

Aportes Simbólicos na Análise do Imaginário nas Relações de Trabalho

Autoria: Maria Ivete Trevisan Fossá, Onésimo de Oliveira Cardoso

Resumo

A questão central deste artigo é uma reflexão sobre as relações de trabalho nas organizações concebidas como um sistema cultural, simbólico e imaginário, lugar onde se entrecruzam desejos individuais e coletivos, pulsões de vida e de morte, projetos conscientes e inconscientes. Tem por objetivo apresentar-se como um referencial àqueles gestores interessados em criar uma nova forma de relação de trabalho a partir de uma reflexão sobre os elementos formadores da cultura organizacional e como estes interagem na formação do imaginário. O imaginário é tomado como uma energia pulsional responsável por criar, inventar e configurar a vida humana dentro das organizações. A cultura organizacional, por conter a verdadeira essência da organização, pode possibilitar a criação de uma instituição social voltada para a vida ou para a morte, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela. Este estudo mostra as duas principais dimensões do imaginário – enganador e motor - e as possibilidades de análise da cultura organizacional levando em consideração as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional, que são tão bem trabalhadas pelo pensador francês Eugène Enriquez.¹

Introdução

Motivados pela obra “Organização em Análise” de Eugène Enriquez este ensaio teórico traz uma reflexão sobre as instâncias de análise das organizações e como estas interagem na formação do imaginário, que é tomado como uma energia pulsional responsável por criar, inventar e configurar a vida humana dentro das organizações. Esta energia pulsional pode estar orientada para a vida (imaginário motor) ou para a morte (imaginário enganador). É na fusão dessas pulsões que se produz o imaginário, impulso energético necessário para que os sistemas simbólico e cultural se estabeleçam no interior das organizações.

Portanto, é através do imaginário que se efetivam as relações entre a organização e o trabalhador. Nesse sistema imaginário, a organização não é apenas organização de trabalho, mas é, sobretudo organização de pessoas que buscam realizar seu projeto de vida. Assim, compreender as subjetividades e encontrar abordagens capazes de entendê-las é um desafio colocado, bem como compreender a organização, levando em consideração as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional propostas por Eugène Enriquez (1997).

Entende-se que a cultura organizacional por conter a essência da organização, pode motivar a criação de uma organização social voltada para a vida ou para a morte, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela. Porém, é importante salientar que não existe uma fórmula pronta ou um melhor caminho epistemológico para o gerenciamento das pulsões de vida e de morte. Esse deve ser encontrado no interior da própria organização, através de uma análise cuidadosa dos elementos concretos e abstratos que apontam a maneira da empresa agir com o ambiente, com a verdade e com o homem. Por conseguinte, a série de elementos formadores da cultura organizacional (mitos, ritos, rituais, cerimônias, heróis, narrativas, sagas, tabus, símbolos) não serve apenas para reforçar a missão, a política, os objetivos e as metas, mas principalmente se apresenta como possíveis caminhos ou orientações para o gerenciamento das pulsões de vida e de morte produzidas pelo imaginário motor e enganador.

A cultura organizacional e seus elementos essenciais

A objetivação da cultura dá-se por meio de seus elementos formadores, fornecendo aos membros da organização o direcionamento para suas ações. A assimilação destes elementos é efetuada pela linguagem verbal e não-verbal. Os elementos mais comumente apresentados pelos diversos autores que têm se dedicado aos estudos da cultura organizacional (SCHEIN, 1985; FLEURY, 1993; FREITAS, 1991; AKTOUF, 1996; ENRIQUEZ, 1997, 2006 e 2007; MARTIN e FROST, 2001; SCHIRATO, 2000; CAVEDON, 2006) são as histórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, artefatos, símbolos, cerimônias, linguagem e, correspondem a instância mítica que se refere Enriquez (1997).

Toda a organização para se instaurar e se perpetuar ou para justificar o presente vivido e o futuro sonhado necessita de um discurso inaugural, uma narrativa, uma história inicial que situa e legitima a origem da organização. Assim, as histórias ou sagas quando descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis, quando remetem aos valores instituídos pelos fundadores servem para reforçar o comportamento desejado. Misturam o verdadeiro e o fictício, mas sempre se baseiam em eventos reais que, com o correr do tempo, ganham novos significados. Neste sentido, servem não apenas para a manutenção e desenvolvimento da identidade de cada trabalhador, mas também para atenuar os efeitos do imaginário enganador e motor construído e vivido na estrutura formal, uma vez que, durante o relato das histórias e dos heróis, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas.

Alan Wilkins (1984) afirma que as histórias assumem algumas funções importantes ao servirem como mapas, como símbolos e como scripts. As histórias como mapas cognitivos orientam os novos membros da organização como devem agir sobre as regras e suas exceções, assumem o papel de idéias-chave e por sua vez direcionam o raciocínio, bem como indicam as ações que podem ser tomadas pelo decisor. As histórias como símbolos constituem-se em eventos concretos, orientando as pessoas para os objetivos e princípios compartilhados. Já as histórias como *scripts* informam aos funcionários quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis.

Segundo a concepção de Terence Deal & Alan Kennedy (1984), no que diz respeito aos heróis, estes desempenham importante papel na formação e manutenção da cultura, uma vez que eles fornecem modelos e tornam o sucesso atingível e humano. Além disso, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservando o que ela tem de melhor, estabelecendo padrões de desempenho, bem como motivando os membros da organização para o alcance de objetivos e metas.

