

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Karen Louise Mascarenhas

O sentido do trabalho e a identidade do executivo  
brasileiro: estudo de caso sobre os impactos da demissão

MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

SÃO PAULO

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Karen Louise Mascarenhas

O sentido do trabalho e a identidade do executivo brasileiro:  
estudo de caso sobre os impactos da demissão

MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora  
como exigência parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Psicologia Social pela  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,  
sob a orientação do Prof. Doutor Odair Furtado.

SÃO PAULO

2008

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

Dedico este trabalho ao meu pai Flavian.

*(in memorian)*

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Odair Furtado, meu orientador, pelo incentivo e aprofundamento alcançado neste trabalho.

Em especial ao Prof. Dr. Peter K. Spink, por ter acreditado no projeto, me aceitado no início deste processo e me apoiado durante os primeiros anos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo financiamento que me proporcionou.

Aos componentes da banca para o exame de qualificação: Profa. Dra. Cecília Pescatore Alves, Prof. Dr. Peter K. Spink e Prof. Dr. Odair Furtado, por proporcionarem mais do que um momento de avaliação, um tempo de reflexão e de novas descobertas e desdobramentos para este trabalho.

Aos executivos entrevistados, pelo tempo e riqueza das informações compartilhadas.

Ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, que me ofereceu um espaço de crescimento intelectual e acadêmico, em particular à Marlene que, como secretária da Pós-Graduação, auxiliou-me a vencer as etapas burocráticas deste trabalho.

À Profa. Dra. Mary Jane Paris Spink e ao Prof. Dr. Antonio Carlos Ciampa, que me auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores das disciplinas que cursei, cada um em sua especificidade, pelas reflexões que proporcionaram.

Aos colegas de pós Alúcio e Shirley, que se dispuseram a discutir comigo alguns conceitos relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. A Marcelo, Monika, Aloísio, Rogério, Carmelina, Fátima e Newton da DBM.

Aos meus amigos, familiares e colegas, que me ajudaram nesta trajetória, especialmente à Yasmin e ao Neil, e ao maravilhoso Patrick, filho do casal e meu afilhado, pela sua compreensão.

Ao Renato, meu marido, companheiro, cúmplice, colaborador e incentivador.

À Clara, minha mãe, pelo seu apoio.

Ao Flavian (*in memoriam*), meu pai, que apesar de não me compreender muito, contribuiu para que eu chegasse aonde cheguei.

Ao André, meu filho, por seu apoio, admiração, brincadeiras e carinho.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

MASCARENHAS, Karen L. **O sentido do trabalho e a identidade do executivo brasileiro: estudo de caso sobre os impactos da demissão.** 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

## **RESUMO**

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa acerca da relação do executivo com a organização. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete executivos que passaram pela situação de perda de seu emprego, tendo sido as mesmas submetidas ao método da análise do discurso. O contexto do mundo empresarial é analisado considerando dois recortes: um econômico-político e outro social-ideológico. Discute-se a relação indivíduo-organização, com base nos conceitos da psicossociologia apropriados à organização, com foco na função do imaginário, no poder de coerção da empresa e à conseqüente submissão do executivo, por meio do processo de adequação às exigências do meio para ascender na carreira. Destacam-se, ainda, os impactos da ruptura do vínculo empregatício na identidade profissional do executivo, bem como a dificuldade de organizar seu cotidiano a partir da perda da rotina empresarial. Conclui-se que, para superar o vínculo de dependência com a organização, os executivos devem ter consciência acerca dos mecanismos que conduzem essa relação e os impactos gerados por uma conexão desequilibrada, buscando assim, desenvolver sua identidade de forma mais completa e realizar-se naquilo que apreciam.

**Palavras-chave:** psicossociologia, imaginário, identidade profissional, sentidos do trabalho, carreira executiva, demissão.

MASCARENHAS, Karen L. **O sentido do trabalho e a identidade do executivo brasileiro: estudo de caso sobre os impactos da demissão.** 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

## **ABSTRACT**

This qualitative study is focused on the relationship between the executive and the organization. Semi-structured interviews with seven executives which experienced losing their jobs, were analyzed using the discourse method. The business world context was analyzed considering two cuts: economic-political and social-ideological. The discussion of the relation individual – organization, is based on psychosociology appropriate to organizations, focused on imaginary function, organization coercion power and the consequent submission of the executive through the adequation process to the demands for career growth. The impacts of the job contract rupture on the professional identity of the executive are also highlighted, as well as the difficulties in organizing day-to-day routines due to the loss of business routine. Conclusions are that to overcome the dependency link with the organization, executives should be aware of the mechanisms present in the relation and the impacts generated by unbalanced connections and base themselves in developing a more complete identity seeking for realization on what they care for.

**Keywords:** psycho sociology, imaginary, professional identity, meaning of work, executive career, dismissal.

## Sumário

RESUMO .....	vi
ABSTRACT .....	vii
APRESENTAÇÃO.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	3
2. MÉTODO .....	16
2.1. Procedimentos adotados .....	25
2.2. Aspectos Éticos .....	28
3. O CONTEXTO DO MUNDO EMPRESARIAL .....	29
3.1. O contexto econômico e social.....	30
3.2. O Contexto do executivo através das entrevistas .....	36
4. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO .....	44
4.1 A função do imaginário e a busca pelo reconhecimento .....	48
4.2 Constituição do ego e da identidade .....	56
4.3 Adequação : Máscaras e Personagens do executivo.....	58
4.4 A submissão ao poder.....	64
4.5 Carreira como ilusão de poder.....	69
4.6 O poder da coerção e a onipotência.....	76
5. O PAPEL DO TRABALHO NA SOCIEDADE .....	83
5.1 Trabalho: categoria fundamental ou organizador do cotidiano? .....	86
6. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE .....	93
6.1 A perspectiva de identidade de Ciampa .....	94
6.2 Concepção de identidade segundo Gorz e Bauman.....	104
7. SENTIMENTO FRENTE AO DESLIGAMENTO .....	110
7.1 Após a demissão: uma nova rotina e a possibilidade de novas alternativas.....	124
8. CONCLUSÃO.....	129
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS .....	143

## APRESENTAÇÃO

Por que pode ser tão significativo para um profissional o impacto causado por uma mudança brusca nos seus planos de vida e trabalho, como a que envolve o desligamento de sua função na empresa? Trabalhando junto a executivos nos últimos vinte anos, tenho acompanhado as histórias de cada um. São todos oriundos de cargos executivos, acostumados a gerenciar recursos humanos e materiais, processos e negócios. Tomam decisões que envolvem alocação de recursos, projetos, investimentos, cortes de custos, gestão de empregos e carreira de outras pessoas, entre outras atividades.

Em minha atuação em consultoria, recebo diariamente profissionais desligados de suas funções executivas, os quais se referem a essa ruptura como decorrente de dois fatores principais: o desalinhamento de suas expectativas em relação às expectativas de seu superior imediato ou um processo estrutural de redução de níveis hierárquicos. Este último vem aumentando, principalmente com o enxugamento dos níveis de gestão.

No trabalho de orientação de carreira que venho desenvolvendo nos últimos seis anos, atendi, pessoalmente, a mais de trezentos profissionais do nível executivo que passavam por um processo de desligamento. Pude observar suas reações de raiva e frustração, geradas pela demissão da empresa e pelo sentimento de abandono e tristeza diante da ruptura do vínculo profissional. É comum relatarem o sentimento de vergonha e humilhação que resulta de ser demitido, experiência interpretada por alguns como uma expulsão, pela maneira abrupta com que o vínculo de confiança se rompe e o sujeito passa de uma posição de confiança para uma situação de não pertença ao grupo decisório da organização. A partir do cargo executivo que ocupou, esse sujeito desenvolve a ilusão de ser importante e imprescindível como coordenador de processos, recursos e pessoas da empresa. Frente à demissão, choca-se com o fato de ter sido descartado, já que acreditava que

não estaria sujeito a este fenômeno, o qual deveria ocorrer somente para os níveis mais baixos na hierarquia organizacional. Aqueles que se defendem frente ao fato, buscam encarar a demissão como natural, parte do processo de ser empregado de uma empresa; no entanto, se ressentem pela forma como foram comunicados do desligamento, ou se deprimem, expressando dúvidas sobre sua competência e capacidade profissional.

Meu objetivo neste trabalho é o de contribuir para o entendimento dos sentidos do trabalho para o executivo, buscando assim elucidar a relação que se estabelece entre esse profissional, que ocupa um cargo decisório na empresa, e a própria organização. Compreender os sentidos do trabalho e como a ruptura do vínculo profissional interfere na visão do executivo sobre si mesmo e sobre o próprio trabalho são processos que possibilitam o desenho de um cenário atual para essa camada da empresa que promove e implementa as decisões na estrutura organizacional. Estudos que versam sobre o público executivo ainda são menos frequentes do que aqueles realizados com os níveis operacionais. Assim, acredito que a perspectiva explicitada nesta dissertação implica um acréscimo para a produção de conhecimento relativo aos significados atribuídos ao trabalho e ao entendimento dos processos e fenômenos que afetam o executivo.

## 1. INTRODUÇÃO

“Um homem se humilha  
Se castram seu sonho.  
Seu sonho é vida  
E a vida é trabalho.  
E sem o seu trabalho,  
Um homem não tem honra,  
E sem a sua honra,  
Se morre, se mata  
Não dá pra ser feliz...”

Guerreiro Menino – Gonzaguinha

O presente estudo propõe-se a analisar o impacto da ruptura do vínculo profissional para o executivo, no que se refere ao sentido do trabalho e à definição de sua identidade. Para tanto, esta pesquisa visa buscar compreender os impactos das mudanças ocorridas nos últimos anos na relação de emprego para o executivo brasileiro, a partir de fatos como a intensificação da globalização, fusões e reestruturações nas empresas, entre outros. Visa ainda levantar os fatores mais significativos em relação à interpretação desses profissionais sobre a sua visão do mundo do trabalho.

Para tanto, o levantamento de dados foi efetuado por meio de entrevistas semi-estruturadas com sete executivos que passaram por um processo de desligamento, dos quais três recolocaram-se e quatro continuaram desempregados. A análise das entrevistas considerou aspectos como a relação do indivíduo com a organização, o trabalho como categoria central na organização do cotidiano e os impactos gerados pela ruptura do vínculo na identidade profissional, por meio da análise do discurso.

Para iniciar, buscou-se analisar algum indicador que permita acompanhar a evolução do desemprego no nível gerencial, uma vez que números precisos obtidos por meio de órgãos oficiais de pesquisa não apresentam dados específicos para a categoria executiva. Assim, utilizou-se o dado de proliferação e crescimento de empresas de assessoria para “executivos em processo de recolocação” no mercado. Ainda que essas informações não estejam sistematizadas e catalogadas em nenhuma fonte fidedigna de informação, recorreu-se a um levantamento superficial, realizado apenas para efeito ilustrativo, o qual sinalizou uma tendência de crescimento.

Há cerca de vinte anos, existiam poucas empresas com esse foco, geralmente nacionais, com um único escritório, pouco estruturadas, compostas por uma ou duas pessoas que desenvolviam um trabalho de assessoria individualizado para o executivo. Uma das empresas, a qual, já na sua fundação, em 1988, era vinculada a uma grande empresa internacional no ramo, assessorou vinte e oito executivos em média por ano nos seus dois primeiros anos de atuação (1988-1989), com apenas dois consultores. Porém, nos últimos cinco anos, há cerca de cinco empresas com projeção internacional

atuando em São Paulo e em outras localidades, e pelo menos mais cem empresas de diversas modalidades só na região de São Paulo, as quais se apresentam ao mercado como especialistas em recolocação de executivos (LÓPEZ-RUIZ, 2004; [www.google.com.br](http://www.google.com.br) – pesquisa de empresas de recolocação). A mesma empresa de recolocação de executivos acima mencionada, nos últimos dois anos assessorou cerca de 670 executivos por ano, tendo seu quadro de funcionários crescido de dois para vinte consultores focados na atividade de recolocação e aproximadamente trinta e cinco, os quais atuam por demanda em projetos tais como o fechamento de uma fábrica ou a transferência de uma unidade de negócio da empresa para outra localidade. Portanto, observa-se que o número de executivos sendo assessorados aumentou vertiginosamente. A partir do trabalho realizado nessa mesma empresa de recolocação, pudemos igualmente verificar que o tempo médio de trabalho de um executivo em uma única empresa era de 13,8 anos na década de 80, sendo que, nos últimos dois anos, essa média reduziu-se em cerca de trinta por cento. Em contraste, o tempo para recolocação num posto de trabalho aumentou de 3,6 meses em 1989 para sete meses em 2008, com uma distribuição de 31% em até quatro meses e 57% em até um ano, na maioria dos casos<sup>1</sup>.

O trabalho de assessoria geralmente é patrocinado pela própria empresa que desligou o executivo, demonstrando assim uma possível preocupação em relação à pessoa como forma de tornar a experiência de afastamento menos traumática para o executivo, já que lhe é oferecido um auxílio psicológico e de abertura de oportunidades na busca de recolocação no mercado de trabalho. Por um lado, as empresas demonstram reconhecimento pela contribuição dada pelo executivo; por outro, essa é uma maneira de reduzir o risco a uma exposição negativa, advinda de sentimentos de raiva por parte do executivo desligado, ao quais podem envolver até mesmo uma eventual vingança pessoal contra a empresa. Uma vez que esse sujeito teve acesso a informações confidenciais e relevantes sobre a organização e seus mecanismos de funcionamento, é necessário preservar o bom relacionamento no momento de sua saída, por meio da oferta de um bom pacote financeiro,

---

<sup>1</sup> Os dados foram levantados através de pesquisa interna de informações da DBM do Brasil – estatísticas de Fevereiro/ 2008.

incluindo-se neste a assessoria de uma empresa de recolocação, tudo isso como forma de aplacar emoções negativas e controlar eventuais danos que poderiam ser causados à empresa. Para tanto, as empresas seguem a tendência de terceirização de serviços que não constituem sua competência central de negócios, delegando esses cuidados a outra empresa. Uma vez que não há tempo disponível para lidar com essas questões, recorre-se a companhias especializadas para apoiar o executivo na busca de uma nova alternativa de trabalho.

Este é justamente o pano de fundo do qual emerge o foco da presente dissertação. A velocidade da transformação do mercado de trabalho transformou a situação do executivo, que é hoje muito diferente da que se apresentava. Apenas recentemente, ou seja, a partir dos anos 90, esse nível passou a ser incluído, de maneira significativa, nos cortes de pessoal da organização. Faz-se, então, necessário entender as conseqüências dessa mudança. Sem dúvida, a ruptura profissional gera impactos singulares para cada pessoa, porém buscamos ampliar o questionamento para além da pergunta óbvia que envolve a crise de identidade do executivo. Assim, procuramos compreender, neste trabalho, não somente os resultados de tais mudanças para os executivos em si, mas também para a coletividade de executivos como um todo.

Ensejamos entender quais as mudanças que estão ocorrendo no imaginário da coletividade dos executivos, as quais envolvem suas expectativas sobre trabalho, emprego e o exercício do papel profissional. É importante, pois, compreender os sentidos do trabalho e suas dimensões, uma vez que o executivo é responsável pela definição formal do que é trabalho na organização e gerencia o trabalho prescrito (CLOT, 2006). Entretanto, a contradição que se coloca é que, ao mesmo tempo em que define os parâmetros do trabalho, o executivo passa a fazer parte do grupo de demitidos, o que faz com que tenha de experimentar sensações de insegurança e dúvida sobre sua competência. Neste caso, ele expressa sentimentos semelhantes aos de todos os demais trabalhadores, enquanto busca, ao mesmo tempo, uma explicação dentro de seu universo de referência.

Em algumas grandes empresas multinacionais, inclusive bancos, as estruturas regionais e locais sofrem modificações. Exemplo disso é uma grande

multinacional do segmento de bens de consumo que está unificando as estruturas de suporte ao negócio de seus dois gigantes focos de atuação. Assim, as áreas financeira, de logística e de suporte a vendas dos diversos negócios do grupo estão sofrendo fusões, já que são consideradas redundantes no novo modelo organizacional. Outra mudança refere-se à responsabilidade regional. O que antes era organizado a partir de uma estrutura local, reforçada no âmbito da América Latina, tendo-se tornado mundial, é modificado para uma única região chamada Américas, agregando América Latina e Estados Unidos. A supremacia da redução de custos e do valor das ações faz com que novos modelos estruturais mais enxutos sejam colocados no ar.

Outro exemplo disso é um grande banco multinacional que anunciou o corte de 4% de sua força de trabalho, com a finalidade de enxugar custos e dar maior retorno aos acionistas. Noticiava-se que o valor da ação mantinha-se inalterado nos últimos quatro anos, apesar do imenso lucro do banco. Os grandes acionistas, que agregam parte importante do capital, além dos investidores que operam com a bolsa de valores, não estavam muito confiantes em manter essas ações pelo baixo retorno que geram. Dessa maneira, a própria lei do mercado pode levar o banco a perder sua força como opção de investimento, frente a outras empresas que oferecem melhor relação de retorno do capital investido. A solução é, portanto, efetuar drásticos cortes, com o objetivo de melhorar a confiança do mercado na capacidade da banco de gerar valor e renda para seus investidores e acionistas.

Uma situação cruel, criada pela natureza do próprio capitalismo? Neste panorama, o executivo que defende os interesses do capital também se vê em situação de vulnerabilidade semelhante à de outros trabalhadores, gerando assim a contradição entre o que ele mesmo prega, em seu papel de gestor, e o que passa a sentir, quando enfrenta o processo de desligamento da empresa. Na economia de mercado capitalista, a relação é de busca pela maximização do retorno sobre o investimento. Destarte, se por um lado a empresa precisa de estruturas funcionais para atingir seus objetivos, por outro, precisa igualmente de confiança dos investidores e de retorno sobre o capital, com o fito de continuar se desenvolvendo, principalmente aquelas instituições de

capital aberto, ou seja, com ações negociadas nas bolsas de valores. As empresas que buscam financiamento junto aos bancos e órgãos financiadores precisam gerar caixa e lucro para pagar empréstimos e juros que lhes são cobrados, além de fomentar seu desenvolvimento e perenidade.

Tais mudanças têm impacto direto no dia-a-dia das empresas e na sua capacidade de gerar e manter postos de trabalho. O processo de redução de custos e enxugamento de estruturas passou a afetar, além dos níveis operacionais, também as posições de gestão da empresa. Todos os dias, vários postos de trabalho são eliminados e o crescimento de novos postos não se realiza na mesma proporção (POCHMANN, 2001). Há uma dinâmica no mercado para os profissionais qualificados que não favorece a todos de forma equitativa. Isto significa que, quando um executivo é demitido, seu lugar não é necessariamente preenchido por outro profissional com as mesmas qualificações, e ele nem sempre encontra um novo posto de trabalho. No acompanhamento de profissionais desligados, encontramos vários executivos que não conseguem recolocar-se como gostariam no mercado formal de trabalho. Trata-se, assim, de um jogo complexo, que envolve muitas variáveis, em que não há uma solução simples para o problema. Entender como essas mudanças estruturais estão afetando a relação dos profissionais executivos com seu trabalho e com sua identidade é a proposta da presente pesquisa.

Estudos brasileiros com executivos ainda são pouco numerosos, quando comparados aos estudos com o chão de fábrica. Isto pode ser observado pelo levantamento bibliográfico que versa sobre o tema. Nesse sentido, buscamos pesquisas com temas aproximativos, principalmente em teses e dissertações; além disso, construímos algumas hipóteses, baseadas na experiência profissional de atendimento de executivos em processos de recolocação. Os principais autores utilizados para descrever o sujeito, o executivo, foram WRIGHT MILLS (1969), que aborda a ascensão da classe média nos Estados Unidos (os chamados colarinhos brancos) e BARTOLI (2001) que, em sua dissertação de mestrado, explora o assunto no Brasil, utilizando o discurso da mídia como referência.

WRIGHT MILLS (1969) situa o fenômeno que originou a ascensão da classe média americana e a mudança ocorrida no mercado de trabalho, a qual

levou ao deslocamento da atividade dessa classe social para dentro das grandes empresas. Nesse contexto, ocorreu um grande processo de oligopolização e transnacionalização de empresas, que se espalhou pelos Estados Unidos e, mais tarde, também para o Brasil. Foi nessa situação que se originou a função executiva, com a produção de um contingente de mão de obra especializada que veio a se ocupar da gestão do capital.

O mesmo autor faz uma análise do crescimento da burocracia nos anos 50, nos Estados Unidos, descrevendo principalmente três efeitos que definem mais claramente o nível de gestão dentro da empresa. São eles: o fenômeno de ascensão individual na burocracia empresarial; o desfrute da renda e do prestígio, provenientes do salário pago pela estrutura burocrática e o aumento do nível educacional como pré-requisito de admissão e crescimento na empresa. Ele discute ainda o fenômeno de transformação da classe média americana, de pequenos empresários e comerciantes, para uma categoria de funcionários, empregados de empresas burocráticas que estavam em franco crescimento naquele momento, o que gerou a chamada categoria de “colarinhos brancos”, uma alusão às camisas brancas, em contraste com os trajes azuis dos operários.

O autor afirma que esse modelo, em que a liberdade empreendedora foi trocada pelo trabalho em grandes empresas, foi difundido para qualquer localidade para onde o capitalismo se expandiu. Tal modelo também prosperou no Brasil, em décadas posteriores. No capitalismo, há uma grande valorização da capacidade de crescimento e sucesso individual, diferentemente do modelo de liberalismo clássico, o qual reforça o arrojo e a valentia do empreendedor e era vigente até então (WRIGHT MILLS, 1969).

A situação da expansão do capitalismo no Brasil é um pouco diferente da americana, uma vez que a mais forte influência veio do crescimento econômico gerado nos anos 70, com a criação e o incremento de empresas públicas, que se tornaram gigantescas, além do surgimento de várias empresas familiares criadas por fundadores audaciosos. Também houve a entrada das subsidiárias de empresas multinacionais que se instalaram localmente. Entretanto, ainda que as origens sejam distintas, o impacto social

descrito guarda semelhanças e é útil no entendimento da formação de um nível executivo de gestão nas empresas.

BARTOLI (2001), em seu estudo sobre o que é veiculado pela mídia específica voltada para o público organizacional, apresenta o executivo como aquele que cumpre o papel de supervisor, gerente ou diretor que gerencia ou dirige equipes. Apresenta a definição de REICH (1993), que categoriza o executivo como aquele que desenvolve atividades ligadas ao analítico e simbólico; ou seja, trata-se de um prestador de serviços que dirige as atividades de outros, mas não as executa diretamente. São profissionais que identificam e solucionam problemas, como também promovem a venda de soluções através da manipulação de símbolos, utilizando para isso ferramentas analíticas ou outras técnicas que os levem a resolver quebra-cabeças conceituais. Sua atividade se desenvolve em rede, por meio de teias de contato e informações. Atua em reuniões, faz recomendações, emite relatórios, discute dados e fatos que, por sua vez, levam a novas reuniões, projetos e trabalhos. Grande parte de seu tempo e do custo a ele associado é dedicada a conceituar problemas, desenvolver soluções e planejar sua implementação.

Um importante fator é que sua atividade é desenvolvida principalmente no contato com outras pessoas, na coordenação de equipes de trabalho, na gestão de pessoas e de suas carreiras na organização. São solicitados a liderarem e inspirarem as equipes, mobilizando as pessoas e criando motivação para que cada indivíduo entregue o seu melhor para o resultado da empresa. Esse discurso é fortemente observado nos livros de preparação e desenvolvimento de gestores, nos treinamentos ministrados para líderes e nas revistas especializadas ou não.

Dentro das estruturas da organização, são aqueles indivíduos responsáveis por áreas ou atividades de gestão de recursos e equipes, os quais estão nos níveis hierárquicos mais altos das empresas. Podem ser denominados gerentes, diretores, vice-presidentes, presidentes ou simplesmente executivos.

Segundo WRIGHT MILLS (1969), para que os executivos pudessem atingir este nível dentro da organização, o investimento em educação foi o principal fator que diferenciou os níveis operacionais e de gestão. Este último

ascendeu uma vez que a burocracia levou ao crescimento de posições de planejamento e controle, atividades mais intelectualizadas na estrutura. A exigência por uma educação escolar tornou-se cada vez mais presente, reforçada pelas políticas das organizações, as quais estimulam o investimento em educação formal. Isso se torna mais evidente quando considerados os dias de hoje, em que cursos de pós-graduação e MBA proliferaram por todo o país, movidos pela busca de qualificação, diferenciação e ascensão profissional.

BARTOLI (2001) identificou, em sua análise do conteúdo da Revista Exame, uma representação do executivo em que este deve dedicar-se à empresa, superando a si mesmo na busca de soluções criativas e inovadoras para resolver os problemas da empresa dentro da competição global. Isso requer paixão, vontade, muitas vezes dedicação incondicional, o que pode transformá-lo naquele que é responsável por fazer o que ninguém mais quer fazer, resolver situações complexas, tomar decisões difíceis e implementá-las. Essa visão cria uma cultura de meritocracia que produz, por outro lado, o seu contrário, ou seja, o fracasso predestinado, caso o sujeito não cumpra o que é dele esperado. Para fazer parte do nível executivo da organização, é solicitado do profissional que este tenha formação acadêmica de nível superior, no mínimo, e, de preferência, que tenha cursado programas em escolas de primeira linha na sua especialidade. A demanda também recai sobre aqueles que se formaram em cursos clássicos, como Engenharia, Direito, Economia e, mais recentemente, Administração de Empresas.

Segundo BARTOLI (2001), a revista Exame reforça a idéia de que, se o mercado faz seu caminho guiado pela “mão invisível” que coordena e dirige as ações do macrocosmos capitalista, o papel do executivo é complementar, sendo ele a “mão visível”, responsável pelo microcosmos da empresa. Ele deve jogar o jogo em consonância com o mercado, para que leve a empresa a atingir seus resultados.

BARTOLI (2001) afirma que esse jogo requer astúcia por parte do profissional, já que se trata de uma guerra, uma competição feroz na qual a derrota pode levar à perda do cargo e até mesmo do emprego. O sucesso ou o fracasso de uma empresa é definido pela forma de gerenciamento de seus profissionais movidos, cada qual, por uma busca individual de reconhecimento.

Segundo BARTOLI (2001), a Revista Exame ainda apresenta as qualidades do executivo competitivo, entre elas agressividade, ambição, capacidade de executar tarefas que outros não executam, egoísmo e opção preferencial por si próprio. De acordo com o discurso adotado pela revista, as qualidades exigidas são definidas pelo mundo corporativo, considerando-se como valor aquilo que este reconhece e reforça.

O autor aponta, além do mais, para o modo como estes atributos são recorrentes no discurso da revista, com destaque para o individualismo e a capacidade do executivo de se sobrepor aos demais, sem se importar com as conseqüências dessa postura no seu relacionamento com as outras pessoas na organização (BARTOLI, 2001).

Para WRIGHT MILLS (1969), o modelo de desenvolvimento da classe executiva incentivado pela organização evidenciou algumas questões, por meio de suas políticas de recursos humanos, como maior estímulo ao resultado em detrimento da forma de seu atingimento, no desenvolvimento de táticas de sucesso e na contrapartida, através da obtenção de remuneração e de benefícios diferenciados:

*“No modelo dos colarinhos-brancos, não há esta santificação moral dos caminhos para se chegar ao sucesso; são apenas incitados a se tornarem um instrumento de sucesso, a adquirir táticas e não virtudes; o sucesso monetário é aceito como um objetivo evidentemente bom, para o qual nenhum sacrifício é demasiado.” (MILLS, 1969. p.282).*

BARTOLI (2001) aborda a forma como o poder pode tomar um lugar relevante na vida das pessoas da empresa que o detém. Analisa, ainda, como a revista Exame transmite sua mensagem sobre o que é esperado dos executivos. Além disso, o autor apresenta uma série de questões relacionadas à sensação do executivo frente à perda de seu emprego, condição em que este é destituído de seu cargo e do poder dele decorrente. Aborda também as emoções e reações ao desemprego. Uma delas é a humilhação, a vergonha

por não ter apresentado um desempenho à altura das expectativas da sociedade.

Para compreender melhor esse sujeito, é importante analisá-lo frente à situação histórico-temporal na qual está inserido. Para tanto, esta dissertação volta-se para o cenário da modernidade ou pós-modernidade (discussão que será evidenciada mais adiante), bem como de seus impactos na vida e no trabalho dos executivos, considerando dois recortes: um, voltado aos aspectos econômicos e políticos, e outro, focado principalmente no âmbito social e ideológico. Para tanto, primeiramente analisa-se as idéias de CASTELLS (1999), POCHMANN (2001), PAGÈS et al (1987). Discute-se ainda o forte acirramento da concorrência entre as empresas e a concentração do capital em oligopólios, formados por fusões e aquisições de âmbito mundial; além disso, analisa-se os impactos desse quadro no trabalho, principalmente para o executivo.

Em seguida, a análise versará sobre como os autores que abordam os impactos da globalização no capitalismo têm atualmente divergido sobre seus efeitos (BAUMAN, 2001; IANNI, 1995; MORIN, 1995; GIDDENS, 1991). Enquanto BAUMAN (2001) acredita que o modelo capitalista está esgotado e não atende às necessidades do homem moderno, GIDDENS (1991) acredita que o período atual é apenas uma continuação da era moderna em que, apesar das mudanças, as leis básicas que sustentam o capitalismo continuam válidas. Porém, um ponto em comum nesses autores refere-se ao aumento da instabilidade e da incerteza, o qual gera o crescimento do sentimento de insegurança. Esse fator será abordado adiante com maior profundidade, para que se possa compreender o cenário em que o executivo está inserido e quais as conseqüências que esse cenário acarreta ao processo.

Considerando o contexto específico do executivo identificado a partir das entrevistas, realizou-se a análise da origem do executivo e as condições favoráveis para seu desenvolvimento na organização, que passam por escolaridade, necessidade de ser flexível e adaptável (SENNETT, 2005) e exposição ao mercado internacional e suas implicações.

Na dissertação, desenvolveu-se ainda uma análise da relação indivíduo-organização (SENNETT, 2005; SHIRATO, 2004; ENRIQUEZ, 1997;

PAGÈS,1987). ENRIQUEZ (1997) e PAGÈS (1987), utilizando para isso um quadro de referência psicossocial em que alguns temas e conceitos da psicanálise são adaptados, a fim de que sejam apropriados no âmbito organizacional. ENRIQUEZ (1997) explora o conceito do imaginário como elemento central na formação e desenvolvimento da identidade do indivíduo. A organização é o espaço que propicia ao indivíduo lidar com suas pulsões de vida e ser produtivo e útil para a sociedade, mas também com as pulsões de morte, a fim de canalizar a agressividade para a construção em benefício da comunidade. Essa relação é também coercitiva, pois obriga o indivíduo a uma série de adaptações e a uma sujeição às normas do coletivo, ao mesmo tempo em que protege o trabalhador de seus impulsos de morte e do medo de abandono e da desorganização. A empresa torna-se, assim, um centro organizativo na vida do sujeito.

Outro fator preponderante é a discussão sobre o papel do trabalho para a sociedade e os seus sentidos, considerando a relação que o executivo estabelece com essa dimensão, mesmo porque o trabalho em uma função de coordenação e decisão na empresa é o que o define como executivo. Entender como as teorias posicionam-se sobre esse assunto é fundamental, sendo que foram consideradas duas perspectivas distintas. A primeira perspectiva afirma que o trabalho continua sendo uma categoria central na organização da vida do homem (CLOT, 2006; ORGANISTA, 2006; DOWBOR, 2002; DEJOURS, 2000; ANTUNES, 1999). Porém, há autores, tais como GORZ, OFFE e HABERMAS (*in* ORGANISTA, 2006), que não consideram que o trabalho seja, por si só, a única possibilidade organizadora da vida do homem, não respondendo como elemento central para a humanidade.

Analisa-se ainda alguns conceitos de identidade (BAUMAN, 2001; CIAMPA, 2001; BERGER, LUCKMANN,1985; HABERMAS, 1983; MEAD, 1972), uma vez que se trata de um executivo que passou por um processo de ruptura o qual gerou um impacto temporário ou de maior duração em sua vida, por meio do qual ele passou a não exercer mais a função executiva. Essa mudança pode trazer repercussões que afetam sua identidade profissional e pessoal, conseqüentemente na forma como ele se auto-define e como os outros o definem.

