

Vincent François Christian Rene Dubois

**PRÁTICAS GERENCIAIS SEDUTORAS EM EMPRESAS
BRASILEIRAS:**
a percepção de altos executivos aposentados

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2011



**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **VINCENT FRANÇOIS CHRISTIAN RENE DUBOIS**

Matrícula: 770263

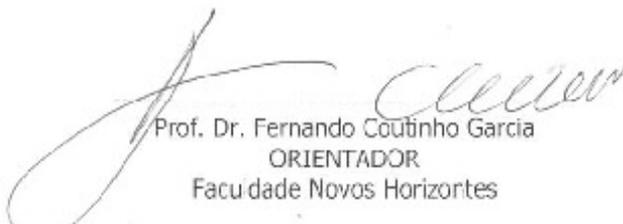
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

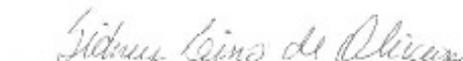
ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

TÍTULO: **PRÁTICAS GERENCIAIS SEDUTORAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS: A PERCEPÇÃO DE ALTOS EXECUTIVOS APOSENTADOS.**

DATA: 06/04/2011

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Sidney Lino de Oliveira
Faculdade Novos Horizontes


Profª Drª Iris Barbosa Goulart
FEAD-MINAS

Aos meus filhos, Lucas e Rafael,
por me lembrarem, a cada dia,
o que realmente importa.
A Aléxia, pela sedução.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que procuraram, e procuram até hoje, me despertar para o mundo, a vida e o conhecimento;

Ao Professor Fernando Coutinho Garcia, que soube apontar o caminho, antecipar os obstáculos e me orientar em meio a tanto Saber. Obrigado pelas boas discussões.

A Wânia, meu *muito obrigado* por não me deixar vagar pelos meandros burocráticos. Aos entrevistados, que dedicaram um pouco de seu precioso tempo para responder às minhas perguntas com franqueza e compartilhar suas vastas experiências com simplicidade, quero expressar meu reconhecimento.

*La femme est bien dans son droit,
et même elle accomplit une espèce de
devoir en s'appliquant à paraître
magique et surnaturelle;
il faut qu'elle charme; idole, elle doit se
dorer pour être adorée.
Elle doit donc emprunter à tous les
arts les moyens de s'élever au-dessus
de la nature pour mieux
subjuguier les cœurs et frapper les esprits.*

*Charles Baudelaire
Eloge du Maquillage*

*A mulher está no seu direito e até mesmo ela cumpre
um tipo de dever em se esforçando para
parecer mágica e sobrenatural;
ela deve encantar, ídolo,
ela deve se dourar para ser adorada.
Ela deve pegar emprestado junto a todas as
artes os meios de elevar-se acima da
natureza para melhor subjugar os corações
e marcar os espíritos.*

*Charles Baudelaire
Elogio da maquilagem*

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo descrever o uso de práticas gerenciais sedutoras em ambientes organizacionais, bem como seu impacto na mobilização da subjetividade dos trabalhadores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, qualitativa e de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa compreendem quatro executivos de grandes empresas com atuação no Brasil, aposentados há mais de cinco anos. Ao longo de suas carreiras, foram seduzidos pelas empresas às quais dedicaram anos de suas vidas. À medida que alcançaram funções de líderes, passaram a usar da sedução para mobilizar suas equipes a atingir seus objetivos. Hoje, afastados de suas funções executivas, refletem abertamente sobre as práticas às quais se submeteram e que utilizaram durante seus percursos profissionais. Analisando as narrativas dessas histórias de vida, foi possível identificar a percepção por parte dos entrevistados da existência de uma relação de sedução nas organizações. Em seus discursos, compartilham, sem arrependimento, suas experiências com práticas gerenciais sedutoras.

Palavras-chave: Sedução. Subjetividade. Práticas de gestão

ABSTRACT

The present study aims at describing the use of seducing management practices in organizational environments, as well as its impact in the mobilization of worker's subjectivity. Therefore, a descriptive, qualitative field survey was realized, by means of semi-structured interviews. The subjects of the study include four business executives, retired for at least five years , who worked for large companies installed in Brazil. During their careers, they were seduced by the companies to which they dedicated years. As they reached leading positions, they used seduction to mobilize their teams and meet their goals. Nowadays, apart from their executive activities, they reflect openly on the practices they submitted to and used over their professional lives. Analyzing the narratives of these life histories, it was possible to identify the perception, from the interviewees standpoints, of the existence of a seduction relationship in the organizations. In their reports, they share, with no hard feelings, their experiences with seducing management practices.

Key words: Seduction. Subjectivity. Management practices

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características demográficas dos respondentes.....	42
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS

ADRs – *American Depositary Receipt*

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

Cemig – Companhia Energética de Minas Gerais

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

DVD – *Digital Video Disc*

GE – *General Electric Company*

IBM – *International Business Machines*

IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia

IISI – *International Iron and Steel Institute*

MBA – *Master in Business Administration*

RI (gerente de RI) – Relações com Investidores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Sedução e Subjetividade.....	17
2.2 Práticas Gerenciais Sedutoras.....	25
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Tipo de Pesquisa Quanto a Abordagem.....	37
3.2 Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins.....	37
3.3 Tipo de Pesquisa Quanto aos Meios.....	38
3.4 Sujeitos da Pesquisa.....	40
3.5 Coleta de Dados.....	40
3.6 Técnicas de Análise.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
4.1 Caracterização dos Respondentes.....	42
4.2 Discussão dos Resultados.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	74

1 INTRODUÇÃO

A passagem do sistema produtivo industrial do binômio fordista/taylorista para o modelo toyotista produziu mudanças significativas nas relações de trabalho. A partir da década de 1980, o controle do conhecimento detido pela força de trabalho tornou-se uma necessidade para as organizações.

Antunes e Alves (2004) explicam que o fordismo retirou o conhecimento da força de trabalho e o transferiu para o nível da gerência científica. O toyotismo, por sua vez, devolveu ao trabalhador o domínio de sua função, na perspectiva de “apropriar-se crescentemente da sua dimensão intelectual” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 347). Os autores ainda alegam que as iniciativas gerenciadas pelos operários de chão de fábrica são recuperadas e aproveitadas pelo capital, após devida a verificação de sua efetividade.

Em decorrência desse fenômeno, a capacidade do envolvimento emocional da classe trabalhadora passa a ser vista pelas organizações como determinante do sucesso. Segundo Enriquez (2001), existem alguns princípios básicos para governar os homens, como: seduzi-los com o uso das palavras; canalizar sua libido para objetos amáveis; e direcionar o ódio contido nos indivíduos que compõem o grupo.

Paralelamente, em um mundo em que as grandes máquinas de controle social - Igreja, Estado, família e escola - entraram em crise, a capacidade das empresas de recriar microcosmos nos quais os indivíduos possam encontrar uma ligação afetiva perdida potencializa-se. Schmitt e Leal (2006) consideram que o indivíduo realiza, por meio da organização com a qual se vincula, processos psicológicos, visando alcançar seus objetivos, levando à identificação com a entidade coletiva. Para Schmitt e Leal (2006), o inconsciente individual e o objeto se ligam, e assim, tornam-se indissociáveis. O conceito de servidão voluntária ecoa há quase quinhentos anos:

[...] é surpreendente ver milhões e milhões de homens miseravelmente subjugados e, de cabeça baixa, submissos a um jugo deplorável; não que a ele sejam obrigados por força maior, mas porque são fascinados e, por assim dizer, enfeitiçados apenas pelo nome de um que não deveriam temer,

pois ele é só, desumano e cruel. Tal é, entretanto, a fraqueza dos homens! Forçados à obediência, forçados a contemporizar, divididos entre si, nem sempre podem ser os mais fortes... Não é vergonhoso ver um número infinito de homens não somente obedecer, mas rastejar? (LA BOÉTIE¹, 1892 citado por MASCARENHAS *et al.*, 2004).

Freitas (1999) ensina que a sociedade ocidental pós-moderna vive uma crise de identidade, decorrente da perda de valor das principais referências sociais tradicionais. No vazio deixado pelas instituições agregadoras do passado, a empresa se ergueu como um elemento central na vida social dos indivíduos. Apresenta-se como local único de projeção dos sonhos e de construção das representações coletivas. Pela sua própria dinâmica sedutora, proporciona o reconhecimento e a satisfação da neurose narcisista de seus membros e desafia cada um a mostrar seu talento e a provar sua capacidade de lutar pela sobrevivência.

Freitas (1999) complementa que a relação que se estabelece entre os indivíduos e a organização não é objetiva e racional. É contaminada por laços psicológicos fortes, influenciados pelo imaginário organizacional e pela representação da realidade que propõe, a qual irá influenciar as referências sociais que o sujeito reproduzirá em suas relações com o mundo exterior e consigo mesmo. O risco está no estabelecimento de uma confusão entre o ideal de ego da empresa, construído a partir da representação coletiva, e o próprio ideal de ego do indivíduo.

Calgaro e Siqueira (2008) defende que a empresa moderna impõe seu domínio por meio da sedução e do fascínio. Com base num discurso amoroso, a fascinação provoca a perda de identidade do sujeito, que, enquanto pensa que está participando do cumprimento de uma importante missão, não percebe que está sendo manipulado pela organização, em busca de seus interesses econômicos.

Na sociedade contemporânea, o discurso vigente reforça a ideologia neoliberal, facilitando a propagação do *pensamento único*, segundo expressão cunhada por Ramonet (1995). O modelo do homem moderno, ativo e voluntário, empreendedor e líder, propaga-se em todas as instâncias. Segundo Gaulejac (2007), a ideologia

¹ LA BOÉTIE, Étienne de. **Discours de la servitude vonloutaire**. Paris: J. Rouam Editeurs, 1892.

gerencialista, que valoriza a mobilidade e a flexibilidade, transforma não só o modo de organização das empresas, como também o conjunto da sociedade.

Na Era do *Management*, o *indivíduo conquistador*, descrito por Bendassolli (2000), representa o ideal perseguido por todos. Espera-se do indivíduo que assuma atitudes de liderança tanto na esfera pública como na esfera privada. Sua capacidade de motivar, de envolver pessoas e de seduzir, torna-se um atributo supervalorizado.

Na maioria das sociedades ocidentais modernas, a primazia da esfera econômica sobre as demais, o papel central das empresas na vida social dos indivíduos e o discurso neoliberal individualista e competitivo aliam-se à busca permanente das organizações para envolver emocionalmente a classe trabalhadora.

Nesse contexto, a mobilização da subjetividade por meio da sedução aparenta ser um processo consciente e orquestrado. Implica a existência de um sedutor e de um seduzido. Diversos assuntos dignos de investigação apontam para as considerações iniciais: a natureza das práticas gerenciais de sedução; o grau de consciência do uso dessas práticas por parte da alta gestão; e o próprio papel de sedução que os executivos exercem nas organizações.