De acordo com essa visão o herói assume um papel muito maior que o desempenhado por um líder. Para alguém se transformar em um herói, é preciso pelo menos possuir uma saga e realizar uma série de feitos que ultrapassem o usual e se diferencie dos demais, quer pela sua capacidade de vencer obstáculos, quer por ser um grande estrategista, quer pela competência em estabelecer e atingir metas audaciosas. O herói torna-se assim um exemplo a ser seguido.

Joseph Campbell faz uma comparação lúcida do perfil do herói e do líder, da seguinte maneira:

O líder deve ser analisado como aquele que percebeu o que podia ser realizado e fez. Ele se dá conta do inevitável e se coloca à sua frente. O herói além de ser um líder possui um objetivo, ética, moral e se coloca à frente para salvar uma idéia, um povo ou uma pessoa. O herói se sacrifica por algo. Ele é movido por alguma coisa, não vai em frente apenas por ir...(CAMPBELL, 1990, p. 135).

Já em relação aos mitos, estes estão repletos de desejos de imortalidade. É natural, portanto, que as organizações, ao se renovarem tecnológica e até administrativamente, queiram preservar a sua institucionalidade, ou seja, os valores e os princípios filosóficos que lhe concedem um caráter diferencial das demais. Assim, com o intuito de conservar um alicerce firme e capaz de resistir às tendências ou aos modismos passageiros, as organizações que se dizem visionárias costumam efetuar mudanças usando uma variedade de mitos com o fim de mudar aquilo que deve ser mudado e conservar tudo aquilo que deve ser preservado.

Na concepção de Enriquez (1997) o mito é sempre guardião de valores muito importantes para uma sociedade ou para uma organização. Graças a ele, o controle organizacional pode seguir um padrão necessário para fazer frente a inúmeras contingências. Evidentemente o papel do mito é complementado por vários outros atos simbólicos como rituais, cerimônias, discursos e símbolos.

Eugène Enriquez destaca o papel unificador dos mitos dizendo:

a organização não pode viver sem segregar um ou alguns mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida (ENRIQUEZ, 1997, p. 34).

Desse modo, as organizações se apropriam dos mitos, heróis e das narrativas sobre as ações dos fundadores bem como das gerações sucessoras de executivos, dos atos heróicos praticados pelos funcionários, com o objetivo de formar uma memória coletiva. Esta memória, além de se oferecer como objeto a ser interiorizado por cada empregado coloca-se também como uma exigência de algo a ser preservado e incita comportamentos em conformidade com os exemplos relatados. Dessa forma, mitos, ritos, heróis e narrativas convertem-se em um poderoso instrumento de controle afetivo e intelectual, sedimentando a ação dos membros da organização e legitimando a organização enquanto instituição.

Esse controle afetivo exercido pelas narrativas é mais forte que os controles normativos instituídos pela empresa, uma vez que promove uma ligação afetiva do indivíduo à organização. Já o controle intelectual, implica na importação, transformação e exportação de significados pelos indivíduos em sua interação simbólica com o ambiente interno e externo. Essas ações exprimem o sistema conceitual da organização, permitindo que a ação realizada por ela venha a ser legitimada tanto no nível interno como externo. Assim, os empregados, ao participarem de outros grupos sociais, farão com que a produção de significados gerados pela convivência profissional extrapole os limites internos da organização.

A análise dos mitos, heróis e histórias é vista como expressão de valores, relações e ideologias e permite também sugerir que eles não somente contêm conteúdos ideológicos, produzidos para racionalizar certas ações sociais, mas também se constituem em verdadeiros postulados epistemológicos, construindo um espaço que permite inventar e legitimar ações sociais concretas. Nas organizações identificamos alguns mitos como o mito do grande homem ou a saga do fundador, o do pai-padrão, o da grande família, o da tecnologia e o da modernidade, que servem para congregar indivíduos, despertar o imaginário e o desejo de identificação com os seus protagonistas.

Os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos também são elementos que reforçam a preservação dos valores organizacionais. Segundo Trice e Beyer (1985), os ritos constituem-se de um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de

interações sociais. Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas.

Os rituais desenvolvidos dentro de uma organização desempenham diferentes papéis, tais como: inserir o indivíduo à organização, alcançar reconhecimento, obter recompensa e conseguir concessão de privilégios. Além dessas dimensões, os rituais possibilitam a progressão funcional, o modelo de gestão empresarial que garante o desenvolvimento da iniciativa individual, o prazer de ser reconhecido e valorizado, o incentivo de conquistar prêmios e de galgar posições hierárquicas mais elevadas, e traçar metas individuais e coletivas e superá-las. Essas são algumas estratégias de rituais que favorecem a integração do indivíduo à empresa ou à organização.

O empregado, na maior parte das vezes, ao sentir a possibilidade que a empresa lhe oferece em ter iniciativas no trabalho, em ser respeitado, em ser constantemente avaliado e valorizado (imaginário motor), aceita a angústia provocada por um trabalho competitivo, mesmo que isso possa afastá-lo do convívio familiar e das relações pessoais (imaginário enganador). A contradição entre restrições e benefícios desencadeia um sentimento paradoxal de amor/ódio, satisfação/angústia, prazer/sofrimento. Estas contradições se internalizam de tal forma, que permanecem inconscientes ao nível intra-individual e, uma vez não exteriorizadas, impedem que o conflito surja e ao mesmo tempo ocultam as incoerências entre os objetivos da empresa e os objetivos dos empregados. Portanto, a empresa oferece respostas antecipadas ao conflito ao satisfazer necessidades econômicas e sociais dos seus empregados e despertar sentimentos de realização pessoal do trabalhador (PAGÈS, 1990; ENRIQUEZ, 1997; FOSSÁ, 2003).