Como o conhecimento é uma construção que surge a partir de outros conhecimentos ou vivências (MINAYO, 1996), foi através do trabalho realizado pela autora, de orientação de carreira e recolocação de executivos, que emergiu a escolha por pesquisar o assunto. Para tanto, recorreu-se a uma avaliação teórica sobre os principais pontos envolvidos no entendimento do contexto, os quais, a princípio, foram balizados pela leitura do material do cotidiano, das conversas e das entrevistas realizadas no contexto de trabalho. As principais categorias de pesquisa identificadas referiam-se à construção do sujeito em seu contexto histórico, na apreensão das implicações das escolhas dos indivíduos, no processo de identificação com a organização, com a atividade e com o trabalho, além das conseqüências envolvidas quando da ruptura do vínculo profissional, na organização interna e externa da vida do indivíduo. Esse levantamento propiciou a identificação das principais diretrizes para a análise realizadas nesta investigação.

Assim, com base nas categorias que emergiram, foram relacionados os principais núcleos de significação (AGUIAR, OZELA, 2006) com teorias que pudessem apoiar a discussão dos fenômenos envolvidos.

Segundo MINAYO (1996),

*“A essência de uma teoria consiste na sua potencialidade de explicar uma gama ampla de fenômenos através de um esquema ao mesmo tempo abrangente e sintético”.*

(MINAYO, 1996, p. 92)

A seguir, detalhou-se essa inter-relação entre a teoria e a prática, começando pelo entendimento da metodologia adotada, qual seja, a análise do discurso, explicitada no próximo capítulo.

A escolha dos autores e das linhas teóricas foi fundamental para fomentar a análise do tema e sua adequação no entendimento dos seis núcleos de significação identificados. São eles: a função do imaginário e a busca pelo reconhecimento; a constituição do ego e da identidade; a adequação: máscaras e personagens do executivo; a submissão ao poder; carreira como ilusão de poder; o poder da coerção e a onipotência, que serão discutidos no capítulo quatro desse trabalho.

## **2. MÉTODO**

“O ciclo da pesquisa é um processo de trabalho que, dialeticamente, termina num produto provisório e recomeça nas interrogações lançadas pela análise final.”

(MINAYO, 1996. p. 17).

Como toda atividade teórica de análise social supõe um corte epistemológico e um corte social, e ambos traduzem, sutilmente, a realidade social (MINAYO, 1996), este capítulo inicia-se com a apresentação da base teórica que fundamentou esta análise, passando pela escolha do método e suas razões, para em seguida detalhar os procedimentos adotados e as considerações éticas envolvidas.

Para que se possa empreender uma leitura da realidade, é importante considerar que esta é sempre apreendida através de algum mecanismo de captação, e depois traduzida por uma interpretação do que se passa, utilizando-se, para tanto, conceitos relativos àquela técnica e teoria pela qual o pesquisador se pauta.

A escolha do método de pesquisa está relacionada com o objetivo final do trabalho, ou seja, deve possibilitar o levantamento de informações e a verificação de hipóteses relacionadas ao objetivo do estudo. Segundo HAGUETTE (2001), na investigação científica, o ato da investigação se baseia na elaboração de questões empíricas, oriundas de uma visão prévia de mundo em estudo, da formulação de problemas e da escolha de como identificar as premissas que nortearam o desenrolar da pesquisa.

Iniciou-se pelo levantamento bibliográfico, para então ordenar, ainda que de forma empírica, a leitura da realidade apreendida pela atuação da pesquisadora em consultoria de carreira. MINAYO (1996) afirma, que para o delineamento do objeto de uma pesquisa, esse levantamento é fundamental, devendo ser suficientemente amplo para considerar diferentes ângulos do problema em questão, os quais *“permitam estabelecer definições, conexões e mediações, e demonstrar o ‘estado da arte’”* (p.97).

Para compreender o contexto em que vive o executivo, é importante entender como se estabelece e se mantém o vínculo profissional com a organização. É assim que o sujeito se define como executivo: ou seja, pela atividade que realiza dentro de uma empresa. Para tanto, estabeleceu-se a base conceitual através de autores como ENRIQUEZ (1974) e PAGÈS et al

(1987), que utilizam a psicossociologia<sup>2</sup> para o entendimento da relação entre o indivíduo e a organização. Esses conceitos, oriundos da psicanálise, foram “retrabalhados” por ENRIQUEZ (1974), para que pudessem ser utilizados em outro contexto. Assim, ao tomar emprestado o conceito de inconsciente individual para entender a organização social, é preciso tomar cuidado para não fazer uma transposição direta, a fim de não correr o risco da simplificação ou de tomar um fenômeno por outro. À medida que esses conceitos são transpostos para outro ambiente, seus mecanismos são empregados para favorecer a apreensão de novos elementos da realidade. Para ENRIQUEZ (1974, p 56),

*“É nesta perspectiva que serão utilizados ‘fora de sua região de origem’ os conceitos de imaginário, de recalçamento e de repressão. A pertinência desse exemplo poderá ser apreciada a partir da capacidade desta construção de favorecer revelações críticas sobre o funcionamento das organizações.”*

A psicanálise auxilia no entendimento das forças subjetivas e não explícitas que circulam no meio organizacional. Faz uma leitura psicossocial, de como os mecanismos psíquicos são desencadeados e estão presentes na empresa, como fenômenos da vida humana que ocorrem num espaço específico. A organização é o local onde as pessoas se relacionam e trocam, em que os indivíduos estão presentes com suas seguranças e inseguranças, seus interesses e motivações, estabelecem relações pautadas em sua história passada e suas emoções. Assim busca-se compreender como essa relação envolve o indivíduo e quais de suas conseqüências são fundamentais para elucidar os impactos relativos a qualquer mudança no cenário de mercado para os executivos.

---

<sup>2</sup> A Psicossociologia é uma vertente da Psicologia Social que enfoca grupos, organizações e comunidades em situações cotidianas, utilizando para tal a metodologia da pesquisa. Seu foco está na análise da criação e evolução do vínculo entre os indivíduos envolvidos na dinâmica social e seus processos de mudança. Enriquez é um dos principais representantes da psicossociologia francesa. (AZEVEDO, BRAGA, SÁ, 2002).

Segundo ENRIQUEZ (1974), não há nada que seja diretamente perceptível para o cientista social, pois sempre existe um conjunto de leis por meio das quais se faz uma leitura da realidade. Esta, por sua vez, é fugaz, ou seja, não há como eliminar a distância entre o objeto do conhecimento e os objetos reais. Para o mesmo autor, é necessário olhar para além da concepção construída, que foca os elementos visíveis da organização no intuito de tratá-los como se fossem a realidade. Entretanto, o objetivo da presente pesquisa é apoiar-se na visão de autores como ENRIQUEZ (1974) para fazer uma leitura dos significados ocultos e explicitá-los para compreensão de algumas das dimensões sociais e psicológicas que permeiam a relação do indivíduo com a organização. Este aspecto será retomado no capítulo relativo ao indivíduo e à organização.

Nesta pesquisa, o foco da análise concentrou-se na avaliação qualitativa do material, na qual a preocupação principal relacionou-se mais com o aprofundamento e a abrangência da compreensão do que com a generalização (MINAYO, 1996).

Conforme MINAYO (1996), o processo de pesquisa incorpora a compreensão do particular no geral e vice-versa. Para a referida autora,

*“Metodologicamente significa compreender as diferenças numa unidade ou totalidade parcial, compreender o modo de relacionamento entre as várias instâncias da realidade e o processo de constituição da totalidade parcial e entender, na totalidade parcial, as determinações essenciais e as contradições e efeitos de sua manifestação” (MINAYO, 1996, p. 70).*

Para a mesma autora, ainda, é através da compreensão de particularidades que se pode, pelo método, buscar explicação para a totalidade concreta, e, por meio desse entendimento, fazer uma tradução da realidade que, por sua vez, *“aparece mediatizada, pela teoria, na totalidade que a circunscreve”* (MINAYO, 1996, p. 72).

De acordo com TRIVIÑOS (1992), a entrevista semi-estruturada permite o questionamento de itens levantados a partir de questões teóricas ou práticas que interessam ao aprofundamento e à compreensão, ambos "construídos" com o interlocutor ao longo da entrevista, sempre em torno do foco principal do objetivo da pesquisa. Segundo esse autor,

*"A entrevista semi-estruturada, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante, que participa na elaboração do conteúdo da pesquisa, através do encaminhamento da espontaneidade de sua linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco principal"* (TRIVIÑOS, 1992, p. 146).

Assim, no contexto desta pesquisa, a escolha recaiu sobre a entrevista semi-estruturada, a fim de que, a partir da compreensão das situações individuais de executivos que descrevem sua relação com o trabalho e a empresa, pudéssemos ampliar a apreensão do grupo executivo e produzir uma versão sobre a realidade circunscrita.

MINAYO (1996) descreve a entrevista semi-estruturada como a combinação de perguntas fechadas e abertas, sendo que o entrevistado tem a liberdade de discorrer sobre o tema proposto, sem necessariamente prender-se apenas a condições pré-fixadas pelo entrevistador. Para a autora, a entrevista é vista como instrumento privilegiado na medida em que possibilita à

*"fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos, de transmitir as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas"* (MINAYO, 1996, p.110).

MINAYO (1996) sumariza os principais obstáculos da análise de dados levantados no campo e recomenda alguns cuidados com estas armadilhas. São eles:

- ◆ a ilusão de transparência, que consiste no entendimento espontâneo como se fosse o real, que surge, principalmente, à medida que o pesquisador sente-se familiarizado com o objeto da pesquisa;
- ◆ o esquecimento da fidedignidade às significações que surgem no material levantado. O risco aqui é encantar-se com o uso da metodologia e a dificuldade de associação de teorias e conceitos abstratos, utilizando o material de forma indevida e não como uma possível leitura de processos sociais.

Assim, segundo MINAYO (1996) e BARDIN (2002), a forma de análise dos dados busca, como objetivo, a ultrapassagem da incerteza presente na realidade social, o enriquecimento da leitura do material levantado e a integração das descobertas, através do entendimento para além do nível espontâneo das mensagens no material coletado, partindo de hipóteses provisórias, confirmando-as ou descartando-as, criando novas, num processo dinâmico de compreensão de contextos culturais e seus amplos significados.

Evoluindo na explicitação da construção do entendimento do objetivo desta pesquisa, bem como na metodologia que a suporta, buscamos uma forma de leitura do material levantado para compreender além de seus significados imediatos e explícitos, considerando também aqueles ocultos, não apreendidos de imediato, porém presentes na mensagem. A análise do discurso mostrou-se adequada aos objetivos de apreensão de significados de forma ampla.

Segundo IÑIGUEZ (2004), o destaque principal da análise do discurso não está no seu uso como método e sim na *“perspectiva a partir da qual podemos analisar os processos sociais”* (p. 53). A linguagem, principalmente a partir do movimento do “giro lingüístico”, ganhou outra dimensão na interpretação dos fenômenos sociais, saindo de uma perspectiva de estudo do “mundo das idéias” e se voltando para o entendimento de processos internos e privados, passando assim a *“ser considerada um instrumento para exercitar nosso pensamento e constituir nossas idéias”* (p. 46).

Para IÑIGUEZ (2004), a principal contribuição dos conceitos levantados pelo “giro lingüístico” resumem-se à relevância que a linguagem cotidiana acaba assumindo, em contraposição à versão anterior, que ressaltava a linguagem científica baseada no positivismo e na busca de sua forma pura de tradução dos fenômenos da realidade. Os efeitos desta mudança levam a ciência à conversão em uma prática social igual a outras práticas, de maneira que a linguagem que os cientistas empregam é a mesma utilizada por todas as outras pessoas.

O autor ainda se refere à linguagem científica que, ainda que seja especializada, não é diferente de um jargão utilizado por um grupo social específico de pessoas ou de um dialeto falado numa determinada região, ambos utilizados pelos usuários ao falarem de seus assuntos, hábitos e de suas vidas (IÑIGUEZ, 2004). Nesta medida, a linguagem do mundo corporativo, esse ambiente em que o executivo assume seu papel de gestor, foi utilizada nesta pesquisa, e a interpretação das falas levou em consideração a perspectiva do ambiente empresarial em sua forma de funcionamento.

IÑIGUEZ (2004) ressalta que a contribuição da Pragmática está em afirmar que, além do significado das palavras, há um sentido que transcende o que está sendo dito, de maneira que a interpretação pode ser feita tanto em termos intencionais como não intencionais. Na primeira situação, ou seja, no nível intencional, alguém quer dizer algo mais do que está dizendo com as palavras que usa; contudo não o diz, deixando-o subentendido. Nesta situação, dizemos que “lê nas entrelinhas” quem busca o que o autor quer realmente dizer no seu discurso, e que não está sendo dito claramente, por meio das palavras. Na interpretação não intencional, consideram-se questões como a formação gramatical e partes da fala que se referem a situações contextuais.

O mesmo autor apoiou a definição da análise do discurso também na etnometodologia, na medida em que considera que *“a realidade social não é nunca algo exterior aos indivíduos, e sim um produto incessantemente construído pela atividade de todos os membros de um grupo ou coletividade em sua ação cotidiana”* (IÑIGUEZ, 2004, p.79). Essa corrente baseia-se nos

processos microsociais para compreender os modos como construímos o mundo pela ação.

AGUIAR e OZELLA (2006) referem-se às idéias de Vigotski para analisar os sentidos que transitam no discurso, tendo utilizado a entrevista como principal instrumento em suas pesquisas qualitativas. Os referidos autores afirmam que a transformação da natureza e do homem ocorre através da atividade, na produção cultural, social e pessoal, pautando-se nos significados, que são produções históricas e sociais. Enquanto os significados referem-se aos conteúdos sociais instituídos e compartilhados, introjetados pelo indivíduo em função de sua própria subjetividade, o sentido é uma zona mais instável e particular. O ponto de partida é o significado que “*constitui a articulação dos eventos psicológicos que o sujeito produz frente a uma realidade*” (AGUIAR, OZELLA, 2006. p. 226). Já o sentido apresenta um aspecto do novo, que diz respeito ao indivíduo, algo que ainda que não é explícito ou intencional e claro, e que expressa o interior do indivíduo em seu contexto, revelando sua unicidade histórica e social.

Para os mesmos autores, o sentido aproxima-se da subjetividade, considerando os aspectos cognitivos, afetivos e biológicos. Reforçam ainda que o sentido é formado por uma unidade dialética contraditória na relação simbólico-emocional e que, para melhor compreendê-lo, é preciso analisar todas as expressões humanas, tanto cognitivas como afetivas. Citam as idéias de Gonzalez Rey, para quem o pensamento é um processo psicológico, não apenas pelo caráter cognitivo, mas também por seu sentido subjetivo, pelas significações e emoções que se articulam em sua expressão. (AGUIAR, OZELLA, 2006)

Em resumo, a análise do discurso é o método científico de embasamento teórico-prático que foi utilizado na análise das falas dos entrevistados, na medida em que ele permite considerar o processo de subjetivação e acessar conteúdos individuais e singulares, mas também possibilita reunir um conjunto discursivo para fazer uma leitura dessa categoria profissional.

Entretanto, em função da grande complexidade envolvida numa análise desta natureza, na medida em que muitos caminhos e entendimentos são possíveis, é importante mencionar que podemos nos aproximar, como possibilidade, apenas de algumas zonas de sentido. Assim, a análise levou em consideração algumas interpretações como uma das leituras possíveis, considerando a limitação a que qualquer método e forma de investigação da realidade estão sujeitos. Todavia, mesmo que não se possa apreender todos os sentidos, é possível interconectá-los e encontrar pontos de convergência para a construção de um entendimento sobre a população executiva em estudo.

A pesquisa realizada adota a análise do discurso baseada nesses pressupostos e leva a uma interpretação dos resultados, considerando os autores e as análises citadas na introdução deste trabalho. A seguir, serão especificados os procedimentos utilizados.

## **2.1. Procedimentos adotados**

Trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, desenvolvida em duas etapas.

A primeira etapa consiste de uma análise bibliográfica categorial, com especial foco sobre o contexto econômico, político, social e ideológico em que o executivo está inserido, bem como de seus efeitos nas transformações no mundo do trabalho e o sentido deste para o executivo. Além disso, foram apropriados conceitos sobre a formação e o desenvolvimento da identidade e os impactos da ruptura do vínculo profissional, em função do desligamento da organização. Esta é a base referencial para a continuidade do estudo.

A segunda etapa é composta de sete entrevistas individuais semi-estruturadas, gravadas com executivos que têm em comum o fato de terem passado por um processo de desligamento das empresas em que trabalhavam. A escolha dos sujeitos foi realizada por conveniência, pelo acesso aos participantes através de uma empresa de recolocação. Todos eram executivos que passaram por processo de transição de carreira com apoio dessa empresa.

Os executivos apresentaram períodos diversos na condição de desempregados: um deles estava há três meses, outros dois, há seis meses, e os últimos quatro, há um ano. A seleção dos sujeitos foi definida de forma que quatro executivos continuavam desempregados e outros três iniciaram um novo trabalho após o período de desemprego. A análise dos depoimentos visa captar as relações que os executivos estabelecem com as organizações em que trabalham ou trabalharam, e como lidam com momentos de crise.

O método da entrevista mostrou-se adequado para esta pesquisa uma vez que, segundo AGUIAR e OZELLA (2006. p. 228), *“é um dos instrumentos mais ricos e que permitem o acesso aos processos psíquicos que nos interessam, particularmente os sentidos e os significados”*. Para tanto, esses autores consideram que as entrevistas devem ser suficientemente amplas e

consistentes, para que se possa levantar elementos pertinentes para uma análise.

Como é importante manter a coerência com relação ao grupo pesquisado no estudo, utilizou-se um recorte considerando a população masculina, pois mais de 80% do grupo de executivos é composto de homens<sup>3</sup>. Este parâmetro foi baseado no percentual dos executivos do gênero masculino que passam pelo processo de recolocação, o que reflete a própria realidade da composição de gênero no trabalho executivo. Entretanto, para a finalidade desta pesquisa, consideramos que as implicações para uma população feminina podem ser distintas e, portanto, seria interessante realizar um estudo específico dessa natureza. Entretanto, este estudo limitou-se ao recorte do público masculino, por ser representativo de seu foco e dos fenômenos que foram considerados como objetivo.

Os critérios para inclusão foram:

- 1- ser do sexo masculino;
- 2 – ter passado por um processo de desligamento de uma organização;
- 3 - ter disponibilidade e consentir em participar da pesquisa através da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido;
- 4 – atender às condições de período de desemprego entre três meses e um ano, tendo se recolocado no mercado ou não.

Os entrevistados foram informados dos objetivos da pesquisa e da garantia de anonimato, tendo liberdade total na decisão de participar ou não da mesma. Foram ainda informados de que a entrevista seria gravada. Os que confirmaram sua participação, assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido em duas vias: uma para o sujeito e outra para o pesquisador. Preencheram também uma ficha de identificação informando sexo, idade, profissão e ocupação.

As entrevistas foram transcritas e tomou-se o cuidado de retirar quaisquer palavras que pudessem identificar os sujeitos; para facilitar a leitura, alguns trechos dos relatos foram suprimidos quando inseridos na análise e

---

<sup>3</sup> Dados baseados nas estatísticas internas da DBM do Brasil – Fevereiro 2008.

estão identificados com reticências entre aspas (...). Também utilizaram-se colchetes [ ] para inserir partes no texto que foram suprimidas no discurso por estarem subentendidas, mas que, quando foram utilizadas como fragmentos, necessitaram de esclarecimento para a compreensão do leitor.

Foi utilizada a técnica de análise do discurso das entrevistas, segundo MINAYO (1992) e AGUIAR e OZELLA (2006), conforme descrito acima.

Assim, nossa preocupação foi inicialmente transcrever as entrevistas e, a partir de sua leitura minuciosa, identificar os principais temas que emergiam na mensagem espontânea do entrevistado. Esses temas consistiram em pré-indicadores (AGUIAR e OZELLA, 2006), que foram filtrados de acordo com a relevância para compreensão do objetivo da pesquisa. Em seguida, foi realizado um processo de aglutinação desses pré-indicadores, tal como apresentado por AGUIAR e OZELLA (2006), considerando a similaridade, a complementaridade ou a contraposição, de maneira que se chegasse à menor diversidade para identificação dos principais núcleos de significação. Para finalizar a preparação da análise, foi feita uma re-leitura do material resultante da aglutinação, passando ao processo de articulação dos conteúdos (AGUIAR e OZELLA, 2006), o que permitiu a identificação e nomeação dos núcleos de significação, ou seja, quais as principais categorias de sentido existentes na fala dos entrevistados.

Os núcleos levantados pelas entrevistas foram: a função do imaginário e a busca do reconhecimento; a constituição do ego e identidade; adequação: máscaras e personagens do executivo; a submissão ao poder; carreira como ilusão de poder; o poder da coerção e a onipotência.

Baseado no método utilizado por AGUIAR e OZELLA (2006), a análise iniciou-se na avaliação intra-núcleo, estendendo-se para uma articulação inter-núcleos. O objetivo dessas análises foi explicitar semelhanças e/ou contradições, para identificar o movimento dos indivíduos e ampliar a visão dos fenômenos envolvidos nos sentidos do grupo de executivos.

Para finalizar, os resultados foram concatenados com a análise do referencial teórico, construindo uma perspectiva do mundo executivo.

É importante mencionar que a partir do próximo capítulo, serão inseridos, ao longo do texto, trechos das falas dos executivos, a fim de dar maior fluência às idéias, buscando desse modo unir a teoria e a prática, para uma melhor leitura e compreensão dos objetivos da pesquisa.

## **2.2. Aspectos Éticos**

Em termos éticos, a pesquisa com seres humanos exige algumas considerações. Para que o pesquisador não se torne um invasor do cotidiano, é necessário que tenha esclarecido alguns níveis de responsabilidade ética, tanto no que diz respeito aos usos de fontes de pesquisa, quanto ao uso de fragmentos de entrevistas.

Assim, houve a necessidade, além do questionamento ao sujeito se tal fragmento poderia ser utilizado, também a formalidade do consentimento livre e esclarecido em duas vias, assinadas e entregues uma cópia ao sujeito e outra permanecendo em posse da pesquisadora.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP sob o Protocolo de Pesquisa 020/2008 ao qual a pesquisa é vinculada, por considerar todos os aspectos necessários para manter a confidencialidade e o respeito às pessoas participantes do estudo, baseando-se assim na observância dos documentos regulamentadores das diretrizes de condução de pesquisas com seres humanos no país, particularmente a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Para garantir o anonimato dos sujeitos, os nomes foram trocados, tendo sido ainda retirados das falas quaisquer termos que pudessem identificá-los.

### **3. O CONTEXTO DO MUNDO EMPRESARIAL**

“A [empresa] passou a ser muito importante. As coisas tinham que ser como tinham que ser.”

(Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos)

A análise inicia-se por meio do levantamento das principais questões envolvidas na compreensão do cenário econômico e empresarial no qual o executivo está inserido. Passa pelo entendimento da conjuntura econômica brasileira por um lado e, por outro, observa uma série de mudanças sociais advindas da modernização da sociedade, as quais também serão comentadas.

### **3.1. O contexto econômico e social**

Considerando o quadro econômico atual, POCHMANN (2001) afirma que o capitalismo passa por um período histórico singular, caracterizado por três aspectos que o marcam e fundamentam. O primeiro aspecto está associado ao aprofundamento do princípio da incerteza, inerente às ações dos capitalistas. Isto é, não há controle absoluto ou sequer previsibilidade sobre o caminho que uma ação adotada irá tomar, pois o número de fatores envolvidos, a velocidade das mudanças advindas da tecnologia e o grau de complexidade no mundo cresceu vertiginosamente nas últimas décadas. Observa-se ainda o acirramento da concorrência desregulada entre as empresas, além do aumento da concentração e centralização do capital, com a expansão dos processos de fusão e consolidação de empresas em grandes oligopólios de dimensão mundial (POCHMANN, 2001).

A incerteza leva à dificuldade de estabelecer estratégias e planejamentos para lidar com esse ambiente. Os riscos associados podem, inclusive, ser desconhecidos, uma vez que o nível de imprevisibilidade dos acontecimentos e das conseqüências é grande. Exemplo da volatilidade das mudanças é o caso da Parmalat, empresa de produtos de consumo que sofreu intervenção no Brasil, em função de uma situação de suspeita de fraude e desvio de recursos realizados na matriz na Itália. Com a intervenção, a diretoria da empresa foi destituída e a mesma quase fechou as portas no país. Há ainda outros casos, como o que envolveu a Arthur Andersen, grande empresa de auditoria que teve seu nome associado à validação de operações

consideradas inadequadas, tendo de rapidamente transferir seus clientes e parte dos funcionários para outra empresa de auditoria e sair do mercado.

Além dos acidentes de percurso que ocorrem, conforme os exemplos mencionados acima, decorrentes de problemas de gestão ou posicionamento, existe também um problema estrutural apresentado por POCHMANN (2004), referente à grande concentração de capital, como no caso de empresas do mercado automobilístico, em que as grandes corporações incorporam as pequenas montadoras. Esse panorama nos é apresentado diariamente pelos jornais e revistas, que noticiam sobre mudanças como as fusões e aquisições as quais concentram cada vez mais o capital e o poder decisório nas mãos de poucos oligopólios cercados por várias pequenas empresas satélites que trabalham para estas principais, em condições, geralmente, mais precarizadas (POCHMANN, 2004; CASTELLS, 1999; ANTUNES, 1999). Ainda que CASTELLS (1999) considere que o trabalho administrativo e de gestão tende a crescer na sociedade de serviços, deve-se considerar que seu estudo refere-se aos países ricos, participantes do G7, o que faz sentido para esse grupo. Por outro lado, os países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento tendem a concentrar as atividades mais operacionais (POCHMANN, 2004) de menor valor agregado, em que, quando possível, operários são substituídos por máquinas. Assim, não se pode considerar essas idéias sem aprofundar a análise de suas implicações para as posições de gestão no Brasil. Estudos numéricos que verificam especificamente a categoria de trabalhadores de gestão de pessoas e recursos não são claros.

POCHMANN (2001) e CASTELLS (1999) analisam o impacto dessas transformações estruturais na divisão internacional do trabalho e no desenvolvimento das ocupações no mercado de trabalho.

Para CASTELLS (1999), um dos prognósticos para os países ricos é que *“a nova economia aumentaria a importância das profissões com grande conteúdo de informação e conhecimentos em suas atividades. As profissões administrativas, especializadas e técnicas cresceriam mais rápido que qualquer outra e constituiriam o cerne da nova estrutura social”* (p. 267).

No entanto, em oposição ao que ocorre nas economias avançadas, o Brasil apresenta *“alta concentração de trabalhadores nas ocupações*

*profissionais inferiores e baixa concentração nas ocupações profissionais intermediárias e superiores”,* como no caso dos gerentes e executivos. (POCHMANN, 2005, p.52).

Considerando os dados sobre o emprego apresentados por POCHMANN (2001), esta análise torna-se mais preocupante. Aponta que o período industrial, forte entre as décadas de 1950 a 1980, representou o amplo crescimento econômico e a conseqüente expansão do emprego assalariado como importante base de destaque para o Brasil no mercado mundial na época. Entretanto, a mudança de atividade de indústria para serviços, com conseqüente redução de postos de trabalho na indústria brasileira, fruto da globalização, não foi reposta pelo crescimento de postos na área de serviços como se esperava. Se durante os anos 1940 e 1970 o crescimento do nível de emprego assalariado foi muito grande, gerando sete empregos formais para cada dez postos abertos, em 1990 essa tendência reverteu-se para apenas dois empregos formais a cada dez postos abertos. A difusão de trabalho não-assalariado e a precarização dos vínculos profissionais, combinados com a dificuldade de crescimento dos países periféricos de terceiro mundo na economia global, levaram o Brasil a uma taxa aberta de desemprego (que era de 1,73% em 1975) para quase 10% em 1999, aprofundando assim o desemprego estrutural. (POCHMANN, 2001, p.86).

Em relação ao mercado de trabalho, POCHMANN (2004) acredita que direitos de estabilidade são “trocados” por ocupações de segunda categoria, levando assim a uma busca por emprego ou trabalho e ao abandono de lutas sociais pelo pleno emprego, o que leva à precarização de parte das ocupações. Pelas mesmas razões mencionadas, a formação de estoque de desempregados contribui ainda mais para a dificuldade de acesso à segurança social e trabalhista.

Para esse autor, a terceira característica desse tipo de capitalismo está vinculada à *“ampliação da instabilidade nas formas de governabilidade, seja dos países, seja das representações sociais (sindicatos, empresas, entre outras)”*. O capitalismo busca a melhor relação de produtividade e rentabilidade e, para tanto, prefere locais em que, entre outros fatores, o governo seja menos exigente em relação a direitos dos trabalhadores e leis trabalhistas. Essa

preferência ocorre pois há maior possibilidade de estabelecer custos de mão de obra mais baixos do que em locais cujo o governo revela-se mais exigente em relação a esses fatores. A mão de obra é um dos importantes componentes no custo dos produtos e serviços, e quanto mais benefícios ou direitos forem oferecidos aos trabalhadores, maior o custo envolvido na relação final. Assim, na nova divisão internacional do trabalho, a capacidade de gerar mais ou menos postos de trabalho depende de vários fatores, tais como o grau de expansão de cada país, sua capacidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, além das condições de organização do trabalho baseadas nos mecanismos de regulação adotados pelos governos locais, ou seja, nas condições conquistadas pelos trabalhadores (POCHMANN, 2004). Assim, outros países têm conquistado posição preponderante no momento de captar investimentos de capital externo, como, por exemplo, a China, que apresenta custos sociais com mão de obra muito inferiores aos nossos.

Assim sendo, segundo a análise de POCHMANN (2001), o Brasil está entre os países do bloco em desenvolvimento, o qual é afetado forte e diretamente pelas condições mundiais. Na competição pelo investimento, o Brasil está entre os países que conseguem uma parte do bolo, mas outros países como a Rússia, Índia e China, concorrem por esse capital.

A regulamentação brasileira do trabalho ainda é vista pelos analistas de mercado e investidores como retrógrada e antiga. Não atende às necessidades do novo mercado de trabalho globalizado. Por outro lado, os benefícios conquistados pelos sindicatos e trabalhadores trouxeram alguma possibilidade de dignidade para o trabalhador. Entretanto, na concorrência globalizada, os postos de trabalho deslocam-se para países com leis e direitos mais flexíveis, com poucos benefícios e custos mais baixos. A regra de maximização do capital mostra que o foco está posto em aumentar os lucros e reduzir custos. (POCHMANN, 2001)

Nessa medida, as corporações passam por grandes transformações que levaram a globalização da mão de obra, deslocando a produção para onde houver a melhor relação de custo versus benefício para o capital. Dessa maneira, levam-se em conta o custo da mão de obra, os direitos sociais, o acesso à matéria prima, o custo da entrega do material. As grandes

corporações estão focadas na gestão de seus processos terceirizados com outras empresas e na oferta de serviços aos seus clientes.

A lógica capitalista divide o trabalho em unidades, separa os valores individuais e coletivos, substitui valores concretos do trabalho por valores abstratos como o dinheiro, tendendo assim a subordinar os valores dos indivíduos e da sociedade. Centra-se num campo monodimensional hierarquizado, com primazia do econômico. Desse modo, *“a alienação dos trabalhadores que resultam disso, tem seu fundamento, não tanto na não-propriedade dos meios de produção, mas 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”*. (PAGÈS et al., 1987. p.13-4).

No entanto, para DOWBOR (2002), *“...é o forte desnível entre as técnicas, que progridem de maneira vertiginosa, e a extrema lentidão da mudança das formas de organização social, processo contraditório que está gerando tensões extremas.”* (p.15).

O mesmo autor defende que a tecnologia e formas de gestão avançadas desenvolvem-se mais rapidamente que a própria sociedade e seus costumes. Isto é, as invenções e os mecanismos que facilitam a vida do ser humano, como por exemplo, o aquecedor, o chuveiro elétrico, o carro, são rapidamente incorporados ao cotidiano das pessoas (DOWBOR, 2002).

Por outro lado, DOWBOR (2002) avalia que a mudança de hábitos sociais, como as novas formas de relações familiares, em que o divórcio tornou-se mais comum, ou a proliferação de grupos de nicho, como o de homossexuais, são muito mais lentas na aceitação e difusão. Na visão desta pesquisadora, esses fenômenos são resultantes de transformações na forma como se vê o mundo, influenciando no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, em seu trabalho.