Com base no que foi exposto até aqui, formula-se como problema de pesquisa deste trabalho: Qual é a percepção do uso de práticas gerenciais sedutoras por parte de altos executivos aposentados de empresas atuando no Brasil?

Por práticas gerenciais sedutoras consideram-se aquelas dedicadas à mobilização da subjetividade dos trabalhadores. Para Barros *et al.* (2008), práticas que promovem a identificação com a organização e o vínculo passional integram as atribuições atuais dos departamentos de recursos humanos e visam estabelecer um vínculo emocional entre o trabalhador e a empresa.

Brito *et al.* (2006) sustentam que a gestão traduz as atividades em tarefas mensuráveis para que se tornem governáveis. Dessa forma, o departamento de Recursos Humanos extrapola suas funções iniciais para lidar com a dimensão

subjetiva, reproduzindo nas organizações a dinâmica do poder.

Faria e Schmitt (2007) definem que a gestão nas organizações objetiva sequestrar a subjetividade humana, de forma a poder realizar seus objetivos competitivos e econômicos. Para as empresas modernas, torna-se imprescindível que os trabalhadores estejam comprometidos com a empresa e que estabeleçam com ela laços afetivos.

A exigência de aumento do desempenho organizacional é constantemente transferida aos trabalhadores, por meio de novas ferramentas de gestão, que buscam conquistar o afeto da força de trabalho. A empresa é representada como um *ambiente familiar*, no seio do qual se canalizam as energias libidinais para atividades prazerosas e socialmente valorizadas. A empresa, nesse processo, procura conquistar a *alma* de seus colaboradores, que acabam transformando a organização em objeto de investimento libidinal (BARROS *et al.*, 2008).

Macedo (2006) esclarece que as práticas utilizadas levam a um sistema que qualifica de *religioso*, haja vista a existência de manuais que representam escrituras sagradas, ao passo que um conjunto de práticas rituais evidenciam a hierarquia da organização. Os principais elementos da liturgia encontram-se presentes: crenças e dogmas, escrituras e ritos, celebrantes e fiéis.

Para investigar o tema, esta pesquisa se propõe a entrevistar quatro altos executivos aposentados de grandes empresas com atuação no Brasil. Os profissionais envolvidos neste trabalho pertenciam ao primeiro ou ao segundo nível do organograma em suas respectivas organizações, que estão entre as 100 maiores empresas do País, segundo levantamento da revista *Exame*. Trata-se de uma montadora de automóveis, um banco e duas empresas siderúrgicas.

A opção por trabalhadores aposentados deve-se à busca de relatos isentos de envolvimento diário com a rotina organizacional. Espera-se dos entrevistados uma reflexão sobre suas vidas profissionais menos imparcial do que se fosse realizada no decorrer de suas carreiras. A opção foi feita por profissionais aposentados, no mínimo, dois anos antes da data da entrevista.

1.1 Justificativa

No âmbito acadêmico, a sedução como mecanismo de mobilização da subjetividade dos trabalhadores e suas implicações como instrumento de controle ainda são objeto de pouca produção científica. Apesar de frequentemente citado em diversos estudos, o fenômeno em si é objeto de pouca investigação sistemática. A sedução apresenta um potencial interessante de agregação envolvendo diversas áreas de estudo nos campos da Administração de Empresas e das Ciências Sociais, relacionado a liderança, cultura organizacional, carisma e identificação, dentre outros. Esta pesquisa pretende contribuir com o aprofundamento do conhecimento sobre este tema.

Freitas (2009, p. 50) explica que a vida organizacional “precisa do tempero que a irracionalidade e o simbolismo aportam”. São esses elementos que irão seduzir e despertar a paixão, a lealdade e a dedicação. Quanto mais competitivo o mercado, mais a empresa moderna precisará de um envolvimento emocional intenso, gerador de comprometimento e abnegação. Não havendo reciprocidade por parte da organização, somente um forte fascínio poderá sustentar a fidelidade ao projeto no longo prazo.

No campo das organizações, entender melhor o funcionamento da sedução e do fascínio sobre os indivíduos torna-se uma necessidade competitiva. Aprofundar o entendimento da lógica sedutora envolvida em determinadas práticas de gestão e seu potencial impacto no equilíbrio psíquico dos trabalhadores é de grande importância.

Para toda a sociedade, especificamente para a população economicamente ativa, ter consciência do caráter psíquico do vínculo que se estabelece entre os indivíduos e as organizações para as quais trabalham constitui um passo importante. Para Freitas (1999, p. 92), a empresa surge como um novo ícone, que promete “acompanhar o sujeito na sua solidão e no seu sucesso [...] e reduzindo a importância do vínculo social a um vínculo com ela”.

Envolver-se emocionalmente com entes coletivos em busca de uma causa maior é um assunto de livre-arbítrio. Entretanto, entender a lógica psicológica e a dinâmica sociológica que sustentam esse envolvimento aparece como um tema importante, na medida em que a atividade econômica invade progressivamente todas as esferas da nossa sociedade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o uso de práticas gerenciais sedutoras em empresas com atuação no Brasil, descrevendo a percepção de quatro altos executivos aposentados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever e analisar os principais mecanismos de sedução disponíveis em ambientes organizacionais, por meio de práticas de gestão;
- b) Descrever e analisar os principais mecanismos de sedução e seus impactos na mobilização da subjetividade dos indivíduos;
- c) Descrever e analisar a percepção de executivos aposentados em relação ao uso da sedução para com seus subordinados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de descrever as práticas sedutoras vigentes nas organizações, alguns conceitos devem ser abordados, de forma a desconstruir a estrutura subjetiva sobre a qual se apoiam. Este tema se aproxima da essência psíquica dos indivíduos e ajuda a explicar o quão poderosos se tornam os instrumentos de controle e de poder nas organizações modernas.

Na primeira parte do referencial teórico, contextualizam-se os temas: sedução, modelos de controle masculino e feminino, e narcisismo organizacional. Na segunda parte, abordam-se as práticas que levam à declaração do amor organizacional e as práticas sedutoras utilizadas nas empresas modernas. Na terceira parte, trata-se do papel do líder carismático e de seu poder de sedução. Na quarta e na quinta parte abordam-se o papel da cultura organizacional como fonte de fascínio e o uso do simbolismo como ferramenta de mobilização do subjetivo coletivo. Na sexta parte, focaliza-se o tema da formação de uma identidade organizacional, objeto sedutor por excelência.

2.1 Sedução e subjetividade

Schmitt e Leal (2006) explicam que a sedução constitui um fator distintivo no controle afetivo. É formada por palavras direcionadas para o desejo e tem por objetivo canalizar a libido. O controle pela sedução tende a tornar-se monopolista, na medida em que a organização mobiliza o discurso e detém a condição de objeto amoroso, em um processo de aprisionamento emocional, que torna os indivíduos submissos, maleáveis, reconfortados pela crença absoluta na capacidade de gestão de seus dirigentes e dispostos a segui-los cegamente.

Enriquez (1983, p. 64) adverte que não é qualquer linguagem que possui um poder tão grande. Somente uma linguagem “envolvente, artística e repetitiva” poderá alcançar um resultado tão impactante. Esse tipo de discurso narcísico e o desejo de

onipotência que o acompanha favorecem uma visão maniqueísta que atribui aos adversários todas as características negativas.

Como exemplifica a análise do discurso político, a sedução não visa argumentar, debater ou demonstrar algo. Busca apenas atrair ou fascinar pelo uso do discurso, do tom e da expressão e, principalmente, pela repetição de fórmulas simples repetidas à exaustão pela multidão (ENRIQUEZ, 1983).

Motta (2000) argumenta que a sedução está ligada ao jogo de aparências, independentemente do significado do discurso. O discurso sedutor se baseia em termos bem escolhidos, em frases chocantes, acompanhadas de um sorriso apaziguador. Busca a simplificação dos problemas e se baseia em fórmulas comuns, capazes de não desagradar ou incomodar ninguém.

A sedução busca o consenso e repudia o conflito. O sujeito seduzido não se sente coibido: “a verdade é que não há uma vítima. O sedutor conhece perfeitamente o caráter mentiroso da sedução e o seduzido percebe que as palavras são pronunciadas para acalmá-lo” (MOTTA, 2000, p. 85).

Baudrillard (1979) ensina que a obra de Freud se estrutura entre duas extremidades: a sedução e a pulsão de morte. Segundo Freud (1968), em sua teoria da sedução, existe, entretanto, outra forma, mais violenta, de sedução. Nesse modelo, o sedutor brinca consigo e com o outro e procura permanentemente não cair em suas próprias armadilhas. Assim, como *dom Juan*, passa de uma conquista à outra sem se apaixonar, sem se comprometer, sem se abrir para o outro, deixa por onde passa um rastro de desprezo e destruição, de trauma e de neurose. Satisfaz-se levando o outro à perdição.

Sales (2002) afirma que Freud, após revisar sua teoria da sedução em função das evidências de sua própria análise, considera a sedução como uma construção do próprio sujeito em termos de fantasia. De acordo com Laplanche e Pontalis² (1988) citado por Sales (2002) a teoria da *sedução generalizada* defende que as fantasias

² Laplanche, J.; Pontalis, J.B. **Fantasia originária, fantasias das origens, origens da fantasia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988. (Trabalho original publicado em 1964).

são fruto das relações do indivíduo com o mundo exterior e com as restrições que impõe invariavelmente. Localizam-se no conflito entre o objetivo e o subjetivo, entre a tentativa de satisfação por meio da ilusão e o confronto com a realidade. Assim, a fantasia seria uma forma de perpetuar a sensação de liberdade à qual o sujeito teve que renunciar em nome da realidade.

Nesse modelo, a fantasia origina-se no confronto entre o mundo adulto e o mundo da criança. Essa *sedução originária*, por meio da instauração da polaridade atividade-passividade entre o sedutor e o seduzido, remete, em qualquer relação sedutora, à satisfação das necessidades infantis, a partir de significantes projetados pelo mundo adulto e relacionados com outras potenciais mensagens sexuais (SALES, 2002).

Esse mesmo autor conclui que, na visão de Laplanche, a sedução não representa apenas uma situação pontual, mas uma relação de qualquer sujeito psíquico com suas origens. Deve ser interpretada no plano universal e desdobra-se nos conceitos de *significante enigmático* e de *objeto-fonte da pulsão*. A fantasia, nessa abordagem, deixa de ser apenas um fenômeno psíquico interior resultante da evolução humana para se relacionar com o fato objetivo da sedução e ressignificar a oposição subjetivo/objetivo ou fantasia/realidade.