Todo esse argumento desenvolvido nos leva a compreender que os rituais, os ritos, os mitos, os heróis, os tabus, as estórias, as cerimônias, o uso de linguagem específica e outros mecanismos procuram orientar os indivíduos e os grupos a agirem em uma dada direção; fornecem com a ideologia, a significação a ser dada aos acontecimentos; atribuem a cada pessoa um papel a desempenhar e a sustentam nesse papel; criam a comunidade ideológica através de uma comunhão de idéias. Da mesma forma, as cerimônias e os símbolos ajudam a reforçar os laços de afiliação, solidariedade, lealdade e comprometimento. Junto com os ritos, os rituais e os símbolos, as cerimônias servem para comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados; liberar tensões e encorajar inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e valores. Servem enfim, para guiar o comportamento dos membros da organização através da dramatização dos valores básicos e exibir e fornecer experiências agradáveis para sempre serem lembradas pelos empregados.

As cerimônias podem ser definidas como a manifestação de sentimentos ou atitudes em comum através de ações formalmente ordenadas. São de natureza essencialmente simbólica, sendo que, no contexto cerimonial, gestos, posturas corporais e objetos estão presentes. Por exemplo, as pessoas se curvam, apertam as mãos, sentam em lugares previamente estabelecidos na mesa, levantam e sentam a todo o momento, cantam hinos, aplaudem, discursam por ordem de importância dos seus cargos e assumem outras posturas e gestos condizentes com o local, a hora e o tipo de cerimônia. A cerimônia geralmente envolve o uso de objetos tais como bandeiras, cartazes, flâmulas, flores, cadeiras com espaldares mais ou menos altos de acordo com o nível hierárquico da pessoa que vai ter assento à mesa. Todos estes objetos possuem significações simbólicas e, portanto, faz-se necessário saber o significado de tais atos nas cerimônias para captar o seu sentido, ou seja, as suas significações e seus apelos de ordem ideológica.

A comunicação na organização e a análise social-histórica, institucional e organizacional

A instância social-histórica compreende a análise da ideologia que define o modo de ser da organização. A ideologia imprime um caráter homogeneizador, passa por cima dos níveis hierárquicos para imprimir uma escala de valores comuns, exprime parte do conteúdo social que rege a organização, mostra parte da verdade e oculta outras partes. É o desdobramento do mito inicial contido na instância mítica e que aponta para o ideal perseguido pela organização, a sua legitimação perante a sociedade.

Enquanto a instância mítica registra a narrativa inicial, ou seja, o ato criador, as ideologias visam apontar para o ideal contido nos mitos, por sua vez a instância institucional cria leis, normas, condutas para que historicamente a ideologia se realize. Neste nível de análise pode-se reproduzir o estabelecido e o instituído pelo ato fundador, entender os meios pelos quais a organização explica e justifica as suas ações perante a sociedade, bem como as formas utilizadas pela organização para combater comportamentos diferentes e contrários entre si a fim de promover uma aparente harmonia e obter a legitimação da organização tanto interna como externamente.

A necessidade de legitimação da organização pode ser entendida pelo resgate dos conceitos de institucionalização e objetivação descritos por Berger & Luckmann (1985). A institucionalização ocorre quando há uma tipificação recíproca de ações habituais praticadas por determinados grupos de atores, enquanto que a objetivação é o processo por meio do qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade. Desse modo, os papéis desempenhados pelos indivíduos tornam possível a existência de instituições de forma continuada.

Compreende-se então que é pela objetivação, ou seja, pelos modos como a organização explica e justifica as suas ações que a legitimação é conquistada, tornando-se responsável pela institucionalização da organização. E para que a objetivação se realize é necessária que ela seja construída através da linguagem, principal depositária das experiências coletivas e humanas e responsáveis pelas relações sociais que ocorrem nas organizações.

As relações sociais envolvem sempre um emissor, um receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Então, se todos os elementos que compõem o processo comunicativo (emissor, canal, mensagem, receptor, efeito) estão inseridos num mesmo contexto social, condicionados ao universo cognitivo de cada pessoa que emite e recebe mensagens e a todo um conjunto de fatores internos e externos, pode-se deduzir que todos os elementos do processo comunicativo sofrem interferências.

A linguagem envolve tanto a forma verbal expressa em atos discursivos quanto a não-verbal representada pelos silêncios, pelos gestos, pelos comportamentos, pelos olhares, pelas posturas, pelas ações e pelas omissões. Assim, os atos comunicacionais não podem ser entendidos apenas através da dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração de manifestações significativas e da dimensão pragmática, que se refere às ações realizadas. Por isso, segundo Adriano Duarte Rodrigues, "o silêncio e a omissão podem comunicar de maneira tão forte como uma palavra proferida ou uma ação efetivamente realizada" (1990, p.68). Quando assim, reagimos a um gesto o fazemos segundo a um código secreto e complexo, que não está escrito em nenhum lugar, que não é conhecido de ninguém, mas que é entendido por todos, a ponto de, como afirma Erving Goffmann, "mesmo que um indivíduo possa parar de falar, não pode impedir de continuar comunicando-se através da linguagem do corpo. Pode deixar de falar, mas não pode deixar de dizer" (Goffmann, Apud. CHANLAT, 1992, p. 132).