Para aprofundar a análise dos aspectos sociais envolvidos no contexto atual, considerou-se o ambiente atual da modernidade ou pós-modernidade, como é denominado por alguns autores, e seus impactos na sociedade.

Um aspecto preponderante para o entendimento do contexto em que está inserido o homem moderno diz respeito à organização do mundo social atual, permeado das conseqüências do impacto das mudanças econômicas, políticas e sociais que vêm evoluindo ao longo dos séculos. BAUMAN (2001) e GIDDENS (1991) apresentam alguns pontos relativos ao impacto da globalização, como uma forma de mudança radical e irreversível. Para esses autores, os impactos gerados por esse fenômeno provocaram uma grande transformação, que afetou as estruturas estatais, as relações entre os Estados, as condições de trabalho, a produção cultural, a subjetividade coletiva, a vida cotidiana e também as relações entre o eu e o outro.

Entretanto, os mesmos autores apresentam perspectivas diferentes de como denominar esse período de transição em que vivemos. Enquanto BAUMAN (2001) define esse período histórico como pós-moderno, GIDDENS (1991) o considera apenas um *continuun* da modernidade. Para BAUMAN (2001), o capitalismo sofre mudanças profundas e não consegue mais se manter como modelo organizador da sociedade. Por outro lado, GIDDENS (1991) defende a posição de que o capitalismo continua em pleno vigor, pois as transformações em curso, ainda que profundas, não invalidam as premissas fundamentais adotadas pelo modelo capitalista.

IANNI (1995) reforça a percepção de transição sem ruptura da lógica capitalista, afirmando:

*“Talvez se devesse dizer que terminou um ciclo particularmente importante de lutas de classes, em escala nacional e internacional. Mas não terminaram as desigualdades, tensões e contradições que estavam e continuam a estar na base da vida das nações e continentes. Esse pode ser apenas um ponto de inflexão histórica, assinalando o fim de um ciclo e o começo de outro”. (p.33)*

Independentemente da denominação da fase atual, seja ela modernidade ou pós-modernidade, e ainda que não haja consenso com

relação aos impactos gerados no trabalho e na vida social, alguns aspectos prevalecem. Um deles é o aumento do sentimento de insegurança, oriundo da instabilidade e incerteza (BAUMAN, 2001; GIDDENS, 1991; MORIN, 1995), conforme já mencionamos anteriormente, quando POCHMANN (2001) analisava as conseqüências do capitalismo. Segundo as entrevistas realizadas com executivos para este trabalho, o sentimento de insegurança está presente dentro das empresas, no cotidiano de gestão, mas torna-se mais forte e preocupante na medida em que o nível executivo começa a ser incluído nos processos de desligamento das organizações. Esse fenômeno será discutido em maior detalhe mais adiante, nesta dissertação.

### ***3.2. O Contexto do executivo através das entrevistas***

Além do contexto econômico, evidenciou-se ainda um cenário específico do modo de viver do executivo, o qual nos foi possível acessar por meio das entrevistas, e que caracterizam o seu ambiente, permeado pelas crenças, valores e costumes da vida e do trabalho desse profissional.

Através da análise dos dados levantados, percebeu-se que, independentemente da origem familiar dos profissionais, um fator que contribuiu muito para o crescimento na organização foi o nível de escolaridade, ou seja, a formação de terceiro grau, de preferência em escolas de primeira linha, além do estudo de línguas e do contato com o meio internacional. Essa diferenciação possibilitou o acesso a trabalhos de maior complexidade intelectual, a partir do momento de entrada no mercado de trabalho. Segundo WRIGHT MILLS (1969), esses profissionais tiveram acesso ao que se caracterizou como “uma atividade de colarinho branco”. A oportunidade para quem se dedicou aos estudos foi um diferencial para assumir atividades mais complexas, ainda que, no início da vida profissional, suas atividades fossem relatadas como bastante operacionais e pouco intelectuais. Ao longo da

carreira, eles investiram em outros cursos e programas, patrocinados pelas empresas ou não, os quais lhes possibilitaram ampliar seus conhecimentos.

O executivo entrevistado, de maneira geral, é oriundo de classe média ou média alta, e teve acesso a boas escolas e a famílias estruturadas, nas quais formaram seus valores. Os pais foram ou são executivos, empresários ou comerciantes, e alguns deles puderam propiciar aos filhos uma oportunidade de viagem internacional antes ou durante o período da universidade. Essa vivência internacional foi permeada por trabalho e representava uma experimentação de independência, realizada com o apoio financeiro dos pais.

Eles cresceram na organização pelas oportunidades que foram surgindo, sendo que, muitas vezes, não tinham claro qual o seu desejo. A identidade profissional foi forjada pelo meio, sendo que o vínculo com a profissão surgiu quase por acaso, ou seja: eles desenvolveram carreiras dentro da área para a qual foram guiados pelos outros ou pelas circunstâncias. Pode ser que tenham até escolhido uma área de interesse, mas seus primeiros passos profissionais ou o crescimento inicial dentro da organização, ocorreram naturalmente, com pouca interferência deles mesmos sobre os acontecimentos.

Dois fatores destacaram-se durante as entrevistas como importantes na percepção do contexto em que ocorre o desenvolvimento desses profissionais para atingir o nível executivo dentro das empresas. Um deles refere-se à flexibilidade necessária no atual mundo do trabalho e outro à questão do acesso e vivência em ambientes internacionalizados.

SENNETT (2005), no ensaio-discussão que apresenta em “A corrosão do caráter”, analisa o ambiente de negócios em transformação do sistema capitalista. Segundo esse autor, a nova ordem é a flexibilidade, que oferece às pessoas a possibilidade de mais liberdade para moldar suas vidas. Entretanto, essa nova ordem impõe novos controles difíceis de entender, pois o modo como a estrutura de poder é definida, no interior do sistema capitalista, nem sempre é legível. Ao mesmo tempo em que o executivo é responsável pelas

decisões, está sujeito a obedecer a ordens vindas de outros executivos, numa cadeia de relações matriciais na qual a autoridade nem sempre é exercida diretamente, e cabe ao próprio indivíduo realizar uma leitura correta do ambiente para se posicionar. Isso exige flexibilidade para entender o ambiente a cada momento e agir de acordo. O mesmo autor afirma ainda que o aspecto em que a flexibilidade mais impacta é no caráter pessoal. Para ele,

*“caráter concentra-se, sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas a longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro. (.....) Caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem” (SENNETT, 2005, p.10).*

Essa é uma questão difícil de gerenciar, num momento em que tudo é muito veloz, as relações são efêmeras e superficiais, as qualidades de um bom trabalho são a flexibilidade e a capacidade de mudança rápida para se adequar às necessidades do meio. Não há longo prazo.

Por meio das entrevistas realizadas com os executivos nesta pesquisa, levantamos a percepção da necessidade de flexibilidade e adaptação rápida, como se pode apreender dos trechos sintetizados abaixo:

"Gosto muito de trabalhar sob pressão (...) Eu me adapto muito fácil ao ambiente, mas não significa que eu esteja gostando. Eu me adapto fácil, mas não estou na minha zona de conforto." (Fábio, superintendente de marketing, 43 anos)

"Foi muito difícil, a cultura alemã. Mas me adaptei super-bem. Me adaptei fácil à cultura alemã. Essa coisa de chamar de senhor. Não curtia essa coisa de reuniões que juntavam dois ou três alemães e ficavam falando alemão,

eu não curtia, pois não estava participando. Afinal de contas o que eu estava fazendo ali?" (Fábio, superintendente de marketing, 43 anos).

"Não, é lógico que não [tem autonomia]. Mas na multinacional você é obrigado a... Mas eu também já convivi com isso, eu conheço essa história e não tenho problema com... (...) Não me incomoda. Eu não estou buscando autonomia, busco grana. Eu preciso ganhar dinheiro. É uma questão de necessidade, eu preciso ganhar dinheiro." (Maurício, presidente, 51 anos).

Nestes trechos das entrevistas, os executivos comentam sobre como, ao mesmo tempo em que se adaptam com facilidade, não gostam de fazê-lo. Procuram tratar esse fato com naturalidade, como se fosse algo simples e que faz parte do trabalho, contudo mostram-se incomodados com a situação.

A carreira, num formato tradicional, avançava passo a passo em uma ou duas instituições, e exigia um único conjunto de qualificações no decorrer da vida de trabalho. Hoje as demandas se modificaram. Os laços com o trabalho tornaram-se mais tênues, fracos e distantes (SENNETT, 2005). A questão é vencer. No novo mundo, as empresas tornaram-se um arquipélago de atividades relacionadas, com comunicações em rede, em altíssima velocidade, facilitadas pelas novas tecnologias. SENNETT (2005), analisando as idéias do sociólogo Mark Granovetter, observa que as redes institucionais modernas caracterizam-se pela "força de laços fracos", em que a lealdade e fortes laços sociais foram substituídos por formas passageiras de associação, principalmente pelo trabalho em equipes que se organizam por tarefa, passando para outras tarefas e para outras equipes. Assim, não há tempo suficiente para a criação de laços mais duradouros e profundos.

Uma forma de organização do trabalho em times multifuncionais e, às vezes, multiculturais, é bastante comum nas empresas multinacionais. Os executivos entrevistados para esta pesquisa relatam como costumam viajar e envolver-se em vários grupos de trabalho e atividades. O trabalho em redes de colaboração, o contato com outras regiões do país e com outros países, faz

com que os executivos vivam muito mais expostos ao ambiente globalizado, o qual, apesar das diferenças no modo de vida e trabalho de cada localidade, apresenta algumas características similares como o acesso à informação e tecnologia, o conhecimento de outras culturas, o impacto das comunicações velozes e decisões centralizadas sendo difundidas na sua unidade local.

Através do relato de Silvio, percebe-se como o executivo brasileiro está exposto ao mercado global:

“Empresa X foi uma escola. Foi a primeira....apesar da Y ser multinacional e outra empresa também multinacional, acho que na X de fato aprendi como funcionava uma multinacional, como funcionavam as relações internas, as relações com os acionistas, com os reports lá fora... Eu ainda não era gestor, mas já começava a perceber como meus superiores se relacionavam. Vai vir o pessoal da Itália. Começava a viver este mundo mais global, mais próximo ao global, mais antenado no mundo. É legal. Não quer dizer que o que funciona lá funciona aqui. Isso já faz quase 20 anos. Me atraía isso, a proximidade do novo que estava longe. Os Estados Unidos estão 20 anos na nossa frente... Você acaba descobrindo que, em alguns pontos, não estão tão distantes...” (Silvio, 42 anos, executivo e empresário).

Outros entrevistados relatam suas experiências internacionais, como Elias, que fez um MBA (Master Business Administration – programa de pós-graduação) nos Estados Unidos para ganhar vivência internacional e Renato, que morou e trabalhou na Europa durante o período de formação na universidade. Mauricio e Fábio realizaram viagens internacionais desde o período na universidade. Todos trabalharam em empresas multinacionais ou grandes empresas nacionais com operações em outros países, e três dos executivos entrevistados participaram de projetos internacionais, nos quais tiveram acesso à visão de pessoas de outros países no próprio trabalho, assim

como na vivência em outro país. É comum que tenham recebido grande influência internacional no seu trabalho, ou no contato com outras partes do mundo. Isso revela que, provavelmente, os executivos brasileiros desenvolveram uma vivência mais internacional, expostos a culturas diversificadas em função das viagens que realizam para fazer seu trabalho e da maneira como as estruturas organizacionais foram desenhadas, exigindo contato constante com outros países, principalmente nas empresas multinacionais. Esse contato permite que tenham noções sobre o mercado globalizado e estejam mais próximos dos requisitos e do ambiente dos executivos de países mais desenvolvidos. Nesta medida, o panorama que apresentamos sobre o cenário globalizado parece também adequado a esse público, principalmente relativamente aos aspectos que serão explorados adiante. Já para outros níveis da organização ou para a realidade da população brasileira, a cultura internacional e seus impactos ainda estão mais distantes. Considerando a pobreza e a exclusão social, inerentes à situação de países periféricos como o Brasil, com ênfase num cenário de diferenças muito extremas na distribuição de renda e nos impactos gerados pela falta de acesso à educação, bens de consumo básicos, moradia, trabalho e lazer, entre outros, criam-se distintas realidades.

O contato com outros profissionais de países distintos também se estabelece, para alguns, através da atuação em projetos internacionais ao longo da carreira. Fábio e Inácio afirmam, em suas entrevistas, que tiveram essa oportunidade, que foi, para eles e ao mesmo tempo, muito rica, porém penosa. Fábio conta que assumiu a coordenação de um projeto de desenvolvimento de um produto mundial.

“Fui para marketing. Eu entrei em marketing por ar condicionado. Não tinha seis meses quando fui para os Estados Unidos, para o projeto global de marketing no Tenesse. A partir da identificação das necessidades de várias regiões do mundo, desenvolver um projeto para o mundo todo. Viajei para a China e para a Índia, para Taipei, Cingapura. Minha esposa foi junto. Eu estava instalado há 2

meses e depois ela foi para lá, não tínhamos filhos. Não foi tão bom para ela, pois eu viajava muito. Fiquei super-estressado lá, responsabilidade enorme, não tinha entendido o que era para fazer. E quando entendi, não sabia se conseguiria. Era um projeto importante, de visibilidade. Será que consigo? Meu chefe era um *control freak*, mas ele era assim pois o chefe dele era mais louco ainda. Vinha em cadeia.” (Fábio, ex-gerente de marketing, 43 anos).

Inácio também participou de um projeto internacional e vivenciou uma série de dificuldades profissionais. Relata o ambiente competitivo e de segregação que existia dentro do grupo, entre os participantes de países mais desenvolvidos em relação aos oriundos da América Latina. Eram constantes as brincadeiras em que se referiam ao Brasil como uma selva, tomando a selva amazônica como o país inteiro. Além disso, o projeto perdeu força, pois o executivo que liderava a iniciativa saiu da empresa e a pressão dos alemães, que constituíam o maior grupo, foi muito grande para que o projeto não evoluísse, uma vez que representava risco de perda de postos de trabalho, principalmente para os engenheiros na matriz.

“E nos Estados Unidos foi uma experiência muito difícil, muito, muito... Muita pressão.....Conviver com a cultura americana não foi tão difícil, mas conviver com a maioria alemã no projeto foi horroroso, horroroso. Eu fiquei lá um ano e meio, o projeto durou um ano e meio, era para durar de três a cinco anos, durou um ano e meio. Por problemas políticos, era... Essa proposta, ela era apadrinhada pelo número 1 [da empresa A] e ele se demitiu no início do projeto, então o projeto perdeu o padrinho e ele... Esse projeto, ele significava um risco gigantesco para a engenharia alemã. A [empresa A], assim como a [empresa B] são empresas... As empresas alemãs são empresas que têm um objetivo muito mais social do que dinâmico. Então, naquela ocasião, a [empresa A] tinha 18 mil engenheiros só na Alemanha. E esse projeto era exatamente para provar

na prática o que um grupo pequeno multinacional [poderia fazer]... Nós éramos pessoas, cento e quarenta pessoas de quinze países diferentes, desenvolvendo uma família nova de [produtos] usando recursos dos fornecedores.” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Por outro lado, na dimensão pessoal, foi uma experiência que ele considerou muito positiva.

“Mas eu não me arrependo do que fiz, eu passei a ter uma outra vida. E ir para os Estados Unidos foi maravilhoso para ela [esposa], por ser uma pessoa que, ela dá aula de inglês desde quinze anos de idade e poder morar nos Estados Unidos, então, para ela foi um espetáculo. Para o meu filho também... Foi muito bom .... Foi bom, mas no ambiente de trabalho foi péssimo.” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

O acesso a projetos internacionais é valorizado pelos profissionais, pois significa a possibilidade de exposição e crescimento. Entretanto, a vivência em outros países não é uma situação fácil. Inácio e Fábio relatam que o ambiente de trabalho era muito ruim, o nível de estresse alto e os projetos não se viabilizavam, em função de interesses políticos. Entretanto, essa vivência acabou por enriquecer seus currículos e lhes permitiu um ambiente de aprendizagem.

Ao mesmo tempo em que a experiência internacional é almejada, é também difícil de ser administrada, conformando uma contradição com diversas facetas que os transforma em profissionais diferenciados, mas que, no entanto, não lhes facilita a aceitação, quando retornam ao seu país de origem, havendo inclusive resistência por parte dos pares e da chefia.

Esses fenômenos apresentados compõem o tipo de desafio e ambiente a que estão expostos os executivos dentro das organizações que formam um panorama para discussão de aspectos psicológicos associados a esse modo de vida, os quais serão explicitados no próximo bloco, relativo ao indivíduo e a organização.

## **4. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO**

“O prazer era em fazer coisas que eu recebesse elogios, era nutrir...

Eu nutria meu ego com trabalho”.

(Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Discutir a relação entre o indivíduo e a organização é fundamental nesta pesquisa, uma vez que é no contexto organizacional que o executivo está inserido. Além de analisar o contexto social amplo, considerando o momento histórico atual, como realizamos anteriormente, é preciso doravante fazer recortes mais específicos, avaliando agora as relações do sujeito com a organização, ou ainda, com a organização do trabalho numa empresa. Para discutir a relação entre indivíduo e organização, utilizamos como referência principalmente os trabalhos de ENRIQUEZ (2007, 1997, 1974), PAGÈS et al. (1987), SCHIRATO (2004) e SENNETT (2005).

O foco desta análise é evidenciar as principais contradições percebidas no mundo executivo, discuti-las e trazê-las à consciência, para perceber eventuais alternativas que ajudem a lidar com elas de forma mais criativa e produtiva.

A organização é, por si só, uma contradição em sua constituição e forma de funcionamento. Segundo SCHIRATO (2004), a organização é uma instituição abstrata, porém constituída por e para pessoas concretas; ambiciona ser perpétua, mas é constituída por e para pessoas efêmeras; apesar de ser uma instituição jurídica, é constituída por e para pessoas físicas; é considerada como sendo de todos que se relacionam com ela, mas também não é de ninguém; é dependente das pessoas que trabalham dentro dela, sendo portanto frágil, ao mesmo tempo em que as submete com sua força; enquanto busca projetar o futuro para si e para as pessoas que nela trabalham, seu foco é extremamente direcionado para o dia-a-dia; ao mesmo tempo em que solicita criatividade e inovação de seu grupo de trabalhadores também os submete à pressão da adequação a normas e padrões; cultiva a dependência e a lealdade, mas promove reestruturações e mudanças repentinas, em busca da melhor eficiência; enfim, posiciona-se como uma ordem “divina”, a qual, todavia, possui em seus quadros apenas seres mortais que buscam perpetuar-se nela por meio de seu trabalho e contribuição.

Se a organização apresenta traços tão contraditórios na sua definição e funcionamento, a relação entre ela e o trabalhador não poderia ser diferente. O profissional que atua nas organizações é um homem concreto, inserido num momento histórico, que desenvolve sua atividade no cotidiano para que a

empresa se torne transcendente, permanente, inumana, absoluta. Esta contradição manifesta-se por meio de intenções e promessas (SCHIRATO, 2004).

É a partir dessas intenções e promessas que os indivíduos agrupam-se em torno da organização, a fim de buscar melhorar as vidas de outras pessoas, mas tendo em vista, em conseqüência, melhorar suas próprias vidas, conquistando boas condições financeiras e materiais, além de realização pessoal (SCHIRATO, 2004; PAGÈS, 1987; ENRIQUEZ, 1974).

Segundo SCHIRATO (2004), a agenda de intenções e promessas das organizações e dos homens atraem-se mutuamente e juntos ambos produzem uma agenda comum de trabalho, criando igualmente intenções e promessas que se alimentam mais de si mesmas do que da realização delas. Assim,

*“Produzem, portanto, sistemas nascidos e organizados no fluxo do que ambos imaginam poder construir, mais do que realmente no que de fato constroem.”* (SCHIRATO, 2004, p 25).

PAGÈS et al (1987) apresentam o termo “derrapagem do discurso”, utilizado por eles para mediar os termos extremos dessa contradição, trazendo assim uma síntese provisória à contradição, impedindo-a de explodir em conflito. Percebe-se que o executivo que assume o papel de representante do capital, falando, pois, em nome do acionista, sente-se como se fosse “dono da empresa”, sendo que essa estratégia é fundamental para que ele possa manter-se vinculado à organização. Assim o executivo identifica-se com os objetivos da empresa, tratando-os como se fossem os seus próprios, quando sua posição na estrutura é intermediária entre os trabalhadores e os acionistas. Não havendo poder de decisão independente, espera-se que ele assuma uma posição favorável à empresa, a qual é, que em última instância, favorável ao capital. Ainda que ele acredite que é livre para decidir, que não sofra as influências políticas da organização e que não seja coibido a realizar determinadas tarefas contrárias aos seus valores, ainda assim está sujeito às determinações da empresa. Apenas em algumas circunstâncias ele manifesta o quanto é incomodo assumir alguma posição que é forçado a tomar. De forma

geral, ele procura encontrar uma síntese baseada na lógica racional ou na realidade, para justificar sua ação (ou não ação).

Elias, ex-diretor de uma indústria farmacêutica, demonstra, na entrevista, como esse discurso é incorporado e vivido por ele, como seu papel de zelar pelo bem da empresa se torna cada vez mais importante, na medida em que ele cresce na hierarquia:

“A (empresa) passou a ser muito importante. As coisas tinham que ser como tinham que ser. Acho que já vestia a camisa antes, mas quando virei diretor, nossa, agora já vestia a camisa um milhão por cento. Você passa a ter o gosto de ver as coisas bem feitas, como se fosse sua empresa. Cheguei a brigar com diretor porque nosso processo de desenvolvimento de pessoas, ou de reconhecimento de potencial não foi perfeito por alguma coisa.” (Elias, ex-diretor de indústria farmacêutica, 38 anos)

Elias revela que já se sentia responsável por trazer resultados para a empresa no nível gerencial, mas afirma que, ao aumentar sua exposição, sendo alçado a um nível mais alto da hierarquia da empresa, tornou-se ainda mais comprometido. Elias mostra-se muito satisfeito por ter sido reconhecido com a promoção, portanto ele deve oferecer a contrapartida, ou seja, fazer por merecer o nível de carreira que alcançou trabalhando e trazendo ainda mais resultados do que trazia antes para a empresa. Essa é a regra do jogo empresarial. O executivo executa suas atividades focado em obter o melhor resultado e é recompensado com a possibilidade de promoções e desenvolvimento de sua carreira. Na medida em que é promovido, ele deve reverter para a organização ainda mais resultado, já que tem acesso a uma participação maior em recompensas financeiras e materiais.

Na relação homem-organização, a produção de sistemas imaginários baseados em intenções e promessas que, por sua vez, produzem mais sistemas imaginários, é o que SCHIRATO (2004) denomina “feitiço” das organizações. As organizações criam uma série de intenções e promessas que

não se concretizam e que geram outras intenções e promessas, das quais esta relação se alimenta. Com isso, o acesso à realidade é permeado por tais sistemas imaginários, os quais terminam por gerar uma pseudo-realidade, não permitindo a leitura racional e objetiva das relações que se estabelecem no seu interior.

Evidencia-se que o indivíduo liga-se à organização não apenas por questões materiais, mas principalmente por questões afetivas e imaginárias, de maneira que a organização beneficia-se da utilização da estrutura psíquica destes. Sendo assim, toda organização é objeto de transferência de afetos, emoções, competências, comportamentos, seja de forma espontânea ou induzida, podendo propiciar a satisfação de necessidades narcísicas dos indivíduos que nela se inserem.

Assim, a relação entre o indivíduo e a organização que é mediada pela imaginação e fantasia tende a ficar retida no nível inconsciente, de forma que, para o executivo, durante as entrevistas, essas contradições tendem a se evidenciar na análise do discurso que incorpora elementos visíveis da situação e outros, mais sutis.

Para discutir esses aspectos contraditórios e os fenômenos a eles associados, foi realizada a identificação dos principais núcleos de significação (AGUIAR, OZELLA, 2006) que surgiram a partir da análise do discurso dos executivos nas entrevistas: a função do imaginário e a busca pelo reconhecimento; a constituição da identidade do ego; adequação: máscaras e personagens do executivo; a submissão ao poder; a carreira como ilusão de poder; e o poder de coerção e a onipotência, que serão discutidos a seguir.

#### ***4.1 A função do imaginário e a busca pelo reconhecimento***

Além de uma visão inicial sobre os impactos das mudanças estruturais no trabalho nas empresas e suas conseqüências na vida das pessoas, a proposta deste trabalho é aprofundar o entendimento da organização e dos processos que se desenvolvem no seu interior, usando para isso a concepção de ENRIQUEZ (1974). Esse autor define a organização como um sistema que apresenta três dimensões coexistentes: cultural, simbólica e imaginária.

Considera que se trata de um sistema cultural, na medida em que estabelece normas e valores que orientam a conduta, estabelecendo também papéis a cumprir e fornecendo hábitos de pensamento e ação em favor de um coletivo. É também um sistema simbólico, na medida em que estabelece seus mitos unificadores da coletividade, estabelecendo ritos de iniciação e de passagem, e firmando seus heróis.

Para o mesmo autor, a organização ainda oferece ao indivíduo uma oportunidade de interiorizá-la e permitir-lhe viver identificado com ela, na medida em que lhe propicia meios de controle intelectual e afetivo. Para concluir, a organização é também um sistema imaginário que participa do inconsciente geral humano e que permite que o nível simbólico e o cultural estabeleçam-se numa determinada população.

Essas representações traduzem-se por meio de uma concepção psíquica nos indivíduos, um imaginário social que é partilhado e em parte interiorizado pelos membros da organização. Nessa mesma medida, a organização é entendida como uma microssociedade, atravessada pelos mesmos mecanismos presentes no vínculo social em nível amplo.

Para entender melhor como o vínculo entre indivíduo e organização se estabelece, aprofundamos aqui nossa análise dessa relação. ENRIQUEZ (1974) apresenta uma perspectiva psicossocial, baseada em conceitos da psicanálise e da sociologia através do dinamismo do *não dito* por meio do qual se desenvolve a função imaginária. Assim, esse autor procura aplicar conceitos como o de inconsciente individual às organizações sociais. Porém, faz ele uma ressalva em que afirma que, ao tomar emprestado conceitos de outras disciplinas, não o faz como uma transposição direta: na verdade, esses conceitos são por ele retrabalhados, vindo a assumir uma nova forma, o que favorece a apreensão desse recorte da realidade. O referido autor utiliza conceitos da psicanálise tais como imaginário, recalçamento e repressão, todavia fora do contexto original que os gerou, buscando assim aplicá-los numa leitura crítica da organização, do trabalho e do indivíduo inserido no meio organizacional.

Por meio do referencial psicanalítico, ENRIQUEZ (1997) analisa como fatores inconscientes da vida e da organização podem ser reconhecidos e

trabalhados, compreendendo-os não apenas como fenômenos desconhecidos, mas que atuam no meio e obedecem a processos e princípios nem sempre claros, objetivos e evidentes. Na mesma medida, essa *outra cena*, constelada a partir do imaginário, do inconsciente, afeta a vida psíquica dos indivíduos e grupos. A função da psicossociologia é, ainda segundo ENRIQUEZ (1997, p.29),

*“... elucidar a (ou as) significação(ões), talvez mesmo os sentidos divergentes (ou não sentidos) que organizam o funcionamento da outra cena”.*

O referido autor afirma que a adesão dos indivíduos à organização é resultado da combinação de dois processos, oriundos da produção de um sistema imaginário pela organização. São eles o imaginário enganador e o imaginário motor. No primeiro caso, a organização desenvolve o imaginário enganador, provendo ao indivíduo a ilusão de que atende a seus desejos narcisistas, mantém sua onipotência ou carência de amor prendendo-o nessa armadilha, protegendo-o assim do risco da perda de sua identidade. Dessa maneira, ela tende a substituir o imaginário do indivíduo pelo seu próprio, mostrando-se super-poderosa, protetora e nutridora, dessa forma aprisionando-o nesse imaginário enganoso que reprime a produção autônoma e a criatividade. No segundo caso, o imaginário motor aposta na possibilidade de criação, em que o indivíduo pode, através de seu trabalho criativo, libertar-se de regras e normas excessivamente rígidas, possibilitando-lhe até mesmo questioná-las e transgredi-las. O imaginário motor comporta a espontaneidade, a experimentação e o pensamento divergente, o que faz dele um desafio para a organização, na medida em que coloca em risco a aparente harmonia e estabilidade da ordem de coisas estabelecida. Por outro lado, sem o imaginário motor, a empresa pode até mesmo desaparecer por falta de energia para promover sua inovação (ENRIQUEZ, 1974).

ENRIQUEZ (1974) desenvolve ainda o conceito da função imaginária dentro da organização com base em Hegel, para quem os indivíduos, apesar de suas diferenças, lutam pelo *reconhecimento*, alimentam o desejo de serem reconhecidos pelo que são e fazem. Afirma ainda ENRIQUEZ que, o desejo é

imprescindível para promover no indivíduo a consciência de si. Segundo Hegel, apropriado pelo autor, a consciência de si é desejo geral, porém é, acima de tudo, desejo do desejo do outro, ou seja, desejo de ser reconhecido pelo outros. Nessa medida, nossa existência psíquica está necessariamente atrelada ao reconhecimento dos outros. Ao estudar os conceitos de identidade, CIAMPA (2001) também afirma que nos definimos a partir dos outros desde a infância e durante todo nosso desenvolvimento humano. Para esse autor, a definição de quem sou só é possível por meio da interação com o outro, pela determinação do que não sou, pelo que é negado. Assim, sua reflexão evolui no sentido de perceber a identidade como a personagem que é definida pela atividade e pela relação com os outros que nega e determina quem sou. Essa reflexão será aprofundada no capítulo 6, referente a identidade.

Para ENRIQUEZ (1974), a organização é o lugar no qual o indivíduo se reassegura de seu papel profissional por meio do reconhecimento do outro. No interior das organizações, a luta que se instala é uma luta codificada, que não se traduz apenas em duas situações extremas vividas entre os papéis de chefe e subordinado pois, apesar de haver uma hierarquia em que uma série de papéis é distribuída, existem ainda elementos através dos quais os indivíduos se vinculam à organização na busca por reassegurar-se continuamente de quem são.

Inácio refere-se a sua relação com a empresa como prazerosa, pelo fato de ser reconhecido pelos outros, tanto dentro como fora da organização, o que fazia com que se sentisse identificado, gratificado e estimulado a pertencer à empresa.

“Ah, era prazer... O prazer era em fazer coisas que eu recebesse elogios, era nutrir... Eu nutria meu ego com trabalho. E também eu acho que a minha família também sentia bastante orgulho de eu trabalhar em uma multinacional, isso do lado dos meus pais, principalmente pelo lado da minha primeira mulher. Eu tinha uma vida muito boa, eu tinha... Eu ganhava bem e gastava pouco (...), enfim... Tinha uma vida boa, eu tinha... O primeiro

carro da minha primeira mulher, o primeiro carro dela, quando a gente era namorado fui eu que dei.” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Por meio do exercício de seu papel profissional, Inácio buscava o reconhecimento dos outros e reafirmava-se frente aos seus colegas no trabalho e à sua família. Estar vinculado a essa função na organização lhe permitia manter um estilo de vida marcado pelo conforto financeiro e pela possibilidade de ser um excelente provedor para a sua família, o que nutria seu ego. Ele relata com orgulho o fato de ter dado o primeiro carro a sua esposa, ainda antes do casamento. Em sua história de vida, Inácio teve, durante a infância, acesso a boas condições financeiras. Na adolescência, contudo, seus pais sofreram perdas financeiras, em função de dificuldades enfrentadas no negócio que possuíam. Ele estudou em uma escola de pessoas de alta renda, na qual seus colegas eram filhos de ilustres banqueiros e donos de grandes empresas. Os alunos dessa instituição eram vistos como a elite pensante. Com a queda de poder aquisitivo da família, Inácio mudou para uma escola pública, na qual seus colegas passaram a ser os filhos de feirantes e pequenos comerciantes de baixa renda. Não gostou disso na ocasião, mas aprendeu a lidar com pessoas diferentes, o que lhe permitiu relacionar-se muito bem com todos os níveis na empresa. Ao fazer carreira, pôde assumir a condição de provedor que lhe permitia ser independente e destacar-se frente aos demais, sendo reconhecido pelo seu próprio trabalho, considerado importante para as pessoas pelas quais desejava ser reconhecido, condição que se tornou possível por meio do vínculo com a organização.