A essência da subjetividade, segundo Lapierre (1995), é o mecanismo mental chamado de *projeção*, que explica os fenômenos de transferência e de contratransferência no modelo psicanalítico e se faz presente em todos os seres humanos. Por meio desse mecanismo de defesa, um sujeito procura sair de uma situação emocional insuportável projetando sobre um terceiro seus próprios sentimentos. Constitui um elemento central na investigação das estruturas individuais ou sociais e permanece na psicanálise como uma das principais fontes de compreensão do indivíduo, das organizações e das sociedades.

Sartre (1943) oferece traz uma abordagem diferente à relação objetividade/subjetividade que se estabelece na sedução. Segundo ele, o sujeito sedutor não procura abrir a sua subjetividade para os outros, mesmo porque só poderia fazê-lo olhando para o outro. Entretanto, esse olhar faria desaparecer a

subjetividade do outro, e é justamente ela que se quer assimilar. Seduzir é assumir inteiramente, como um risco a correr, a própria objetividade diante do outro; é colocar-se diante do olhar do outro e deixar-se olhar por ele, correndo o risco de ser enxergado, para estabelecer uma nova base e apropriar-se do outro por meio da própria objetividade. Nesse processo, o indivíduo se recusa a abandonar o terreno de sua objetividade, porque é a partir dela que quer se tornar *objeto fascinante*. Ainda para Sartre (1943), o fascínio constitui a consciência de ser o nada em presença do ser. Assim, a sedução passa a ser uma tentativa de provocar nos outros a consciência de sua *nadificação* diante do objeto sedutor. Por meio da sedução, o objeto do fascínio procura constituir-se e ser reconhecido como um ser pleno. Para tanto, mostra-se como *objeto significante*.

Sartre (1943) vê na sedução um mecanismo duplo, que interrelaciona objetividade e subjetividade. Em primeiro lugar, o sedutor indica uma série infinita de atos reais e possíveis que aponta como partes integrantes do seu ser objetivo e despercebido. Dessa forma, procura direcionar a transcendência que o transcende para tornar-se inultrapassável, na medida em que somente o infinito é inultrapassável. Em segundo lugar, cada um dos atos do sedutor tenta refletir a maior espessura de mundo possível, seja apresentando o mundo ao ser amado, seja constituindo-se como um intermediário necessário entre o ser amado e o mundo, ou seja, simplesmente manifestando por seus atos a capacidade de exercer sua potência sobre o mundo (por meio do dinheiro, do poder, das relações etc.).

No primeiro mecanismo, o sedutor procura constituir-se como um infinito de profundidade. No segundo, tenta identificar-se com o mundo. Por esses dois procedimentos, o objeto sedutor se apresenta como inultrapassável. Entretanto, o processo sedutor não é suficiente por si só e constitui apenas uma investida do ser seduzido. Precisa, sob pena de perder qualquer validade, do consentimento do outro que deve cativar-se, reconhecendo-se como nulo diante da plenitude de ser absoluto do sedutor (SARTRE, 1943).

Baudrillard (2004) explica que o universo da sedução é aquele que se posiciona radicalmente contra o universo da produção. Não se trata mais de produzir ou de fabricar as coisas para um mundo obcecado pelo valor. Trata-se de seduzir; ou seja,

de enfraquecer o valor das coisas portanto, sua própria identidade para direcioná-la para o jogo das aparências e do intercâmbio simbólico.

O sentimento de pertencimento nos ambientes coletivos independe, em muitos aspectos, da vontade dos indivíduos. Rouchy (2001) afirma que em todo sistema estruturado o eu necessariamente ocupa um lugar na rede do grupo e existe não apenas em relação a si próprio, mas também aos outros. Assim, a profissão de um indivíduo, sua nacionalidade, sua fé, os estereótipos ou preconceitos que possam se relacionar com essas características serão determinantes na representação de si mesmo em relação ao outro. Terão, ainda, um papel central na estruturação do eu por meio de processos de identificação mútua e da assimilação de um sistema de normas e valores vigentes, fora do controle do sujeito.

Enriquez (2001) defende que mesmo diante do desmoronamento das religiões tradicionais novas crenças nascem diariamente e que novas ideologias ou *causas*, expressões momentâneas da verdade, continuarão a ser capazes de atrair agrupamentos de pessoas. Vê na manutenção do *desconhecimento* e da ignorância alimentando o desamparo infantil na vida adulta como a fonte principal dessa busca permanente de novas certezas.

Baudrillard (1979) sustenta que qualquer estratégia sedutora trata da morte e do sequestro mental do outro, de retirar-lhe seu poder. É sempre a história de um assassinato, ou melhor, de uma imolação estética e sacrificadora, pois, como diz Kierkegaard, sempre acontece no nível do espírito. Segundo Baudrillard (1979), vivemos na era da sedução. Todos dizem: *Me seduza e Deixe-me seduzi-lo*.

Enriquez (2001) explica que se o coletivo ao qual pertence é visto como importante ou desejável por parte de seu grupo social, o indivíduo se sentirá idealizado. Um exemplo frequente é o orgulho sentido pelos funcionários de uma empresa renomada quando mencionam que são parte de seu quadro, mesmo que, eventualmente, se sintam explorados por ela. Assim, a idealização da organização tende a contribuir para a idealização de seus membros e aproxima o ideal do eu e do eu ideal, fonte de equilíbrio psíquico para os indivíduos.

Freitas (2000) define a carreira chega a se tornar um catalisador da vida pessoal. Em muitos casos, passa a dar sentido à vida do indivíduo, a valorizar a sua autoimagem, a referenciar o seu sucesso e sua realização pessoal. Entretanto de acordo com o modelo corporativo, esse êxito será sempre efêmero, ameaçado, em constante necessidade de superação.

Freitas (2009) ensina que a identidade profissional vem ocupando um espaço que se confunde cada vez mais com a identidade social e segue mobilizando a subjetividade dos indivíduos, fascinados pela onipotência organizacional, mesmo longe de seus locais de trabalho. As empresas modernas se apropriam de aspirações contraditórias, interligando os projetos individuais com os laços coletivos. Transformam-se em espaços de liberdade vigiada, em “clube dos raros”, povoado por sedutores e seduzidos. Assumem um papel sacralizado de novos templos, objetos de devoção, em tempos de culto aos valores econômicos.

Enriquez (2000) explica que, progressivamente aprisionado na armadilha de sua vontade de reconhecimento, o sujeito se entrega de corpo e alma ao modelo corporativo. Sem perceber a manipulação, acredita participar de um processo cooperativo, ávido por seu engajamento, enquanto constitui apenas uma peça descartável de uma engrenagem indiferente e impiedosa.

Calgaro e Siqueira (2008) consideram que o sedutor banaliza os problemas organizacionais e se apresenta como um local de convívio agradável, de forma a envolver o seduzido. Dessa maneira, a empresa facilita o processo pelo qual seus objetivos são introjetados e assimilados pelo indivíduo, que passa a considerá-los como suas próprias aspirações. Controlando dessa forma o afetivo, cria-se uma relação em que o trabalhador procura atingir os objetivos organizacionais como se fossem seus.

Enriquez (1983) define que o fascínio do grupo provoca nos indivíduos o desaparecimento da noção de impossível. Embriagados pela força do conjunto, perdem a percepção racional de limites que não ultrapassariam individualmente. Adicionalmente, instalam-se na certeza das respostas do grupo, evitando questionar as verdades coletivas em busca do saber.

Freitas (1999) afirma que a organização é um espaço de transferência espontânea e induzida. Envolve toda a esfera da subjetividade individual (afeto, psique, emoções etc.), mas também inclui as atitudes e os comportamentos que podem ser moldados, canalizados em direção a seus objetivos. Para satisfazer às exigências produtivas (ou competitivas), estimulam-se a obediência, a lealdade e a devoção. Sendo necessário, promovem-se também as atitudes narcisistas e agressivas.

Na estrutura burocrática, segundo Enriquez (2000), a libido é dessexualizada. É direcionada apenas para o trabalho produtivo, enquanto a pulsão da agressão é dirigida ao exterior e a pulsão de morte se aplica friamente a todos os membros. Ao contrário, na estrutura estratégica a libido ressexualizada não é mais canalizada apenas para o trabalho. Um processo de erotização das relações favorece a identificação e a coesão social, enquanto promove o espírito de equipe.

Nesse cenário, espera-se do indivíduo que aja como um *ser de paixão* e afirme sua virilidade e sua força física, independentemente do gênero do sujeito. Deve comportar-se como um ser másculo e, concomitantemente, como um ser da palavra, capaz de seduzir, atrair ou enganar. Dessa forma, promove-se a mobilização geral dos membros da organização, canalizando a energia não apenas dos corpos (como na estrutura burocrática), mas também das psiques, a serviço do imaginário organizacional (ENRIQUEZ, 2000).

Freitas (2009) esclarece que, a nova empresa é profundamente marcada pela estética gestual e discursiva, que tem por objetivo apresentar-se como uma terra prometida de sucesso, de acesso restrito, em que seus fiéis encontrarão, certamente, o grandioso. Nesse ambiente, operam duas formas de poder organizacional. O primeiro é do *signo do sagrado*, e visa apresentar o projeto organizacional de forma a provocar a admiração entre seus adeptos. Usa do carisma e comunica-se pela ideologia institucional. O segundo é do *signo do profano*. Por meio de mensagens sedutoras e prometendo sucesso infundável, reconhecimento e status, dirige-se para a veia narcisista do indivíduo. Freitas (2009) se refere a dois estereótipos da sedução. O primeiro é do tipo *dom Juan*, que aproveita qualquer recurso possível – honesto ou não – para conquistar. O segundo é o tipo *Casanova*, que é inconstante, despertando a paixão tanto nos outros quanto em si próprio.

Freitas (2009) salienta que uma tendência das empresas modernas é a passagem de uma identidade organizacional de perfil masculino (paterno), associada ao temor do castigo, para uma identidade feminina (materna), baseada no medo de perder o amor, penetrando ainda mais profundamente na esfera psíquica dos indivíduos.

Freitas (2000, p. 68) afirma que, “com sua imagem grandiosa e autoreferente aparecendo como humanizada, espelhando o olhar, a voz e o seio protetor da mãe, a empresa se coloca como o lugar que deve ser merecido”.

Motta (1997, p. 31) explica que o legado escravocrata levou as organizações brasileiras modernas a estabelecer relações de poder caracterizadas por uma enorme distância do poder. Nelas, colaboradores e executivos são submetidos a medidas de controles de tipo paterno/masculino e materno/feminino, que coexistem pacificamente no mesmo ambiente.

Enriquez (2001) afirma a existência de um paradoxo: o indivíduo ama aquilo ao qual é submetido. Inconscientemente, deseja ser dominado por forças poderosas com as quais busca se identificar, nas quais procura segurança, um sentimento de participação e um senso de coletividade. Espelhando a relação paterna, o sujeito busca na autoridade e na severidade uma referência com a qual possa se identificar.