Cabe ressaltar que a comunicação se dá através dos indivíduos, os quais interagem dentro da empresa, consolidando a cultura organizacional. As pessoas comunicam a cultura da organização através de hábitos, atitudes e até pelas vestimentas que usam no trabalho. A

ideologia da organização está o tempo todo sendo comunicada pelo olhar, pelos gestos, pela escrita e, também, através do ambiente físico, o qual reflete o orgulho que a organização tem de si própria. A decoração dos escritórios e o tamanho das salas, os refeitórios, os estacionamentos, tudo isso são maneiras de comunicar os valores que a empresa pratica.

Se se entender a organização como um tecido vivo e em constante transformação, o objetivo fundamental da comunicação organizacional deixa de ser apenas o da informação e da difusão, para tornar-se um processo onde o diálogo é o instrumento indispensável para promover e apoiar as transformações e possibilitar ao homem organizacional passar de uma situação insatisfatória para outra mais condizente com suas necessidades e aspirações enquanto ser humano e cidadão. Então, para que a comunicação organizacional se estabeleça, a organização deve assumir um caráter dialógico, em que o administrador fale com o empregado e não para o empregado, de modo a provocar uma simbiose de experiências sociais significativas. Deste modo, a comunicação promove a interação e a participação dos indivíduos, capacitando-os para perceberem a sua realidade e para o equacionamento e a resolução dos problemas de ordem técnica, econômica e social que envolvem o cotidiano organizacional.

Para melhor entender essa dimensão dialógica se faz necessário recuperar o apelo de Habermas (1981) na sua teoria de ação comunicativa, quando contrapõe a racionalidade técnica à racionalidade prática. Mesmo reconhecendo que na sociedade contemporânea a “racionalidade instrumental” (técnica) exerce seu domínio de maneira soberana e anuncia o triunfo dos meios sobre os fins, valorizando sempre o “como?” e não o “por que?” das coisas, percebemos que a ação comunicativa envolve um processo de compreensão longa e por todas as pessoas, dos fins a serem alcançados com uma clara tendência à ação. Para Habermas somente é possível se chegar a acordos genuínos e justos quando os participantes têm relação de poder simétrica e, ao negociarem, apresentam argumentos possíveis de questionamento a crítica pelo outro, mas que podem ser reafirmados ou refutados com fundamentações racionais. A grande contribuição de Habermas para se refletir sobre a comunicação organizacional, é que todo processo comunicativo se sustenta na base do diálogo, permitindo a qualquer dos participantes da interação ou negociação poder e direitos iguais de questionar o outro sem recorrer à coerção. Essa igualdade de “poder e direitos” não significa simetria de desejos e propósitos iguais, mas possibilidades e abertura na negociação para que possíveis diferenças e conflitos sejam expostos devidamente acompanhados das razões que o sustentam (VIZEU, 2003; CARDOSO, 2006).

Pela instância organizacional de análise que nos aponta Enriquez, percebe-se que a organização é a concretização do institucional sendo que a sua autonomia é relativa, uma vez que tudo pode ser realizado desde que não fira o caráter institucional. Entende-se, assim que a instituição é o lugar do poder enquanto que a organização é o lugar da prática, ou seja, do exercício do poder o qual se configura através dos sistemas de autoridade - divisão de tarefas, de cargos, de responsabilidade, de direitos e de deveres. A instância institucional é a responsável por defender a organização contra toda a interrogação e promulgar suas leis e seus decretos sem se indagar se são justas e pertinentes.

Portanto, a instituição é o lugar do político e da regulação da ordem, enquanto que a organização é o lugar das relações antagônicas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias que os atores utilizam para obter reconhecimento social e participar de processos decisórios. A organização assume o lugar de negociação, enquanto o institucional de normatização de comportamentos e/ou de decisões impostas de cima para baixo na hierarquia funcional. A institucionalização acredita que sabe como organizar do melhor modo possível as pessoas, atribuindo-lhes lugares, papéis e produtos a consumir.

No entanto, como afirma Michel de Certeau (1994) o homem escapa a essa conformação graças às astúcias e táticas de resistências pelas quais ele altera os objetos e os códigos, se reapropria do espaço e do uso a seu modo. Diz Certeau “voltas e atalhos [...], histórias e jogos de palavras, mil práticas inventivas mostram [...] que a multidão sem qualidade não é obediente e passiva, mas abre o próprio caminho no uso dos produtos impostos, numa ampla liberdade em que cada um procura viver do melhor modo possível a ordem social e a violência das coisas” (1994, p. 34). Nessa linha de pensamento, Enriquez (2006) destaca o papel ativo que as pessoas desenvolvem nas suas relações cotidianas para “... afastar as tendências mortíferas (sempre reconhecendo-as, pois a pulsão de morte é sempre operante), e fazer triunfar tanto quanto possível o prazer e o amor mútuo. Isso pode parecer utópico, mas como eu já disse tempos atrás: ‘as sociedades que não sonham são sociedades que morrem’”. (ENRIQUEZ, Eugène <disponível em: www.rae.com.br/eletronica, Acesso em: 16/04/2006>)