Para buscar compreender como essa relação se estrutura, ENRIQUEZ (1974) defende a idéia das organizações sociais como lugar do imaginário no qual o indivíduo procura desenvolver sua identidade e definir-se como uma unidade, sem falhas. Ainda que seja ilusória a idéia de uma identidade pessoal como unidade do sujeito, mesmo porque os indivíduos são formados por uma pluralidade de pessoas psíquicas, estes buscam identificar-se com vários grupos e pessoas em busca dessa unidade, num processo que o acompanha

por toda vida. Desde o nascimento, o ser humano sempre existe, psicológica e socialmente, como parte de organizações sociais mais ou menos formalizadas, seja a família, a escola, a turma, a empresa, uma associação de amigos etc. Nesse sentido, ele está constantemente sujeito às normas instituídas pelas mesmas organizações sociais, e busca dentro delas seu espaço, com a finalidade de provar sua existência e assim ser reconhecido.

A questão que ENRIQUEZ (1974) levanta, neste momento, é se a luta regulada que ocorre dentro das organizações processa-se pela busca da identidade por meio do reconhecimento do outro ou se o processo de constituição do ego imaginário de cada indivíduo desenvolve-se nessa interação, a partir da experiência no ambiente organizacional.

Para desenvolver o entendimento da constituição do ego, ENRIQUEZ (1974) utiliza o trabalho de Jacques Lacan, *O estudo do espelho como forma da função do eu*, uma leitura de Freud que considera a questão do “desejo do outro”, portanto alinhada com o conceito dialético de Hegel, citado anteriormente. Nesse trabalho, Lacan descreve o processo de formação do eu a partir da apreensão do corpo como unidade, a qual, por sua vez, processa-se por meio da percepção do outro e do discurso que designa o sujeito como ser único. Segundo ENRIQUEZ (1974) a criança só pode ver-se porque o outro a vê e fala sobre ela.

*“... é, pois, por uma identificação com a imagem dos outros sobre si que podemos ter uma imagem de nós mesmos. Isto quer dizer que o ego é constituído desde a origem como instância imaginária e remete diretamente ao conjunto de modelos imaginários do sujeito” (ENRIQUEZ, 1974, p. 57).*

Paralelamente, PAGÈS et al. (1987) baseiam-se também na psicanálise para analisar a relação do bebê com a mãe e com os outros significativos com quem convive, partindo da análise dessa relação essencial na formação da personalidade e identidade do ser humano. Esses autores explicitam que, no contexto da relação da criança com seus pais, ao nascer, o filho ou a filha é produto do desejo daqueles que o geraram, buscando portanto neles o

reconhecimento de seu amor, procurando atender às suas expectativas para assim ser digno de cuidados, amor e proteção por parte deles. Entretanto, o mesmo amor que é tão importante e necessário para formação de sua identidade é também, por outro lado, um sentimento aprisionador, pois torna a criança dependente e vinculada a esse modelo de busca constante pelo reconhecimento. Assim é estabelecido um mecanismo de contradição entre o desejo de receber carinho e proteção e o desejo de se libertar do vínculo que aprisiona. Esse processo torna-se cíclico, pois mantém o indivíduo dentro dessa contradição. Para os referidos autores, portanto,

*“... 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”* (PAGÈS et. al., 1987 p. 134).

Tal modelo de relação acompanha-nos por toda vida, refletindo-se em nossos relacionamentos com outras figuras de autoridade, como no caso da igreja, dos partidos políticos e também da organização corporativa. A relação contraditória muda seu objeto, passando de pessoas (anteriormente os pais, depois outros, como professores e chefes) para a própria organização. Buscamos novamente atender nossa necessidade de ser amados e reconhecidos. De acordo com Elias, ex-executivo de uma empresa multinacional recém-desligado no momento da entrevista,

“Estava cansado, queria ser “alguém na vida”, ter carreira de sucesso. Não sei se me imaginava como diretor de empresa. Queria ser reconhecido. Mesmo sem necessariamente ter o cargo, ser valorizado, ser exposto em público como tendo feito algo bom. Promoção serve como parabéns ... mas promoção nem sempre vale.” (Elias, ex-executivo de multinacional, 38 anos).

Para Mauricio, presidente de empresa, 51 anos, ganhar prêmio e viagem representou reconhecimento, valorização do ego e um grande orgulho para a própria família.

Para Fábio, superintendente de marketing, 43 anos, a organização é o local que permite a interação social e o reconhecimento de suas competências, por meio do olhar do outro de sua contribuição. Em suas palavras:

“Tem troca [na organização]. Gente com quem conversar. Não gosto de estar em lugar que não tenho com quem trocar. Gosto de escutar a opinião dos outros. Gosto de discutir, mostrar para outras pessoas... que eu mostre para outras pessoas e ouvir sobre o que fiz. Ser reconhecido também por isso. Valorizado e reconhecido” (Fábio, superintendente de marketing, 43 anos).

Silvio, executivo e empresário, 42 anos, afirma que, como executivo, conquistou poder, reconhecimento, equipe, salário. Era admirado pela equipe e, apesar do clima organizacional competitivo, conseguiu engajar-se, fazer alianças políticas com as pessoas certas. Foi o primeiro a ter acesso a informação de negócios, coisa que jamais teve em qualquer outra empresa. Estava no *board* (comitê decisório da empresa).

Por meio dos depoimentos coletados nas entrevistas, percebe-se a importância do reconhecimento como elemento essencial para gerar motivação e engajamento. É o que confirma a percepção de si mesmo como sujeito valorizado a partir da sua visão do outro sobre si. A organização possibilita a exposição e comprovação da competência, assumindo o papel de uma entidade que, ao mesmo tempo, confirma a existência do profissional e o valoriza, fazendo com que seja merecedor de amor e atenção.

## 4.2 Constituição do ego e da identidade

Para desenvolver a idéia de como o ego é constituído, retomamos aqui ENRIQUEZ (1974), quando afirma que é por meio do discurso dos outros que o ego percebe-se como unidade, ao mesmo tempo em que também define o sujeito como um ser dividido, uma vez que o discurso é sempre parte do recalçamento. Por um lado, é criado um mundo sem divisão, onde o indivíduo vê-se como mestre de sua ação e acredita no que vê. Isso, no entanto, o distancia da realidade. Diante disso, ele precisa conquistar sua própria voz para poder falar de si por si mesmo, não apenas mediado pela visão dos outros. Nas palavras de ENRIQUEZ (1974, p. 58),

*“... pode-se igualmente compreender melhor a importância de ter sua própria voz, sua própria palavra (não ficar sem voz), porque falar é constituir os outros no seu próprio discurso, fazê-los existir como se deseja e não escutar a voz dos outros naquilo que ela remete à divisão, ao espedaçamento, à nossa constituição pelos outros”.*

Surge, então, a ilusão de um ego único, compacto, contrapondo-se à realidade da divisão estabelecida pelo outro, substituindo-se o eu por este ego que serve para esconder o sujeito, o mesmo que, quando utilizado como instância imaginária, facilita a formação do *ego ideal*, que é a representação da onipotência narcísica. Tal condição permite a criação de uma *relação dual*, na qual o outro é apreendido por completo e sem mediação, e sua existência serve apenas ao propósito de satisfazer-me, dessa forma, mantendo a fantasia de um indivíduo a quem não falta nada, um ser uno e indivisível.

Segundo LAPLANCHE & PONTALIS (1992), Freud não estabeleceu, a princípio, uma distinção significativa entre a definição de ego ideal e ideal de ego. Porém, alguns autores que os sucederam as designaram como duas formações psíquicas distintas. Assim, para esses autores, ego ideal é a

*“... formação intrapsíquica que certos autores, diferenciando-a do ideal de ego, definem como um ideal narcísico de onipotência forjado a partir do modelo de narcisismo infantil”. (LAPLANCHE & PONTALIS, 2001, p 139).*

No mesmo dicionário, os autores apresentam a versão de Freud, na qual o termo “ideal de ego” era usado, no início, como sinônimo do superego. Só mais adiante é que Freud diferencia os dois conceitos, de modo que o ideal de ego passa a ser descrito como uma estrutura do superego:

*“Expressão utilizada por Freud no quadro de sua segunda teoria do aparelho psíquico. Instância da personalidade resultante da convergência do narcisismo (idealização do ego) e das identificações com os pais, com os seus substitutos e com os ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o ideal do ego constitui um modelo a que o sujeito procura conformar-se” (p 222).*

ENRIQUEZ (1974) explicita o funcionamento do ego ideal através do entendimento da psicanálise, que

*“... ao mostrar a formação do ideal de ego, mostrou a existência de um modelo resultante da relação entre o narcisismo (ego ideal) e a identificação aos ideais, às normas, aos tabus parentais (superego). O ideal de ego, intervém então como a imagem especular e o ego ideal, no conjunto dos modelos imaginários do ego. Ele permanece profundamente ligado ao narcisismo (...)” (p. 59).*

Tais conceitos revelam-se fundamentais para este estudo, na medida em que fazem parte da formação identitária dos indivíduos e estão presentes na organização, permeando a relação entre os trabalhadores e a empresa.

### **4.3 Adequação : Máscaras e Personagens do executivo**

Através dos conceitos da psicanálise de Freud, ENRIQUEZ (1974) apresenta a questão da constituição do ego e de como esse mecanismo permite o desenvolvimento de máscaras, que passam a ser elementos protetores do sujeito contra o mundo externo, que freqüentemente se mostra ameaçador. As máscaras de executivos, com suas características específicas, foram levantadas a partir dos diferentes personagens de executivos que emergiram nas entrevistas.

O ideal de ego do trabalhador tende a ser construído com base na expectativa da finalidade do capitalismo, uma vez que é nesse cenário que a organização está inserida. O conceito de ideal de ego está vinculado ao superego, segundo Freud, uma vez que ambos se apresentam como instâncias psíquicas fundamentais na orientação do desejo e na estruturação da personalidade, pois envolvem um ideal e uma lei de um conteúdo simbólico que foi internalizado. O superego é o vigia das ações e intenções do ego, que tem a finalidade de puni-lo através da culpa, caso ele não cumpra com as regras propostas e internalizadas.

O mecanismo que se instala, e que provém do medo de uma autoridade externa, é o da renúncia ao instinto, a mesma que acaba por se internalizar pela intervenção da organização psíquica do indivíduo, por meio da introjeção da agressividade, na medida em que esta é interditada pela civilização. A culpa é o resultado da tensão entre as necessidades do ego e da repressão do superego, ou seja: entre a necessidade de amor e dos desejos pulsionais por um lado, instala-se a idéia de que estes podem ser desejos “maus”, não necessariamente prejudiciais, mas “maus” em decorrência do desamparo e dependência humana do outro. A culpa pode manter-se inconsciente, nem sempre se apresentando de forma clara, mas sempre trazendo algum impacto nos sentimentos e no comportamento do indivíduo (ENRIQUEZ, 1994).

Em sua obra “O mal estar da civilização”, FREUD (1997) mostra que a culpa tem duas origens: uma vinculada ao medo da autoridade externa e do medo da perda do amor, e outra, oriunda do superego. Ele afirma que:

*“... o sentimento de culpa surgido do remorso por uma ação má deve ser sempre consciente, ao passo que o sentimento de culpa originado da percepção de um impulso mau pode permanecer inconsciente”.*

João, ex-gerente de compras, um dos executivos entrevistados nesta pesquisa, assimila a culpa por não ter cuidado do desenvolvimento de sua carreira. Introjeta o erro como sendo dele e se responsabiliza pela perda do emprego, considerando-o como algo natural, uma vez que a empresa não é responsável por ele e por sua carreira. É esta a postura esperada do executivo. e ele a incorpora e reproduz, regra que funciona como superego:

“Eu poderia ter construído a próxima etapa. Ou se eu construí, ela não foi muito bem construída (...) Não posso culpar a empresa. Não posso dizer que: “-Ah! Não. A empresa... Puxa a empresa.” Não. A empresa me deu oportunidades.” (João, ex-gerente de compras, 46 anos)

Nas entrevistas, era comum notar que os executivos internalizavam a responsabilidade pelos resultados da organização e passavam a se cobrar por altos índices de performance própria e da equipe, conforme Elias expressa neste trecho de sua entrevista:

“Cobrança, não posso dizer que era maior. Sempre fui de me cobrar muito. Sempre fui muito de fazer as coisas. E como diretor você não pode fazer. O resultado era ficar até 20 ou 20:30 h todo dia. E todo sábado de manhã. E aí todo mundo achava, já que você faz, faz você, né? Acho que era minha inexperiência em tratar com pessoas. Faltou esse lado de delegar mais. Quando fui diretor eu conseguia fazer. Numa

área interna eu consigo reunir com o cara todo dia. Na área de vendas não conseguia visitar médico. Eu tinha a preocupação de fazer direito. Mais que a cobrança da empresa é uma cobrança minha, de ficar tão bom quanto eu achava que tinha que ficar.” (Elias, 38 anos, ex-executivo de multinacional).

Aqui Elias assimila a responsabilidade de fazer o que deve ser feito para atingir a meta. Internaliza a cobrança da organização, que passa a ser sua. Assim, se ele não fizer, a culpa será dele, o que o leva a fazer o seu trabalho e assumir responsabilidades pela equipe. Mas ele também considera que a culpa é sua, por não saber delegar. As expectativas da organização funcionam como um superego que ele assimila, ao qual se adapta e que reproduz.

O indivíduo vincula-se à organização por meio da identificação com alguns aspectos desta que vai introjetando. Esse processo é descrito por LAPLANCHE & PONTALIS (1992, p 192) como

*“... o processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro, e se transforma total e parcialmente, segundo o modelo desse outro. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações”.*

O indivíduo então passa a tratar a organização como seu próprio ego, na medida em que se identifica com as qualidades desta como se fossem suas próprias qualidades. Segundo FREUD (1921), a influência do grupo sobre o indivíduo pode trazer alterações profundas em sua atividade mental. E é nessa medida que os modelos e ideais da organização influenciam na construção da personalidade do sujeito, através do processo de identificação. Muitas são as alternativas de identificação dentro da organização.

O espaço da organização possibilita a construção e a crença em ilusões. Para FREUD (1927), as ilusões provêm dos desejos humanos que encontram

na organização uma forma de salvação (ENRIQUEZ, 1974; PAGÈS et. al., 1987), na medida em que esta oferece proteção ao indivíduo que ali encontra uma realidade particular, onde pode redimir-se de sua incompetência, esconder sua fragilidade atrás da execução de papéis e tarefas definidas, enfim, vivendo como se fosse completo, portanto, disfarçando a sensação de vazio da sua condição de carência. Destarte, é dentro da organização que o indivíduo exerce seu poder de realização e preenche sua necessidade de se sentir útil e produtivo para si e para a sociedade, obtendo reconhecimento e vivendo uma ilusão de completude.

As normas e valores são introjetados pela interação com os outros e a sociedade, desenvolvendo o ideal de ego de acordo com o que é esperado pelo meio. Por ser herdeiro do narcisismo, o ego ideal também oferece ao sujeito a oportunidade de identificação e projeção de suas necessidades narcísicas, promovendo para o indivíduo a ilusão de que estas são atendidas pelo coletivo ao qual ele pertence. Assim, o indivíduo esforça-se na busca desse ideal.

Executivo, ex-diretor de banco, Renato, afirma, em sua entrevista, que acabou adaptando-se ao seu meio e buscando para si o que era valorizado por este. Fala do início de sua carreira, quando percebe que, apesar de seu desejo de atuar com atividades voltadas para o bem dos outros, acaba ingressando num banco. Em suas palavras:

“Rapidamente fui corrompido pelo metal vil, ou seja, o dinheiro. Acabei tendo um bom salário. Era um universitário rico pelo que ganhava. Comprei meu carro. Não tinha despesa, pois morava na casa dos pais. Me dei de aniversário um Astra. Antes usava o carro da família que dividia com os irmãos. Trabalho para mim era uma forma de me sustentar e ganhar dinheiro para fazer o que eu quisesse” (Renato, 38 anos, ex-diretor de banco).

Fábio, superintendente de marketing, 43 anos, mostra-se adaptável e confortável no ambiente empresarial. Afirma ele:

“Me adapto bem às regras, combinado é combinado. Não é caro nem barato. Eu não tenho problema com isso.”  
(Fábio, superintendente de marketing, 43 anos).

Mario, presidente de empresa, 51 anos, frente à proposta de fechamento da operação no Brasil, quando foram demitidas 330 pessoas afirma:

“Foi tranquilo. Foi zero de problema (...) Nada [de incomodo]. Zero. A gente saiu e eu ganhei dinheiro na [empresa]. Ganhei bônus, dinheiro legal, ganhei *retention* para ficar (....) Para eu ficar até o final e pacote para sair. Eu ganhei um carro zero, 3 meses antes de sair, onde eu pagava metade do carro, então eu tenho um Vectra Zero 2.4 que me custou R\$ 30 mil reais. Até que foi fácil”.

Os três executivos falam de como se adaptaram ao que era solicitado pelo meio. Não tiveram problemas em cumprir as expectativas da organização. Dois deles referem-se ao dinheiro como a contrapartida para sua adaptação, através de um discurso em que “esse é o jogo” simples e direto, que se estabelece entre ele e a organização. Ele recebe pagamento por fazer o que lhe é solicitado, seu desafio é atingir as metas, desligar pessoas ou fechar a unidade operacional, sem ressentimentos. Ele assume a máscara do executivo resolvido e maduro, que incorpora suas responsabilidades em troca da remuneração, numa relação considerada equilibrada e justa. O trabalho tem o sentido de reconhecimento, e também de liberdade, pois através do dinheiro, ele pode fazer o que deseja.

Para Renato, o prazer está associado a ato de ganhar dinheiro para realizar seus desejos de consumo. Ele retarda sua satisfação, considerando que o dinheiro poderá comprá-la no futuro. Pensa em trabalhar por mais quinze anos para ganhar dinheiro e depois fazer o que gosta. Seu projeto é ter tranquilidade para fazer o que quiser e manter o padrão de vida que tem hoje.

Gostaria de ter uma atuação social. Isso está em linha com os seus valores, mas, neste momento, ele ainda depende do salário. Precisa ganhar dinheiro para sustentar suas filhas. Acha que só poderá ter essa atuação social no futuro, depois que fizer um “bom pé de meia”. Sempre diz que gostaria de “mandar as filhas para Harvard”.

Renato vive a contradição de trabalhar num banco que considera “a porta do inferno” para poder ganhar dinheiro e fazer o que gosta. Preferiria atuar numa empresa, e não num banco. Acha que o ambiente na empresa deve ser melhor do que num banco, pois nela todas as áreas estão trabalhando juntas para um fim comum. No banco, isso não acontece. Entretanto, como o pacote salarial no banco é cerca de três a quatro vezes maior do que na empresa, ele prefere não fazer a mudança. Considera que se adapta facilmente. Dentro do banco, é profissional e focado em resultados. É apenas fora de lá que Renato pode ser ele mesmo, autêntico e verdadeiro. Mostra-se cindido entre seu papel profissional e os demais papéis que desempenha.

Usa a máscara do executivo que trabalha por dinheiro porque precisa prover a família, protegê-la, uma vez que tem uma leitura crítica do meio empresarial. Vive essa contradição, porém não a resolve. Por um lado, deseja mudar para um ambiente menos corrompido, por outro, afirma que se adapta às necessidades do meio em função da necessidade financeira.

O ideal do executivo passa por sua adaptação ao que é esperado pelo meio, ou seja, aprender a tomar decisões difíceis e a implantar ações que impactam a vida e o trabalho de outras pessoas, acarretando até mesmo o corte de recursos ou de funcionários. O executivo deve encarar tudo isso como natural. Essa capacidade de resolver problemas com frieza e distanciamento é o modelo valorizado pela organização. Assim, para ter sucesso, o executivo tende a cooptar com o modelo de ideal de ego, agindo de acordo com o que esperam dele na empresa, o que reforça a necessidade de ser reconhecido pelos outros e de ter atendidas as suas necessidades narcísicas do ego ideal.

Nessa medida, a personagem do executivo incorpora a máscara de competente e troca seu trabalho pelo dinheiro que representa reconhecimento e liberdade, na medida em que realiza tudo o que lhe é solicitado. O sentido do trabalho está, pois, associado ao seu valor monetário e representa a condição

de prover conforto para si e para a família, bem como de fazer o que deseja, fora da organização. Assim, a realização é suspensa e adiada, para ser realizada depois que o sujeito já tiver ganhado dinheiro suficiente para se tornar independente da organização.

#### **4.4 A submissão ao poder**

Na relação indivíduo-organização, há um lado da empresa que protege e oferece abrigo aos sentimentos de rejeição e carência do sujeito, sendo que, através das regras e normas, acaba-se criando uma sensação de aparente estabilidade para o indivíduo, também no que diz respeito às suas emoções. Por outro lado, ela prende o indivíduo ao que é socialmente estabelecido, deixando pouco espaço para ele se diferenciar desse coletivo. PAGÈS et al. (1987) afirmam que uma mesma política de altos salários e promoção oferece segurança e também insegurança, por acabar prendendo o indivíduo às satisfações materiais ou de prestígio, elementos dos quais ele tem grande dificuldade em abrir mão. Nas entrevistas, esse aspecto foi citado claramente por dois executivos que mostram que suportaram humilhação para não perder a condição financeira e, quando não havia alternativa, buscavam negociar sua saída com garantias monetárias. Os trechos abaixo explicitam essa posição da parte de Renato e Elias:

“Durante este período de ‘fritura’, estava mais tenso, dormia menos e mal, bebia mais. Sentia-me humilhado todo dia, o que era deprimente. Tinha muito dinheiro envolvido. Até certo ponto achei que poderia mudar a situação. Depois, quis sair da melhor forma possível. Não ia dobrar-me para pedir demissão. O problema era deles, que deveriam me demitir.” (Renato, 38 anos, ex-diretor de banco).

“Fiquei com medo do que ele (presidente) poderia fazer....me colocar numa função bem ruim....mas de mesmo porte....gerente de produto de um produto menor...Não ia me sentir bem...iria pedir demissão. muita gente com este salário teria ficado....mas aí eu pensei...por conta de ganhar uma boa rescisão, com ajuda de uma empresa de recolocação, se ele não topar o que tenho a propor, ia pedir a rescisão e recolocação. Fui pensado para a reunião.”  
(Elias, 38 anos, ex-gerente que foi diretor antes).

Renato afirma que, na etapa de “fritura”, sentia-se humilhado todos os dias, pois não era considerado e nem solicitado a dar opiniões. Para ele, contribuir com suas opiniões sempre foi um valor muito importante, principalmente por ser esse um aspecto muito forte em sua educação. Novamente a contradição se estabelece pois, ao mesmo tempo em que ele desejava o reconhecimento, ele também suportava a dor de não recebê-lo, uma vez que havia muito dinheiro envolvido. Em seu imaginário, ele acreditava que poderia resolver a situação. Como as pessoas também não eram claras e diretas com ele, Renato acreditava nas promessas e intenções que geravam outras promessas e intenções que não se realizavam. Assim, Renato aguardava que dias melhores viessem, nutrindo-se da ilusão para se manter dentro da empresa.

Elias já tinha aceitado voltar atrás um passo na carreira, passando de diretor a gerente em função de promessas e intenções, pois seu chefe havia lhe recomendado uma experiência em vendas que só era possível num cargo menor. Assim ele aceitou a mudança. Seu chefe, porém, deixou a empresa e o novo presidente não o considerou mais como um potencial para desenvolvimento na companhia, o que o levou à negociação de saída. Elias buscava o reconhecimento que, segundo ENRIQUEZ (1974), é o desejo do outro, a incorporação desse outro como reforço da própria identidade e competência. Elias ficou extremamente frustrado quando não conseguiu ser reconhecido e preferiu deixar a empresa. Sentiu que não tinha opção.

Segundo FREITAS (1997), outro aspecto importante é o sentimento de segurança gerado pela organização, que utiliza o sistema de promoções e conseqüentes aumentos salariais, viagens nacionais e internacionais, cursos e treinamentos, hospedagem em hotéis de primeira linha, entre outros que vão seduzindo e envolvendo o indivíduo:

*“Este sentimento de segurança é nutrido pela coerência do sistema, que acaba dando a sensação de liberdade a quem se submete a ele. O trabalhador pode aceitá-lo ou renunciar a ele. O sistema é vivenciado como protetor e não coercitivo, isto é, o trabalhador, no sistema capitalista, tem a liberdade de escolher sua empresa. Se ele não estiver contente, sabe que pode ir embora; contudo, sabe também que, em outro lugar, é a mesma coisa, ou pior. Desta forma, a empresa constrói a “autonomia” do trabalhador controlada por ela”. (FREITAS, 1997, p 92)*

É assim que o poder de coerção da empresa estabelece-se no interior do indivíduo. Porém, ainda que de forma inconsciente, o indivíduo busca essa relação de dominação, com a intenção de conseguir uma proteção sem o qual se sente perdido.

PAGÈS et al. (1987) analisa o poder capitalista como uma totalidade que interfere em todos os campos, seja no econômico, político, ideológico, psicológico. Sua abordagem baseia-se nas referências do marxismo e na psicanálise, considerando a empresa como mediadora das contradições inconscientes vividas pelos trabalhadores, ao protegê-los de assumi-las e reforçar esse distanciamento dos conflitos internos, na medida em que propicia o direcionamento da energia para a produtividade final. Assim os autores sintetizam sua concepção de poder como sendo:

*“... não mais como o poder de grupos sociais, mas como a de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de*

*mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas” (PAGÈS et.al., 1987, p 16).*

Outro mecanismo é aquele no qual o sujeito, na tentativa eterna de se superar, aceita a escravidão e a submissão, para atingir o que ambiciona. E num nível ainda mais profundo de dependência e sujeição à organização, o indivíduo não só perde a autonomia, mas também sofre impactos na sua identidade.

Nas entrevistas que PAGÈS et al (1987) realizaram, durante seu estudo numa grande multinacional americana, perceberam um discurso fragmentado, o qual, quando seguia por um caminho, imediatamente era contraposto por outra visão, por vezes, contrária a ele. Eram posições que, quando migravam para um conflito aberto com a organização, eram retomadas e passavam para um conflito interno, psicológico, com atitudes ambivalentes com relação à empresa. O conflito aberto não é estimulado e nem bem visto na organização. O papel do executivo é resolver problemas, assumindo posições favoráveis à empresa, o que significa que ele não pode expressar abertamente seus conflitos. Ele deve incorporar suas responsabilidades de forma a manter o conflito interno, o que o leva a formular um discurso que defende a empresa por um lado, mas se mostra insatisfeito com ela, por outro, caracterizando a ambivalência. Nas entrevistas para esta dissertação, esse mesmo fenômeno foi observado no discurso dos executivos participantes. O conflito externo é internalizado e vivenciado como natural e parte do ambiente corporativo. Renato explicita esta contradição neste trecho da entrevista:

“É um banco. Aquilo ali era a porta do inferno. Com todo respeito, a definição que nós nos dávamos para nós era isso: somos putas. Era a nossa definição entre os colegas. Eles nos pagam para a gente fazer isso. É uma briga constante, uma disputa constante. É um ambiente absolutamente insalubre, de administração por conflito. As disputas internas eram de baixo nível, de conchavos e armações e esquemas para conseguir os objetivos da área.

Nada criminoso não, porque não tem nada de crime. Era você fazer tal coisa... esconder cliente... éramos funcionários e tínhamos que desenvolver as operações para o bem do acionista... que se danem os acionistas... quero ganhar meu bônus... este era o clima de banco... quero ganhar meu dinheiro... obviamente não entrando na ilegalidade e nem colocando o banco em risco... e você começa a ter uma ética elástica, vamos chamar assim...”

“Me sentia uma puta mesmo... era esse o sentimento. Obviamente eu e mais uma meia dúzia lá éramos diferentes... nós nunca... tem gente de gosta muito deste negócio de cartão escrito que é diretor, gente que gosta muito do status e o social mas que gira em torno de uma posição como essa...esse não era meu interesse...meu interesse era o dinheiro...se eu for diretor você me paga mais, então eu sou diretor. Agora sair por aí falando que eu era diretor, tenho mais o que fazer...” (Renato, 38 anos, ex-diretor de banco).

Esse executivo vende seu trabalho por dinheiro, coloca a questão econômica acima das demais, porém diz que participa de um grupo que tem ética e não se envolve nos conchavos, como fazem os demais. Chega a dizer que todos no mercado financeiro vendem-se por dinheiro, incluindo-se no grupo, num posicionamento ideológico.

Outro trecho da entrevista de Elias também apresentou um discurso fragmentado acerca de seu desligamento:

“Um dia antes de sair da empresa, falei com eles (meu grupo de subordinados). Precisava falar para eles antes de todo mundo. Esse dia em julho. Quando fechou efetivamente com RH, marcamos data. Terça que vem, assim falo com o grupo na segunda. Comprei uma garrafa de *Veuve Clicot* para cada um. Falei até meio emocionado. Ganhei isso quando virei diretor, não quero que seja chato eu estar saindo. Quero que

fique o que é bom.” (Elias, 38 anos, ex-gerente que aceitou posição menor que a anterior de diretor no seu desligamento).

Elias assume uma postura política frente a sua equipe e, mesmo na saída, quer deixar um marco positivo, frente a grande frustração de estar sendo excluído. Escolhe a garrafa de champanhe para simbolizar algo positivo, quase um marco comemorativo às avessas, mesmo que se sinta passando por um momento negativo, psicologicamente fracassado, em função da demissão.

Segundo ENRIQUEZ (1974), a organização prende os indivíduos em suas estruturas e também em modelos de conduta, para que ele mantenha a pose e a firmeza em relação aos seus pensamentos, privando-se da possibilidade de expressão direta de seus sentimentos, mantendo a máscara de profissional, a qual não serve apenas para preservar a identidade social e permitir o bom funcionamento da organização. Fundamentalmente, ele também oculta os temores de espedaçamento e as fantasias de destruição de si que esses homens poderiam alimentar.

#### ***4.5 Carreira como ilusão de poder***

Para PAGÈS et. al (1987), da mesma forma que a carreira representa uma ilusão do poder que provoca a alucinação do desejo, mas não sua satisfação, ela também estimula a alucinação do poder sem, no entanto, que as pessoas se apercebam disso. Alguns mecanismos ajudam a manter essa ilusão, como a apropriação derivada do poder, em que o indivíduo tangencia todo tempo a curva do poder, mas, como sua ambição e o reforço da organização o levam a buscar sempre mais, ele tende a nunca se apropriar do poder que tem em mãos, pois está em busca de outro, superior. Outro mecanismo de ativação do poder é sua perseguição. Nas palavras de PAGÈS et. al (1987),

*“... ao fazer carreira, os mecanismos de controle, de integração e de produção são aplicados não apenas aos outros, mas principalmente a si mesmo” (1987, p. 140).....”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” (PAGÈS et al, 1987, p. 141).*

Para PAGÈS et al (1987), dentro da organização, a carreira é um dispositivo que cumpre o papel de estimular o indivíduo a buscar o seu crescimento pessoal e profissional. É o elemento que permite a canalização de energia do indivíduo para atender os objetivos da organização que, por sua vez, oferece uma possibilidade de reconhecimento para os vencedores. Assim, ela reforça a necessidade de vencer. Para o indivíduo, a carreira

*“... 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” (PAGÈS et al, 1987, p. 133).*

Para Inácio, a empresa criou uma forma de premiação e estímulo para mantê-lo vinculado à organização e produtivo. Ele relata sua sensação de onipotência, na medida em que faz coisas que os demais não conseguem.

“Então, eles tinham criado uma coisa que era o cargo de especialista, para proporcionar benefícios e não cargo. Então, eu passei a ter... Na gerência de marketing, eu era o

responsável pelo marketing do produto, mas aí eu passei a ser especialista da área de marketing de produto. Então eu passava a ter os mesmos benefícios do meu chefe. Eu tinha carro da mesma categoria que o dele, eu tinha...(...) Isso me surpreendeu, isso foi a espiga com a varinha na frente do burro, isso me deixou... (...) Então eu era uma das pessoas...[valorizadas].” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

“Isso me dava uma sensação de... Não, de domínio? Não sei se de domínio, mas era uma sensação assim de... Não sei, eu conseguia, eu conseguia coisas que os outros não conseguiam dentro da comunidade [empresarial]. E isso sempre foi, sempre foi uma coisa que eu cultivei e que me dá prazer.” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Através do mecanismo de estímulo à carreira, a organização acaba exercendo um domínio psicológico, responsabilizando o trabalhador pela construção de seu caminho, oferecendo alternativas para que ele trabalhe sempre mais e melhor para trazer resultados para a empresa, em busca de sua recompensa. Se por um lado a ascensão parece não ter limites, o crescimento na carreira é um ponto que tende a ser inatingível, uma vez que há sempre mais para subir, desenvolver, assumir. Esse mecanismo é semelhante ao estabelecido na relação parental e, portanto, reproduz a estrutura anterior, no qual a dependência dos pais é substituída pela dependência da organização. Nessa busca insana por mais, a ambição é a mola propulsora para o indivíduo que entra em relações de competição cada vez mais acirrada com os demais, uma vez que quer atingir sempre mais, para ser reconhecido. É dessa maneira que a organização mantém o controle sobre os profissionais, para que eles não se revoltam contra o sistema. Esse mesmo mecanismo é introjetado e o indivíduo passa a sentir que é sua a responsabilidade por vencer. O fracasso virá se faltarem competência, empenho ou dedicação de sua parte. A cobrança pelo sucesso não é mais da organização, mas do próprio indivíduo (PAGÈS et al, 1987).