Freitas (1999, p. 110) define que a organização moderna é duplamente narcisista. Em primeiro lugar, é narcisista na reprodução de si que oferece ao mundo. Reproduz a sua própria imagem por meio de seu discurso, da afirmação de seus valores, e se oferece como “uma grande aventura do fantástico tecnológico”. Sua estrutura onipotente lhe permite negar o fracasso e negar até a morte, enquanto estabelece seu controle sobre as pessoas que nela trabalham. Em segundo lugar, ela propõe a seus adoradores uma opção também narcisista: o sonho de realizar seus sonhos, de realizar suas aspirações mais secretas. Em seu discurso sedutor, a organização moderna promete a seus amantes um senso de pertença do qual se orgulhe, símbolos de reconhecimento, emoção, um status social privilegiado. Ela promete dar um sentido à vida dos simples mortais, oferecendo-lhes acesso a um reservado *clube dos raros*.

Nesse modelo ideal, o narcisismo individual e o narcisismo organizacional se juntam em uma única aspiração: um grande sonho compartilhado. Mas, em definitivo, o projeto que prevalece é sempre o da empresa, que deverá se sobrepôr às expectativas pessoais. Em definitivo, o ingresso nesse clube privilegiado também deverá ser merecido, enquanto a adesão deverá ser incessantemente reafirmada (FREITAS, 1999).

2.2 Práticas Gerenciais Sedutoras

Freud (1968) concebe o nascimento do grupo a partir de um ato de amor espontâneo por parte de uma pessoa central. Esse ato de amor tem características específicas, considerando que o grupo é uma emanção do próprio chefe e se constitui sobre uma base igualitária, não havendo preferência entre seus membros. Esse ato pode ser o resultado tanto da ação de um indivíduo real e temporal quanto de uma imagem transcendente e atemporal e é fundado a partir de uma ilusão.

Enriquez (1983) não vê nenhuma contradição entre essas duas opções de constituição dos grupos. Para ele, a criação do grupo a partir da negação do amor ou de um ato de amor origina-se na existência anterior de um fundador idealizado e percebido pelos membros como tendo uma essência superior. Quer o pai seja impiedoso ou amoroso, sua existência é necessária à formação do coletivo. E não pode haver pai sem a obrigação do pagamento de uma dívida infinita, dando ao grupo o direito à existência e a ter sentido.

Da mesma maneira, para Freud (1968) os indivíduos que constituem uma multidão precisam sentir que o líder os ama de uma forma intensa e igualmente repartida entre todos. Entretanto, o chefe, em função de sua essência superior, não precisa amar ninguém.

Na psicologia coletiva, a libido permite explicar de que maneira as relações afetivas constituem a essência da alma coletiva. Freud (1968) cita o exemplo de Cristo na Igreja Católica e do comandante em um exército, os quais amam todos os membros

do coletivo com o mesmo amor. Toda a coesão do grupo é fruto dessa ilusão, enquanto o processo de identificação representa a forma mais primitiva de laço afetivo. Nas organizações, os indivíduos competem entre si pelo desejo de receberem reconhecimento por parte do chefe. Essa luta permanente é fonte de angústia, pois gera um conflito com a necessidade de coesão do grupo, pedra fundamental do imaginário coletivo.

Freitas (1999) afirma que a necessidade de aplausos está intimamente ligada ao sonho de onipotência do narcisismo e ao resgate da sensação de grandeza que o sujeito conheceu na primeira infância na sua relação com a mãe. O ideal de ego constitui um elemento importante na formação da personalidade e pode ser uma fonte adicional de sofrimento, caso estabeleça exigências superdimensionadas para o ego.

Para Enriquez (1983) argumenta que as pessoas lutam para serem fiéis a alguém que amam, para se comportarem como bom filho. Luta-se por palavras mágicas, carregadas de energia libidinal. Nesse sentido, Freitas (2000) identifica as revelações vividas pelos indivíduos ao longo de suas carreiras com a *fase edipiana*: querem ocupar o lugar do líder/pai perante a organização/mãe, lutando contra qualquer um que dificulte seu acesso ao objeto do amor. Adicionalmente, a relação com os colegas/irmãos é parte de uma disputa por maior reconhecimento, simbolizada por gratificações e marcas de status, incentivando cada um a acreditar que pode, um dia, tomar o lugar do chefe.

Define Enriquez (1983, p. 72) que “qualquer grupo existe apenas em um campo de guerra generalizado”. Canalizada para fora do coletivo a força de Thanatos, o poder de Eros se consolidará internamente por meio dos laços libidinais. Enriquez (1983) descreve o amor da organização como voltado para sua própria estrutura, enquanto promove uma visão conflituosa com o mundo exterior. Trata-se de desviar as pulsões destrutivas para fora, cristalizando o ódio e a pulsão de morte presente em qualquer grupo social em objetos externos. Para existir e perdurar, uma empresa precisa constituir inimigos, contra os quais se poderá lutar e por intermédio dos quais se consolidará a coesão interna.

Personificação da sedução, o líder – ou os líderes, em vários níveis hierárquicos – encarna a empresa e orquestra a execução das práticas gerenciais. Para Freud (1968), o líder de multidão representa o pai primitivo e temido. Mas não se trata de uma dominação unilateral. A ascendência do chefe não se estabelece sem o consentimento do coletivo, desejoso de ser dominado por uma potência sem limites. A multidão anseia pela submissão e pela autoridade. No conceito freudiano, o pai primitivo representa o ideal da multidão e domina o indivíduo, após substituir o ideal do ego.

Enriquez (2001) explica que a atribuição a um ser de características supranaturais abre o caminho para o estabelecimento do modelo weberiano de liderança carismática. O desafio torna-se então: a liderança cria os seguidores ou os seguidores provocam o surgimento do líder? Não existe poder sem consentimento, não existe líder sem adesão dos liderados. “Um chefe carismático sem seguidores é irrisório. O trágico se transforma em farsa. Napoleão vira louco que se toma por Napoleão” (ENRIQUEZ, 2001, p. 54/55).

A canalização da energia libidinal descrita por Freud é um tema retomado por Vries (1997), quando utiliza a palavra *energia* como uma das chaves para entender o sucesso do líder. Segundo ele, a ação do líder deve direcionar essa energia espalhada em toda a organização na direção certa: para dentro, para as pulsões positivas; para fora, para as pulsões agressivas. O direcionamento da libido para o alvo desejado implica claramente o controle da subjetividade do indivíduo.

Enriquez (1983) argumenta que não há liderança sem a existência de um homem sedutor ou exigente e que não existe divisão de tarefas sem seres dominadores e seres submetidos, mantidos afastados de seus próprios desejos e pulsões.

A relação líder/subordinado traz à tona a questão da personalidade do chefe. Segundo Enriquez (2000, p. 30), a sutileza do controle da psique, a identificação dos colaboradores com a empresa e seus dirigentes, os processos de projeção e idealização, levando os indivíduos à servidão voluntária, encontrando o “gozo na submissão” tornam necessária a promoção de líderes física e psicologicamente preparados para assumir o comando. Um dirigente incapaz de dominar o próprio

corpo e a própria mente não conseguiria controlar a subjetividade do grupo.

À frente dessa tarefa, as empresas preferirão a figura do *matador cool*, para retomar a expressão de Enriquez (2000, p. 30). Será estabelecida no controle uma pessoa com uma força – física e psicológica – suficiente para fazer prevalecer os interesses da empresa, capaz de promover a teatralidade do cargo. O chefe deve aparecer, impressionar, fascinar e demonstrar domínio, autoconfiança e magnificência.

Vries (1997), em conhecido estudo sobre a liderança na empresa, enumera diversas práticas sedutoras destinadas a mobilizar a subjetividade dos trabalhadores. Dentre essas práticas, a formulação da visão de futuro se estabelece como um ato inicial de liderança. Aponta a direção a ser seguida no longo prazo e determina os objetivos principais do grupo. Deve funcionar como um mapa que deve ser seguido pelos colaboradores.

Os valores essenciais aparecem na lista dessas práticas de sedução, assim como a definição da ideologia básica da organização, por meio da declaração de missão, que deve ser expressa em termos desafiadores e motivadores. O objetivo é engajar os executivos e colaboradores numa jornada em direção ao sucesso. O discurso adotado é dirigido diretamente para o emocional da equipe envolvida.

Na lógica *gerencialista*, segundo a expressão de Gaulejac (2007), a responsabilidade de formular uma ideologia empresarial atraente e motivadora recai sobre a alta liderança. Emocionalmente envolvidos, convidados a compartilhar o sonho coletivo, os trabalhadores receberão seus objetivos e metas como sua parcela de responsabilidade no projeto. Assim, o líder poderá delegar poder e distribuir autonomia para cada pessoa, em seu respectivo nível hierárquico.

Conforme lembram Valadão Júnior, Medeiros e Lima. (2007), esse conceito de liderança carismática considera os líderes como responsáveis pela construção da realidade coletiva, por meio da formulação da ideologia organizacional – valores, visão e missão – e, portanto, como *gestores de significados*.

Lapierre (1995) sustenta que a liderança é geralmente apresentada como o

resultado de uma soma de habilidades e características que pertencem ao próprio líder, que ocupa posição de autoridade e que suscita atração e adesão por parte dos subordinados de uma organização. Essa definição cria um vínculo direto com o sujeito que exerce a autoridade, que pode ser entendida como a ascendência que o sujeito exerce sobre seus seguidores. Diversas fontes podem sustentar a autoridade do líder: o conhecimento, o prestígio, o mérito, o carisma, o respeito e a obediência. Entretanto, essa concepção da liderança tem um aspecto redutor, que tende a desconsiderar as práticas gerenciais que podem estabelecer controle, autoridade e adesão. Pode existir uma liderança forte sem que haja a necessidade de um líder forte.

Valadão Júnior, Medeiros e Lima (2007) alertam que, além de sua função agregadora, a liderança deve ser considerada como uma atividade eminentemente política, incorporando a necessidade de promover alianças. Essa abordagem ressalta que a empresa moderna é uma realidade construída socialmente portanto, portadora de significados e mensagens socialmente representativos. Esses significados serão naturalmente utilizados pela liderança para estruturar e integrar o discurso coletivo em busca de seus objetivos. O líder é, para Enriquez (1983), aquele que possui o discurso. O chefe é representado pelas mensagens que já enunciou e que estabelecem a sua expectativa em relação ao grupo.

