idealizando-os, tornam-se assim serviços voluntários que encontram o gozo na submissão*”.

Mas Enriquez (1997) propõe que também o controle sobre o corpo dos dirigentes torna-se essencial. Um dirigente frágil, com problemas físicos ou emocionais, que seja incapaz de se superar fisicamente e de controlar seu corpo, não pode ser mais que um estorvo do qual a empresa deve se livrar o mais rápido possível.

O indivíduo deve conduzir-se como um ser de paixão, afirmando sua virilidade e sua força física, mesmo se tratando de uma mulher e, ao mesmo tempo, como um ser de palavra: ele seduz, ele atrai, ele engana. Quando os membros da organização comportam-se bem como corpos, psiques, intelectos à serviço da cultura e do imaginário da organização, obtém-se a mobilização geral das energias. Dessa forma, imagina-se ser possível o controle social quase total.

A ruptura e reordenação da cultura

O que de fato temos encontrado nas proposições de acadêmicos, psicólogos e consultores, é que os processos de mudanças experimentados pelas organizações, nos últimos 20 anos, particularmente no que se refere a modos de gestão e reestruturação dos processos operacionais, não se diferenciam significativamente; ao contrário, apresentam muitos pontos em comum. O mesmo ocorreu em relação à cultura organizacional. Schein (1982) definiu cultura organizacional como

"(...) um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas" (p. 9).

Para Wood (2000), a cultura organizacional compreende normas institucionalizadas, noções sobre o que é certo e errado e significados compartilhados. Em processos de tomadas de decisões, a cultura provê soluções para problemas conhecidos e parâmetros para classificar prioridades. Para esse autor, muitas empresas reduziram o papel da estrutura formal como meio de coordenação e controle, substituindo-a pela manipulação cultural. Esse pressuposto soma-se ao de Enriquez (1997) em suas críticas às organizações estratégicas.

Nessas empresas de gestão estratégica tornou-se comum e necessária, em diferentes momentos, a prática de rituais que propõem construir e compartilhar novos significados para seus membros. Reuniões, seminários, solenidades, etc., tornam-se locais para os atuais líderes, na maioria das vezes coadjuvados por consultores externos, de manifestações cujo pragmatismo possibilita, de fato, a incorporação de suas assertivas subjacentes. O "palco" está reservado para manifestações de caráter operacionais ou festivas. Entretanto, envolvidos por um clima de manifestação camaradagem, os líderes promovem uma concentração de esforços dos demais membros da organização para, nas sutilezas dessas manifestações, incorporarem efetivamente mudanças de valores e crenças. Para tanto, estimulam no inconsciente coletivo um reordenamento do passado, num processo que, segundo Wood (2000), parece ser usualmente caracterizado por forte maniqueísmo, com uma tendência a valorizar tudo e todos relacionados à nova ordem e a difamar tudo e todos relacionados à antiga ordem.

Esses líderes usualmente adotaram discursos caracterizados pela simplicidade na construção e uso de histórias de sucesso, relatos de guerra que parecem ser resultados do que Harvey (1992) chamou de "colagens"². A subjetividade exercitada nos eventos mais significativos desses momentos, que não deixam de ser divertidos e instrutivos, caracteriza-se essencialmente pela proposta de desmitificar o passado e glorificar o presente que, introjetada de forma subliminar, passa a se constituir em um ideário para o grupo, funcionando como sistemas de controle transmitindo o novo conjunto de idéias dos líderes: o que eles consideram relevante, a forma apropriada de apreensão e solução de problemas e as fronteiras aceitáveis da atuação.

Ora, a subjetividade, de acordo com Touraine (1998), constitui-se a partir de rupturas necessárias com os mecanismos de reprodução cultural e de controle social. Para lidar com essa incongruente complexidade e ambigüidade, os líderes empregam retóricas, desenvolvendo *slogans*, metáforas e palavras de ordem.

Para Wood (2000), em um processo de intervenção cultural que objetiva mudanças, a celebração de heróis e de campeões impõe-se com uma alavancagem, não havendo lugar para os verdadeiros rebeldes. Contudo, na identificação dos heróis, a superposição de figuras mitológicas deliberadamente recontextualizadas se confunde com as dos novos líderes para garantir que os sucessos de outrora se sustentem na nova cultura.