Silvio, executivo e empresário, 42 anos, relata que foi promovido de gerente para diretor quando ainda não estava preparado. Em suas palavras:

“Tive uma promoção por reconhecimento pois a área estava indo bem, portanto minha promoção foi por performance, mas eu não tinha as competências”.

Ele pediu apoio à empresa, para se preparar para o cargo e o obteve. Fez um planejamento de carreira e um plano de auto-desenvolvimento por dez anos. Foi então que ele almejou tornar-se gestor de uma unidade de negócios ou presidente de uma empresa, o que veio a conseguir mais tarde.

Silvio sentiu-se bastante valorizado com a promoção e assistido pela organização em seu desenvolvimento para a função, mas teve de se dedicar muito, trabalhando e estudando para continuar trazendo resultados.

Renato, junta essas duas perspectivas em uma análise na qual afirma que, apesar da responsabilidade da empresa que explicita no primeiro trecho abaixo, em última instância, a responsabilidade pela gestão de sua carreira é dele mesmo, situação que é apresentada no segundo bloco, como colocado a seguir:

“Porque.... ficava claro que eles [da empresa] tinham errado no gerenciamento da minha carreira. Não que isso fosse importante para mim....Eles tiveram que admitir isso para o vice-presidente do banco...e formar uma situação de que nós erramos com ele [Renato] portanto temos que dar algo para ele...tinham uma dívida...tiveram que assumir a dívida. A dívida ali era quem iria assumir esta dívida.”  
(Renato, ex-diretor de banco, 38 anos, falando sobre a parte de responsabilidade da empresa em relação à administração de sua carreira).

“Mas não culpo a ele [chefe], culpo a mim. Porque eu gerenciei mal, ou não tão bem minha carreira e porque eu acabei apostando as fichas em uma só pessoa, deveria ter trabalhado melhor a política, deveria ter desenvolvido mais oportunidades, deveria ter sido menos fiel...sem ser infiel mas eu não precisava ser tão convicto. Às vezes você pode escolher as brigas...você pode perder algumas eu nunca perdi nenhuma. Ninguém gosta de campeão. Todo mundo quer derrubar o campeão.....E quando tiveram oportunidade, derrubaram...” (Renato, ex-diretor de banco, 38 anos, se referindo à sua responsabilidade na administração de sua carreira).

Neste último trecho, Renato aponta a responsabilidade de cada um, mas assume como sua a culpa por não ter cuidado bem da evolução da sua carreira.

“[A responsabilidade do banco] era de ter me colocado naquela situação que eu era só um fantoche....ter me colocado como representante do banco sem função alguma.... alguém iria ter que assumir a culpa...eu porque me coloquei naquela situação ou eles porque não souberam gerenciar minha carreira. Não fazia diferença para mim...hoje falando...porque, de novo, a culpa foi minha..... (...).” (Renato, ex-diretor de banco, 38 anos)

Maurício, presidente de empresa, 51 anos, refere-se à carreira como apresentando um ápice que é possível gerenciar até um certo ponto. No entanto, ele afirma que as escolhas ou situações do passado são determinantes na definição desse patamar máximo. Acredita que o mercado rotula o profissional de acordo com alguns elementos que foram conquistados ou não por ele.

“Eu acho que todo profissional tinha que entender qual é o ápice da carreira. Se você entende o ápice da sua carreira, você administra da melhor maneira possível a defesa. O que não significa que você não possa tentar estender esse ápice ao máximo... Ou ficar no patamar. Só que não é fácil. Por que não é fácil? Aí que eu sinto alguns marcos que seriam interessantes no currículo porque eu me acho absolutamente capaz, todo mundo se acha capaz, competente, acho que poderia... Mas, infelizmente, você tem a idade, a empresa anterior e tem algumas coisas que fazem com que você esteja naquele lugar até uma fluência, na entrevista de vender mais do que você é, eu não sou assim. Eu sou mais *low profile*. Isso é mais complicado.”  
(Maurício, presidente de empresa, 51 anos).

Maurício vive esse conflito interno na medida em que cobra sua vinda para morar em São Paulo, onde estão as oportunidades de trabalho, ainda que, morando no Rio de Janeiro, tenha estabelecido um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como relata no seguinte trecho:

“Eu era um executivo no Rio de Janeiro que ganhava muito bem, tinha carro, minha mulher ganhava mais do que eu. Eu tinha casa na praia, muitos amigos. Tinha uma vida muito boa. Eu tinha vida muito boa. Mas o Rio de Janeiro se acabou [e eu deveria vir para São Paulo].” (Maurício, presidente de empresa, 51 anos).

Em outro momento, Maurício refere-se a dois grandes “erros” que cometeu em sua carreira e que o mercado condena: o fato de não ter estudado em boas escolas, pois não recebeu a devida orientação dos pais em sua infância e adolescência, e o fato de não ter vindo para São Paulo antes, pois é aonde as oportunidades acontecem

Para PAGÈS et al. (1987), a ambição é constantemente encorajada pela organização e, embora nunca seja plenamente satisfeita, uma vez que há sempre mais um degrau a subir, esse processo não é vivido como uma

contradição. Se, todavia, for visto como uma contradição, esta não é associada à política da empresa, porém é experimentada pelo profissional como um conflito pessoal em relação às exigências da organização e da família. A culpa é dele, se não vence. Deve estar dedicando-se menos do que o necessário para o trabalho. É o deslocamento das contradições da organização para o nível psicológico que, para o profissional, é vivido no nível individual e não no coletivo. Sintetizando:

*“... 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” (PAGÈS et al, 1987, p. 135).*

Através do mecanismo de deslocamento para o nível psicológico que a organização promove nas pessoas, ela cria um estímulo da busca constante pelo sucesso, o qual se mostra eficaz, principalmente em função do prazer que oferece aos indivíduos. PAGÈS et. al. (1987) explicitam:

*“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” (PAGÈS et al, 1987, p.138).*

Os mesmos autores fazem um paralelo dessa experiência com o efeito de uma droga. Quando falta tensão, o estado de vazio fica insuportável. Dessa forma, a alucinação traz mais prazer do que a satisfação propriamente dita. No caso da relação com a organização, o combustível do indivíduo é o desafio constante de superação de seus limites para dar o melhor de si e, desse modo, atingir o melhor resultado para a empresa.

A carreira para os executivos é resultado de esforço e dedicação e é vivida como um caminho natural, almejado por eles, o qual acontece quase que por acaso; mas que, à medida que eles evoluem, sua responsabilidade aumenta. O reconhecimento e a satisfação tornam-se o alimento que os faz desejar assumir posições de maior destaque e, conseqüentemente, maior responsabilidade.

#### **4.6 O poder da coerção e a onipotência**

PAGÈS et al (1987) descrevem o processo de relacionamento indivíduo-organização baseados em três processos fundamentais que são: a mediação, a introjeção das contradições e a consolidação ideológica.

A mediação permite, num primeiro estágio, que o indivíduo se integre à organização através do aceite de suas restrições e até mesmo dos objetivos de exploração e dominação da empresa, em troca de grandes vantagens oferecidas, como por exemplo, nível salarial e benefícios bastante atrativos. Entretanto, pelas políticas adotadas nas empresas, cada negociação de “contrato” de deveres e obrigações com a conseqüente contrapartida financeira passa a ser individualizada, mesmo que o trabalhador seja parte de um grupo maior, uma vez que as vantagens são oferecidas ao indivíduo. Esse fenômeno é ainda mais individualizado nos níveis mais altos da empresa, ou seja, em sua relação com os executivos. Nas palavras de PAGÈS et al (1987):

*“A mediação é, pois, um processo que transforma a contradição subjacente entre os trabalhadores e a organização em uma contradição interna às políticas da organização. 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, aos seus objetivos específicos, bem como às relações de produção capitalista sobre as quais ela está fundamentada.” (PAGÈS et al, 1987,p.26).*

O segundo processo descrito, a introjeção das contradições, inicia-se como interno à organização, porém externo ao indivíduo, permanecendo, portanto, usualmente inconsciente. O trabalhador, ao viver as contradições da organização, acaba por introjetá-las como se fossem suas, e passa então a transformá-las numa contradição psicológica, agora consciente, que se traduz num conflito interno.

PAGÈS et al (1987) levantaram, por meio das entrevistas, a informação de que os indivíduos sentem que a empresa funciona como uma droga, quer dizer, que ele é escravo da organização e alienado por ela. Entretanto, esse mecanismo de introjeção da organização pelo indivíduo provoca que esse mesmo sentimento de escravidão seja vivido como interno, dependente de si mesmo.

É interessante evoluir nesta reflexão, considerando o processo de identificação em que o indivíduo assimila características do outro, adotando-o como modelo e transformando-se, por meio do estabelecimento de um laço afetivo entre ele e o outro. A idealização é um processo de identificação em que as qualidades e o valor do objeto são elevados à categoria de perfeitos, em que ocorre uma tendência de falsificação do julgamento sobre a realidade (LAPLANCHE & PONTALIS, 1986). O processo resultante dessa idealização é uma fascinação ou servidão ao objeto, que leva a um empobrecimento do ego e uma dependência do sujeito desse objeto.

O mecanismo de idealização, quando presente na relação do indivíduo com a organização, pode levar, por um lado, a instaurar-se como um processo que permite aos seus membros viverem num pacto social de idealização do coletivo, reduzindo sua expressão de singularidade, no âmbito da relação. Por outro lado, o indivíduo pode submeter-se sem questionamentos, criando uma dependência da organização e necessitando dela para se definir, o que pode também representar um papel defensivo que o

protege de suas pulsões destrutivas e de seus fantasmas de desintegração. (ENRIQUEZ, 1974).

O terceiro processo que os referidos autores mencionam é a consolidação ideológica, que se estabelece pelas políticas de pessoal, pelos grandes princípios da organização que criam uma forma de identificação e satisfação para o indivíduo, reforçando os pontos positivos do conflito psicológico, mantendo-o assim num nível intra-individual, no qual ele deve permanecer. Há uma série de outros aspectos envolvidos, por exemplo, nas políticas de pessoal; além das mediações econômicas também há mediações ideológicas, na medida em que reforçam a ideologia oficial de oportunidades iguais para todos, de premiação por resultados etc.

Dessa maneira, o feitiço das organizações processa-se pelo imaginário, sendo que o controle já não se estabelece ao nível racional, mas há uma identificação do indivíduo com a organização através das promessas e do discurso de recursos humanos que o levam a vincular-se à empresa como pátria-mãe, assumindo o nome da mesma como seu próprio sobrenome. Organizações colocam-se como entidades divinas, recrutando e admitindo os mortais em seu território. Nesse ambiente, o discurso reforça a cultura de dedicação, fidelidade e disponibilidade total. O executivo é fortemente seduzido por essa situação, uma vez que comanda uma área ou grupo na empresa, e se sente como proprietário e, por vezes, como insubstituível (SCHIRATO, 2000; PAGÈS et al, 1987). Como executivo, ele vive a onipotência, identifica-se com o prazer de conquistar e dominar e principalmente, se superar.

Nos trechos que seguem, os executivos entrevistados explicitam sua identificação com a empresa e o prazer de participar, coordenar e decidir.

“Antes minha ambição era fazer o novo e usar a técnica para fazer o novo. Mais tarde, mudou de fazer para a ambição do poder. Enxergava para mim que era bom, pois me reconhecia, o poder de influência que tinha sobre as outras pessoas. Não quero ser só. Depois que experimentei o poder, foi mudando minha ambição.” (Sílvia, 42 anos, executivo e empresário).

“Mas quando você tem o poder, enquanto você está nas empresas você é uma entidade. O que me sinto melhor é formar pessoas. Poder retro-alimenta, é uma chama que fica acessa. É legal.” (Sílvio, 42 anos, executivo e empresário).

Sílvio muda seus interesses, na medida em que descobre a força do poder e passa a desejá-lo, para ser reconhecido e assim nutrir suas necessidades narcísicas.

“Ah, era conhecimento, era poder em uma reunião dizer ‘*Mas você sabe o que é que fazem com o [produto] nesse lugar?*’ Porque eu tinha o conhecimento do [produto] e a vivência, nem que ela tivesse sido por uma semana, de como faziam aquilo. [rindo] E os engenheiros, eles conhecem os [produtos] só rodando em torno da fábrica, então, isso me deu um *background* bastante grande.” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

“Isso era importante, porque eu sempre era chamado para dar opiniões em algumas coisas, de maneira diferenciada e... (...) Ah, me sentia muito bem! Foi aí que, eu acho que não foi uma coisa muito boa, porque eu passei a ser *workaholic* por conta de ter gostado desde o início do que eu fazia na [empresa].” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

“A inovação, sempre. A inovação foi sempre o que me atraía. Fazer um trabalho, mostrando alguma coisa de um prisma que nunca ninguém tinha mostrado, ou através da apresentação do trabalho, ou através da forma de concluir aquilo. E, como meu mundo sempre foi entre engenheiros, a minha formação em Humanas sempre foi, ajudou muito porque eu conseguia pensar de uma forma que ele não.” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Inácio refere-se ao conhecimento e à possibilidade de ver as coisas de uma forma diferente, como poder. Essa é a sua vantagem em relação aos demais, que o faz relevante para a empresa e valorizado por ela. Por outro

lado, a sedução do poder acaba prendendo-o numa necessidade de forte dedicação ao trabalho, tornando-o viciado em trabalho.

Já Fábio mostra seu desejo pelo poder que, neste caso, era a autonomia.

“Queria mais dinheiro, mais poder, mais prestígio, autonomia, acho que queria mais autonomia. Que eu não tinha.” (Fábio, superintendente de marketing, 43 anos)

Sílvio, no trecho abaixo, fala sobre o poder como reconhecimento de sua competência que lhe propiciou autonomia para gerenciar um grupo de pares em trabalhos estratégicos e tomar decisões difíceis e de impacto, como a demissão de pessoas. Ele sente-se valorizado.

“Foi bom entender que a prioridade era outra. Na [empresa] foi muito bom, porque além da liderança e do poder os resultados apareceram na organização. Participamos de um projeto. [Eu era] alguém estratégico que poderia mudar, (...) fazer construção de cenários. O jogo é mais complexo, [era um] desafio. Cheguei a liderar o grupo. (...) 30 diretores [pares] porém o *board* era apenas de 6 diretores e eu liderei algumas frentes estratégicas.” (Sílvio, 42 anos, executivo e empresário).

“Havia o lado do reconhecimento, do poder. *Empowerment* para fazer melhor. Demiti quem eu deveria demitir.” (Sílvio, 42 anos, executivo e empresário).

Por meio do processo de mediação descrito por PAGÈS (1987) e ENRIQUEZ (1974), o executivo integra-se à organização, aceitando suas restrições e seus objetivos, pois isso permite ao indivíduo lidar com suas pulsões de vida, sentir-se produtivo e útil, conter suas pulsões de morte, direcionando seus impulsos agressivos para o benefício da sociedade, sendo que a organização assume a função organizativa da vida do sujeito. Em troca,

esta lhe propicia a oportunidade de reconhecimento pelos outros, de identificação e reforço de sua identidade.

Segundo ENRIQUEZ (1974), dentro da organização, o indivíduo que se deixa seduzir pelo poder, vai tentar desenvolver uma representação de si mesmo como onipotente (ego ideal) e instaurar essa onipotência narcísica na realidade (ideal de ego). Dessa forma, o desejo de onipotência leva à tentativa de criação da relação dual na qual o outro aparece, não como portador de seus próprios desejos, mas como instrumento de satisfação para o sujeito, que visa prendê-lo por meio de formas de identificação, em que o outro seja apenas um desdobramento dele mesmo. Nesse contexto, para esse sujeito, o outro não existe, mas apenas a imagem do sujeito mostrada por todos os espelhos disponíveis, que manifestam a fantasia do que ENRIQUEZ (1974) chamou de “genitor castrador”, na qual o indivíduo articula o desejo de ser o único, aquele de onde tudo provém. Assim, o sujeito assume a crença de que a realidade é apenas aquela que ele institui para si, encontrando-se ele tomado pelo imaginário.

Nesse sentido, o executivo exerce, dentro da organização, um papel de poder e de influência sobre os demais, incorporando o outro como um desdobramento de si mesmo por meio da apropriação desse imaginário como um real no qual o poder está aderido à sua própria imagem, o que o leva a evitar a divisão entre ele e esse outro que lhe serve como espelho. Quando, porém, ocorre a ruptura do vínculo com a organização, por meio da demissão, essa fantasia é destruída e os sentimentos de desorganização tornam-se muito difíceis de compreender.

As organizações, procuram defender-se da angústia gerada pelas pulsões de vida e de morte que estão presentes no ambiente e influenciam na vida social e organizacional de seus membros. Por um lado, elas procuram evitar ou minimizar as expressões da afetividade e as condutas irracionais, buscando assim controlar os impulsos e mantê-los num nível aceitável. Nessa mesma medida, também tendem a reprimir parte da criatividade que é necessária e valorizada como forma de desenvolvimento pessoal e fonte de inovação para a própria organização.

Devido à ameaça que as pulsões de vida podem representar para as organizações, estas acabam por reproduzir e repetir fórmulas antigas, desgastadas, favorecendo assim a expressão da compulsão de morte na sua manifestação de compulsão à repetição. Esse mecanismo reforça a homogeneização, a massificação dos indivíduos, a inércia, enfim, a resistência à mudança.

Para se defender dos impulsos destrutivos oriundos de pulsões de morte, as organizações buscam manter seu funcionamento interno através da submissão a normas que limitam a competição interna, definindo minuciosamente o seu funcionamento e as funções, os papéis e poderes, que são mantidos dentro de determinados limites.

## **5. O PAPEL DO TRABALHO NA SOCIEDADE**

“Eu preciso ter uma atividade, um trabalho, para ter.”

(João, ex-gerente de compras, 46 anos)

Frente a tudo o que foi exposto até o momento, e considerando o quanto o vínculo com a organização pode ser complexo, multifacetado e gerador de inúmeras possibilidades de análise, a discussão doravante se concentrará no papel do trabalho na sociedade para, em seguida, deter-se no aspecto organizador e protetor que o indivíduo busca estabelecer com a empresa. Porém, há que se considerar que é nesse vínculo com a organização que o indivíduo busca equilibrar suas energias pulsionais. O que ocorre então quando esse vínculo organizativo da vida do sujeito se rompe? Este assunto será discutido no capítulo sete, através das reações oriundas do processo de desligamento, principalmente quando provocado pela organização.

Para discutir o papel e os sentidos do trabalho para o executivo, por meio da análise do significado que este atribui ao trabalho, é necessário distinguir os autores que defendem esta concepção de trabalho como categoria central para a sociedade (CLOT, 2006; ORGANISTA, 2006; DOWBOR, 2002; DEJOURS, 2000; ANTUNES, 1999) daqueles que negam a centralidade do trabalho (GORZ, OFFE e HABERMAS *in* ORGANISTA, 2006), análise esta que será aprofundada mais adiante, ainda neste capítulo.

O trabalho acaba tendo a função de deslocar a energia libidinal para a produção de bens e serviços, desse modo trazendo benefícios para a própria sociedade. Numa nota de rodapé de *Mal Estar na Civilização*, FREUD (1997) enfatiza a importância dada ao trabalho, já que este vincula o indivíduo firmemente à realidade e lhe fornece um lugar seguro na comunidade humana. Afirma que

*“... a possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade.”* (FREUD, 1997. p.29)

O trabalho cumpre assim o papel de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade e ajudá-la a preservar seus valores, além de permitir a sobrevivência da espécie humana e a evolução do indivíduo enquanto ser social. Para tanto, o sujeito está voltado a agregar novos conhecimentos e saberes que ele recebe de uma cultura, direcionando-os, por sua vez, de volta a essa cultura. O pacto social estabelece-se através de um circuito de mão dupla, no sentido do sujeito reprimir seus instintos sexuais em prol da sociedade como um todo, no interior da qual ele trabalha para produzir um bem comum e para, em troca, receber um pagamento que lhe permite prover sua família com um mínimo necessário à sua subsistência e dignidade. É por meio do trabalho que o sujeito insere-se no circuito social, fazendo-se capaz de transformar a vida social, e se tornando, de fato e de direito, um sócio dessa mesma sociedade.

Nas palavras de João, ex-gerente de compras, 46 anos, um dos entrevistados:

"Talvez a situação financeira permita, não te obrigue a aceitar algumas coisas. Então, como você vai tendo essa possibilidade de refletir um pouco mais, ter esse tempo para você, para acalmar as coisas, para dizer: *'-Espera aí. Eu posso ter um processo decisório um pouco mais maduro, um pouco mais centrado. Não preciso atropelar nada.'* Então, eu acho que ele é... Ele está sendo útil nesse sentido, agradável nesse sentido. Ah! É bom ficar fora do mercado de trabalho? Não. Não é bom. Isso tem sempre, por mais que a gente não queira, tem sempre a cobrança de: *'-Pô! Espera aí, você não está tendo uma atividade. Você não está tendo um trabalho formal ou informal.'* (...) [A [cobrança] Ah! Não sei. [Vem] de você mesmo... A sociedade te cobra isso. Assim, se você não trabalha você é um cidadão de segunda classe."

Assim, se o que é esperado e estabelecido pelo pacto social é que o indivíduo se insira e se mantenha na sociedade através de seu trabalho, o que ocorre quando a condição de trabalhador lhe é retirada pela própria sociedade,

ou seja, pela própria organização na qual esse sujeito atuava? Como ele pode exercer seu papel contributivo para a sociedade? Ele é visto como alguém que não está cumprindo seu papel. A culpa disso pesa sobre seus ombros, como se ele fosse o único responsável pela condição de desempregado que agora ostenta (SCHIRATO, 2000). Ele sente que não foi suficientemente competente para se manter dentro da organização e que, portanto, não é digno do amor e afeição de seus companheiros de trabalho e da sociedade em geral.

### ***5.1 Trabalho: categoria fundamental ou organizador do cotidiano?***

A discussão sobre a importância da categoria **trabalho** nos tempos atuais é controversa. Nela emergem pelo menos duas abordagens distintas. Por um lado, há autores como GORZ, OFFE e HABERMAS (ORGANISTA, 2006), que acreditam que o modelo no qual o trabalho é um elemento central na organização da vida social está esgotado. Por outro lado, há autores que defendem a posição de que o trabalho continua sendo um elemento central (CLOT, 2006; ORGANISTA, 2006; DOWBOR, 2002; DEJOURS, 2000; ANTUNES, 1999).

Porém, a questão que emergiu das entrevistas é a da discussão do papel do trabalho para o executivo: se essa é uma categoria fundamental para o indivíduo ou se trata-se de um organizador do cotidiano da vida do executivo, na medida em que este se identifica como pertencente a um grupo específico, com suas rotinas específicas.

Segundo ORGANISTA (2006), autores como GORZ, OFFE e HABERMAS acreditam que a utopia da sociedade centrada no trabalho é um modelo em esgotamento, juntamente com a noção de pleno emprego e o Estado do bem-estar social. Para esses autores, o crescimento do desemprego leva a categoria **trabalho** a perder sua capacidade de sustentar a estabilidade e a segurança da sociedade, perdendo sua condição central no sentido de prover às pessoas a dimensão de uma identidade coletiva e a noção de

cidadania. Essas correntes contrárias à sua centralidade acreditam, por sua vez, na redução do emprego industrial, por meio da substituição pela automação, e na substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto. Para estes, o trabalho perde sua força e gradativamente será substituído por outras atividades que possam prover ao homem realização e sociabilidade.

Habermas propõe que a categoria capaz de dar propriedade à condição humana é a esfera comunicacional, através da qual o homem busca o consenso, num diálogo constante de negociação dos valores sociais (ORGANISTA, 2006).

Contra-pondo-se à tese dos autores anteriormente citados, CLOT (2006), ORGANISTA (2006), DOWBOR (2002), DEJOURS (2000) e ANTUNES (1999) discutem a questão, deixando evidente e indubitável a noção de centralidade do trabalho na vida humana.

ANTUNES (1999) justifica seu pensamento, considerando que o trabalho estrutura o ser social numa formação societal contemporânea, a qual incorpora o trabalhado produtivo e improdutivo, manual e intelectual, material e imaterial numa *classe-que-vive-do-trabalho*. O autor afirma que

*“... em vez da substituição do trabalho pela ciência, ou ainda da substituição da produção de valores de troca pela esfera comunicacional, da substituição da produção pela informação, o que vem ocorrendo no mundo contemporâneo é maior inter-relação, maior interpenetração entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e as de serviços, entre atividades laborativas e as atividades de concepção, entre produção e conhecimento científico, que se expandem fortemente no mundo do capital e de seu sistema produtivo”.*(ANTUNES, 1999, p.134).

CLOT (2006) é outro defensor da centralidade do trabalho, afirmando que essa categoria é, sim, organizativa para o homem e para a sociedade, indo contra as correntes que defendem o fim do trabalho ou a redução de sua importância, para colocá-lo como mais uma entre inúmeras outras atividades.

Para CLOT (2006), o trabalho é essencial na construção e formação do patrimônio sócio-histórico, cultural e humano. Permite a construção da identidade e da saúde, pois é o espaço no qual se desenrola a experiência do real. Para o autor, trabalho é:

*“... um dos maiores gêneros da vida social em seu conjunto, um gênero de situação do qual uma sociedade dificilmente pode abstrair-se sem comprometer sua perenidade, e do qual um sujeito pode dificilmente afastar-se sem perder o sentimento de utilidade social a ele vinculado”* (CLOT, 2006. p.69).

ANTUNES (1999), acredita na centralidade do trabalho e afirma que

*“... a importância da categoria trabalho está em que ela se constitui como fonte originária, primária, de realização do ser social, protoforma da atividade humana, fundamento ontológico básico da omnilateralidade humana”* (ANTUNES, 1999, p.167).

O mesmo se refere ao trabalho como criador de valores de uso, considerado em sua dimensão concreta, e como atividade vital. Ele empresta as palavras de Marx para se referir ao intercâmbio entre o homem e a natureza: necessidade natural, eterna e vital (ANTUNES, 1999).

Numa visão psicossocial, DEJOURS afirma que:

*“... o trabalho pode ser também o mediador insubstituível da reapropriação e da realização do ego. O fato é que o trabalho é uma fonte inesgotável de paradoxos. Incontestavelmente, ele dá origem a terríveis processos de alienação, mas pode ser também um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da*

*experimentação da solidariedade e da democracia”*  
(DEJOURS, 2001, p.141).

No entanto, ainda que haja divergências, não podemos negar o quanto as questões do trabalho têm ocupado os estudiosos e a todos nós em discussões e análises. ORGANISTA (2006) relata que, a partir do século XVIII, o sentido do trabalho ganha a conotação de direito e dever. O autor argumenta que, desde esta época, estamos sob o domínio do capitalismo, e que, por maior que seja a redução de empregos formais, não há, dentro da lógica capitalista, como privilegiar um modelo que não leve em conta a relevância da categoria **trabalho** para a sociedade. Ele esclarece ainda que considera o trabalho de forma mais ampla, não simplesmente reduzido à condição de emprego assalariado. ORGANISTA (2006) apóia sua análise nas idéias de Marx, em quem entende

*“... ser possível a superação do trabalho alienado, historicamente determinado – produtor de valor de uso –, porém afirma ser impensável a existência de uma sociedade sem trabalho. A possibilidade de uma sociedade sem trabalho é fruto de uma análise que opera a redução do trabalho concreto ao trabalho abstrato”.*(p.31).

Assim, conclui-se que a categoria trabalho continua tendo sua relevância como forma organizativa da vida humana, de acordo com os autores citados acima. Os executivos entrevistados também afirmam que o trabalho é, para eles, um valor fundamental, seja para a auto-realização, para sentir-se útil ou até mesmo para prover sustento financeiro para a família e para a realização de desejos pessoais. No momento do desligamento, todos comentaram como se sentiram desorientados, sem saber como organizar sua vida sem a atividade profissional.

Conforme a visão de Renato, ex-diretor de banco em seu entrevista, ele mostra como o trabalho representa uma possibilidade de participação em

grupos específicos e também possui uma função organizativa na vida das pessoas. Em suas palavras:

“Tem algumas coisas chatas como no domingo à noite... todas as pessoas que perderam o emprego acham a mesma coisa... dá um capítulo de qualquer livro...domingo à noite de quem não tem que trabalhar no dia seguinte... porque todo mundo vai e você não. O ser humano, por hipótese, tenta se juntar em grupos... É natural se juntar em grupos...e quando você não trabalha, você sai do grupo de pessoas que domingo à noite precisam dormir cedo, pois tem que trabalhar no dia seguinte... Você é o único que não vai ter que fazer isso. É muito legal quando você trabalha e diz: amanhã que se dane, não vou trabalhar. Mas quando você vê que todo mundo vai e você não vai, é chato. Aprendi a reconhecer que meus domingos à noite eram chatos... Eu aceitei meus domingos à noite, pois eu não conseguia dormir. Depois de um tempo... eu conversei com várias pessoas e consegui ver isso. Hoje já aceito que não quero ir dormir no domingo à noite e não quero acordar na segunda.” (Renato, 38 anos, ex-diretor de banco).

Quando questionados se deixariam de trabalhar, todos os entrevistados afirmam que esta não é uma alternativa. Teriam que fazer algo. A expectativa inicial é de recolocação no mercado formal de trabalho. Sílvio afirmou que queria atuar como executivo, pois é o que gosta e sabe fazer.

“Era uma alternativa temporária, fazer consultoria, pois estaria desprovido de tudo, não teria o suporte que há na organização. Era eu sozinho. Quando tomei a decisão, resolvi fazer um ‘road show’. O processo seletivo no Banco X foi um divisor de águas. Recebi feedback positivo no processo, pelo gestor que disse: vai dar samba. Foi muito ruim quando não deu certo. Fiquei decepcionado comigo mesmo, porque não tinha construído um plano B. Porque não aconteceu de eu fazer isto [plano B] 3 meses atrás

para estar pronto agora? Ir para consultoria não era estar 'de volta'. Ser executivo era o que eu queria. Isto era estar 'de volta'. Porque o clima, ambiente corporativo me fazia falta. Queria também mostrar para mim e para os outros que eu poderia voltar à função executiva." (Sílvio, 42 anos, executivo e empresário).

Ele continua seu discurso dizendo que sente necessidade de estar envolvido no ambiente corporativo. Não gosta de ficar em casa sozinho e desenvolver suas atividades sem contato diário com as pessoas e as questões da empresa. Sentiu-se melhor quando pôde assumir o trabalho de consultor, porém ligado a três organizações, que lhe propiciavam a utilização de um espaço dentro do escritório da empresa, com recursos e em contato com pessoas para fazer seu trabalho. Segundo ele:

"Depois passei a trabalhar no escritório de meus clientes. Estava no ambiente corporativo. Senti que voltei. Foram seis meses de projetos 'stand-alone' e nesta ocasião sentia que estava fazendo trabalho 'free lancer'. Cheguei a ter 3 escritórios: na empresa de varejo, no banco da montadora de veículos e num grande banco de atacado e varejo.. Estava participando do processo da empresa. Era como se fosse um 'interim management'. Era um terceiro, não era excluído, mas também não era incluído." (Sílvio, 42 anos, executivo e empresário).

Assim, para o propósito desta pesquisa, levantaram-se alguns indícios de como a questão do trabalho serve como um organizador importante, na medida em que oferece uma possibilidade de normatização da vida privada. O ambiente organizacional, além do aspecto de fomentar o convívio social e de prover o sujeito de um sentido de utilidade para a sociedade, agrega valor à sua identidade pessoal e coletiva, conduzindo a obtenção de resultados, com retorno para si e para a empresa.