Na construção do significado coletivo, o processo de comunicação ocupa um lugar privilegiado e a sedução se torna sua arma predileta. Trata-se de extrair o máximo possível da equipe, de garantir sua colaboração na realização da grande obra. Para Enriquez (2000, p. 33), o palco empresarial favorece a identificação com o líder sedutor, transformando-o em ídolo, e acaba incentivando um “verdadeiro estupro psíquico”.

O discurso sedutor, para ser eficiente, precisa ser socializado e compartilhado por todos os membros da organização. Para Todorov (2008), a cultura, em sua função de representação, oferece uma interpretação do mundo, um mapa para orientar os indivíduos que a compartilham. Pertencer a uma cultura significa ter à mão uma organização prévia das experiências vividas, a partir de uma memória coletiva e de regras de vida em comum.

Freitas (2009) descreve a cultura como um *saber de receita*. É formada por regras compartilhadas que servem de referência comportamental e determinam a abordagem mais valorizada diante de certos problemas. Constitui um verdadeiro modelo de interpretação ao qual se recorre ao longo do processo de decisão.

Mais especificamente, a cultura organizacional constitui um conjunto de assunções básicas a respeito do mundo. Para Vries (1997), expressa-se por meio de crenças e valores que determinam padrões e comportamentos valorizados por um coletivo e partilhados por seus membros. Tem por função ajudar a lidar com as pressões internas e externas. É um elemento essencial para a estabilidade do grupo.

A cultura começou a ser percebida como uma ferramenta de controle sutil, permeando sistemas formais de gestão e práticas diversas de planejamento e controle a partir da década de 1980. Com apoio no estudo do modelo de gestão nipônico, o debate principal se cristalizou em torno da possibilidade de moldar a cultura para servir os objetivos estratégicos da empresa moderna. Para Vries (1997), a mudança cultural pode ser orquestrada desde que ancorada em pontos fortes preexistentes. A destruição de uma cultura instalada constitui uma alternativa perigosa, já que implica alterar padrões vigentes e consolidados ao longo de determinado espaço de tempo.

Freitas (2000, p. 68) destaca que a cultura organizacional oferece uma conciliação ilusória entre o indivíduo, frágil e carente, e a empresa, forte e potente. Por meio do uso do discurso e do simbolismo, atrai o sujeito prometendo-lhe segurança e reconhecimento e dando-lhe o sentimento de pertencer a um grande projeto e uma vida de sucesso. Evidencia a linha de demarcação entre quem pertence e quem não pertence ao grupo, quem compartilha e quem não compartilha os mesmos valores, quem está e quem não está na tribo.

A cultura organizacional representa uma das ferramentas mais complexas de sedução. Decompõe-se em um conjunto de elementos listados e descritos por Freitas (2009) como sendo os valores, as crenças, os pressupostos, os ritos e rituais e as cerimônias, as sagas e os heróis, as histórias, os tabus e as normas. Tornam-se partes estruturantes do imaginário coletivo e operam sobre o núcleo do desejo dos

indivíduos.

A relação com o ambiente familiar já foi evidenciada anteriormente. As empresas modernas utilizam-se dessa metáfora, que reforça a separação entre a esfera interna e o mundo externo. Para Freitas (1999, p. 116), a empresa se apresenta como a “mãe, acolhedora e amorosa, enquanto os executivos e colaboradores lutam entre si como irmãos para conquistar a maior parcela de atenção, reconhecimento e amor por parte dessa figura materna”.

Enriquez (1983), inspirando-se no modelo freudiano, considera o assassinato do pai e a rivalidade entre irmãos como partes integrantes e estruturantes da cultura. Descreve a civilização como um jogo aberto e violento, que deixa permanentemente uma porta aberta para a luta entre grupos rivais. Nessa perspectiva, a cultura se manifesta pelo combate e pela rivalidade, pela busca incessante da onipotência e do monopólio do discurso e pelo estabelecimento das regras de reciprocidade.

Ao longo das últimas décadas, a importância dada ao tema da *Cultura organizacional* vem crescendo nas empresas modernas. No setor público, como no privado, a utilização do imaginário coletivo como instrumento de mudança e de mobilização da subjetividade vem sendo disseminada. A questão de saber se o termo *cultura* se adequa a esse conjunto de práticas gerenciais permanece em debate.

Freitas (2009, p. 84) explica que as manifestações coletivas orquestradas são meramente “políticas de administração”, enquanto os mitos e heróis não passam de “anedotas míticas” que transitam nas empresas sobre seu fundador ou principais executivos. Não podem ser comparadas à importância transcendental do mito em seu sentido antropológico. Assim, a autora afirma que nas empresas modernas existem apenas comunidade e uma cultura de empresa.

A polêmica em torno da cultura organizacional permanece em aberto. Independentemente da superficialidade e da fragilidade eventual do imaginário coletivo nas empresas, as práticas gerenciais agrupadas sob o rótulo de *cultura organizacional* constituem ferramentas de sedução, e sua capacidade de

mobilização da subjetividade não pode ser menosprezada.

O discurso sedutor é instrumentalizado, ainda, por meio de símbolos presentes nas empresas modernas. Fonte de fascinação e de sedução, deve ser contextualizado em um ambiente carregado de significados. Para Morgan (2005), os indivíduos procuram estruturar seu mundo para que tenha significado, por meio da linguagem, da ciência, da arte e dos mitos. Nesse processo, intenções subjetivas são incorporadas aos significados que dão sustentação aos construtos simbólicos utilizados. Os seres humanos procuram dar objetividade ao mundo, por meio de processos essencialmente subjetivos.

A ideologia da empresa – Valores, Visão e Missão constitui um exemplo interessante de fenômeno simbólico a serviço da consolidação das relações de dominação. Assim, a ideologia empresarial evita concentrar-se em aspectos muito objetivos ou triviais, como resultados exclusivamente financeiros (FREITAS, 2009). Esses são vistos como inerentes a qualquer atividade econômica e frequentemente considerados desnecessários na redação das declarações ideológicas.

Vries (1997) ensina que a busca por símbolos e códigos, cujo sentido é compartilhado por uma determinada comunidade, deve ser a primeira tarefa para decodificar uma cultura organizacional. Esses símbolos estão presentes em distintos aspectos cotidianos: a arquitetura da empresa, o *layout* de seus escritórios, as cores que utiliza, a formalidade (ou informalidade) das relações, os cargos atribuídos etc.

Em decorrência da corrida frenética para estabelecer culturas sólidas que tomou conta das organizações nas duas últimas décadas do século XX, outras práticas foram adotadas para mobilizar o imaginário coletivo. Para Freitas (2009, p. 4), uma “verdadeira febre” contagiou as empresas norte-americanas, visando construir um simbolismo organizacional baseado em hinos, sessões de ginástica laboral, ritos coletivos de culto à organização, bandeiras, slogans diversos e gritos de guerra e comemorações em lugares grandiosos.

O discurso vigente nas companhias – metáforas e jargões utilizados é carregado de símbolos constitutivos do imaginário coletivo valorizado por uma determinada

comunidade. Para Freitas (2009), algumas empresas darão ênfase maior a aspectos subjetivos, qualitativos, personalizados e não padronizados, enquanto outras valorizarão comunicações objetivas, quantitativas, impessoais e padronizadas. Determinadas organizações optarão pelo uso de metáforas bélicas (guerra, luta, vitória, estratégias etc.), enquanto outras irão escolher metáforas biológicas (organismos, crescimento, evolução, adaptação, ambiente, conexões, sistemas etc.)

Freitas (2009) explica que reuniões solenes, convenções e jantares definem o que deve ser comemorado e valorizado, e contribuem para estabelecer um sistema de valor. Deixam claro o que é desejável em termos de aspiração, realização e comportamento para se destacar dentro da comunidade. Outros tipos de símbolos, como logotipos, bandeiras, brasões e hinos, que remetem à metáfora bélica, reforçam o comprometimento fundamental do indivíduo com o coletivo e o caráter duradouro das relações que se estabelecem no seio da empresa.

No mercado competitivo, segundo Freitas (1999), deve existir uma mobilização geral dos recursos contra o inimigo que deve ser derrotado. Todos os quadros precisam enxergar a essência épica do objetivo coletivo. As organizações precisam de guerreiros, vencedores, dispostos a dar o sangue por elas. A empresa moderna procura mobilizar todos os esforços, encantar todos os corações, seduzir todas as plateias. Nessa guerra de todos contra todos, a organização assume o papel da pátria gentil, ameaçada de toda parte. Espera que seus filhos saiam em defesa dela, sob pena de vê-la desaparecer ou de retirar deles seu amor.

O discurso sedutor organizacional, em busca da mobilização da subjetividade, deve facilitar o mecanismo de identificação com a empresa. Para Freud (1968), o processo de identificação representa a forma mais primitiva de laço afetivo e é diretamente influenciado pelos mecanismos do inconsciente. Frequentemente, na escolha de um objeto libidinal, o ego absorve as propriedades do objeto. Freud (1968) estabelece uma distinção entre a identificação e o estado apaixonado em seu grau máximo, que ele chama de *fascinação*. Na situação de identificação, o objeto desaparece, para se reconstituir dentro do ego, que sofre uma transformação parcial. Na situação de paixão, o objeto de fascínio permanece inteiro, mas recebe todas as qualidades transferidas pelo ego, que se empobrece à medida que se

entrega por completo.

Enriquez (2001) complementa que o processo de identificação com as empresas modernas constitui um dos mecanismos psíquicos utilizados para manter os indivíduos em situação de entendimento equivocado da relação que se estabelece com a empresa. Permite que se sintam membros de um coletivo que se apresenta como amável ou maravilhoso, fonte de estabilidade e segurança.

Para Freud (1968), o fenômeno mais marcante de uma coletividade é a exaltação e a intensificação de emotividade dos indivíduos que a compõem. Recentemente, atributos humanos têm sido utilizados para descrever as empresas, conforme confirmado por Freitas (2009). Organizações apropriam-se de atributos humanos: sensibilidade, virtude, humanidade, respeito, cidadania, responsabilidade, ética, honestidade, e transparência.

Freitas (2000) descreve diversos modelos de personalidade organizacional criados no imaginário organizacional moderno: a empresa cidadã; a empresa excelente; a empresa eternamente jovem; a empresa ética e guardiã da moral; e a empresa comunidade. Essas identidades veiculam os principais atributos valorizados pela modernidade, alinhados em tudo com as aspirações individuais do mundo ocidental. Entretanto, o ideal organizacional se forma a partir de valores compatíveis com a realização dos objetivos da empresa, podendo variar de época para época.

A personificação da organização, por sua vez, permite que a liderança seja exercida por um ser abstrato, independentemente da intervenção de líderes humanos. Freud (1968) já estabelece a distinção entre as multidões com líderes e as multidões sem líderes. Descreve a dinâmica semelhante que as move e comenta que os autores não deram, ainda, a devida atenção a esse fenômeno.