Se, tanto a instituição (lugar das normas) quanto a organização (lugar das práticas) aparecem como unidades de análise não se pode mais conceber as empresas apenas como produto de uma organização científica do trabalho, mas muito mais pela expressão de uma arena de luta entre atores. A emergência do conceito de atores ou sujeitos organizacionais, em detrimento ao de indivíduo obediente e passivo, faz com surja a idéia de que o sujeito é um ser dinâmico e não apenas um receptáculo das ordenações que lhes são feitas pelo campo institucional. E, movidos pelo pensamento de Edgar Morin (1991) que nos aponta o princípio da incerteza como norteador da humanidade, é que nos aventuramos a pensar a empresa como uma unidade complexa cujos limites e as insuficiências de um pensamento simplificador contidos em diversos esquemas de análise não são mais capazes de exprimir as idéias de unidade e diversidade presentes no mundo empresarial.

Sendo a realidade complexa, não se pode buscar nas fórmulas prontas, fechadas e homogêneas certezas e verdades que não se sustentam nem mesmo ao término de uma análise dos dados coletados, sendo preferível, assim, trabalhar as contradições e os conflitos sem cair na tentação da busca da coerência fantasiosa entre o que é institucional e o que é organizacional. O desafio epistemológico está justamente no abandono de certos princípios, de certos procedimentos que com certeza não vão resolver esses nós, essas inquietudes do mundo moderno, pós-moderno e globalizado. Como bem afirma Armand Mattelart “não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto de problemas da sociedade. Mas também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores, suas maneiras de comunicar foram, progressivamente impregnando todo o corpo social” (1994, p. 246-247).

Assim, sob a égide do institucional, os dirigentes e gestores vivem muitas vezes uma duplicidade de caráter, ou seja, pensam uma coisa e fazem outra, tudo em nome do institucional. E a máquina burocrática serve justamente para o exercício do institucional e para a manutenção de contradições uma vez que a legitimidade muitas vezes é percebida pelo número de assinaturas, carimbos e prazos como também pelo número de reuniões que não só não deliberam como também servem para produzir novas agendas e pautas de outras tantas reuniões. Neste sentido, a organização é, na maioria das vezes, constituída de pessoas submissas, sem desejos próprios, sem contato íntimo com a própria consciência e o próprio coração, como bem afirma Eugène Enriquez (1997).

Da mesma forma, é comum os organogramas apontarem um percurso possível para o trabalhador ascender na hierarquia, no entanto o percurso é dificultado pelas exigências de formação profissional. O institucional aponta para a preocupação da empresa com a qualificação do empregado, não obstante o organizacional cria impedimentos para que o trabalhador frequente cursos ao reduzir verbas ou exigir a participação em reuniões ou realizar viagens em horários previamente destinados para o aperfeiçoamento profissional. E o

trabalhador quer ascender, mas não consegue a ponto de desistir da busca por não se achar preparado. E na auto-avaliação, a empresa o parabeniza por conhecer seus limites, mas como a empresa não pode parar, o lugar será ocupado por alguém do mercado. E neste jogo entre o institucional e o organizacional nada acontece sem que antes estivesse previsto, apenas o trabalhador que precisa estar constantemente motivado para que a organização atinja os níveis de produtividade, não vê que o lugar apontado no organograma dificilmente será ocupado por alguém da casa. Quando a empresa não consegue talentos internos procura fora, diz o institucional e, neste jogo de cartas marcadas, subjuga ainda mais o empregado às vontades da empresa, tornando-o mais submisso e medroso.

Já a instância grupal de análise das organizações proposta por Enriquez (1997) nos leva a considerar que além das relações de trabalho voltadas para a produção e para o lucro, também existem grupos com relações afetivas, com interesses comuns e por vezes até contraditórios aos interesses da organização. Este nível de análise nos leva a perceber que o grupo possui causas próprias e diferentes das instituídas pela instância institucional, as quais são responsáveis por promover a mobilização do grupo em torno de lutas individuais e coletivas. E, cada vez que uma empresa transforma o grupo de trabalho em equipes de trabalhos e com tarefas predeterminadas está impedindo o aparecimento de situações novas e criativas. Esta situação, Enriquez (1997) denomina de imaginário enganoso e enganoso motor.

Tão importante quanto a grupal é a instância individual, uma vez que de acordo com o meio, com o grupo, com a cultura, a atitude pessoal isolada pode conter idéias inovadoras (imaginário motor) ou caráter conservador (imaginário enganador).

Em relação à instância pulsional, Enriquez (1997) afirma que ela perpassa as demais instâncias à medida que constitui um impulso energético que mobiliza as partes. Na concepção de Enriquez há dois tipos de pulsão: a pulsão da vida e a pulsão da morte. A pulsão da vida se refere a afirmação da vida, é um princípio de ligação e como tal favorece o amor, a amizade, a aliança, o trabalho em grupo. A pulsão da morte é vista como a tendência natural de tudo o que é vivo e favorece a destruição do eu, desentendimentos, inimizades, invejas, conflitos, etc. Os dois tipos de pulsões são antagônicos e lutam entre si para se firmarem, mas também se fundem. E é nesta fusão das pulsões que o imaginário – motor e enganador - é produzido.