Para esse autor, nessa tentativa de manipulação cultural geralmente se excluem vozes destoantes e busca-se a uniformidade. As críticas são raramente aceitas. Quando surgem, são cercadas de reservas de toda ordem para que o crítico não tenha sua imagem desgastada. Atendendo a eventuais imperativos, alguns rebeldes são transformados em heróis, os demais são alijados da participação coletiva.

O controle dos significados através da manipulação simbólica

Ao integrarmos as organizações ao contexto mais amplo em que atuam, isto é, numa sociedade que cultiva acima de tudo ilusões e "imagens", consideramos oportunas as afirmativas de Boorstin (apud Wood, 2000) de que "... tanto nos acostumamos às nossas ilusões que as confundimos com a realidade (...). Somos assombrados, não pela realidade, mas pelas imagens que colocamos em seu lugar" (p. 23), e as de Santaella (1998), que define realidade ou real como sendo precisamente aquilo que não se realiza em nossas fantasias, que é independente de nossas miragens, pois "... vivemos num mundo de forças que atuam sobre nós, sendo essas forças, e não as transformações lógicas do nosso próprio pensamento, que determinam em que devemos, por fim, acreditar" (p. 29).

Boorstin (apud Wood, 2000) alerta que o nosso cotidiano tornou-se artificial, passou a ser habitado por novidades artificiais que preenchem nossa existência.

² Harvey (1992) define colagem como "justaposição de elementos distintos e aparentemente incongruentes que pode ser divertida e, às vezes, instrutiva" (p. 303).

São pseudo-eventos, acontecimentos não espontâneos, que guardam uma relação ambígua com a realidade e são criados para nós com o propósito específico de provocar determinadas reações. Pseudo-eventos tornam-se mais dramáticos e atraentes que eventos espontâneos. Para Wood (2000), esses sucessivos períodos de convivência com pseudo-eventos tendem a fazer com que percamos a noção da realidade ou originalidade. Como consequência, nossos papéis passaram a oscilar: ou somos atores ou somos audiência.

O argumento de que vivemos em uma sociedade dramaturgica não é novo, pois o que antes era diretamente vivido, tornou-se representação. Segundo Benjamin:

"(...) Surgiu então o filme e explodiu esse mundo com a dinamite de um milésimo de segundos, de modo que agora, em meio às suas ruínas e detritos espalhados, seguimos calma e audaciosamente. Com o 'close-up' o espaço se expande; com a câmara lenta, o movimento é estendido... Evidentemente, abre-se para a câmara uma natureza distinta da que se abre para o olho nu - no mínimo porque um espaço inconscientemente penetrado é substituído por um espaço conscientemente explorado". (Benjamin, 1969, p. 236, apud Harvey, p. 313).

É, pois, a partir dessa perspectiva que o crescente interesse pelo simbolismo e pela cultura organizacional passa a ser associado a uma tendência mais ampla da sociedade. A propensão da vida corporativa tornou-se a de mudança do foco de questões substantivas para uma ênfase crescente dada à manipulação de imagens como aspecto crítico da gestão e do funcionamento organizacional.

Essa mudança de foco fica mais facilmente compreendida quando interpretamos o simbolismo das imagens formulado por Santella & Nöth (1998):

"Os níveis de convencionalidade, que estão presentes, em maior ou menor medida, nas imagens, correspondem ao seu caráter simbólico, além do que há imagens alegóricas que figuram simbolicamente aquilo que denotam. Assim também, há necessariamente imagem no símbolo, pois sem a imagem o símbolo não poderia significar" (p. 63).

O resultado desse interesse é a corrida à operacionalidade substantiva, recorrendo à dominação de métodos e de técnicas que poderiam ser, a priori, considerados como esdrúxulos, irracionais ou sem qualquer sustentação científica. Enriquez (1997) questiona os métodos utilizados nessas empresas para o recrutamento dos quadros dirigentes, onde se apela para cartomantes, astrólogos, tarólogos, numerólogos, grafólogos e outros "ólogos". Os métodos científicos de recrutamento - entrevistas não dirigidas, entrevistas em grupos, testes de projeção - são substituídos pelas técnicas de vidência e quiromancia que propagam "melhores" índices de acerto. Da mesma forma, para a formação e aperfeiçoamento de dirigentes, são abandonados os métodos psicossociológicos e sociológicos de formação em troca de estágios de sobrevivência ou estágios esportivos, em que os dirigentes se entregam ao pára-quedaismo ascensional, à descida de obstáculos de uma altura de 180 metros, a caminhar sobre brasas, a *raids*³ sempre perigosos, a competições interempresas; em outras palavras, a estágios de "aventura", buscando encontrar

³ Raids - expressão inglesa para definir práticas esportivas de jogos de guerra.

neles mesmos novas aptidões a quais antes não se sentiam capazes, ou seja, "superarem-se", forçados a confiar uns nos outros e a reforçar, desse modo, o espírito de equipe (Enriquez, 1997, p. 21).