Outro aspecto que se revelou fundamental na pesquisa foi como a identidade se forma e se desenvolve na vida do profissional, além do impacto gerado nesta pela ruptura do vínculo de trabalho, assunto que será discutido no próximo capítulo, para compreensão dos principais conceitos e autores. Dele também consta a discussão de trechos das entrevistas que ilustram a questão da identidade para o executivo.

## 6. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE

“[Após demissão] a atividade na empresa de recolocação durante um tempo me ocupou a mente. Senti alguns momentos de vazio... não tinha seqüência. Comecei a refletir tudo o que aconteceu. A experiência não foi positiva. Foi um ‘novo’ negativo. Não sabia quem eu era.”

(Silvio, 42 anos, executivo e empresário).

Para refletir acerca da questão da identidade do executivo, é preciso localizar esse conceito no tempo, em seu momento histórico e no contexto no qual esse sujeito vive.

Para tanto, este capítulo foi dividido em duas partes: uma em que se discute os conceitos de identidade sob a perspectiva da Psicologia Social segundo CIAMPA (2001); e outra que aborda as idéias da modernidade de GORZ (2005) e BAUMAN (2005)

Em comum, autores como BAUMAN (2005), BERGER & LUCKMANN (1985) e CIAMPA (2001), apresentam a perspectiva de identidade em que afirmam que nascemos humanizáveis, seres inacabados e em constante evolução, desde o nascimento até a morte, por meio da socialização e da individuação. Segundo BERGER & LUCKMANN (1985), nossa identidade é formada através do contato com o outro significativo, normalmente representado pelos pais, passando-se dessa condição para a generalização, na qual se consideram outras pessoas, para, depois, considerar-se a sociedade como um todo. Essa evolução da identidade ocorre desde a primeira infância e prossegue, conforme o desenvolvimento do indivíduo avança.

O enfoque que cada autor dá às suas idéias é diferente e ambas serão úteis na análise e compreensão da formação e desenvolvimento da identidade do nosso sujeito, o executivo.

### ***6.1 A perspectiva de identidade de Ciampa***

Em seu livro “A estória do Severino e a história da Severina”, CIAMPA (2001) reforça que a identidade do sujeito é uma representação de um momento histórico, parte do tempo e da história do lugar de onde o protagonista vem, da família da qual teve origem, da vida que vive. O autor destaca o fato de que nosso primeiro esforço para definição da identidade passa pela aquisição de um nome próprio, pelo nome dos pais, por uma série

de dados estatísticos que podem “localizar” o indivíduo no tempo e no espaço. Esses dados nos são atribuídos pelos outros, nós os ouvimos deles e aprendemos a partir do que ouvimos.

CIAMPA (2001) utiliza, em sua definição de identidade, as idéias e Berger & Luckmann, Sarbin & Scheibe, G. H. Mead e Habermas. Para compreender a relação indivíduo-sociedade, importante para o entendimento do conceito de identidade, CIAMPA utiliza o trabalho de BERGER & LUCKMANN “Construção social da realidade” (1985) e sua leitura de MEAD (1972) sobre a Psicologia Social, para explicar a realidade subjetiva a partir da socialização. Foi Mead quem desenvolveu uma série de conceitos que abriram uma possibilidade de compreensão da relação entre indivíduo e sociedade. Esse autor aborda o processo de relação social, através da interação com o “outro generalizado”, que em outras palavras, são as outras pessoas com quem, o sujeito convive e tem contato. Nessa medida, o indivíduo adota algumas condutas dos “outros” que lhe permitem o desenvolvimento do *self* e a sua socialização.

MEAD (1972) acreditava que a experiência individual continha duas dimensões relevantes: a pública, atingível pela observação e a privada, atingível apenas para o indivíduo. Ele também apontou que os objetos físicos, que nos levam a uma percepção tridimensional do mundo, são pré-requisitos necessários para a socialização do indivíduo e a formação do *self*, na medida em que contextualizam o sujeito. A linguagem, por sua vez, capacita a mente a manipular os objetos à sua volta e se comunicar com outros indivíduos, propiciando entendimento e construção de uma teia social. Assim, o outro socializado ganha relevância fundamental para a formação do *self* do sujeito e sua inserção na comunidade.

Para MEAD (1972), ainda, a consciência é funcional porque está presente na sociedade. Nesta medida, uma palavra é associada a um objeto e isso se dá em sociedade, com o sujeito sendo exposto a esse processo desde o nascimento. A partir desse momento, o indivíduo compartilha um mesmo conceito sobre os objetos e, portanto, uma compreensão das convenções adotadas nessa mesma sociedade.

Outro conceito importante são os componentes da persona que MEAD (1972) denomina “mim” e “eu”, manifestações do *self* que se dão pela identificação do sujeito com sua comunidade ou por afirmação de si. Ao pertencer a um grupo social, o indivíduo reproduz gestos, padrões, valores, símbolos que são partilhados com a coletividade. Esse é o componente chamado “mim”, que se adapta e incorpora as atitudes sociais, desse modo, possibilitando a socialização do sujeito. O “mim” representa, portanto, a convencionalidade, a tradição. Nas palavras de LIMA (2005.p. 68),

*“... o ‘mim’ consiste na reprodução de reações socialmente construídas e organizadas, na internalização do outro socializado e na identificação do sujeito com a comunidade. É a presença do outro na consciência do indivíduo, processo que não ocorre de forma automática e inconsciente. O sujeito, para conhecer-se, precisa perceber a existência do outro em si. A persona envolve a consciência de si a partir do reconhecimento do outro. Não resulta de uma experiência individualizada, mas de uma vivência coletiva.”*

Já o “eu” é a outra característica da persona identificada com a reação inusitada do indivíduo frente às ações da sociedade, de forma a transformá-la. O “eu” manifesta-se pelas ações novas, que não estavam presentes na experiência individual e são criadas pelo indivíduo para reagir às questões sociais formais. Elas representam a resistência do indivíduo ao que já está estabelecido a priori, às atitudes coletivas que alteram o próprio meio social. É a novidade, a originalidade que, apesar de adotar a conduta dos outros, o sujeito expressa por si mesmo, dando ao coletivo seus contornos pessoais, novos, desconhecidos. Se, por um lado, o indivíduo assume valores e comportamentos de um grupo para ser reconhecido e pertencer a ele, por outro, não recebe apenas de forma passiva essas condutas sociais, mas pode, ativamente, agir e produzir reações que, confrontando com o meio, lhe permitem transformar a si mesmo e ao próprio grupo.

MEAD (1972) defende a idéia de que qualquer tipo de revolta ao que é socialmente estabelecido também apresenta alguma espécie de adaptação e

aceitação dos ditames sociais. Ao mesmo tempo, o sujeito adapta-se à realidade e se confronta com ela, constituindo-se assim a complexidade do *self*. Para não haver dissociação nessa situação, MEAD (1972) acredita que a conduta racional e objetiva permita o desenvolvimento da consciência de si. O sujeito não é completamente refém das determinações grupais, podendo encontrar brechas para modificar o que está estabelecido e, ao mesmo tempo em que se identifica com sua comunidade, perceber-se distinto da massa, na medida em que pode refletir sobre as atitudes sociais constitutivas da estrutura da persona e da sociedade, criticá-las e abrir espaço para mudanças na coletividade.

Através dos sentidos o sujeito apreende o mundo, experimenta a realidade física e social e permite a socialização, por meio do processo de identificação e internalização. Segundo LIMA (2005. p. 71):

*“... o ‘eu’ da persona, ao interagir com as coisas materiais, pode identificar-se com elas e internalizar as respostas dadas às ações humanas. A incorporação e apropriação das materialidades e do outro generalizado tornam o indivíduo capaz de utilizar várias ‘máscaras’, de expressar os atos de múltiplos objetos, de agregar em si inúmeros ‘selves’ e de ser simultaneamente a si mesmo e ao outro. Vários outros humanos e não humanos interferem em sua existência, conduzindo suas ações e assegurando sua inserção social.”*

CIAMPA (2001) considera a importância das relações sociais na sua concepção de identidade, e aborda o desenvolvimento da identidade do indivíduo por meio de sua história de vida e de seu projeto pessoal. Argumenta ainda que a forma de expressão da identidade dá-se empiricamente, por meio de personagens, pois cada indivíduo apresenta-se como representante de si, ator de suas diferentes personagens que se articulam e se revezam perante os outros, sendo impossível que o sujeito apresente-se como uma totalidade a todo o momento, podendo ele, todavia, falar de si, agir por si, sempre, representando a si mesmo. O mesmo processo desencadeia-se no outro

quando em interação com o indivíduo. A complexidade estabelece-se como resultado desse conjunto de interações, de maneira que já não se pode identificar onde foi originado o processo.

Para CIAMPA (2001), a identidade assume a forma de *personagem* que tem um Nome e não é apenas algo, uma “coisa estanque”. A identidade se define pelo que se faz, pela sua ação, ou seja, pelo trabalho que o sujeito realiza. Nesta medida, quando em ação o indivíduo interage no mundo, não está isolado, portanto está sempre se relacionando com os outros. O autor afirma que a definição de quem sou só é possível através de minha interação com o outro e pela determinação do que não sou, pelo que se nega sobre mim. Assim, seu conceito evolui para perceber a identidade como a personagem que é definida pela atividade e pela relação com os outros que nega e determina quem sou. Na linguagem de dicionário,

*“... identidade é o reconhecimento de que um indivíduo é o próprio de quem se trata; é aquilo que prova ser uma a pessoa determinada, e não outra”* (CIAMPA, 2001, p.137).

Neste sentido, CIAMPA (2001) utiliza a questão da atividade como uma forma de definição de nossa identidade. O mesmo autor apresenta-nos Severino como um lavrador. Essa é a condição que lhe confere uma identidade: a de alguém que lavra a terra. É desse modo que Severino se percebe e se apresenta. Porém, Severino já não lavra mais. CIAMPA (2001) afirma que,

*“pelo fato já mencionado de interiorizarmos o que é predicado, a atividade coisifica-se sob forma de uma personagem que subsiste independentemente da atividade que a engendrou e que a deveria sustentar (Severino é lavrador, mas já não lavra)”* (CIAMPA, 2001, p.133).

E para o executivo? Será que sua identidade também é interiorizada através de sua atividade, ou seja, como gestor, ele é aquele que gerência, decide, executa? Como será que ele se posiciona quando perde seu emprego

e, portanto, torna-se um executivo que não mais gerencia uma área ou uma empresa? Eis uma questão fundamental em análise

Sílvio, um dos executivos entrevistados, relata como se sentia sem o trabalho, no período que se seguiu à sua demissão da posição de gestão que ocupava:

“Queria sentir-me importante. Tentei me ocupar. Saúde, esporte, ir ao clube. Cultivar o network. A atividade na empresa de recolocação durante um tempo me ocupou a mente. Senti alguns momentos de vazio....não tinha seqüência. Comecei a refletir sobre tudo o que aconteceu. A experiência não foi positiva. Foi um ‘novo’ negativo. Não sabia quem eu era.” (Sílvio, 42 anos, executivo e empresário)

CIAMPA (2001) mostra que a identidade é a articulação entre a diferença e a igualdade, ou seja, entre aquilo que é singular e próprio (como, por exemplo, o Nome) e aquilo que é geral, que faz com que eu me identifique como parte de um grupo (como, por exemplo, o sobrenome). Avança em sua definição, dizendo que a identidade “é a *articulação da diferença e da igualdade*” (p. 137). É através dessa equação que o indivíduo localiza-se na sociedade, na mediação entre ele mesmo e a sociedade que o rodeia. A dimensão desse conceito expande-se, na medida em que, para compreender a identidade, não podemos restringir-nos a apenas obter o maior número possível de informações, a considerar apenas a parte evidente e explícita, mas devemos passar a buscar aquilo que está oculto, por desvelar: o que está escondido. A compreensão da identidade apresenta uma dimensão mais complexa, pois leva em conta o que não se vê, mas também identifica o indivíduo.

A personagem surge como uma maneira de mostrar parte da identidade, e as personagens vão se revezando, criando um todo. CIAMPA (2001) se refere ao personagem como um “*objeto misterioso e fantasmagórico: um fetiche!*” (p. 137). CIAMPA (2001) utiliza o caso de Severino, do poema de João

Cabral de Melo Neto, em que este é um lavrador que não mais lavra a terra. Essa personagem de Severino-lavrador continua, contudo, existindo como um fetiche. Independentemente de sua atividade como tal ter cessado, ela

*“torna-se algo com poder sobre o indivíduo, mantendo e reproduzindo sua identidade, mesmo que ele esteja envolvido em outra atividade” (CIAMPA, 2001, p.139).*

O fetiche do personagem pode ser observado no caso de um executivo que não mais atua como tal numa empresa, mas continua a se comportar como executivo. Assim ele fixa-se a sua *personagem* e cria um fetiche por meio dela, repetindo e se afirmando não só como personagem executivo, mas identificando essa personagem consigo mesmo.

Segundo CIAMPA (2001), a formação da identidade dá-se a partir da metamorfose pela qual superamos a simples condição animal, sem, no entanto, perdê-la nunca. Isto é: pertencemos à classe animal, provida de instintos e necessidades, voltados basicamente para a sobrevivência e a manutenção da espécie, entretanto, como seres humanos, expandimo-nos para além dessa condição por meio da busca de nossa identidade única e individual. Essa identidade mostra-se por meio das personagens que se apresentam, oriundas do que introjetamos a partir dos outros e do que capturamos das interações com os outros e com o mundo, bem como do que reproduzimos. Desde que nascemos, há uma pressuposição de nossa identidade, pois nossos pais criam expectativas e já antes de nascermos, pensam no nome que gostariam de nos dar. Já somos filhos de alguém quando nascemos e essa representação prévia nos constitui objetivamente como *filho*, pertencente a uma determinada família, personagem que se inicia a partir de uma história familiar. Conforme CIAMPA (2001, p. 161),

*“... posteriormente, essa representação é interiorizada pelo indivíduo, de tal forma que seu processo interno de representação é incorporado na sua objetividade social, como filho daquela família.”*

Assim, antes mesmo de nossa existência objetiva no mundo, os outros já estabelecem nossa identidade, podendo nós, aqui, dizer que as personagens são momentos de identidade, degraus que se sucedem, círculos em movimento que se voltam sobre si mesmos, simultaneamente em movimentos, de progressão e de regressão (CIAMPA, 2001). Esses movimentos processam-se por meio da história de vida do indivíduo, de como essa narrativa evolui e dos personagens que estão a serviço da conservação de identidades produzidas e normatizadas. O indivíduo está, ele também, a todo momento, formando sua identidade e a reafirmando ou alterando, através de um processo de re-posição da identidade que pode ser tanto positivo como negativo, de forma que tais movimentos tanto podem levar o indivíduo a encontrar uma direção e um sentido, quanto podem levá-lo à redução a um único personagem, sem articulação com os outros, diferentes personagens que o constituem.

A questão que se coloca sobre o executivo é do quanto ele reduz sua visão sobre si mesmo à sua atividade de gestão, de tal maneira que, apenas dentro da organização, é capaz de encontrar espaço para seu “personagem”, ficando desse modo preso ao papel profissional como se esse aspecto definisse quem ele é, na sua totalidade.

HABERMAS (1983) incorpora as idéias de Mead, no que se refere à identidade como resultante da simultaneidade da socialização e individuação desenvolvida por meio da linguagem, na interação com os outros e na questão do entendimento intra-subjetivo-histórico que o sujeito estabelece consigo mesmo. O mesmo autor (1983) também considera o conceito de Mead sobre a tensão entre o ‘mim’ (que, por incorporar as condutas do meio, relaciona-se ao papel de super-ego) e o ‘eu’ (mundo subjetivo das vivências a que cada um tem acesso privilegiado), para então afirmar que a identidade não pode ser entendida, de forma alguma, como estática, ou igual a si mesma.

MEAD (1972) coloca ainda que a diretriz mais importante para distinguirmos o movimento humano em direção à humanização é a linguagem. Ele afirma que a linguagem e os objetos físicos são anteriores ao *self* e fundamentais para sua formação. Através da linguagem, o homem manipula os

objetos à sua volta sem tocá-los. Cria um conceito comum sobre as coisas e pode comunicar-se com outros homens. Nessa mesma linha, HABERMAS (1983) concorda com o conceito e o desenvolve ainda mais, o que o leva a considerar a ação comunicacional como o aspecto central organizativo da humanidade. Entretanto, o mesmo autor aponta uma limitação do conceito apresentado por MEAD (1972), na medida em que este privilegia apenas aspectos da coordenação da ação e de socialização dos indivíduos, não se atendendo à perspectiva do “consenso” na linguagem, o qual, na visão de HABERMAS (1983), tem função de manutenção e renovação do saber cultural.

Se para MEAD (1972) o paradigma principal é a consciência que leva à racionalidade, para HABERMAS (1983) a consciência processa-se através da linguagem, elemento que ocupa lugar central em sua teoria. Seu objetivo é promover um conceito mais amplo, que não se limite à dimensão cognitiva e permita o uso da razão de uma maneira plural. Sua busca é pelo entendimento da ação autônoma. Ele apresenta um conceito pós-metafísico, em sua filosofia, o qual provém do emprego da estrutura intersubjetiva, cunhando o termo ‘mundo da vida’ como sendo o local onde se desenvolve a sociedade de maneira autônoma. O referido autor firma igualmente que o momento atual sofre grande influência da ‘ordem sistêmica’, normatizada e artificial, que incorpora os sistemas de controle e submissão do homem.

CIAMPA (2001) desenvolve sua concepção dos dois movimentos na identidade: *mesmice* e *mesmidade*. A *mesmice* baseia-se no convencional e leva à re-posição da identidade, seja pela busca consciente da estabilidade, seja pela compulsão inconsciente à repetição; nesta perspectiva, a identidade é pré-suposta como real e permanente e não como reposição de uma identidade que um dia foi posta, mas que se transforma continuamente.

Algumas pessoas podem encontrar-se nessa situação, não por opção, mas por se defrontarem com obstáculos, tais como condições sócio-econômicas desumanas que as impedem de se transformar. Como aponta CIAMPA, tais pessoas

*“... são forçadas a se reproduzir como réplicas de si, involuntariamente, a fim de preservar interesses estabelecidos, situações convenientes, interesses e conveniências que são, se radicalmente analisadas, interesses e conveniências do capital (e não do ser humano que assim permanece um ator preso à mesmice imposta).”*(CIAMPA, 2001, p.165).

No caso do executivo, ele também se sente pressionado a se submeter ao sistema que lhe foi imposto pela força das normas. A coerção para que ele tome as decisões difíceis a fim de garantir o resultado esperado pela empresa podem, contudo, ter efeitos intensos e devastadores. Como se sente o executivo que assume o papel de “carrasco”, responsável por “cortar cabeças”, atitude muito comum nas empresas atualmente? Ele aceita essa atribuição porque acredita na necessidade de fazê-lo ou simplesmente está repetindo algo que lhe foi imposto? Está apenas servindo aos interesses do capital? A pergunta que resta é se esse movimento é distinto do que se processa com os trabalhadores mais operacionais, os mesmos mencionados acima, quando acabam unicamente reproduzindo a si mesmos, alienados, em sua mesmice. O fenômeno é semelhante, ainda que na teoria da sociedade de classes, se considera o executivo como um representante do capital e, portanto, não como um representante da classe trabalhadora. Guardadas as devidas proporções, o fenômeno da mesmice se reproduz e o engessa nessa posição até que ele atinja uma condição crítica que o leve a se questionar e se transformar. Ele também necessita sobreviver, e mais ainda, procura viver e prover sua família com algum conforto e segurança.

Todavia é impossível evitar a transformação e, portanto, manter a mesmice exige grande esforço. CIAMPA (2001) utiliza o termo *mesmidade* para se referir ao processo de busca e transformação do indivíduo. Essa reflexão deriva da idéia de “eu”, tal como definido por Mead, como parte da persona que possibilita a criação de novas alternativas de ação, ainda que o sujeito seja parte de uma sociedade. Em interação com seus diferentes personagens, a pessoa procura reproduzir valores e símbolos sociais a partir de sua análise

interna e, mesmo assim, criar novas atitudes, crenças, idéias, as quais, por sua vez, cunham novos personagens e ampliam sua abrangência. Esse novo, entretanto, provoca reações nas demais pessoas e na sociedade. Por vezes o movimento é mais próximo e de âmbito menor, referindo-se ao próprio indivíduo que busca novas maneiras de se relacionar com o mundo; em outras vezes, a amplitude de seus atos é bem maior, atingindo uma coletividade e levando à transformação um número maior de pessoas, utopicamente, para assim se refletir na sociedade como um todo.

## **6.2 Concepção de identidade segundo Gorz e Bauman**

A concepção de identidade é relevante para analisar a perspectiva do trabalho e seu impacto na identidade do indivíduo. GORZ (2005) afirma que é provável que, a partir de um trabalho sem atrativos para o indivíduo, que não o estimule a buscar ser diferente e criar novas formas de fazer, principalmente se considerarmos os trabalhos repetitivos, é possível que o indivíduo apenas reproduza a identidade do trabalhador operário que não tem valor a agregar. Esta pode ser uma situação de grande constrangimento e baixa motivação para aqueles que estão sujeitos a ela. Por isso, vários estudos que buscam segmentar o trabalho, engessar e ditar regras de padronização da operação, falham, além de significarem desperdício de talento e desconsideração pelo conhecedor do processo. Quando a opinião das pessoas é considerada, há uma melhoria significativa dos resultados.

GORZ (2005) afirma que, mesmo num trabalho operacional, há fatores imateriais relativos ao trabalho que são próprios e únicos em cada indivíduo. Isso ocorre até mesmo com um operário que, trabalhando numa fábrica de automóveis, aperta os parafusos à sua própria maneira e tem o conhecimento de como fazê-lo sem gerar desgaste nas ferramentas. Ele possui sua maneira completamente peculiar de fazer o que faz, gerando força e pressão de uma maneira difícil de descrever, relacionada com sua experiência na atividade.

A concepção do trabalho executivo é de natureza mais subjetiva e difícil de ser reduzida a tempos e movimentos observáveis. Cada pessoa apropria-se

de uma maneira única de realizar suas tarefas, a qual, pela diversidade e complexidade, não é passível de padronização. O discurso proferido pela organização referente ao trabalho do nível executivo versa mais sobre homogeneidade dos valores e a busca pelo melhor resultado para a empresa.

Cria-se, a partir da realização de atividades, uma dinâmica entre o trabalho e o indivíduo que as realiza, que permite que este construa sua identidade, impactando, ele também, as atividades que, desse modo, também sofrem a influência do indivíduo, numa relação de eterno movimento de construção recíproca (GORZ, 2005).

Segundo BAUMAN (2005), a questão da identidade está ligada ao colapso do Estado de bem-estar social e ao posterior crescimento da sensação de insegurança, com a “corrosão do caráter” que a insegurança e a flexibilidade no local de trabalho têm provocado na sociedade. Para esse autor, é a partir desse parâmetro que são criadas as condições para o esvaziamento das instituições democráticas e para a privatização da esfera pública, levando à injustiça e a falta de liberdade comuns no mundo moderno.

BAUMAN (2005) utiliza o termo “corrosão do caráter”, que aparece com frequência em seus trabalhos mais recentes, como a manifestação mais marcante da profunda ansiedade que caracteriza o comportamento, a tomada de decisões e os projetos de vida de homens e mulheres na sociedade ocidental. Para ele, num mundo em constante transição, há, por um lado, fenômenos de longo prazo evoluindo, como momentos históricos, ou seja, como a evolução de sistemas sociais e políticos de longa duração ao exemplo da Idade Média, que se caracterizam por um conjunto de atributos sociais e um modo de vida baseado nas condições existentes naquele momento histórico. Por outro lado, ele também aponta que, além de compreender as características proeminentes de uma “longa transição” para identificar tendências sociais, é igualmente necessário contextualizar manifestações da existência social dentro do longo período. E é a partir dessa postura que esse autor acredita que a identidade se torna mais fluida no contexto, denominado por ele como da “modernidade líquida” (BAUMAN, 2005). Para ele, definir uma política de identidade parece pouco relevante, pois

*“... numa sociedade que tornou incertas e transitórias as identidades sociais, culturais e sexuais, qualquer tentativa de ‘solidificar’ o que se tornou líquido por meio de uma política de identidade levaria inevitavelmente a falta da possibilidade de uso do pensamento crítico” (VECCHI, 2005, p. 12).*

BAUMAN (2005) defende que ainda que seja arriscado elaborar conceitos sobre a identidade, esta é uma questão fundamental, pois é uma convenção socialmente necessária. O autor baseia seu conceito sobre identidade em sua própria experiência pessoal, já em que, sendo polonês por nascimento, foi “excluído” oficialmente de seu país, tendo sido, em contrapartida, recebido e aceito pela Grã Bretanha. A partir desse fator de ruptura, ele se questiona sobre a definição de sua própria identidade. O autor afirma ainda que as “comunidades” a partir das quais se define a identidade de seus participantes podem ser de dois tipos: a comunidade de vida, em que os membros vivem juntos numa ligação absoluta, e a de destino, em que os membros definem sua identidade pela fusão de idéias ou por uma variedade de princípios. O primeiro estado lhe foi negado, o que o fez repensar sua identidade como ligada à outra comunidade, fator que ele acredita, torna-se cada vez mais comum entre os indivíduos neste momento histórico. O segundo estado lhe foi possível a partir da negação do primeiro, já que lhe permitiu a oportunidade de exposição a diferentes comunidades de idéias, ao âmbito policultural de diversidade de idéias e crenças em que é preciso comparar, fazer escolhas, posicionar-se e sempre reconsiderar as escolhas já feitas e tentar conciliar demandas contraditórias e incompatíveis.

Com essa argumentação, BAUMAN (2005) defende seu posicionamento de que

*“... tornamo-nos-nos co conscientes de que o ‘pertencimento’ e a ‘identidade’ não tem a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda vida, são bastante negociáveis e revogáveis, e de que as decisões que o próprio indivíduo toma, os caminhos que*

*percorre, a maneira como age – e a determinação de se manter firme a tudo isso – são fatores cruciais tanto para o ‘pertencimento’ quanto para a ‘identidade’. Em outras palavras, a idéia de ‘ter uma identidade’ não vai ocorrer às pessoas enquanto o ‘pertencimento’ continuar sendo o seu destino, uma condição sem alternativa. Só começarão a ter essa idéia na forma de uma tarefa a ser realizada, e realizada vezes e vezes sem conta, e não de uma só tacada” (p.17-8).*

Em sua análise, ele considera que na modernidade-líquida, o mundo no qual vivemos

*“está repartido em fragmentos mal coordenados, enquanto as nossas existências individuais são fatiadas numa sucessão de episódios fragilmente conectados” (BAUMAN, 2005, p. 18-9).*

Assim, essa tarefa de manter a consistência da identidade ao longo do tempo é bastante complexa. Ela requer perceber que

*“... as ‘identidades’ flutuam no ar, algumas de nossa própria escolha, mas outras infladas e lançadas pelas pessoas em nossa volta, e é preciso estar em alerta constante para defender as primeiras em relação às últimas. Há uma ampla probabilidade de desentendimento, e o resultado da negociação permanece eternamente pendente. Quanto mais praticamos ou dominamos as difíceis habilidades necessárias para enfrentar essa condição reconhecidamente ambivalente, menos agudas e dolorosas as arestas ásperas parecem, menos grandiosos os desafios e menos irritantes os efeitos.” (p. 19-20).*

BAUMAN (2005) afirma que a 'identidade' só nos é revelada como algo a ser inventado, não descoberto, que é construído do zero ou a partir de escolhas, sendo preciso lutar para preservá-la. Como essa sua condição precária e temporária tende a ser incômoda para os indivíduos, eles tendem a suprimi-la e ocultá-la. Mas, devido à quebra de paradigmas anteriores, em que sua identidade era definida pelo local de nascimento, a situação atual já não mais permite uma resposta direta à pergunta: quem sou eu?

BAUMAN (2005), afirma que

*“a idéia de identidade nasceu da crise de pertencimento e do esforço que esta desencadeou no sentido de transpor a brecha entre o ‘deve’ e o ‘é’ e erguer a realidade ao nível dos padrões estabelecidos pela idéia – recriar a realidade à semelhança da idéia.” (BAUMAN, 2005, p. 26).*

HABERMAS (1983) também acredita que há uma crise na identidade gerada pela crise de sentido, uma vez que as pessoas estão muito abaladas com relação ao seu próprio senso de pertencimento.

Para BAUMAN (2005), a 'identidade nacional' foi uma forma de manter uma comunidade nacional coesa e sobrepor-se ao agregado de indivíduos do Estado que mantinha sua dimensão de perpetuamente incompleta e precária. O uso da força levaria a garantir que os indivíduos se engajassem numa identidade nacional, em função do poder de exclusão do Estado. Este poder age por meio da coerção, no sentido de possibilitar uma sensação de 'pertencimento' e uma função de integração e disciplina nos indivíduos. Para esse autor, o Estado é que gostaria de ter a palavra final sobre a certificação de identidade.

Para o autor,

*“a ‘naturalidade’ do pressuposto de que ‘pertencer-por-nascimento’ significa, automática e inequivocamente, pertencer a uma nação foi uma convenção arduamente construída – a aparência de ‘naturalidade’ era tudo, menos ‘natural’” (BAUMAN, 2005, p. 29).*

E é no momento histórico atual, em que ocorre o abandono desse princípio sobre a identidade, que

*“perde suas âncoras sociais que a faziam parecer ‘natural’, predeterminada e inegociável, a ‘identificação’ se torna cada vez mais importante para os indivíduos que buscam desesperadamente um ‘nós’ a que possam pedir acesso” (BAUMAN, 2005, p.30).*

Assim, como o que era predeterminado não responde mais à necessidade de responder à pergunta: ‘quem sou eu?’, a busca passa a ser por novos grupos, com os quais compartilhe a sensação de ‘pertencimento’ e que facilitem a construção da identidade do sujeito. Entretanto, tais vínculos são frágeis, pois pode-se participar de grupos e ser excluído deles com muita facilidade, já que, neles, o trânsito acontece livremente, principalmente quando se trata de redes virtuais. Eis como esses vínculos dificilmente são capazes de substituir o antigo convívio sólido e reconfortante de categorias predeterminadas, tais como raça, gênero, país ou local de nascimento, família e classe social, entre outros. Ainda que ilusória ou fraudulenta, essa ‘sensação de nós’ parece ter sido mais segura do que nos novos grupos virtuais, facilitados pela Internet ou as redes de trabalho locais e internacionais, nos quais as relações são mais distantes e efêmeras.

A reflexão que surge é de como o executivo define sua identidade? Qual é a força do grupo de executivos na definição de uma identidade coletiva?

## **7. SENTIMENTO FRENTE AO DESLIGAMENTO**

“Ao precipitar a coisa ...eu sai do banco por cima... se é que há alguma maneira de sair por cima numa demissão.”.

(Renato, ex-diretor de banco, 38 anos)

Conforme foi visto até o momento, a identificação entre o indivíduo e a organização está a serviço de direcionar a energia pulsional para a produção e manter as angústias de carência controladas, de forma a gerar um equilíbrio nessa relação. Entretanto, o que ocorre quando esse vínculo é quebrado?

Reações distintas foram observadas nas entrevistas, dependendo da relação do executivo com a empresa no momento de ruptura. Alguns ficaram absolutamente surpresos e outros já esperavam que isso ocorresse, em função do clima tenso e de desgaste ao qual estavam expostos. Para Sílvio e Inácio, o desligamento foi uma surpresa, como ambos relatam nos trechos das entrevistas abaixo:

“Mas meu desligamento foi surpresa total. Minha primeira reação foi de achar que não era comigo, fui embora. Saí aplaudido por todo andar, minha equipe e outras. Era bem querido por todos. Vou conseguir emprego em qualquer lugar. Achei que sairia de férias em dezembro e estaria trabalhando em janeiro. Depois, senti ansiedade. E demorei mais de seis meses e não arrumei emprego.....virei consultor.” (Sílvio, 42 anos, diretor executivo e empresário).