Enriquez (1983) retoma esse tema a partir do pensamento de Freud e ressalta o caso em que o chefe pode ser substituído por um conceito abstrato, uma ideia. A pergunta que surge é: Um desejo coletivo, compartilhado por uma multidão, não teria a capacidade de exercer o papel de substituição geralmente ocupado pelo chefe? A aspiração coletiva, ganhando identidade própria, se apresenta para os indivíduos

como existindo de forma autônoma e como detentora dos atributos de um modelo ao qual podem se ajustar.

Onipotente e imortal, a organização se torna um objeto fascinante e sedutor diante da angústia do mistério da vida e da própria impotência e fraqueza do indivíduo (ENRIQUEZ, 1983). A empresa moderna, quando se mostra ao mundo como objeto transcendente capaz de guiar a vida de seus seguidores, comprova que grupos podem existir sem chefe. Assim, Enriquez (1983) vê um novo conceito de grupo, em que a mola propulsora não seria um fundador ou um líder, mas apenas desejos complementares de sujeitos que criam instituições suscetíveis de levá-los a alcançar seus desejos de onipotência.

Não se trata aqui de descartar a existência de líderes ou de minimizar sua importância, mas apenas de questionar se a construção de uma *organização carismática* não diminui a dependência de um líder carismático. Para Freitas (2009), sempre haverá no imaginário coletivo espaço para celebrar heróis temporários e chefes míticos. Sempre as comunidades empresariais terão o cuidado de reconhecer e projetar aqueles que superaram suas metas ou entregaram resultados extraordinários. Representam *heróis circunstanciais* que não simbolizam a empresa de forma permanente, pois deverão ser superados amanhã. O que se comemora, essencialmente, não é o autor do ato; é o fato de ultrapassar a meta e a confirmação da transcendência da organização.

Freitas (1999, p. 143) percebe na necessidade de empresa moderna de despertar as paixões uma transição do líder carismático para uma empresa-líder carismática: “os líderes-pessoas não desaparecem na empresa, são elementos importantes como exemplos e modelos, mas desprovidos de caráter exclusivo, visto que todos devem procurar ser como eles”.

Amado (2000, p. 105) defende que a criação de uma cultura e de uma identidade organizacional é uma forma de preencher o “vazio individual e social de nossa época”. Ocupando essa lacuna afetiva e oferecendo uma fonte de satisfação das aspirações individuais, constitui uma potencial nova forma de alienação.

Freitas (1999, p. 145) revela que a organização “sai de sua frieza tecnocrata para se personalizar, para assumir atributos humanos, para despertar paixões e seduzir”, na medida em que as empresas modernas precisam do comprometimento de todos para sobreviver em mercados cada vez mais competitivos, e não podem mais limitar-se a controlar os corpos de seus colaboradores ou exercer seu poder apenas sobre uma pequena equipe, como na estrutura tecnocrata.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa Quanto à Abordagem

Este trabalho terá como base uma pesquisa qualitativa, considerando a natureza subjetiva do tema tratado e a característica interpretativa das percepções individuais das pessoas envolvidas no processo de sedução.

[...] essas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Dessa posição decorrem as três características essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 131).

Agregando as considerações de diversos autores, Günther (2006) propõe um conjunto de critérios de qualidade de pesquisa qualitativa: formulação clara das perguntas da pesquisa; consistência do delineamento da pesquisa com o objetivo e as perguntas; correta explicitação dos paradigmas e construtos analíticos; correta explicação posição teórica e das expectativas do pesquisador; adoção de regras explícitas nos procedimentos metodológicos; documentação dos procedimentos metodológicos; definição de regras explícitas nos procedimentos analíticos; coleta dos dados em todos os contextos, tempos e pessoas sugeridos pelo delineamento; consideração de eventuais resultados não esperados e contrários ao esperado no detalhamento da análise; consideração de possíveis alternativas de interpretação; congruência dos resultados com as expectativas teóricas; explicitação da teoria que pode ser derivada dos dados e utilizada em outros contextos; acessibilidade dos resultados tanto para a comunidade acadêmica quanto para os usuários no campo; e indicação de ações – básicas ou aplicadas – futuras a partir dos resultados.

3.2 Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins

Esta pesquisa constitui um estudo descritivo, que pretende descobrir as

características do processo de sedução que levam à mobilização da subjetividade de trabalhadores em empresas localizadas no Brasil, em prol dos objetivos organizacionais.

Os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, as hipóteses, as questões de pesquisa, etc. (TRIVIÑOS, 1987, p. 112).

Vergara (2003) salienta que uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora possa servir de ponto de partida para explicá-los.

3.3 Tipo de Pesquisa Quanto aos Meios

O trabalho proposto será balizado por um conjunto de quatro histórias de vida de executivos aposentados que trabalharam em empresas de grande porte, de capital aberto, com estruturas acionárias podendo incluir capital estrangeiro e localizadas no Brasil.

Barros e Silva (2002) esclarecem que a história de vida implica a construção de conhecimento a partir do discurso do entrevistado sobre a determinada situação vivida. Reconhece, implicitamente, o valor sociológico da experiência individual.

Segundo Jayme, Godoy e Antonello (2007), narrar a história de vida de um sujeito implica relatar aspectos subjetivos, a partir do ponto de vista do entrevistado, sobre determinado tema. Baseia-se em suas percepções da experiência vivida e na interpretação que ele próprio faz das escolhas e negociações que ocorreram durante o processo.

Mageste e Lopes (2007) consideram que a história de vida permite entender a dimensão subjetiva dos atores sociais. A narrativa de um indivíduo reflete um momento histórico que viveu e as variáveis sociológicas que o impregnam. A história de vida contada permite apreender de que maneira o sistema sociocultural impacta no comportamento individual e os valores que carrega e de que forma o indivíduo afeta o ambiente como agente de mudança.

As lembranças constituem o suporte da história de vida. A memória coletiva pode ser considerada como a soma das experiências individuais que podem ser aproveitadas como fonte de pesquisa. A memória é o vivido e a história é o elaborado. O passado se reconstrói a partir do regate da memória (GOMES; SANTANA, 2010).

Perazzo e Bassi (2007) ensinam que todo depoimento oral é interpretado com base nas representações que o cercam. Deve ser considerado como uma percepção individual e fragmentada de determinado fenômeno. Traz, entretanto, um novo olhar sobre os fatos, pois baseia-se em experiências vividas em que as relações de poder, coerências e contradições se misturam, coexistindo com atores presentes e lembrados.

O trabalho de análise das entrevistas deverá permitir o entendimento do significado latente contido no discurso, identificando metáforas e eventuais paradoxos na retórica dos entrevistados. Deverá permitir a interpretação de experiências subjetivas incorporadas em seu contexto social. Para Paulilo (1999), as histórias de vida são ancoradas na memória dos indivíduos. Portanto, são objeto de seletividade por parte do entrevistado: o que faz com que o entrevistado poderá aprofundar determinados assuntos e afastar outros da discussão.

Ao tratar esses dados, grande cuidado será tomado para não generalizar ou universalizar as observações realizadas. O propósito deste trabalho é relatar a experiência de quatro executivos seduzidos por uma (ou várias) organização e que, à medida que foram assumindo papéis de líderes, usaram da sedução nas suas relações com seus subordinados. Não existe, conforme expressão de Barros e Silva (2002, p. 136), nenhuma “pretensão de demonstrar leis ou de buscar a prova

empírica de hipóteses teóricas”.

Pela escolha do método de história de vida, aspira-se apenas a ter acesso a uma realidade individual, inserida em seu contexto organizacional, que possa contribuir com o entendimento do fenômeno da sedução em organizações contemporâneas.

3.4 Sujeitos da Pesquisa

Em se tratando de histórias de vida, baseadas em uma abordagem qualitativa, a utilização de amostragem probabilística não se apresenta como alternativa viável. A pesquisa será, portanto, realizada a partir de escolha dos sujeitos da pesquisa por com base em um processo de seleção não probabilístico, por critérios de tipicidade (VERGARA, 2003).

Os critérios de escolha dos indivíduos participantes da pesquisa contemplam seu cargo na organização e o tempo de casa. O critério de acessibilidade, demonstrado pela disponibilidade e pela abertura para participar da pesquisa, constituirá um parâmetro adicional na definição final dos entrevistados.

Serão priorizados representantes da alta gerência dessas organizações, identificados como indivíduos que ocuparam cargos de diretor e de gerente, tendo trabalhado, no mínimo, dez anos na empresa de referência.

3.5 coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados será a entrevista, considerando a natureza subjetiva do tema tratado. Segundo Machado (2002), a essência da entrevista de pesquisa está justamente em ser uma situação intersubjetiva, caracterizada por relações recíprocas e não intercambiáveis.

Opção será feita por entrevistas semiestruturadas, que, segundo Lüdke e André (1986), desenrolam-se a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações.

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que 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 (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

3.6 Técnicas de Análise

Uma vez coletados os dados de pesquisa, estes serão tratados a partir de técnicas de análise de conteúdo, indicadas para o tipo de informação perceptiva e subjetiva relacionada com o tema da sedução. Define-se por análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ percepção destas mensagens (BARDIN³, citado por CAPELLE; MELLO; GONÇALVES, 2003, p. 72).

Franco (1986) explica que sua aplicação no campo dos estudos organizacionais pode ser considerada ilimitada e ser utilizada para o entendimento de depoimento de dirigentes acerca de uma variedade imensa de temas, tais como políticas institucionais, jogos de poder ou ideologia subjacente ao processo de comunicação organizacional.

Os dados coletados a partir das entrevistas semiestruturadas serão, após análise prévia, codificados em unidades registro, considerando sua recorrência no discurso dos entrevistados. A partir do estabelecimento de relações e de eventuais contradições, esses dados serão interpretados à luz das práticas gerenciais de sedução descritas no referencial teórico.

³ BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo estrutura-se em duas seções. A primeira de contempla a caracterização dos respondentes; a segunda, a apresentação e análise dos dados de pesquisa.

4.1 Caracterização dos Respondentes

A unidade de observação deste estudo contempla quatro indivíduos, executivos aposentados de grandes empresas nacionais ou multinacionais com atuação no Brasil. Cada entrevistado (E) será tratado por um número, correspondente à ordem cronológica de realização das entrevistas, sendo E1 a E4. O QUADRO 1 revela as principais características demográficas dos respondentes e o detalhamento de suas vidas profissionais.