Nas organizações estratégicas, a liderança passou a ser essencialmente um exercício do controle dos significados por meio da manipulação simbólica e pode ser entendida como um processo interativo de sedução e influência que permeia os jogos de poder. Torna-se relevante para os gerentes, nesse caso, estimular processos que assegurem uma convergência e uma coerência mínima em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva.

Nas organizações estratégicas, a liderança assume um papel antropomórfico por meio do qual os indivíduos transferem suas possibilidades ou poder de interpretar a realidade para terceiros. A prática de métodos pouco ortodoxos para a administração clássica proporciona que a ação e o discurso do líder transformem a complexidade e a ambigüidade em questões solúveis. Os líderes criam pontos de referência e esquemas interpretativos para encaminhar decisões e definir ações. Eles usam artefatos, tais como sistemas de informações, planos estratégicos e orçamentos, e ainda empregam retóricas, imagens, metáforas e ações simbólicas.

O gerenciamento da impressão

Wood (1997) define o gerenciamento da impressão como a utilização pelos atores de estratégias de comunicação destinadas a influenciar a percepção e as interpretações da audiência, *"Como metodologia, ou conjuntos de técnicas, o gerenciamento da impressão fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas"* (p. 25).

As organizações estratégicas investem nos processos do gerenciamento da impressão buscando ampliá-los, segundo Wood (2000). A horizontalidade hierárquica e um discurso ambíguo em tais ambientes são os grandes responsáveis pela disseminação desses processos. Nessas organizações com a administração do vir-a-ser e do uso de raciocínios metafóricos, os líderes influenciam comportamentos para que se atinja um nível adequado de conformidade e, conseqüentemente, atender aos requisitos da estabilidade. Seu papel, reafirmamos, é o de criar um senso comum da realidade no contexto em que a organização opera.

O uso da retórica ou da eloqüência, mesmo que vazia de conteúdo, é fundamental no gerenciamento da impressão. Para Aristóteles, a retórica é a arte da persuasão. Para Platão, trata-se da capacidade de argumentar com propósitos destrutivos (Morgan, 1996). O emprego da retórica como estratégia de gerenciamento da impressão é frequentemente relacionado ao uso de uma linguagem elaborada e elegante, mas vazia de idéias claras e emoções sinceras. O uso da retórica também encoraja a audiência a esquecer ambigüidades e contradições e a apoiar uma versão oficial ou um grande discurso. Um executivo ou consultor, travestido de

ator, empregando habilidades retóricas eloquentes, corporifica emoções e mostra sentimentos de outras pessoas como se fossem os seus próprios. Para Enriquez (1997), o discurso e a imagem ganham precedência sobre a realidade tomando a forma que mais convenha.

Nas organizações estratégicas, os líderes organizacionais empregam suas habilidades retóricas em conjunto com a linguagem metafórica. "Por vezes considerados como sistemas imperfeitos e perigosos de comunicação, as metáforas foram recentemente habilitadas como formas fundamentais de manifestação de processos cognitivos" (Morgan, 1996, p. 6).

Os processos de mitificação, de criação de verdades, estão relacionados ao uso da retórica e da linguagem metafórica. Essas ferramentas são as preferidas pelos líderes organizacionais para esconderem ambigüidades e contradições de seus discursos. Em consequência, a abstração e a manipulação de símbolos tornam-se características do trabalho em ambientes complexos e caóticos como os organizacionais. As habilidades de um líder, nesse caso, compreendem também a manipulação de ampla gama de ferramentas, desde análises estatísticas a conceitos de psicologia. Sua principal tarefa é traduzir a realidade em imagens abstratas que possam ser manipuladas e, eventualmente, transformadas novamente em realidade para ser comunicada aos outros.