O imaginário é motor quando a organização permite às pessoas terem iniciativas, criatividade e possibilidades de imaginar coisas novas, buscando novas saídas, novas relações, novos valores. A organização desenvolve um imaginário enganador quando obriga às pessoas a realizarem um trabalho planejado e pensado por outros, induzindo-as a viverem sob o ideal de um sonho. As empresas trazem em seu convívio diário muito mais o que pretendem ser do que aquilo que de fato são e, assim todo o sacrifício humano, todas as esperanças são justificadas pela vitória do amanhã. E, por mais que os trabalhadores se esforcem em denunciar as contradições entre o discurso e a ação organizacional, as incoerências dificilmente são percebidas porque se ocultam entre o desejo que todo o indivíduo possui de conquistar metas, obter prêmios, galgar posições na hierarquia organizacional, de ser amado e admirado pela organização.

Desse modo, quando no imaginário do empregado, a empresa “X” se apresenta como forte, sólida, estável, próspera, grande, faz com que o empregado se reconheça como frágil. Também ao se sentir um empregado da empresa “X”, no imaginário desse empregado se forma a idéia de um cidadão qualificado, como bem se percebe quando indagados sobre quem são: sou fulano de tal da empresa tal. Desprovidos de identidade passam a assumir a identidade da empresa e neste esconde-esconde, de forte e frágil, as empresas se valem de discursos sedutores para legitimarem uma relação senhor-escravo. Revestida de roupagens diferentes, faladas em discursos e argumentos refinados, essa relação está tão presente nas empresas da contemporaneidade quanto na origem da divisão da produção de trabalho.

Enriquez relata a dramaticidade e o absurdo dessa realidade de opressão ao recuperar a idéia tão antiga de “[...] sujeito histórico, ou seja, aquele que intervém no nível político que contribui para definir a orientação da sociedade e que participa diretamente das decisões essenciais relativas à vida e à morte, apareceu na aurora do século V a.C., em Atenas” (ENRIQUEZ, 2006).

Enriquez nos oferece, portanto, a possibilidade de se compreender a empresa por uma ou mais instâncias ou níveis de análise, principalmente quando se quer conhecer a natureza das relações inconscientes pelas quais o indivíduo se liga à organização e compreender as políticas que reforçam essa relação, de modo a conhecer o jogo de poderes e contra poderes que tanto a organização como os indivíduos desenvolvem a fim de que os outros os reconheçam como sujeitos de interesses válidos, valores pertinentes e demandas legítimas. Assim estudar os modos como estão sendo produzidas as relações de continuidade e ruptura dos valores organizacionais, bem como a maneira como se dá a negociação entre os valores organizacionais e individuais de modo a perceber os usos sociais que os empregados fazem das estratégias utilizadas para mantê-los integrados e coesos aos objetivos organizacionais são desafios que podem ser enfrentados através da análise social-histórica, institucional, organizacional, individual, grupal e pulsional proposta por Enriquez (1997).

A relação organização-trabalhador e a produção de sistemas imaginários

Freud (1976), na obra *Totem e Tabu*, mostra o início da organização social, da civilização, da luta pela afirmação da vida que vence a morte, tal como está simbolizada na luta pela vida dos filhos vingada pela morte do pai. A pulsão da morte é vista como a tendência natural de tudo o que é vivo, enquanto a pulsão da vida se refere à tendência da afirmação da vida, ambas, portanto, contrárias entre si, mas indispensáveis para poderem se firmar. Se a morte é a tendência natural, o que mantém o ser vivo a despeito da tendência natural da morte é o apego à vida (pulsão da vida). Igualmente, a pulsão da vida não é definitiva, é constantemente ameaçada pela presença da morte (pulsão da morte).

As pulsões – da morte e da vida –, por serem contrárias, confrontam-se e lutam entre si, mas também muitas vezes se fundem, uma vez que são recursivas, ou seja, ambas querem, isoladamente, prevalecer uma sobre a outra. E é nessa luta das pulsões que o imaginário se produz. O imaginário é, portanto, uma energia pulsional, resultante da luta entre a pulsão da vida e da morte. A energia, produto desta luta, é que cria, inventa e configura a vida humana. Desse modo, pode-se criar uma organização social voltada para a vida ou para a morte, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela. Portanto, uma organização, antes de estar inserida em um contexto localizado no tempo e no espaço, configura-se primeiro no imaginário. Seu significado e importância estão mais no futuro, que acena com possibilidades e potencialidades do que propriamente no presente, limitado por circunstâncias humanas, temporais, físicas, cotidianas.

Nesse propósito, a organização vive do que quer ser e, por sua vez, o trabalhador também busca aquilo que pretende igualmente ser. Tanto a organização quanto o empregado vivem a imagem criada do modelo ideal. A organização busca a sacração do seu poder, a sua respeitabilidade, a sua importância social, política, econômica e financeira como garantia de sua continuidade e perpetuidade. Por sua vez, o empregado busca status, reconhecimento social e afetivo e busca, principalmente, a sua imortalidade nos produtos que fabrica, nos programas em que se envolve e na perspectiva de um futuro triunfante capaz de justificar todos os sacrifícios, todos os medos, todas as ameaças, todas as adversidades, todo o sofrimento físico e psíquico.

No momento em que a organização se apresenta como a salvadora e como a única possibilidade de alguém obter acesso a um status social, na imaginação do trabalhador estabelece-se a relação de dependência. Nesse sentido, a empresa, além de se constituir para o empregado o seu suporte social, sua estrutura econômico-financeira, passa também a conferir ao empregado o status de cidadão economicamente produtivo, e, portanto, diferenciado.