“Foi horrível, foi uma decepção muito grande... Foi uma surpresa, porque eu tinha dito... O diretor... Foi um período de natal, meio férias (.....) Eu disse pro, eu disse pro... Porque a ordem que eu recebi foi a seguinte: “-Você fica em casa, você não é mais o gerente de marketing. Você fica em casa até as coisas esfriarem.” Eu falei: “-Mas, o que precisa ser esfriado? O que eu fiz? Se vocês me apontarem algo de errado, eu concordo, mas não tem nada de errado. Eu estou mostrando para vocês que a empresa corre o risco [de exposição prejudicial no mercado].” (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Para Mauricio, apesar do susto inicial da comunicação, principalmente pelo fato de ter recebido a notícia por telefone, a possibilidade de buscar uma nova posição dentro da empresa ou a existência de um pacote financeiro para a saída serviram, aparentemente, para aplacar suas angústias, como revela este trecho:

“Eu estava em Paris, foi horrível, foi horrível, não dormi de noite, passei uns quatro dias lá ainda ruim. Estávamos em três casais lá é não foi legal (...) [estava de férias]. Mas quando voltei alguns dias depois foi tudo bem. Ia para o escritório e tinha alguns amigos que foram demitidos e iam 1 vez por semana, mas tudo bem. Eles fizeram uma coisa tranqüila, era 10 de agosto e deram até 31 de agosto para eu decidir... tinha uns 20 dias para que eu decidisse o que fazer.....para achar uma área para mim. O pacote foi legal. Foi tranqüilo, foi legal.” (Mauricio, presidente de empresa, 51 anos).

Ainda que a primeira reação seja de surpresa, medo ou angústia, vários entrevistados relataram também a sensação de alívio inicial após o desligamento, pois sentiam o ambiente tenso e difícil. Renato declara:

“Foi a melhor quinta- feira da minha vida (...) Eu sai leve. Eu estava muito feliz. Estava eufórico....Tinha acabado um ano de fritura...eu tinha um plano para ser demitido e tinha conseguido executá-lo. Foi a noite que dormi melhor na minha vida. Eu tinha me livrado daquilo.” (Renato, ex-diretor de banco, 38 anos).

A principal mágoa que emerge é a falta de reconhecimento da empresa, que fica evidente quando o este vínculo se rompe. Elias relata sua percepção no momento em que discute com o presidente da empresa outras possibilidades de carreira e percebe que este não reconhece seu potencial como executivo da empresa. Isso o magoa muito, de forma que assume a

iniciativa de propor ao presidente que o ajude a sair da organização, como relata no trecho abaixo:

“Na reunião [com o presidente], primeiro fui para o caminho natural, de buscar fora [da área], pois na área de vendas não tenho muito mais para fazer, já está aí, tenho que buscar outro [caminho]...ele falou não, ele tinha receio pelo meu lado pessoal, preocupado com quão humilhado eu ficaria de aceitar uma posição interna [menor]....aí eu falei de uma posição que eu aceitaria, que era menor mas eu teria exposição à ele...era a carta que eu tinha levado...Mas ele falou não, esta não dá...aí eu falei....então, me ajuda a sair.” (Elias, ex-executivo de empresa farmacêutica, 38 anos)

Elias refere-se à questão de sua identidade buscando manter uma imagem positiva sobre si mesmo, embora bastante abalado por perceber ou interpretar que nem todos o reconhecem como ele gostaria.

“De alguma forma, eu ainda não apaguei quem eu sou assim....continuo me achando inteligente e competente. O chocante é que tenha gente que não pensa assim...” (Elias, ex-executivo de indústria farmacêutica, 38 anos).

Inácio, que já está desligado há cerca de um ano, ainda se ressentido pela falta de reconhecimento e da forma como foi tratado ao sair. De acordo com seu relato:

“Eu convivo com esse gosto amargo até hoje, acho que é muito difícil você ter feito tanto para a empresa e ter recebido isso. A decisão em pagar [empresa de recolocação], em pagar o bônus do ano anterior, isso eles só fizeram 5 ou 6 meses depois.... Então, isso tudo foi uma coisa muito mal resolvida. (...) Ah, [me senti] muito mal ,

“você só tem vontade de pensar como é que você faz para reverter isso. Queria reverter, você sonha com isso, você sonha com as pessoas, você não consegue entender...”. (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Por outro lado, a experiência permitiu-lhe a construção de novas percepções:

“Então, isso [demissão] foi muito doloroso, foi muito injusto o que fizeram. Mas por outro lado, eu conheci novas coisas, eu conheci novas pessoas, eu conheci melhor outras pessoas. O lado ruim delas, o lado bom de outras”. (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

Baseado em algumas declarações de executivos, conforme citadas abaixo, percebe-se um grande abalo em termos de sua definição de identidade e o questionamento volta-se para sua competência e até para o questionamento sobre se ele merece os “benefícios” de pertencer à organização. Vários afirmam que são culpados pelo que ocorreu, seja porque não perceberam o jogo político a tempo, seja porque não se prepararam para as mudanças.

Na entrevista de Renato, ex-diretor de banco, 38 anos, ele culpa-se pelo desligamento. Na sua visão:

“Mas não culpo a ele [chefe], culpo a mim. Porque eu gerenciei mal, ou não tão bem minha carreira e porque eu acabei apostando as fichas em uma só pessoa, deveria ter trabalhado melhor a política, deveria ter desenvolvido mais oportunidades, deveria ter sido menos fiel...sem ser infiel mas eu não precisava ser tão convicto. Às vezes você pode escolher as brigas...você pode perder algumas eu nunca perdi nenhuma. Ninguém gosta de campeão. Todo mundo quer derrubar o campeão.....E quando tiveram oportunidade, derrubaram...` (Renato, ex-diretor de banco, 38 anos).

Afirma ele que, ao perceber que não havia outra saída, construiu uma forma de levar alguma vantagem financeira, para aplacar seus sentimentos de inadequação. O dinheiro era a moeda de troca através da qual poderia justificar para si mesmo a sua demissão, conforme revela este trecho da entrevista:

“...hoje falando...porque, de novo, a culpa foi minha, mas tinha uma diferença financeira tanto na forma como eu sairia do banco, como no valor financeiro envolvido. Quando admitiram para o [dono do banco] que o erro foi deles...aí retomei. o controle...isso foi calculado...eu fiz isso com minha *coach*...não usei-a para o mal...aquilo era para mim...usei como achei que era para usar...ela me ensinou a ver os sinais, me ensinou a ver o momento, e quando eu notei que o momento tinha chegado...eu precipitei a coisa. Ao precipitar a coisa ...eu sai do banco por cima...se é que há alguma maneira de sair por cima numa demissão. O plano funcionou, eu queria que eles pagassem para eu sair, me dessem um monte de coisas, que eu cobrasse um monte de coisas....e eu ganhei tudo e mais um pouco do que pedi...” (Renato, ex-diretor de banco, 38 anos)

Nas entrevistas, os executivos explicitam que o pacote financeiro de desligamento que receberam foi muito bom, de modo geral acima do que é definido por lei, já que estendem benefícios e ampliam as recompensas em dinheiro. Mauricio, que passou pelo processo duas vezes, em função do fechamento das operações de unidades de negócios no Brasil, relata:

“Teve [pacote de desligamento], pagaram, foi legal. Só que acabou rapidamente porque montei casa nova e uma empresa nova. E ai foi um ano de muito aprendizado. [Investi no mercado de ações]. Com esta coisa de capital de risco eu não tinha experiência, tinha um consultor que tinha experiência na área administrativa que foi muito útil, me ajudou muito.” (Maurício, presidente, 51 anos).

Elias, ex-diretor que aceitou voltar para a posição de gerente como um passo importante para sua aprendizagem, a fim de continuar crescendo na carreira, no momento da saída, preocupou-se em manter a moral de seu time, como era esperado pelo seu papel de gestor, conforme ele mesmo relata:

“Um dia antes de sair falei com eles. Precisava falar para eles antes de todo mundo. Esse dia em Julho. Quando fechou efetivamente com RH, marcamos data. Terça que vem, assim falo com o grupo na segunda. Comprei uma garrafa de *Veuve Clicot* para cada um. Falei até meio emocionado. Ganhei isso quando virei diretor, não quero que seja chato eu estar saindo.”. (Elias, ex-gerente comercial, 38 anos).

Para este executivo, seu senso de responsabilidade o levou a buscar ter qualidade de caráter, e assim resistir à erosão de seus valores como a lealdade, o compromisso, o propósito e a resolução, questões de longo prazo e que caracterizam sua identidade. Para ele, afirmar esses valores é importante para que não se perca à deriva, sem saber de fato quem ele é. Elias usa a racionalização para encontrar uma maneira de aplacar suas angústias em relação ao desligamento. (SENNETT, 2005). O mesmo autor (2005) apresenta um exemplo de um executivo que responde à demissão afirmando:

*“- Claro, eu fiquei furioso, mas isso não adianta nada. Não havia nada de injusto no fato de a empresa enxugar suas operações. O que quer que tenha acontecido, eu tinha que lidar com as conseqüências. (...) A quem deveria escrever uma carta reclamando?” (SENNETT, 2005, p 30).*

Silvio, em sua entrevista, esboça sua reação imediata ao desligamento de otimismo e confiança, em que procurou criar uma nova rotina, mas que

depois se transformou em dúvida sobre sua definição de si mesmo, conforme cita abaixo:

“Achei que sairia de férias em dezembro e estaria trabalhando em janeiro. Depois, senti ansiedade. Queria fazer alguma coisa. Queria sentir-me importante. Tentei me ocupar. Saúde, esporte, ir ao clube. Cultivar *network*. Atividade na [empresa de recolocação] durante um tempo me ocupou a mente. Tive alguns momentos de vazio. Não tinha seqüência. Comecei a refletir sobre tudo o que aconteceu. A experiência não foi positiva. Foi um “novo” negativo. Não sabia quem eu era.” (Sílvio, executivo e empresário, 42 anos).

No entanto, assumir a responsabilidade por fatos fora de seu controle o leva a uma afirmação estática de si. SENNETT (2005) apresenta como solução a necessidade do desenvolvimento de uma narrativa para que o indivíduo não se perca entre estes extremos. Neste mundo de incerteza, este não é um desafio fácil de superar. Nesse trecho da entrevista, Sílvio encontra outra forma de falar sobre si mesmo. Ainda que seu objetivo final fosse voltar à posição executiva, ele buscou uma alternativa temporária que o ajudou a se encontrar, conforme revela neste o trecho que segue:

“Aquele plano de carreira de 2000. Queria trazer o plano do final para frente, em busca de desafio. Era uma alternativa temporária, fazer consultoria, pois estaria desprovido de tudo, não teria o suporte que tem na organização. Era eu sozinho. Quando tomei a decisão, resolvi fazer um ‘road show’. O processo seletivo no Banco X foi um divisor de águas. Recebi feedback positivo no processo, pelo gestor que disse: vai dar samba. Foi muito ruim quando não deu certo. Fiquei decepcionado comigo mesmo, porque não tinha construído um plano B. Porque não aconteceu de eu fazer isto [(plano B)] três meses atrás para estar pronto agora. Ir para a consultoria não era estar ‘de volta’. Ser

executivo era o que eu queria. Isto era estar 'de volta'. Porque o clima, ambiente corporativo me fazia falta. Queria também mostrar para mim e para os outros que eu poderia voltar à função executiva.”(Sílvio, executivo e empresário, 42 anos).

Quando o vínculo com a organização se rompe, os sentimentos de proteção e reconhecimento são substituídos pela incerteza do futuro e pelo questionamento de como definir sua própria identidade fora do ambiente organizacional, conforme foi colocado por Sílvio acima. Entretanto, a partir desta nova experiência em outro papel, ele começou a recuperar sua auto-estima, o que, aos poucos, lhe traz uma sensação de pertencimento, como se pode apreender neste outro trecho de sua entrevista:

“Depois passei a trabalhar no escritório de meus clientes. Estava no ambiente corporativo. Senti que voltei. Foram seis meses de projetos 'stand-alone' e nesta ocasião sentia que estava fazendo trabalho 'free lancer'. Cheguei a ter três escritórios: da empresa de varejo, do banco da montadora de veículos e de um grande banco de atacado e varejo. Estava participando dos processos das empresas. Era como se fosse um 'interim management'. Era um terceiro, não era excluído mas também não era incluído.” (Sílvio, executivo e empresário, 42 anos).

Todos os executivos entrevistados mencionam a dificuldade de lidar com seus dias vazios e com o auto-questionamento sobre sua competência, mas procuram manter-se confiantes, embora cobrando de si mesmos conseguir um outro trabalho, conforme João expressa no trecho abaixo:

“Ah! Não sei. [Cobrança] de você mesmo... A sociedade te cobra isso. Assim, se você não trabalha, você é um cidadão de segunda classe.” . (João , ex-gerente de compras, 46 anos)

Na demissão, os executivos receberam um pacote financeiro maior do que é legalmente garantido por lei além da extensão de alguns benefícios. Essa situação propiciou uma certa tranquilidade inicial para garantir sustento para a família durante alguns meses enquanto procurava uma recolocação. Entretanto, os executivos entrevistados, de forma geral, procuraram meios de manutenção e crescimento financeiro para o sustento da família através do investimento do seu capital no mercado financeiro, principalmente no mercado de renda variável, que foi uma aplicação com bons resultados para a maioria, neste último ano. Inácio (ex-gerente de marketing, 56 anos) e João (ex-gerente de compras, 46 anos) contam como essa alternativa foi positiva, tanto para manter a situação financeira como para ocupação de seu tempo. Eles retratam o impacto financeiro e como conseguiram lidar com isso investindo na bolsa de valores e recebendo ajuda da família.

“Ah!!! (...) [para viver e manter a família], um pouco a bolsa [de valores] , os sustos...(...) É. (...) Pois é, agora você imagina se não tivesse isso. Porque você começa a ver você consumir recursos que até não são de uma poupança, é uma parte do fundo de garantia. Como é que faz? (...) Só, e a minha mulher tem uma casa que era da mãe dela, mas é um aluguel pequenininho. Ela tem alguns aluguéis, e agora a gente vai vender... Ah, teve outra coisa que ajudou. O irmão dela comprou uma parte grande de imóveis dela, da herança (...). Teve entrada por uma outra coisa. A gente fala: *“-Parece que as coisas acontecem nas horas certas.”* (Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

“Eu fico acompanhando o que está acontecendo na bolsa, aplico o dinheiro. Então acompanho a bolsa. Então é assim, se você perguntar ao longo desse período o que aconteceu comigo, eu tinha essa atividade de investidor 3, ou o que quer que seja, não sei como chama. Ter uma atividade com a Bolsa de Valores, para mim, preenche

uma parte do meu tempo. Eu...(...) até agora eu estou conseguindo.... me manter com um resultado. Assim, a gente sabe dos riscos, mas enfim, eu acho que se eu tivesse sido mais conservador, talvez eu estivesse mais preocupado hoje do que tendo arriscado um pouco mais na bolsa (...) Então isso dá um pouco de tranqüilidade.”.  
(João, ex-gerente de compras, 46 anos).

FREITAS (1997) apresenta o argumento de que a demissão é, muitas vezes, vista pelo grupo que permanece como sendo uma consequência das ações do demitido. Assim, a punição é resultante de algo provocado pelo indivíduo. Esse processo é descrito pela mesma autora para no contexto do um nível operacional da organização. A autora descreve uma situação clara de não adequação às normas. Relata o caso de um indivíduo que começa a faltar ao trabalho. Sendo o absenteísmo, uma contravenção ao que é esperado como bom desempenho da função, sua demissão é vista como ‘natural’ pelo grupo, e consequência de sua atitude transgressiva das normas. Entretanto, para o nível executivo, esta avaliação sobre a performance do indivíduo é muito mais subjetiva e complexa. Os indicadores de sua atuação revelam-se em fatores como, por exemplo, comprometimento, capacidade de liderança, foco em resultados, habilidade de negociação (BARTOLI, 2000), e não em quesitos como número de peças produzidas, quantidade de faltas e atrasos, número de acidentes, enfim, indicadores que permitem mensuração direta e objetiva.

FREITAS (1997) se refere a reação do grupo de trabalho que permanece na organização como muito mais velada e de difícil leitura. Observa-se que há pessoas que se afastam por não quererem ser vistos como pertencentes ao grupo de um “fracassado”, ou por preferirem evitar a associação com alguém que já não detém mais o poder de decisão ou influência, portanto não representa benefício no desenvolvimento de suas carreiras e futuras premiações.

O processo de aniquilação a que BERGER e LUCKMANN (1985) se referem pode ser observado na organização no momento do desligamento de um funcionário. Porém, enquanto para o grupo operacional o julgamento de adequação aos padrões estabelecidos é passível de uma leitura mais direta, no

nível executivo, os julgamentos estão baseados, principalmente, em percepções subjetivas. Em qualquer situação, a subjetividade é parte da percepção e do julgamento das pessoas, entretanto, no nível de gestão, os mecanismos políticos ganham ainda mais força.

Assim, os executivos demitidos vivem o desamparo, a solidão, a rejeição e culpa pelo que fizeram ou deixaram de fazer, que os levou à demissão. O sentimento de fracasso e culpa provém tanto do julgamento do indivíduo sobre si mesmo, quanto também pode ser reforçado pela atitude do grupo que permanece. Uma das principais queixas de executivos que passam pelo processo de recolocação é a dificuldade que sentem de ser atendidos pelas pessoas com que trabalharam, por vezes pares, subordinados ou ex-chefes, como também clientes e fornecedores, pois já não carregam o sobrenome empresarial.

Essa situação provoca sentimentos de angústia e baixa auto-estima. Sentem-se isolados do mundo e, dependendo do perfil e de suas crenças, podem se fechar e ficar deprimidos. Não é raro que tenham que realizar um tratamento médico, para ajudar a controlar os sintomas de reações emocionais. A experiência no acompanhamento de executivos mostra que as queixas mais comuns são de insônia, depressão, gripes fortes e recorrentes, problemas respiratórios ou, até mesmo, ainda que menos freqüentes, contusões e fraturas.

Um impacto importante que se nota é aquele provocado na identidade do executivo. Para uma dúvida sobre quem é ele, sobre como irá se definir sem o aval do sobrenome empresarial, sem o papel profissional, que para esse grupo, mostra-se preponderante em relação a outros papéis em sua vida. Alguns chegam a se dedicar quase exclusivamente ao trabalho e não sabem como gerenciar seu tempo, se não têm mais seu “emprego”.

Outro aspecto relevante a ser discutido diz respeito à questão da segurança e insegurança gerada pela perda do vínculo profissional.

Segundo SCHIRATO (2000), a leitura que os trabalhadores fazem da organização está pautada em promessas e intenções que criam uma falsa

realidade, reduzindo a possibilidade de uma avaliação mais racional e objetiva das relações criadas. FREUD (1979) afirma que:

*“O homem civilizado trocou uma parcela de suas possibilidades de felicidade por uma parcela de segurança.”*

Para SCHIRATO (2000), a sensação de segurança de estar empregado é tão ilusória quanto a sensação de insegurança gerada pelo desemprego. Essas questões estão muito mais no âmbito do imaginário do que no da realidade concreta. Essa situação é ainda mais verdadeira quando se trata do nível executivo, uma vez que o desemprego, para uma grande parte desses profissionais, não se restringe às preocupações financeiras, mas principalmente às questões que envolvem ocupação, realização e manutenção do sentimento de amor-próprio, já que a maioria foi demitida com pacotes financeiros diferenciados, recebendo gratificações maiores que o estabelecido pela lei brasileira, além de obter ainda a extensão de alguns benefícios, como assistência médica e, por vezes, a compra do automóvel com desconto.

Segundo PAGÈS et. al. (1987), o homem dentro do trabalho na empresa é solicitado a vencer, e aqueles que ambicionam crescer na carreira, vão assumir esses valores como centrais. Os sacrifícios, como não ter tempo para dedicar-se à família ou para outras atividades pessoais é recompensado por salário e benefícios, além de oportunidades de promoção.

*“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”. (PAGÈS, et. al., 1987. p.135).*

Assim, o desemprego torna-se mais aterrador, uma vez que a identidade do indivíduo está vinculada ao seu papel profissional, e, se ele se vê privado desse papel, desorganiza o conceito que construiu acerca de sua própria identidade.

“Comecei a refletir tudo que aconteceu. A experiência do desligamento não foi positiva. Foi um “novo” negativo. Não sabia quem eu era.”. (Sílvio, 42 anos, diretor executivo e empresário).

LÉVY-LEBOYER (1994) aponta o duplo impacto do desemprego, uma vez que este atinge o plano material e também o equilíbrio psicológico e social. Mesmo com respaldo financeiro, os demitidos de seus postos de trabalho sentem-se diminuídos e desvalorizados. A mesma autora relata que a situação da perda de emprego é vivida como um acidente individual por cujas causas e conseqüências os demitidos, se vêem e são vistos como responsáveis devendo, portanto encontrar a solução por si mesmos.

Já PAGÈS et. al. (1987) afirmam que a empresa molda o indivíduo e lhe dá uma razão de viver, entretanto, quando ele perde a condição de ser produtivo e de se desenvolver na velocidade requerida pela organização, torna-se obsoleto e mais facilmente descartável. No nível executivo um dos principais fatores de demissão é a falta de suporte político dentro da empresa. Essa situação pode ser observada no relato de Sílvio.

“Fiz escolhas erradas. Board de acionistas mudou, eu não estava mais no controle....no time. Fiquei um pouco orgulhoso...soberba. Tentei me movimentar, e aliar-me, mas as pessoas não deixaram. Houve um processo de perda de algumas lideranças. Baixei minha bola. Meus projetos começaram a perder força. Não eram mais importantes nem prioritários. Mas meu desligamento foi surpresa.”. (Sílvio, 42 anos, diretor executivo e empresário).

O preço a pagar para quem chega ao topo e pensa que se tornou indispensável é o frio do Olimpo solitário, no exercício do poder de sua função (BARTOLI, 2001). A empresa exige a dedicação e o comprometimento totais. Assim, em nome do melhor resultado, demitem-se pessoas na busca máxima pela eficiência e retorno para o acionista. Quando o executivo também é incluído no processo, passa a perceber o quanto se dedicou ao trabalho, tendo

maior dificuldade de definir-se a si mesmo sem a centralidade da identidade profissional.

Todavia, após a demissão, o executivo apresenta, nas entrevistas, uma nova rotina e perspectiva que serão analisadas a seguir.

### ***7.1 Após a demissão: uma nova rotina e a possibilidade de novas alternativas***

O processo de desligamento da organização exige uma nova estruturação da rotina. O trabalho, com horários pré-definidos, agenda cheia de reuniões ou viagens nacionais e internacionais, visitas a clientes e fornecedores, troca de informações com pares e subordinados, enfim, um dia com muitas atividades e contatos, é substituído por um dia com tempo livre para ser utilizado conforme sua decisão.

Inácio comenta essa mudança e o impacto positivo que ela trouxe para sua vida familiar:

“O que mudou foi a rotina, a gente teve... O que mudou foi a rotina, eu passei a ter, talvez, um pouco mais de contato com a minha filha. (...) Foi, foi. Eu consegui ver que você ser demitido, você não morre, tem vida depois disso. E você se reposiciona.”.(Inácio, ex-gerente de marketing, 56 anos).

João, ex-gerente de compras, 46 anos, realiza outras atividades para se manter atualizado, mas percebe que interfere na rotina da família e na organização das atividades domésticas, precisando encontrar um novo equilíbrio. Uma das atividades que ocupa seu tempo e acaba se tornando central no seu dia é a administração de seus recursos no mercado financeiro. Em suas palavras:

“Ah! Procuo ter o dia mais normal possível. Como eu tenho alguma reserva financeira... Então, eu fico acompanhando o que está acontecendo na bolsa, aplico o dinheiro. Então, acompanho a bolsa ... Assim, como eu gosto de ler. Eu estou lendo muita coisa ligada à atividade profissional mesmo. À gestão, à área financeira, mercado, empresas. Leio muito sobre isso. As minhas caminhadas, como eu acabei de te falar, a família. E é assim, ter tido esse tempo, de ficar com a família no dia-a-dia, a noite inteira, o dia inteiro, a semana inteira, ou coisa parecida. Você acaba se envolvendo em coisas que antes você não se envolvia, de acompanhar. É bom, é interessante. A gente acha que conhece a família, mas conhecer a família quando você está trabalhando, você só vê nos momentos bons, eu acho. Nos momentos de... Ah! Você chega em casa, tem uma expectativa porque está vindo, ou não tem uma expectativa de estar vindo, porque você está fora. Quando você passa o dia inteiro, você vê as alterações de humor, você vê... Quando você fica em casa, você está incomodando a família. Eles não estão acostumados com você em casa. Então, você tem que perceber, que de vez em quando tem que sair, falar: “-Ah! Vou dar uma volta. Vou encontrar um amigo.” Ou coisa parecida... Então, é reaprender a convivência, porque você não... Agora você esta 100% do tempo disponível, antes você não estava. Então, no começo é legal, e tal, mas depois começa a incomodar, depois você vai reaprendendo assim: Vamos redefinir aqui papéis, o que cada um faz e coisa e tal. E, ficar em casa é isso assim.” (João, ex-gerente de compras, 46 anos).

Maurício, presidente de empresa, 51 anos, descreve uma rotina intensa de busca por um novo trabalho, que lhe ocupou o tempo e exigiu dele organização e persistência. Afirma que:

“Eu não conto realmente os três primeiros meses, de outubro a dezembro, eu estava trabalhando. Os quatro primeiros meses do ano, efetivamente os quatro primeiros meses foram muito intensos porque eu trabalhei [na minha recolocação]... Primeiro, eu nunca tive problema psicológico de ter que ir para a [empresa de recolocação], para ficar lá, para dizer que está saindo de casa para um trabalho. Nunca, eu tive zero de problema psicológico inclusive, zero problema de ter empregada e viver dentro de casa. Então eu tinha um escritório dentro de casa. Ali é que eu trabalhava, sempre fazendo *network*, sempre almoço sempre encontro, sempre..., muita atividade também, foi muito intenso.”. (Maurício, presidente de empresa, 51 anos).

Nas entrevistas, alguns executivos relatam a busca ou até mesmo o estabelecimento de novas alternativas de trabalho, que reorganizam e mudam a rotina em relação ao que tinham anteriormente como executivos. Um dos principais incômodos é o isolamento social e a solidão da atividade fora do meio empresarial.

Sílvio estabeleceu como alternativa de volta ao mercado a atividade de consultor, a qual naturalmente aconteceu pelo chamado de alguns contatos, que precisavam de apoio na sua especialidade. Foi uma maneira mais rápida de retorno, mas que representou para ele grande dificuldade, já que se trata de uma atividade que considera muito solitária. Para ele,

“Era uma alternativa temporária, fazer consultoria, pois estaria desprovido de tudo, não teria o suporte que tem na organização. Era eu sozinho.” (Sílvio, 42 anos, executivo e empresário).

Como Sílvio, outros profissionais até buscaram alternativas de atuação fora do mercado formal como executivo. Elias, está neste grupo, buscando estabelecer um novo negócio como fornecedor de indústrias farmacêuticas, que era o segmento em que atuava. Nos trechos abaixo, avalia como será aceito em sua nova função de empresário e considera que sua nova atividade e rotina apresentam um lado bom e outro ruim, e ele está tentando lidar com ambos:

“... E de que alguma forma agora sei que vou ter que pegar este lado competente, inteligente e vou ter que mostrar para mais gente que não me conhece que sou isso. Com este meu produto novo. Talvez seja mais fácil vender este *software* na [empresa] pois é o *software* do Elias. Com exceção do presidente os outros vão olhar como meu. É do Elias, é pra já. Chegue aí que vamos lá. Vão querer ver porque é do Elias. Talvez não comprem. Mas vão ver.”(Elias, ex-executivo, 38 anos).

“[A rotina é] diferente. Tem uns lados muito bons... claro que...tem momentos em que a empresa está tão no comecinho...que ainda não tem muito o que fazer de um lado, mas tem muito para fazer de outro. Varia muito de semana para semana. Tem semana que no final de semana, feriado prolongado, no meio do sábado, que eu acho que tenho que estar trabalhando (...) [na empresa] você fecha o computador e acabou.... [agora] tem o lado de ser mais flexível com seu tempo. Agora que estou treinando duas vezes por semana... antes eu treinava um pouquinho, mas era diferente. Agora....o sentimento de solidão....estou até marcando de almoçar com algumas pessoas, não chega e-mail, eu trabalho em casa, sozinho. posso chegar em casa, tomar café...” (Elias, ex-executivo de indústria farmacêutica, 38 anos).

A questão de ocupação e de sentir-se útil prevalecem na busca por recolocação, levando-nos a considerar que o trabalho é um dos elementos fundamentais na vida dos executivos. João que está desempregado há cerca de dez meses, afirma que, neste novo ano de 2008, precisa encontrar um outro trabalho, não apenas por causa da remuneração, mas também como ocupação e fonte de valor para si e para a sociedade.

“Eu preciso ter uma atividade, um trabalho, para ter.”

(João, ex-gerente de compras, 46 anos).

Para aqueles que se recolocaram no mercado de trabalho como executivos, há ainda uma preferência por empresas multinacionais, devido ao acesso a salário, benefícios e até mesmo desafios internacionais. Segundo Maurício:

“Multinacional é outra conversa. (...) Porque você tem remuneração muito melhor, você tem pacote de benefícios, tem plano de previdência, tem um monte de coisas que aqui não tem.”. (Maurício, presidente de pequena empresa nacional, 51 anos).

Através das entrevistas com os executivos, percebe-se que eles conseguiram encontrar uma forma de lidar com sua nova rotina, reorganizaram-se e, em alguns casos, encontraram novas alternativas de trabalho. Entretanto ainda comentam que seu desejo real seria voltar a uma posição executiva. A situação de trabalho executivo, além de ser mais conhecida, é vista como confortável, pois organiza a rotina e as finanças, oferecendo uma sensação de segurança. De forma geral, nas entrevistas, os executivos expressaram a preferência por uma recolocação no mercado como executivos, pela identificação com a atividade e a possibilidade de valorização, reconhecimento e contato social.

## 8. CONCLUSÃO

### **O contexto do mercado e o perfil do executivo brasileiro**

O contexto do momento atual, seja ele da modernidade ou da pós-modernidade, gera impactos no trabalho e na vida social, principalmente no que se refere ao aumento do sentimento de insegurança advindo do aprofundamento da percepção de instabilidade e incerteza que sempre foram atributos da realidade humana no mundo. Nesse universo flutuante, instável, imprevisível estão inseridas as organizações e seus executivos.

No mercado brasileiro, faz quase vinte anos que a abertura para os produtos importados carregou uma mudança no perfil de exigência para esses profissionais, passando a requerer deles maior flexibilidade, bem como rápida aprendizagem e grande capacidade de adaptação às mudanças. O mercado global colocou o executivo brasileiro em contato direto com as demandas internacionais e com o trabalho em teias pulverizadas. Os executivos entrevistados para esta pesquisa relatam como costumam viajar e envolver-se nos mais diversificados grupos de trabalho e atividades. O trabalho em redes de colaboração, o contato com outras regiões do país e com outros países faz com que os executivos vivam muito mais expostos ao ambiente globalizado, o qual apesar das diferenças no modo de vida e trabalho de cada localidade, apresentam algumas características similares, como o acesso à informação e tecnologia, o conhecimento de culturas de outros países, o impacto das comunicações velozes e das decisões centralizadas, sendo difundidas nas unidades locais.

Os executivos que conseguiram adaptar-se relativamente a essa nova velocidade “continuaram no jogo”. Todavia, em meio ao processo de globalização, as empresas centralizaram as decisões na casa matriz, deixando para os executivos locais o trabalho de implementação das estratégias e operação de fábricas. Esse movimento limitou a abrangência de atuação dos executivos para atividades mais compartimentadas, principalmente no caso das

multinacionais que atuam no Brasil, o que levou a um processo de redução de contingente e demissão em vários níveis, incluindo-se aí também o nível decisório, fato que tem ocorrido mais recentemente.

Fenômeno ainda novo, a demissão de executivos causa surpresa para alguns deles, na medida em que estes se identificavam com seu papel na empresa, a ponto de se considerarem elementos importantes para a tomada de decisões da organização, chegando mesmo a se sentir quase insubstituíveis, pelo compromisso e envolvimento que investiam nessa relação. No entanto, essa categoria aparentemente diferenciada já integra as listas de cortes, substituições ou simples demissões.

Pelas entrevistas pode-se notar que cada indivíduo vive sua situação de demissão como única. Ainda que os executivos trabalhem em redes integradas, participando de diferentes grupos, alguns virtuais, não pareceu haver forte conexão entre eles. A relação entre os executivos se estabelece em função do trabalho e tendem a manter-se enquanto trabalham juntos. Assim, ao romper o vínculo profissional, estas relações também se rompem ou se distanciam, tendendo a reduzir sua intensidade e proximidade quando cessa a situação cotidiana de trabalho conjunto. No desligamento, o executivo tende a ver sua situação como individual, dificultando partilhar suas emoções e pensamentos com outros da mesma coletividade. Sugere-se que os laços de solidariedade são mais tênues para este nível e dependem muito da capacidade do executivo desligado em manter ou desenvolver relações com outros executivos que possam ajudá-lo a definir-se como profissional e encontrar um novo posto de trabalho.