Wood (2000) assegura que, para tal empreitada, esses líderes não podem se restringir apenas ao estoque do conhecimento existente, eles têm de lidar criativamente com esse estoque, mas também têm de enfrentar a fragmentação da informação e a obsolescência das soluções conhecidas. Ademais, essa capacidade não deve ser mais o apanágio exclusivo dos líderes ou de uma elite possuidora de conhecimentos excepcionais, mas deve, sim, ser a proeza de não importa quem.

Nessas circunstâncias, o autor entende que o processo de trabalho reveste-se principalmente de atividades abstratas, sendo que os resultados nem sempre são tangíveis ou diretamente mensuráveis. O distanciamento entre o trabalho dos líderes e a realidade é necessariamente grande quando caracterizados pela manipulação de imagens e representações. Assim sendo, seu papel é o de ligar essas duas instâncias (representação e imagem) a um conjunto das relações simbólicas.

Considerações Finais

A idéia de transformar as pessoas, torná-las criativas para que possam se superar, participar de equipes de altas performances, integrar-se de corpo e alma ao trabalho, surge como alvissareira e relevante para a integridade dos sujeitos em suas relações com as empresas. Entretanto, essas práticas estão voltadas para a manipulação da cultura organizacional, sendo usadas pela empresa para o controle de seus membros e apresentando como pouco provável de se sustentar por longo período. São muitas as incongruências físicas e psicológicas que contribuem para promover um estado de corrosão nas relações de trabalho nestes ambientes, muitas vezes já saturados de modismos cujos resultados práticos foram altamente comprometedores, para garantir-lhes credibilidade.

Não encontramos um precedente histórico que lhe possa servir de referencial ou, pelo menos, de justificativa em suas premissas. Isso porque, entre outras razões, a criatividade não se desenvolve em um ambiente dominado pela racionalidade instrumental, tampouco pelo jogo com a aparência. Ela é particular a cada pessoa e esta só poderá ser criativa se sentir a vontade de construir o inteiramente novo. Ela poderá compartilhar essa vontade com outros, porém, impõe-se que esses outros sejam:

"(...) não como um ser semelhante ou, ao contrário, radicalmente diferente, mas como aquele que faz os mesmos esforços que ele para associar a sua participação num mundo instrumentalizado com a sua experiência pessoal e coletiva. Essa relação com o outro é feita de simpatia, empatia até, de compreensão..." (Touraine, 1999, p. 101).

Enfim, ser criativo pressupõe compartilhar idéias e emoções com pessoas com as quais se estabeleça verdadeiras relações de amizade e confiança. As organizações estratégicas recebem essa tal criatividade. Elas precisam entender que somente deixando a seus integrantes a possibilidade de sublimar, isto é, a possibilidade de colocar à prova sua imaginação realizadora, é que estaria lhes permitindo trazer para a empresa, e principalmente para eles mesmos, a inventividade que reclamam aos quatro ventos. Para isso, entretanto, é necessário que não tentem mitificar seus empregados.

Ainda como agravante, os administradores já não se sentem tão seguros com a tendência das equipes de, ao se formarem, adquirirem uma forte identidade, pois essa identidade, dando aos indivíduos e aos grupos uma nova força de posição e de contestação, oferece riscos à coesão da organização que se vê como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Atualmente, as empresas de estruturas estratégicas não podem levar seus trabalhadores senão a uma "usura mental" provocada por uma pressão psíquica desmesurada, dedicada à manutenção do *status quo*, e que os coloca em uma angústia constante ao perceberem que, não importa o que cumpram em longo prazo, salvo para alguns eleitos, eles terão errado. Os colaboradores são, pois, submetidos a constante "estresse profissional" e não conseguem se manter senão graças à absorção maciça de psicotrópicos (Dejours, 1987).

Torna-se oportuno valermos aqui das assertivas de Enriquez (1997) ao propor que a empresa estratégica quer a participação de todos, mas, o que ocorre em muitos casos, é a adesão a essa nova dinâmica organizacional restrita de uma elite de dirigentes. A maioria perde a identificação com o trabalho e seus motivos realizadores, reforçando, em consequência, o desgaste físico e psicológico que se acentuam ao longo do tempo. O risco do desemprego cresce em vista das transformações tecnológicas; a precariedade do trabalho decorrente da falta de um motivo para realizá-lo, aumenta; as promoções são bloqueadas pela redução estrutural da hierarquia. Quanto mais se apela para a participação, mais, na realidade, a possibilidade e o desejo de participação diminuem. A fantasia e a teatralidade encontram seus limites, o mundo das aparências começa a revelar-se como um mundo de mistificação. Mesmo a elite não está mais segura de si. Os esforços, o talento, a identificação de dirigentes e empregados com a empresa, não impedem as demissões, mais comumente quando essas empresas passam por processos de reestruturação, quando elas são compradas ou ainda no seu desaparecimento puro e simples por imposições mercadológicas ou tecnológicas.