A organização, ao invocar a imagem de protetora, alimenta o imaginário original de segurança e de proteção que só o pai generoso ou a mãe protetora podem proporcionar. É uma forma de a empresa não apenas reforçar o sentimento de submissão como também de impedir o avanço nas relações de trabalho e o estabelecimento de uma forma mais participativa, mais justa e mais igual.

Na concepção de Enriquez (1997), o imaginário é constituído de imagens interiores que guardamos de certas pessoas significativas, de lembranças ou de informações armazenadas na memória, de idéias, de visões, de explicações ou de racionalizações que são construídas e utilizadas. O imaginário é, pois, o resultado de visões, de projeções ou de construções que o indivíduo elabora a partir dos conteúdos armazenados na memória. Mas, mesmo que o imaginário se forme a partir de informações armazenadas, ele se configura em uma realidade subjetiva e serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa e se constitui em um elemento qualitativo importante na constituição da personalidade de um indivíduo.

Enriquez (1997) fala, como já foi mencionado, da existência de duas formas de imaginário: o enganador e o motor. O imaginário é enganador na medida em que a organização,

tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais expressivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade (ENRIQUEZ, 1997, p. 35).

É pelo imaginário enganador que a empresa sinaliza a possibilidade do ego ideal realizar os desejos e expectativas do ideal do ego. Ao se mostrar como onipotente, a empresa tem como garantia a lealdade do indivíduo. O imaginário é enganador na medida em que a organização reforça o ego ao considerar o empregado “prata da casa”, “velho da casa”, “homem de confiança”, expressões muito comuns que se observam em uma grande maioria de organizações.

Já o imaginário é motor na medida em que a organização “permite às pessoas se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35). É pelo imaginário motor que o empregado expressa o desejo e também por seu intermédio que os desejos podem se concretizar. O imaginário motor dá, portanto, sentido e aponta para a direção do sonho. O imaginário motor, diferentemente do enganador, está perpassado pela pulsão de vida, está sempre ao lado das utopias, permite que velhos problemas sejam vistos com um novo olhar.

Por conseguinte, entende-se que será pelo imaginário motor que mudanças podem ocorrer na relação organização-trabalhador. Mas a mudança exige ruptura e contém o sentimento de morte, e, portanto provoca medo. Porém, se a ruptura traz em seu bojo um sentimento intenso de pulsão de morte, igualmente traz consigo o mesmo sentimento de pulsão de vida. Basta, no entanto, dominar o medo do novo, estabelecer um novo ritmo de vida e uma nova dinâmica de trabalho e de relações sociais. Somente assim os trabalhadores terão motivos de se envolver em relações de trabalho.

Considerações Finais

Eugène Enriquez (1997) acredita que, mais do que um espaço de trabalho, as organizações constituem um espaço de convivência humana. Portanto, a análise da conversação entre sujeitos em processos de interação, o exame da interação não-verbal, a descoberta das regras e das normas que estruturam a interação diária, a análise da conversação para descobrir as regras de interação verbal que são geradas por e dentro dessa interação, a descrição dos eventos para a cultura do grupo são de fundamental importância para descobrir como o sistema de significados culturais está organizado, como se desenvolveu e como influencia o comportamento individual e grupal.

Portanto, em Enriquez (1997) encontramos sete instâncias ou níveis constitutivos da análise das organizações e com certeza nos auxiliam na compreensão conceitual de organização como um espaço público, bem como nos permite um maior entendimento e melhor interpretação da cultura organizacional e por sua vez da comunicação organizacional, uma vez que cultura e comunicação são realidades inseparáveis. Ao se fazer a análise da cultura estamos conhecendo o sistema de comunicação, ao se analisar a comunicação estamos decifrando os elementos simbólicos e imaginários que compõem a cultura.

Para tanto, faz-se necessário que a empresa seja concebida como um lugar de coexistência, de interação, de diálogo por meio do qual o homem se autoconstroi. A comunicação é um momento da práxis humana que, graças à competência lingüística e cognitiva, os atores são capazes de, pelo diálogo e pelo questionamento, produzirem uma razão significativa de estarem no mundo. Diálogo no sentido de deixar fluir, sem interferências, sem rótulos, sem discriminação. Como afirma Aktouf “é preciso que a palavra encontre um espaço de escuta simétrica, atenta e cúmplice, e não condescendente, superior e dominadora” (1996, p. 136).

A instituição da palavra na organização representa o espaço público. Este é um lugar de transparência, onde o sujeito toma conhecimento do trabalho dos demais e do processo como um todo. O espaço público também se constitui em um lugar de demonstração do saber e de reconhecimento onde o sujeito pode mostrar o seu trabalho e o valor que ele representa para todo o processo. O espaço público é, portanto, um lugar de trocas e negociações, as quais geram solidariedade entre os membros.

Ao se compreender a empresa como um espaço público, passa-se a entender que a realidade organizacional consiste em padrões de significados criados e sustentados pelos indivíduos, construídos a partir de interações simbólicas. A organização como um espaço público deve ser pautada por uma nova lógica, em que o conceito de empregado-sujeito-ator ganhe maior consistência, e a comunicação não se dê por meio de algo que se diz para um público passivo, mas sim pela qualidade das relações pessoais, interpessoais e profissionais que se estabelecem entre esses atores, bem como pela credibilidade gerada por aquilo que a empresa faz.