O executivo entrevistado nesta pesquisa é, de maneira geral, oriundo de extratos sociais mais altos, tendo tido acesso a boas escolas e a famílias estruturadas, nas quais formaram seus valores. Seus pais foram ou ainda são executivos, empresários ou comerciantes, e alguns deles puderam propiciar aos filhos oportunidades como a de viagem internacional antes ou durante o período da universidade. Essa vivência internacional foi motivada por um projeto de trabalho e representava uma experimentação de independência, realizada com o apoio financeiro dos pais.

Entretanto, em seus relatos, esses mesmos executivos demonstram que a organização, e mesmo o nível executivo, é composto por pessoas de várias origens e extratos sociais distintos. Fábio deixa isso claro, quando diz que seu chefe em uma das empresas era oriundo de um extrato social menos favorecido, morava numa região popular de São Paulo e conseguiu crescer na organização. Outro entrevistado, João, nasceu no interior da Bahia e é filho de uma empregada doméstica que foi abandonada pelo marido e que criou seus três filhos sozinha. Apesar das dificuldades, sua mãe valorizava o estudo e procurou lhe oferecer oportunidades para que se preparasse. Ele relata que sua curiosidade e vontade de aprender foram fundamentais para que alcançasse a posição de gerente de compras, tendo atuado em grandes empresas multinacionais. Assim, sugere-se que um dos fatores relevantes para desenvolver carreira dentro da organização é o nível educacional, sendo este, um pré-requisito indispensável. Formação de nível superior, complementada por programas de especialização ou MBAs são sempre desejáveis e, muitas vezes, exigidos, no entanto, percebe-se que, além dos conhecimentos e habilidades, as atitudes, como a curiosidade e o desejo de aprender de João, podem fazer a diferença. Neste sentido, valores como a flexibilidade e o grau de adaptação são vistos como imprescindíveis para o executivo no mercado atual.

Os executivos participantes desta pesquisa revelam que cresceram na organização por meio das oportunidades que foram surgindo, sendo que, muitas vezes, não tinham clara noção de qual era o seu desejo. Sua identidade profissional foi forjada pelo próprio trabalho na organização, sendo que o vínculo com a profissão surgiu quase que por acaso, ou seja, eles desenvolveram suas carreiras dentro da área para a qual foram guiados pelos outros ou pelas circunstâncias. Nessa medida, especializar-se na área comercial ou outra foi, essencialmente, um resultado das oportunidades que surgiram. Apenas dois deles referem-se à escolha pela área de marketing como foco de atividade. Tornar-se executivo foi, também, uma consequência do plano de desenvolvimento da carreira na empresa, um caminho natural e nem sempre uma escolha consciente.

O acesso a projetos internacionais é valorizado pelos profissionais, segundo suas declarações, pois significa a possibilidade de exposição e

crescimento. Entretanto, a vivência em outros países, para aqueles que tiveram essa oportunidade, não foi uma situação fácil. Os executivos relataram como o ambiente de trabalho podia ser muito ruim, pois o nível de estresse era alto e muitos projetos não se viabilizavam, em função de interesses políticos. Por outro lado, essa vivência acabou enriquecendo seus currículos e lhes permitiu um ambiente de aprendizagem.

Ao mesmo tempo em que a experiência internacional é almejada, é também difícil de ser administrada, estabelecendo assim uma contradição com diversas facetas que os transforma em profissionais diferenciados, mas que, no entanto, não lhes facilita a aceitação pelo seu grupo quando retornam ao seu país de origem, havendo, inclusive resistência a eles por parte de seus pares e da chefia.

### **O executivo e o sistema imaginário na organização**

O executivo é visto como representante do capital, aquele que defende os interesses da empresa, que se coloca no lugar de “dono”, que fala em nome do acionista e que pertence à classe dominante. O executivo identifica-se com os objetivos da empresa, tratando-os como se fossem os seus próprios, porém sua posição na estrutura é intermediária, instalada entre a dos trabalhadores e a dos acionistas. Ele não possui poder de decisão independente e espera-se que ele sempre assuma uma posição favorável à empresa, ou seja, favorável ao capital. Mesmo que se acredite livre para decidir, não sofrendo as influências políticas da organização, e que não se sinta coibido a realizar determinadas tarefas, contrárias aos seus valores, ainda assim ele estará sujeito às determinações da empresa. O executivo é também um trabalhador afetado pelos fenômenos de controle exercidos pelo poder capitalista e assim está sujeito às conseqüências dessa dominação, como os demais profissionais participantes da organização, porém, nem por isso perde totalmente sua consciência sobre os mecanismos existentes e ainda mantém algum grau de liberdade para fazer suas escolhas.

Para lidar com a contradição que vive em seu papel, o executivo procura encontrar uma síntese baseada na lógica racional ou na realidade, a fim de justificar sua ação (ou não ação). Esse processo mascara a realidade e aprisiona os indivíduos num imaginário que se manifesta por meio do discurso “corporativo”<sup>4</sup>, assimilado e reproduzido pelo próprio executivo nas entrevistas. Ou seja, o executivo não deve posicionar-se contra a organização, caso deseje se manter em sua função. No entanto, quando surge o conflito aberto, através da não concordância com o rumo determinado pela organização, o executivo deve redirecionar-se, internalizando o conflito de tal forma que este passa a ser apenas de sua responsabilidade. Os executivos referem-se a questão do desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade sua e, caso não evoluam como esperavam, responsabilizam-se pelo rumo dos acontecimentos.

---

<sup>4</sup> N.A.- Relativo à corporação, discurso empresarial, forjado pela organização.

Nas entrevistas, os executivos relataram, com naturalidade, que seu papel é trazer resultados para a empresa e para o acionista, identificando-se com essas solicitações, mesmo que elas resultem na tomada de decisões duras, que impactam negativamente na vida de outras pessoas, como realizar cortes e demissões. Eles se utilizam da racionalidade como mecanismo de defesa, a fim de manobrar os remorsos e as culpas resultantes de decisões dessa natureza, sejam elas referentes à demissão de alguém com quem trabalham há anos, sejam referentes ao corte de custos e recursos que impactam em toda uma comunidade, como o fechamento de uma fábrica, por exemplo. O que é esperado do executivo é que ele resolva problemas, assumindo posições favoráveis para o capital, o que significa que não pode expressar abertamente seus conflitos. Para tanto, eles devem manter um distanciamento seguro de seus sentimentos, já que a organização espera deles a objetividade e a frieza necessárias, neste caso, apoiando-se na lógica racional.

A relação com a organização, portanto, é de natureza coercitiva na medida em que obriga o indivíduo a fazer uma série de adaptações, sujeitando-se, assim, às normas do coletivo que “protege” o trabalhador de seus impulsos de morte e do medo de abandono e da desorganização. Essa relação apresenta elementos contraditórios, na medida em que aprisiona o indivíduo numa teia na qual ele mesmo se sente seguro e conectado à organização, ao mesmo tempo em que ela lhe oferece um ambiente que estabelece regras básicas e no qual ele pode dirigir sua energia de maneira produtiva, ou seja, a favor das pulsões de vida. É por meio desses impulsos produtivos que o indivíduo pode contribuir para a sociedade e ser reconhecido, nutrindo seu ego. Como a organização, através de seus mecanismos, possibilita ao indivíduo lidar com suas pulsões de maneira a equilibrar-se, a empresa acaba se tornando um centro organizativo na vida do sujeito.

Nas entrevistas, essa situação revela-se por meio do alto grau de identificação do sujeito com a organização. Alguns dos entrevistados afirmam que “vestem a camisa” ou demonstram claramente o grande orgulho que sentem de trabalhar na empresa. Projetam sua admiração na organização e sentem-se admirados por atuar dentro dela. Sentem-se úteis por meio de seu trabalho, não apenas preenchendo suas necessidades narcísicas, mas

igualmente obtendo meios para cuidar muito bem daqueles que deles dependem. Dessa maneira, encontram na organização uma forma de salvação que advém da ilusão de completude intrínseca da natureza humana, a qual os ajuda a redimir-se de sua incompetência, bem como a escamotear sua fragilidade. A execução de seu papel (de executivo) tem função organizadora por definir tarefas com alguma clareza e permitir que, através da realização das mesmas, ele atinja o reconhecimento dos outros. Os entrevistados relatam o prazer oriundo da posição de comando, da possibilidade de influenciar outras pessoas, até mesmo de dirigir suas ações e de tomar decisões que são reconhecidas como corretas e produtivas. Vivem a ilusão de poder e completude que quase todo ser humano gostaria de viver, caso essa experiência lhe seja oferecida pelo coletivo institucional.

O imaginário da organização manifesta-se a partir de uma agenda de intenções e promessas que leva os indivíduos a se agruparem em torno da organização. O objetivo de buscar melhorar a vida de outras pessoas tem em vista, por consequência, também melhorar as vidas dos sujeitos envolvidos, por meio da conquista de boas condições financeiras e materiais, além de realização pessoal. A agenda de intenções e promessas das organizações e dos homens atraem-se mutuamente formando uma dinâmica em que, juntos, produzem uma agenda comum de trabalho, na qual outras intenções e promessas são geradas e se alimentam continuamente umas às outras, dependendo mais de sua dinâmica interna do que de sua realização concreta. O “feitiço” da organização, com suas especificidades, mas certamente extensivo a todas as relações entre indivíduos e instituições sociais, consiste em manter constantemente a ilusão de novas intenções e promessas que se renovam, tornando assim o ciclo imaginário infinito.

O desenvolvimento de carreira é o principal mecanismo utilizado pela organização para manter esse controle gerado por intenções e promessas. Ela possibilita o crescimento profissional como resultado dos esforços e da competência do indivíduo, que é reconhecido publicamente por meio de sua promoção para um novo cargo. Nas entrevistas, os executivos mencionam a alegria e o prazer que obtém pela conquista de uma nova função. Sentem o reconhecimento de seus talentos e apreciam, também, o pacote de benefícios materiais e financeiros associados, o *status* e a possibilidade de acesso a mais

poder. Entretanto esses mesmos benefícios funcionam como armadilhas que geram nos agraciados um desejo de mantê-los ou de conquistar novas vantagens, fato que torna o executivo refém da organização. Nas entrevistas, percebe-se, muitas vezes, a frustração do sujeito com seu trabalho ou com o difícil clima interno da organização; em função do conforto material e financeiro providos pela empresa, contudo, esses profissionais suportam a situação negativa e se submetem a ela. Por vezes, o bem estar e a qualidade de vida da família são apontados como fatores para sua permanência na empresa, mesmo em condições de clima interno desfavoráveis..

Dentro da organização, a carreira é um dispositivo que cumpre o papel de estimular o indivíduo a buscar seu crescimento pessoal e profissional. É ela o elemento que permite a canalização de energia do indivíduo para atender os objetivos da organização, a qual, por sua vez, oferece a possibilidade de reconhecimento para os vencedores.

Assim, por meio do mecanismo de incentivo à carreira, a organização acaba exercendo um domínio psicológico no qual responsabiliza o trabalhador pela construção de seu caminho, fato que sugere que, caso ele trabalhe sempre mais e melhor para trazer resultados para a empresa, será efetivamente recompensado por ela. Nas entrevistas concedidas, os executivos revelam o quanto incorporaram esse discurso, assumindo como sua a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira. A responsabilidade é sua, pela vitória ou fracasso. Caso não vençam, julgam que foram eles que não prepararam adequadamente o caminho para o topo ou não souberam ler o ambiente e agir de acordo com as necessidades. O reconhecimento e a satisfação tornam-se o alimento, a recompensa viciante que os faz querer assumir posições de destaque cada vez maior.

No entanto, se por um lado a organização apresenta seu poder de coerção por meio de mecanismos de controle e submissão do indivíduo a ela, por outro, o executivo busca essa situação que lhe provê alguma segurança em relação a sua identidade, na medida em que limita seu auto-questionamento, gerando assim a ilusão de proteção sem a qual se sente perdido. Nas entrevistas, os executivos demonstram grande apego ao seu papel, na medida em que este nutre suas necessidades narcísicas de reconhecimento e de afeto, reforçando, inclusive, sua personagem de

excelente provedor. Dentro da organização, como em todas as outras instituições humanas, há também uma série de normas e regras a seguir, as quais estabelecem parâmetros e limites, orientando assim a conduta e oferecendo uma sensação de segurança e proteção. No momento em que ocorre a ruptura do vínculo com a empresa, esse fenômeno evidencia-se pelo vazio que deixa atrás de si. Os executivos revelam que se sentem desprotegidos, questionam-se sobre sua competência e sentem-se perdidos sobre a direção a tomar. Querem rapidamente voltar a uma posição executiva. Desejam que o intervalo seja muito breve posto que gera muita angústia e ansiedade.

Nos relatos registrados, os executivos expressam alguma crítica em relação à organização e seus mecanismos de controle, entretanto utilizam um discurso fragmentado em que criticam a organização, para logo em seguida defendê-la, desse modo internalizando o conflito. Renato, ex-diretor de banco afirma que a empresa em que trabalhava era a “porta do inferno”, mas ao mesmo tempo justifica e compreende que se trate de um ambiente competitivo, manifestando ainda seu desejo de retornar para a segurança de uma instituição financeira, na medida em que esta pode lhe prover um alto nível de ganho financeiro. Apesar de declarar interesse por atuar em outro mercado, pois estaria mais próximo aos seus valores éticos de trabalho para benefício da sociedade, ele alega que o pacote salarial e de benefícios é de cerca de um terço do que receberia num banco. Dessa maneira, ainda que percebam as contradições e se ressintam da coerção exercida pela empresa, os entrevistados mostram-se profundamente vulneráveis quando estão desempregados. Almejam recolocação no mercado numa função executiva. Apresentam muita dificuldade de pensar em alternativas de atuação, como a consultoria ou a possibilidade de abrir um negócio próprio ou desenvolver uma carreira acadêmica.

Outras questões que parecem interessantes e exigiriam um aprofundamento da pesquisa referem-se à função executiva para o gênero feminino. Questiona-se se a demissão provoca o mesmo tipo de sentimentos ou se as executivas apresentam melhor equilíbrio em seus diferentes papéis.

### **Sentidos do trabalho e identidade: impactos gerados pela demissão**

Por meio do material coletado nas entrevistas, buscamos algumas formas de responder à questão inicial sobre o impacto no executivo do seu desligamento da organização. Quando ocorre a ruptura do vínculo profissional, surge inicialmente a frustração pela falta de reconhecimento, e o executivo busca uma forma de se justificar para os outros e de lidar com suas angústias. A maneira como recebe a notícia de sua demissão tende a ser percebida como traumática. Isso provoca nele sentimentos de raiva contra a empresa e contra si próprio, pela culpa de não ter percebido o movimento que se delineava, ou por tê-lo percebido, mas não ter conseguido gerenciar a situação de maneira a impedir o seu desligamento. Há uma dificuldade de compreensão da circunstância, gerada pela contradição entre o poder de decisão a ele delegado, inerente ao seu papel, e a abrupta ruptura do vínculo profissional, em que ele se sente quase expulso da organização. Esse processo pode ser vivenciado como uma punição, no qual o sujeito sai em busca das justificativas que pressente em sua própria postura na organização: “a responsabilidade foi minha....não posso culpar a empresa se minha carreira não foi como eu esperava...” (João, ex-gerente de compras, 46 anos)

Ainda que os executivos entrevistados disponham de uma situação financeira favorável, que lhes permite não trabalhar por um período de tempo por vezes longo, nenhum deles manifestou desejo de deixar de trabalhar. Todos buscavam alternativas de retorno ao mercado de trabalho e explicitaram o desejo de que esse retorno se desse numa posição executiva, já que sentem-se identificados com a atividade. Eles relatam que o ambiente da organização possibilita-lhes o acesso à realização pessoal através do reconhecimento de sua competência. Isso sugere que os executivos consideram o trabalho central em sua vida, e mais ainda, o trabalho executivo, o qual possui, para eles, um sentido ainda mais expressivo de realização pessoal. Por isso, eles almejam a recolocação numa função executiva em outra empresa. Caso sigam por outro caminho, como por exemplo, o de consultoria, tendem a considerá-lo temporário, até que possam voltar de fato para o que desejam.

Outro fator que se mostrou relevante durante a análise refere-se ao caráter organizador que o trabalho proporciona para a rotina do indivíduo,

reforçando assim a idéia de sua centralidade neste aspecto. Renato, ex-diretor de um banco, fala da dificuldade de não pertencer ao grupo que precisa dormir cedo no domingo, pois tem que trabalhar na segunda-feira. Relata ainda que acaba dormindo mais tarde, acordando tarde e já não tem uma rotina organizada. O trabalho como um organizador da rotina é apenas um elemento visível que nos remete ao pano de fundo da questão, sugerindo que a categoria trabalho é central para esse grupo de executivos.

Embora alguns deles tenham conseguido estabelecer uma nova rotina sem o trabalho como empregado de uma empresa para encaminhá-la, dedicando-se a atividades como a gestão dos recursos financeiros por meio da qual pretendem cobrir parcial ou totalmente os custos mensais para viver, alegam que essa atividade ocupa uma parte pequena de seu dia e, ainda assim, eles se sentem improdutivos. Há um desejo generalizado de não precisar mais do trabalho como fonte de renda. João, ex-gerente de compras de uma multinacional, 46 anos, diz que, se ganhasse dinheiro suficiente para o sustento da família, não precisaria voltar ao mercado de trabalho. Ao mesmo tempo que afirma isso, ele se contradiz, dizendo que "...preciso ter um trabalho", reafirmando a importância que este possui na vida do sujeito. Justifica que é o que a sociedade espera dele e é o que ele mesmo valoriza para si. Assim, ele gostaria de atender às expectativas tanto dos outros quanto próprias.

A indenização financeira na demissão apresenta um papel reparador: já que o executivo não pode permanecer na organização e continuar sendo reconhecido no exercício de sua função, busca reconhecimento através do pacote financeiro e da extensão ou concessão de benefícios tais como assistência médica e outros. Essa é uma forma da empresa reconhecê-lo pela contribuição dada durante o período em que lá permaneceu. Os executivos demonstraram o desejo de reconhecimento através da provisão de sustento material para eles e suas famílias por um período de tempo, mas também o desejo de um reconhecimento afetivo por parte das outras pessoas com quem trabalharam, ainda que nem sempre esse segundo reconhecimento seja claramente percebido em seus discursos. Em sua entrevista, Maurício diz: "zero problema... me deram um bom pacote de desligamento... o resto não precisa."

Considerando o impacto da ruptura do vínculo profissional na identidade do executivo, percebe-se que este costuma percorrer a curva de emoções da transição<sup>5</sup>, em que as primeiras reações tendem a ser de negação, ansiedade e choque, evoluindo para medo, raiva, frustração, confusão e estresse, seguidas de uma atitude de aproximação-rejeição, a partir da qual as emoções se mesclam entre negativas e positivas, com maior ênfase nas últimas, o que leva a uma possibilidade de elaboração do trauma e reengajamento do sujeito em outro projeto.

De forma geral, com a ruptura do vínculo profissional, os executivos mostraram-se muito frustrados e tenderam a questionar sua própria competência, duvidando de si e de seu valor. Nesse momento, alguns chegaram a verbalizar que não sabiam mais como definir sua identidade, tomando a identidade profissional como identidade total. Percebe-se, pois, o impacto gerado e o nível de desorganização provocado no indivíduo pela experiência da demissão.

O executivo fixa-se à imagem da personagem do executivo, ainda que não esteja no exercício da função executiva. Prende-se ao seu papel profissional como executivo para definir-se como sujeito que trabalha. Perdida a condição de “empregado de uma empresa”, ele é um executivo que não produz e, neste aspecto, não está contribuindo para a sociedade. Sente-se culpado, pois há uma cobrança dele mesmo e da sociedade no sentido de que precisa ser produtivo.

Como a atividade profissional ocupa uma parte importante de seu tempo e preenche satisfatoriamente suas necessidades narcísicas, com a falta desse o executivo é obrigado a lidar concreta e subjetivamente com a perda, e se reorganizar. A princípio, essa reorganização é vista como algo muito difícil. Alguns relatam períodos de muita incerteza e insegurança, até mesmo de depressão. Entretanto, essa é também uma oportunidade para a descoberta do novo, de outros papéis fundamentais e que não estavam sendo devidamente atendidos. Alguns executivos aprendem a ser pais mais presentes na vida dos filhos e a participarem mais da rotina doméstica. Um deles, João, ex-gerente de compras, relata que descobriu que não conhecia sua família, pois a encontrava

---

<sup>5</sup> Fonte: material interno sobre transição de carreira da consultoria de Recursos Humanos, DBM Brasil.

apenas à noite e nos finais de semana, quando estavam todos mais relaxados. Descobriu um outro lado da personalidade de cada um e também de si mesmo. Percebeu que desorganizou não apenas sua rotina, mas também a de sua família, e teve que se adequar para interferir menos.

Além dos impactos negativos, houve também um aspecto claramente positivo na experiência da demissão, segundo os executivos entrevistados, pois eles encontraram uma oportunidade de perceber-se e re-equilibrar seus papéis. Aqueles que perderam seus empregos e voltaram a trabalhar tornaram-se mais conscientes e críticos de sua responsabilidade de estabelecer limites claros na empresa e equilibrar melhor sua vida.

O imaginário que permeia a organização é uma realidade inescapável. Ele pode, contudo, ajudar a estabelecer uma relação harmoniosa entre o executivo e a empresa, com benefícios para ambos os lados na medida em que essa relação, desde que equilibrada, cria a possibilidade de atingimento dos objetivos de todos os envolvidos. Para o indivíduo, a relação com a empresa de maneira equilibrada possibilita direcionar seus instintos para a produção e aplacar suas angústias, enquanto a organização beneficia-se da energia produtiva do executivo para atingir seus resultados financeiros e se perpetuar. Desenvolver o nível de consciência acerca da dinâmica dessa relação, mais particularmente da consciência do executivo com relação à organização, é um passo importante para que ele não se perca nas teias do coletivo nem se submeta à organização a ponto de se tornar dependente dessa relação até mesmo para se definir como pessoa.

Toda instituição gera e é gerada por redes imaginárias que permeiam e sustentam as relações que se estabelecem em seu interior. A organização desenvolve, entre outros imaginários possíveis, um imaginário enganador que provê o indivíduo com a ilusão do atendimento de seus desejos narcisistas, que mantém sua onipotência ou supre sua carência de amor, prendendo-o assim numa teia que o protege, entre outras coisas, do risco da anomia, da perda de sua identidade. Tal ilusão super-protetora, contudo, também reprime a produção autônoma e a criatividade dos sujeitos envolvidos nesse imaginário enganador. Se o executivo desenvolve paulatinamente sua consciência acerca do funcionamento desse mecanismo, ele percebe sua parte na dinâmica e ganha liberdade para buscar alternativas saudáveis de equilíbrio através do

imaginário motor, que possibilita o desenvolvimento de um trabalho criativo e do exercício de uma relativa liberdade quanto às regras e normas excessivamente rígidas, a qual lhe possibilita até mesmo questioná-las e transgredi-las. Esse imaginário motor que é criativo e não defensivo, pode comportar, em diversos graus, a espontaneidade, a experimentação e o pensamento divergente, o que faz dele um desafio ao mesmo tempo perigoso pelo risco da perda de controle e também enriquecedor para a organização, na medida em que possibilita a proposição de novos caminhos e a renovação da empresa, buscando através da inovação a sua perenidade.

De um lado, o imaginário enganoso, em que o executivo sente-se continuamente capaz, competente e reconhecido, é importante para trazer-lhe a realização, garantir a vinculação com a empresa e re-assegurá-lo de quem ele é. Porém é por meio do imaginário motor que esse profissional pode libertar-se da mera repetição e se transformar através da criação de um novo sujeito, igual e diferente, na construção crítica de si mesmo e do meio ao seu redor. Nessa medida, organização e indivíduo podem, ambos, conquistar seus objetivos, numa relação mais saudável e equilibrada. Essa alternância também possibilita ao executivo sair de uma posição de definição de identidade pautada na mesmice, ou seja, na mera repetição de seu personagem executivo, e buscar sua metamorfose, para a reconstrução de sua identidade de forma cada vez mais completa.

Esperamos que este trabalho possa contribuir de algum modo para a compreensão dos fenômenos presentes na organização e para o auto-questionamento do executivo, além de fomentar outros estudos que aprofundem essas questões.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira; OZELLA, Sergio. Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. *Psicol. cienc. prof.*, Jun 2006, vol.26, no.2, p.222-245.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

AZEVEDO, C. S.; BRAGA NETO, F. C. & SÁ, M. C. *Contribuições da psicossociologia nas organizações de saúde*. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 18(1):235-247, jan-fev, 2002

BARDIN, Laurence. *Análise do Conteúdo*. Lisboa: edições 70, 2002.

BARTOLI, Jean. “vos, portanto sereis perfeito...” (Mt 5,48) - O ideal de perfeição apresentado aos executivos na revista *Exame*: um discurso religioso, sob a linguagem do “management”? [dissertação de mestrado]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jean-François. “Por uma antropologia da condição humana nas organizações” in CHANLAT, J.F. (org). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1992. p.21-46.

CIAMPA, Antonio C. *A Estória do Severino e a História da Severina*. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CLOT, Yves. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

DOWBOR, Ladislau. *O que acontece com o Trabalho?* São Paulo: Senac, 2002.

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

\_\_\_\_\_ *A organização em análise*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_ *Da horda do Estado: Psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

\_\_\_\_\_ *Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações*. In *A História e os discursos*, 36/37, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1974.

FREITAS, Lenita A. *E uma carreira profissional sólida se desmancha no ar... Um estudo psicossocial da Identidade*. Taubaté: Cabral, 1997.

FREUD, Sigmund. *O mal estar na Civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

\_\_\_\_\_ 1921 Ed. Consultada: *Psicologia de grupo e a análise do ego*. Ed. Standard Brasileira das Obras Completas. Rio de Janeiro: Imago, vol XVIII, 1987.

\_\_\_\_\_ 1927 Ed. Consultada: *O futuro da ilusão*. Ed. Standard Brasileira das Obras Completas. Rio de Janeiro: Imago, vol XXI, 1987.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.

GORZ, André. *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

HABERMAS, Jürgen. *Para a reconstrução do materialismo histórico* (Trad. Carlos Nelson Coutinho). São Paulo: Brasiliense, 1983.

IANNI, Octávio. *A sociedade Global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

IÑIGUEZ, Lupicínio, Manual de análise do discurso em Ciências Sociais. Petrópolis: Vozes, 2004.

LAPLANCHE, Jean & PONTALIS, Jean-Bertrand. Dicionário de Psicanálise. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Aluisio Ferreira de. *A dependência de drogas como um problema de identidade: possibilidades de apresentação do "Eu" por meio da Oficina Terapêutica do Teatro*, Dissertação de Mestrado do programa de Psicologia Social PUC-SP, 2005.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. *O 'ethos' dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tese de Doutorado do Departamento de Sociologia do IFCH-Unicamp, 2004.

MORIN, Edgard. *A Construção de Sociedade Democrática e o Papel da Educação e do Conhecimento para a Formação do Imaginário do Futuro*. In. GROSSI, Esther Pilar e BORDIN, Jussara (Orgs). *Construtivismo Pós-Piagetiano: Um novo Paradigma sobre Aprendizagem*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 11-25.

MEAD, George Herbert. *Espírito, persona y sociedad* (Trad. Florial Mazía). 3ª. ed. Buenos Aires: Paidós, 1972.

MINAYO, Maria Cecília S. *O desafio do conhecimento*. 4ª edição. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996.

ORGANISTA, José Henrique Carvalho. *O debate sobre a centralidade do Trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

PAGÈS, Max, et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

POCHMANN, Marcio. *O emprego na globalização*. São Paulo: Boitempo, 2001.

\_\_\_\_\_ *As perspectivas do trabalho na economia moderna*. In: DOWBOR, Ladislau; FURTADO, Odair; TREVISAN, Leonardo; SILVA, Hélio. (orgs). *Os desafios do Trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2004. p.17-37.

REICH, Robert B. *O trabalho das nações*. São Paulo: Educator, 1993.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SCHIRATO, Maria A. R. *O Feitiço das Organizações: sistemas imaginários*. São Paulo, Atlas, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Ática; 1992.

VECCHI, Benedetto. Introdução. In: BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. p. 7-14.

WRIGHT MILLS, Charles. *A Elite no Poder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

\_\_\_\_\_ *A Nova Classe Média (White Collar)*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

**QUESTÕES PARA ENTREVISTA****ANEXO 1****HISTÓRICO DE VIDA**

- Contexto familiar / origem
  - Aspectos relevantes da infância
  - Interesses durante a adolescência
  - Histórico de formação – aspectos relevantes / interesses
  - Escolha profissional (como foi, o que pesou)
  - Outros fatores relevantes: casamento, filhos, principais rupturas, etc
- 
- VIDA PROFISSIONAL
  - Histórico de carreira
  - Como foi a escolha de seu primeiro trabalho – o que havia de interessante?
  - Conte como foi cada mudança de emprego e qual a razão desta mudança?
  - O que aconteceu paralelo em sua vida?
  - Quais foram as principais transições?
  - Qual o tempo que o trabalho ocupava na sua vida? Que outras coisas você fazia?
  - Significado do trabalho e suas alterações / que valor atribuía a ele / qual é o peso que tem na sua vida
  - Trabalho como categoria central (importância atribuída ao trabalho /divisão do tempo)

**IDENTIDADE E TRABALHO**

- Quais foram seus principais projetos (de vida e carreira)?
- Visão de si mesmo (como se via e como se vê hoje)
- O que é trabalho para você? (qual seu significado na sua vida)
- Como você se ocupa agora?
- O que faz? Como é o seu dia típico?
- Como era seu dia típico antes?
- Com quem você conversa sobre suas preocupações?
- Como lida com a tensão? Quais são as suas válvulas de escape?
- Como você se relaciona com seus “pares” de mercado?

**DESEMPREGO**

- Como foi seu período de desemprego (como foi? / como você conta sua estória para o mundo e para si / expectativas de futuro / como vê suas possibilidades / o que sente do mercado / como é visto pelos outros / como vê os outros, etc)

**FUNÇÃO EXECUTIVA**

- Como via e vê a função do executivo?
- Qual sua visão sobre a empresa (como via e como vê a organização hoje, mudou?)
- Como vê o mercado de trabalho?
- Quais as principais alterações nos últimos anos e seus impactos?
- Quais suas preocupações?
- Como vê o emprego executivo hoje?
- Quais os impactos da atividade executiva em sua vida como um todo?
- O que para você é subemprego?

## INFORMAÇÕES SOBRE O SUJEITO:

IDADE:

SEXO:

QUANTO TEMPO TRABALHA: (em anos)

TEMPO QUE FICOU DESEMPREGADO:

- 3 meses

- 6 meses

- 1 ano

VOLTOU A TRABALHAR APÓS ESTE PERÍODO DE DESEMPREGO? ( )

Sim ( ) Não

SETOR DA EMPRESA:

- setor primário (agro pecuária)

- setor secundário (indústria)

- setor terciário (serviços)

FUNÇÃO:

1) NÍVEL:

Diretor ( )

Gerente ( )

2) ESPECIALIDADE / ÁREA:

Operacional

Comercial

Suporte

Finanças

TEMPO DE EMPRESA

**ANEXO 2****PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA****CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do estudo: Identidade e sentido do trabalho para o executivo brasileiro: estudo de caso sobre o impacto da demissão.

Declaro que os objetivos e detalhes desse estudo foram-me completamente explicados, conforme seu texto descritivo . Entendo que não sou obrigado a participar do estudo e que posso descontinuar minha participação, a qualquer momento, sem ser em nada prejudicado.

Meu nome não será utilizado nos documentos pertencentes a este estudo e a confidencialidade dos meus registros será garantida. Desse modo, concordo em participar do estudo e cooperar com o pesquisador.

Nome do pesquisado:

Nome:

RG:

Data: \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_.

Assinatura:

Testemunha:

Nome:

RG:

Data: \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_.

Assinatura:

Pesquisador:

Nome: Karen Louise Mascarenhas

RG: 13.608.283

Data: \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_.

Assinatura:

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)