	E1	E2	E3	E4
Sexo	M	M	M	M
Idade	NI*	65 anos	NI*	68 anos
Tempo de aposentadoria	5 anos	5 anos	11 anos	5 anos
Nível de escolaridade	Superior	Médio	Superior	Superior
Permanência na empresa de referência	30 anos	35 anos	25 anos	10 anos
Último cargo	Gerente de relações com investidores	Superintendente executivo	Diretor presidente	Diretor-presidente
Ramo da empresa de referência	Siderúrgico	Banco	Automobilístico	Siderúrgico

Quadro 1 – Características demográficas dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

* Não informou

O primeiro entrevistado (E1) aposentou, em 2005, como diretor de relações com investidores em uma das cinco maiores empresas siderúrgicas do País, no término de uma permanência de 30 anos na organização. É pai de dois filhos e tem um *Master of Business Administration* (MBA) por uma das mais conceituadas universidades do mundo. É sócio-presidente de um empreendimento imobiliário e atua como professor em cursos de especialização.

O segundo entrevistado (E2) aposentou do cargo de superintendente-executivo de um dos cinco maiores bancos do País, em 2005, após uma carreira de 35 anos na organização. Anteriormente, ocupou os cargos de diretor de atendimento ao cliente e diretor adjunto. Tem o segundo grau completo, é casado e pai de dois filhos. Atua como membro do conselho de uma instituição financeira.

O terceiro entrevistado (E3) trabalhou durante 25 anos em uma das cinco maiores indústrias automobilísticas do Brasil. Aposentou-se em 1999, no cargo de diretor-presidente de uma das empresas do grupo, após atuar como diretor de novos projetos, diretor de pós-vendas e diretor de logística. É formado em engenharia mecânica e especialista em economia e em administração de negócios. É casado e tem três filhos. Viveu em diversos países ao longo de sua vida profissional.

O quarto entrevistado (E4) aposentou em 2005, quando ocupava o cargo de diretor-presidente de uma das dez maiores empresas siderúrgicas do País. É formado em engenharia mecânica e elétrica e formou-se em diversos cursos de especialização. Ocupou os cargos de diretor financeiro e diretor de desenvolvimento na empresa em que se aposentou. Ao longo de sua carreira, foi diretor de empresas públicas e privadas de diversos setores econômicos. Hoje, é membro do conselho de administração de duas empresas. É casado e tem dois filhos.

O perfil demográfico dos quatro entrevistados é bastante parecido. Todos são do sexo masculino, são casados e têm filhos. Ingressaram na vida profissional no final da década 1960 ou no começo da década de 1970. Apenas E2 não possui formação de nível superior. E1, E2 e E3 passaram quase a totalidade de suas carreiras na mesma organização, enquanto E4 passou por várias empresas.

4.2 Discussão dos resultados

As entrevistas realizadas buscaram, por meio de um roteiro simples, promover a narrativa dos entrevistados sobre sua trajetória profissional, com enfoque na

empresa de referência. Pretendia-se entender, do ponto de vista dos envolvidos, a percepção que tinham das práticas gerenciais sedutoras utilizadas nas organizações onde atuavam.

Nesta seção apresentam-se os resultados referentes às perguntas formuladas para detectar a experiência de vida profissional dos indivíduos em estudo. Procurou-se investigar, por meio da análise do discurso, o significado conferido por eles às próprias carreiras, da formatura à aposentadoria.

Ao relatarem suas vidas profissionais, o tema da atração sentida pela organização e a perspectiva de realização pessoal grandiosa apresentam-se como um traço comum a todos os entrevistados. A dimensão internacional da oportunidade é um elemento citado por E1 e E3 como um elemento de atração na juventude:

[...] a empresa ela era sedutora porque tinha muito relacionamento internacional [...]. Eu até dei muita sorte, porque, pelo fato de trabalhar no planejamento empresarial, eu era representante da empresa no Instituto Brasileiro de Siderurgia. No IBS, eu fui presidente de uma comissão de economia. Então eu que reunia as áreas econômicas das siderúrgicas brasileiras. A maior parte era estatal, mas, tudo bem, a gente tinha a mesma problemática. Discutia muita coisa de administração financeira e de planejamento empresarial, investimento e tal. Com isso, eu acabei sendo convidado para representar a siderurgia brasileira no Instituto Internacional de Siderurgia de Ferro e Aço, em Bruxelas. Eu durante... eu até estava olhando isso, porque eu não guardo essas coisas de cabeça, mas durante quinze anos... olha de 90 a 2005, eu fui representante da [nome da empresa], do IBS numa comissão de economia do IISI, que agora é... mudou de nome. Mas o fato é que com isso eu fazia reuniões duas vezes por ano em Bruxelas. Eu devo ter ido umas 25 a 30 vezes a Bruxelas como membro dessa comissão é... para discutir a situação da siderurgia no mundo inteiro. Então, era uma chance espetacular. Eu trazia informações muito preciosas... é... principalmente das siderúrgicas mais relevantes da Alemanha, americana que... tinha uma danada da gente, porque o Brasil era o único país que tinha o mercado crescendo, a indústria automobilística com excelente desempenho. A maior parte do tempo nós expandimos violentamente, mas isso assustava muito os europeus e os americanos. Então, para você ver que eles eram extremamente protecionistas, tinham medo da gente exportar lá para os Estados Unidos. Acusaram de *dumping*, mas a gente não tinha produção para exportar naquela época. Agora, a coisa inverteu muito. né. (E1)

Observa-se a clareza com a qual o entrevistado descreve a sedução exercida pela empresa a partir de seu relacionamento internacional. Nota-se, ainda, a importância dada à oportunidade de participar de fóruns setoriais na Europa. A expansão no mercado latino-americano aparece também como fonte de sedução:

Tinham várias pessoas que tinham, é... o pessoal do *marketing*, tinham chance. Nós estávamos abrindo mercado novo na América Latina. Então, você tinha uma empolgação. Todo mundo vestia a camisa, e eu passei por etapas da história da empresa. A mais marcante delas que me levou a ser gerente, lá em 1991. Eu era assessor de presidente, assessor para planejamento, planejamento empresarial. (E1)

Destaca-se o emprego do termo *empolgação* pelo entrevistado para descrever a sensação ao abrir novos mercado geográficos. O mesmo discurso se reproduz na entrevista de E3:

[...] no final da década de 1960, no início da década de 1970, na época, as oportunidades internacionais eram muito grandes. Eu com 22 anos, eu fui para os Estados Unidos trabalhar em um projeto. Mais isso tem toda uma relação bastante específica. Quando voltei para o Brasil, tive boas oportunidades de emprego. Trabalhei durante dois ou três anos numa empresa familiar. O meu sogro era o maior acionista e presidente e... Fui seduzido pela imagem de uma multinacional que estava se instalando em Minas Gerais, e essa minha sedução começou pela relação que eu tive dentro do trabalho que eu exerci, que era de uma empresa de conserto de estradas de obra, uma empresa de arquitetura, e o fato de eu ter sido nomeado o número 2 do lote da [nome da empresa], e essa empresa ganhou. Então, eu acabei ficando muito amigo do presidente da [nome da empresa] na época. Ele tinha hábito de ir para o canteiro de obras 6 h da manhã porque ele também era construtor, engenheiro também. Eu tinha por hábito também de ir para o canteiro de obras 6 h da manhã, e acabamos nos tornando bastante amigos, facilitadores. Depois nos tornamos bastante próximos. Quando a [nome da empresa] entrou no seu processo de finalização da construção da fábrica, ele me procurou e disse que estava com problema junto com a principal construtora da [nome da empresa] italiana e precisava de alguém para ajudar o diretor industrial, vamos dizer, na finalização das obras dentro do prazo, e ele me chamou. Nessa época, eu estava trabalhando em Goiás. Estava construindo numa obra lá. E, por incrível que pareça, eu aceitei uma proposta que era um terço do meu salário vigente na época, mas eu percebi a oportunidade de ir para uma multinacional. Já estava casado, já tinha um filho. Eu estava cansado de morar em acampamento e ver a minha família uma vez por mês. Então, eu decidi exatamente nesse processo vida familiar com a construção de uma carreira dentro de uma multinacional. (E3)

Em busca de estabilidade e cansado da vida em canteiro de obras, o entrevistado projeta seus próprios desejos na imagem da organização, no modelo de transferência e contratransferência descrito por Lapierre (1995), transformando a multinacional em objeto-fonte de sua pulsão (SALES, 2002).

Observa-se no relato de E3, além do fascínio pela experiência internacional, a aceitação de uma proposta salarial significativamente inferior pela perspectiva de uma carreira em uma empresa multinacional. Essa experiência se torna realidade no caso de E3, que narra:

[...] fui convidado para ir para a Itália. E entre idas e vindas entre Itália, França, Japão, EUA, eu fiquei 14 anos nessa movimentação. E, logo, na década de 1980, eu fui virar diretor administrativo e passei a assumir. E aí, dentro desse modelo, a relação sempre foi muito interessante porque se cumpria aquilo que eu pretendia. Era a não rotinização do trabalho de engenheiro mecânico dentro de uma montadora. E eu praticamente a cada dois anos eu me movimentava de setor, e com promoções. E acabei dentro do período bastante interessante me tornando praticamente o vice-diretor de produção, sendo responsável pela área de carroceria da fábrica. Aqui e nesse período, vários projetos, várias é... mudanças... Fizemos vários projetos. Naquela época, tentava ser muito fazer relação... e o mais interessante era esse aspecto de sedução, era uma capacidade de você ver o mundo numa capacidade, numa amplitude que era praticamente impossível você trabalhar em uma empresa de fator primário. Em primeiro, a análise ela tinha... na realidade... ela tinha todo estudo. Era baseada no setor primário e para a área de produção. Depois, tinha alguma coisa no setor secundário, que eram as usinas, a *Mannesmann* e etc. E a única empresa realmente do setor terciário de transformação era a [nome da empresa] de porte de uma multinacional. Isso foi uma sedução. Você está dentro de Minas Gerais ficando focado aqui, praticamente vivendo a sua vida profissional fora do Brasil, mas sabendo que o seu retorno aqui era inevitável. Era absolutamente uma questão da sedução. E, dentro dessa linha, a [nome da empresa] possuía toda essa estrutura e... com possibilidades enormes. Então, a possibilidade de você ter atuações na Polônia, atuações na Rússia, atuações na própria Itália, acordos junto com a *Peugeot* na França é... Tanto que depois é... dentro dessa situação, experiências fantásticas aonde é... Na década de 1980... 1990... eu acessei e tive possibilidade de compartilhar teorias de organização, teorias de administração que hoje são consideradas absolutamente inovadoras na Fundação Dom Cabral. Hoje, coisas da década de 1980, da década de 1990... tipo: logística integrada, comunicação, integração de sistemas, integração de processos, porque a gente via isso profundamente tanto na Europa quanto no Japão e na Coreia. Hoje, estão sendo considerados modelos inovadores, que foi inclusive uma das grandes dúvidas minhas. (E3)

Dois entrevistados expressam claramente a atração exercida por uma carreira de proporções internacionais. O contexto macroeconômico da década de 1970 parece aguçar a sede de experiências transnacionais entre os dois jovens trabalhadores.