Na concepção de empregado como sujeito/ator está também imbricada a idéia de indivíduo como ser dialético e dialógico. Dialógico porque somente é sujeito enquanto capaz de constituir-se também do outro e dos outros que constituem sua história pessoal de vida. É dialético pela contradição própria do seu existir uno e social. O homem é indivíduo/social porque tem na constituição de sua subjetividade a subjetividade de um corpo social histórico, cultural, marcado e distinto de outras sociedades. É um indivíduo/sujeito universal porque a história do homem lhe confere este estatuto, capacitando-o a compreender e ser compreendido nos sentidos básicos característicos do humano.

Portanto, pensar o homem a partir da concepção de sujeito significa romper com a idéia mecânica de gestão de pessoas em que a empresa age e o empregado é agido, bem como romper com a relação de poder e submissão. Para romper com o que está colocado é preciso

sonhar com o um novo modelo de relações de trabalho, uma nova forma de relação humana. De nada adianta avanço tecnológico, pesquisas de ponta, qualidade total, encurtamento de distâncias, otimização do tempo produtivo, se tudo isso continuarmos a olhar com olhos cansados e desesperançados de mudanças. Se não ouvirmos o coração a gritar a dor da injustiça e do sofrimento, a ação dos gestores organizacionais será mera reprodução do que está estabelecido, apenas se fará repetir o modelo senhor-escravo.

Romper com o que está colocado é começar de novo. Se a ruptura comporta grande porção da morte, igualmente traz consigo grande porção de pulsão de vida. Esta se faz presente quando o administrador de pessoas faz uso de um imaginário motor capaz de conservar o que é bom e romper com a prisão conhecida e com a qual já estamos acostumados. É preciso sonhar, imaginar um novo mundo, cuja utopia seja a justiça e a dignidade humana. É preciso praticar o modelo de gestão de comunicação simétrico de duas mãos de forma a buscar o equilíbrio entre os interesses organizacionais e individuais, via diálogo e negociação. No entanto, para poder estabelecer uma situação de compartilhamento de valores, de símbolos e de crenças, o gestor de pessoas deverá compreender a cultura organizacional. Como diz Aktouf “é preciso mais que hábeis cerimônias, belos discursos e repetições rituais de credos e valores” (1996, p.135). É preciso transformar a empresa em um espaço público, em um espaço de palavra e de solidariedade.

A orientação metodológica proposta por Enriquez, ou seja, a de compreender a organização através dos elementos constitutivos da cultura organizacional como estórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, símbolos, cerimônias e linguagem (instância mítica); compreender a organização através de seus valores declarados e vividos (instância social-histórica); compreender a organização através das normas e regulamentos (instância institucional); compreender a organização através da prática e da concretização do institucional (instância organizacional); compreender a organização através das relações afetivas e dos interesses dos membros do grupo (instância grupal); compreender a organização através do interesse individual (instância individual) e compreender a organização como um lugar onde entrecruzam desejos individuais e coletivos, pulsões de vida e de morte, projetos conscientes e inconscientes (instância pulsional), se apresenta como um novo referencial teórico e novas possibilidades de intervenção, a fim de enfrentar o desafio de construir organizações voltadas para a vida, para a solidaderiade, para encontro, para a realização. E finalmente, concordando com Enriquez: “É a percepção real de que as sociedades não podem se fundar nem perdurar se não desenvolverem um mínimo de prazer, até o regozijo de estar junto” (ENRIQUEZ, 2006).

Notas explicativas:

¹ Eugène Enriquez, professor emérito da Universidade de Paris VII e do Laboratoire de Changement Social. Doutor em Psicossociologia e Sociologia Clínica. Membro fundador da ARIP- Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques. Redator-chefe da revista Connexions e co-redator da Revue International.

Referências Bibliográficas

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, tradução e adaptação da edição brasileira: Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade. Tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**. São Paulo: Associação Palas Athenas, 1990.
- CARDOSO, O. O. Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Anais da XXX ENANPAD**, Salvador, 2006.

- CAVEDON, Neusa Rolita. O Corpo como Artefato Organizacional: “Botando Corpo” nos Estudos de Cultura Organizacional. **Anais da XXX ENANPAD**, Salvador, 2006.
- CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- CHANLAT, Alain & BEDARD, Renée. “Palavras: a ferramenta do executivo”. In: CHANLAT, Jean François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, p 125-148, 1992.
- DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. O homem do século XXI: Sujeito autônomo ou indivíduo descartável. In: RAE-eletrônica, v.5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006. Acesso: www.rae.com.br/eletronica.
- _____. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.
- FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **A cultura de devoção em empresas familiares e visionárias – uma definição teórica e operacional**. Porto Alegre, 2003. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FREUD, Sigmund. Totem e Tabu. In: **Obras completas**. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.
- HABERMAS, J. **Theorie des Kommunikativen Handelns**. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 2v., 1981.
- HALL, Richard H. **Organização. Estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.
- MARTIN, Joane e FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia (orgs. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTELART, Armand. **Comunicação mundo: história das idéias e das estratégias**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégia da comunicação. Questão comunicacional e formas de sociabilidade**. Lisboa: Presença, 1990.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M.. “Using six organizational rites to change culture” In: KILLMAN et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- VIZEU, F. algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. **Anais do XXVI ENANPAD**. Atibaia, 2003.
- WILKINS, A. “The creations of company cultures: the role of stories and human resource systems” **Human Resource Management**, vol., 23, n. ° 1, 1984.