Mais e mais numerosos são os administradores que, descrentes da reciprocidade na fidelidade da empresa, compreendendo o que lhes pode acontecer, vêm a conceber estratégias pessoais de empregabilidade e tornam-se aptos a deixar sua empresa por uma outra que lhes ofereça salário e possibilidades de promoção mais interessantes ou por uma atividade econômica própria.

Torna-se oportuno destacar que a proposta de transformar a empresa buscando uma amalgama dos paradigmas japonês e americano, assimilando o que eles têm de melhor – o japonês incentivando o pertencimento ao grupo e o americano privilegiando a iniciativa individual – revela-se, *a priori*, conflitante e arriscado, pois essas duas culturas possuem identidades pronunciadas e uma costura de retalhos entre elas não seria, como dizem os alquimistas, senão o casamento impossível entre a água e o fogo. Ademais, Castoriadis (apud Freitas, 2000) já alertava que uma cultura institui-se criando para si a representação de uma visão de mundo, do seu mundo, e do mundo que ela conhece. As sociedades e os povos são diferentes pelas propriedades idiossincráticas próprias, em função do que amam, odeiam, querem, desejam, sonham, buscam. Sua identidade é fruto de sua cultura que está sustentada pelo seu passado, mas também pelo seu presente e pelo seu querer-se como um futuro. Tudo que existe numa cultura é fruto dessa cultura e somente assim ela pode ser compreendida e vivenciada.

Apesar das numerosas armadilhas semeadas pela estrutura estratégica, como bem formula Enriquez (1997, p. 29),

“... levantar-se-ão sempre os indivíduos que, conscientes de sua estranheza, do aspecto labiríntico de sua alma, preferirão as alegrias e as angústias que expressam o fato de serem sujeitos pensantes e falantes, ao invés desses ‘balões’ um pouco já murchos que lhes revelam a estrutura estratégica”.

Para finalizar, cabe lembrar que um considerável número de pesquisadores, muitos dos quais citados nesse trabalho, vêm demonstrando que a sociedade centrada no mercado é apenas uma forma recente de ordenação da vida humana associada.

Assim sendo, outras formas de ordenação social podem ser encontradas atualmente, exigindo para a sua análise outros instrumentos de interpretação e também referenciais alternativos à lógica utilitarista e estratégica.

Referências

- BAREL, I. *A Vida Medieval*. São Paulo: Cortês, 1980.
- CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. *Identidade Organizacional*. RAE-FGV, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho – Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. Cortez: São Paulo, 1987.
- ENRIQUEZ, E. *Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas*. RAE-FGV, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.
- _____. *O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica*. RAE-FGV, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.
- FREITAS, M. E. *Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno*. RAE, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1992.
- JUNG, C. G. *O Homem e seus Símbolos*. 16. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [s.d.].
- LLOP, M. T. A. E. *A Subjetividade na Educação e no Pensamento Empresarial - um estudo a partir da legislação e das propostas das entidades patronais*. 1998. *Dissertação (Mestrado em)*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. *Ciência com Consciência*. 2. ed. [S.l.]: Bertrand Brasil, [s.d.].
- RAMOS, A. G. *A Nova Ciência das Organizações, uma reconceitualização da riqueza das nações*. RAE-FGV, Rio de Janeiro, 1981, abr./jun. 1997.
- SANTAELLA, L. *O Que é Semiótica*. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- SANTAELLA, L. NÖTH, W. *Imagem-Cognição, semiótica, mídia, iluminuras*. São Paulo: [s.n.], [s.d.].
- TOURRAINE, A. *Podemos Viver Juntos? Iguais e Diferentes*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- VYGOTSKI, L. S. *Obras Escogidas II, Problemas de Psicologia General*, [S.l.]: [s.n.], [s.d.].
- WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da UNB, 1991.
- WOOD, T. Jr. *Organizações de Simbolismo Intensivo*, RAE, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20-28, FGV, jan./mar. 2000.