Nota-se, ainda, a referência explícita à sedução, assim como a consciência do processo sedutor em curso, não havendo em momento algum, conforme Motta (2000), discurso de vítima por parte dos entrevistados. Na era da sedução, todos aspiram a ser seduzidos e a usarem da sedução (BAUDRILLARD, 1979).

A empresa se torna objeto fascinante (SARTE, 1943) e os executivos, fascinados pela sua onipotência, mesclam seus objetivos individuais com as aspirações do coletivo, buscando a ascensão profissional e o acesso ao restrito “clube dos raros” (FREITAS, 2009).

A experiência fora das fronteiras do país ainda oferece a oportunidade de brilhar no palco internacional:

Então, quando nós éramos é... diretor da [nome da empresa] nós íamos fazer jovens brasileiros, íamos fazer palestras para 2 mil dirigentes mundiais da [nome da empresa] em Turim, na Itália. E nós éramos, vamos dizer, escutados e tratados como, vamos dizer, inovadores! Dentro desse processo, então, dentro dessa linha, nós continuamos trabalhando com esse modelo aonde a remuneração era justa, tinha-se realmente um modelo de remuneração justo, existia a possibilidade de crescimento na carreira, porque existia parâmetro. Você podia se tornar diretor internacional, você podia se tornar diretor aqui, presidente etc... E existia um modelo de relação bastante desgastante no aspecto pessoal, mas bastante respeitosa no aspecto funcional, hierárquico e tanto na parte, vamos dizer, de convenções, né... (E3)

É notável na descrição de E3 a importância do reconhecimento do perfil inovador por uma plateia internacional, assim como a oportunidade de uma carreira bem sucedida, em troca de uma relação desgastante. A fala de E4, por sua vez, deixa transparecer o prazer ressentido ao apresentar os resultados da empresa:

[Nome do presidente mundial da empresa] era um *gentleman*. Ele classificava [nome da empresa] entre os três melhores produtores de inox do mundo. Isso espantava, sabe? A gente ia nas reuniões na França, nas reuniões de grupo. Eram sempre abertas pela palavra do presidente é... falando sobre segurança do trabalho. Era a abertura. Então, ele apresentava lá um histograma de frequência, e incidências, e etc. Começava do lado esquerdo de cima do centro de serviços da Suíça e terminava lá na outra ponta com um traço quase que imperceptível de [nome da empresa]. Então, era assim um escândalo! (E4)

Ela [a empresa] fez um progresso tão acentuado que nos classificaram nos três melhores do mundo, NE. Quando a gente ia lá nas reuniões, éramos tratados assim com um enorme interesse, sabe [risos]: “Lá vêm esses índios de novo”, né. (E4)

Demonstravam no final do mês, no *bottom line*, NE, uma *EBITDA*. E os caras: “Como vocês podem ter essa margem” e, tal, né. Então, tinha sido um sucesso. (E4)

Observa-se que existe, na percepção dos entrevistados E3 e E4, um envolvimento emocional representativo oriundo do reconhecimento em nível mundial. Fazer palestras ou apresentar números impressionantes em comparação com outras unidades de negócios localizadas em outros países e estar entre as melhores do mundo aparentam ser fontes de satisfação pessoal.

Conforme descrito por Freitas (1999), a organização se torna um espaço de

projeção dos sonhos dos indivíduos. A possibilidade de se fazer uma carreira internacional e o um crescimento pessoal quase ilimitado, mencionados por E3, contribuem para o surgimento de trabalhadores emocionalmente comprometidos com a empresa (FARIA e SCHMITT, 2007).

Surge no discurso dos entrevistados o orgulho de fazer parte do quadro de uma empresa renomada. A idealização do coletivo se projeta na idealização do próprio indivíduo, aproximando o ideal do eu do o eu ideal (ENRIQUEZ, 2001). O sentimento de realização no trabalho surge, também, na ocasião de uma missão particularmente difícil:

Porque o Rio Grande do Sul era uma encrenca para o banco, porque o pessoal, o gaúcho, pela própria formação dele e tal, o pessoal mais politizado, NE, e o banco não estava indo bem lá. Eu fui convidado. O convite que a gente recebia era um convite meio compulsório... (E2)

Você chegava “Olha o Rio Grande do Sul é um baita desafio”. Então, fui para o Rio Grande do Sul, pensando assim: “O que que eu vou fazer para conseguir é... conquistar esses gaúchos?”. A primeira coisa que eu vi é que o banco estava levando muita gente de fora para o Rio Grande do Sul. E uma das primeiras atitudes minhas foi parar com isso. Eu cheguei pra esse pessoal de fora, de fora assim de outros estados, eu falei: “Olha, vocês fiquem à vontade se vocês quiserem voltar pra origem. Eu abro a porta pra vocês se quiser voltar e tal”. E muitos voltaram. Então, o cara estava no interior de Minas e não está satisfeito lá no Rio Grande do Sul, porque o Rio Grande do Sul tem características bem peculiares. Tem a colônia italiana, tem a colônia alemã, tem a colônia da fronteira. O pessoal da fronteira tem um jeito de ser diferente e tal, e eu não podia deixar de ver então que o Rio Grande do Sul tinha um potencial de pessoas impressionante, e aquilo estava parado. Primeiro, o gaúcho não queria sair, porque ninguém motivava o gaúcho pra sair. Então, foi assim, pouco tempo. Eu fiquei três anos no Rio Grande do Sul. Em pouco tempo, ao invés de importar gente, nós começamos a exportar gente, e foi um achado, tá. Os gaúchos começaram a perceber que tinha oportunidade, sim, porque o banco não dava oportunidade. Não dava porque não enxergava as pessoas, né... E foi onde o banco conseguiu promover vários gaúchos. (E2)

O discurso de E2 deixa transparecer o orgulho de ter obtido êxito onde outros fracassaram, o orgulho de conseguir destravar um potencial inexplorado e latente. O sucesso leva a novas missões:

De Ribeirão Preto o dono do banco me chamou pra vir a São Paulo. E sempre que ele me chamava pra São Paulo ou era para o bem ou era para o mal. Não chamava pra bater papo; chamava pra falar de negócios, pra falar de assuntos que interessava o banco e a cada um de nós no caso, né. Ele me chamou e falou: “Oh, eu estou precisando de você pra montar uma diretoria nova. Você está preparado?” Eu falei: “Estou”. Eu nem sabia que diretoria que era. Você pensa se eu falasse: “Não estou preparado”. Estou

preparado, sim: “Então, está bom. Você vai montar essa diretoria nova para o cliente [...] Você vai montar uma diretoria nível de renda maior, gente com um patrimônio maior. Você vai, então, pegar e fazer o trabalho interno”. Ele falou: “Eu quero ter isso dentro de seis meses funcionando”. Eu não lembro mais o tempo que ele me deu. [...] Aí, qual não foi a minha surpresa, depois de 120 dias, o [nome do dono do Banco] me chamou pra fazer um estágio em Nova York. Eu falei: “Caramba!” Eu cheguei em casa, eu estava com febre de tanto... Olha só as coisas como é que tem que ser. Fui Nova York, caramba. Aí foi eu para Nova York. Meu inglês ainda é macarrônico, o pior possível. Você pegar um vô em São Paulo, descer lá no *John Kennedy*, sozinho lógico que tinha um cara com uma placa me esperando ficar em Nova York, e tinha o banco lá. O [nome do banco] estava lá. Tinham algumas pessoas que já conhecia lá, que foi fundamental. Me ajudaram muito, pra visitar bancos, *private bank* e tal. (E2)

Participamos da construção daquele livro que chama *A Máquina que Mudou o Mundo*. Esse foi um estudo da Toyota, do seu processo, vamos dizer, basicamente, uma revolução dentro da indústria automobilística, que eram custos, que eram integração com mercado e que era um modelo de administração altamente enxuta, tanto em nível de processos quanto de tomada de decisão. Então, juntamente com isso, eu fiz parte desse grupo. Nós fizemos um trabalho bastante interessante. Na época, eu visitei 108 empresas, desde fábrica de alfinete até a fábrica da... de aeronaves, lá do Japão.... como é que ela chama a... a *Boeing* japonesa lá... que eu esqueci... E depois nós fizemos um estudo bastante interessante de como transformar a [nome da empresa] e resolvemos utilizar o Brasil como *piloto*. E eu fui nomeado coordenador *piloto* no Brasil, coordenador-geral de todo esse grupo, e nós tivemos um sucesso absoluto. Então, os indicadores da época levavam os japoneses a ter tanto alívio de custo. Então, você tinha os indicadores da época: quanto tempo de... produção transformado em homem/hora, de cabeças? (E3)

Então, a companhia estava em um dilema ou ela se modernizava e se tornava uma companhia moderna e competitiva ou desapareceria, porque não teria mais o Tesouro Nacional como aportar recursos lá. Então, essa foi a fase que o [nome do presidente] começou lá. Algum tempo depois ele me convidou [...]. (E4)

Bom, primeiro esse desejo de ter uma experiência privada, porque eu não tinha, né, e segundo a Cemig me incutiu assim um espírito de eficiência, de qualidade, de ética, muito positivos, sabe. Eu queria ver isso testado num ambiente privado, né. Então, a oportunidade de pegar uma empresa que não era naquele momento uma empresa de ponta, lucrativa, etc., e participar daquele processo que eu sabia que era de longo prazo, de transformar aquilo num expoente do setor, realmente me atraiu. Eu acho que eu me dei bem lá, sabe, e eu acho que me dei bem. A gente vê pelas reações do pessoal... (E4)

Ter sucesso onde outros fracassaram apresenta-se, no discurso de E2, como um estímulo significativo. Ao descrever sua ida para um estado particularmente crítico, transparece a consciência de um desafio e da oportunidade de mostrar a capacidade de fazer a diferença. Nota-se o uso do verbo “conquistar” para definir a incumbência.

Um primeiro sucesso leva a outros desafios maiores ainda. E2 relata como uma

nova missão é entregue pelo próprio presidente da organização. Há pouco espaço para negociar um *convite compulsório*. A entrega tem prazo, definido pela instância maior da organização. Vale ressaltar, ainda, que grandes recursos estão à disposição dos executivos, como viagem ao exterior e contatos no local. Igualmente, o relato de E3 menciona visitas a empresas localizadas ao redor do mundo.

Os meios aparentemente ilimitados postos à disposição dos executivos expressam a potência e a grandiosidade da organização que transcendem o mundo finito dos mortais, apresentando-se como um construto inultrapassável, nos termos de Sartre (1943), tornando-se objeto significativo em sua plenitude absoluta.

Vale ressaltar ainda na fala de E2 que o dono do banco chama apenas para “falar de assuntos que interessam o banco e a cada um de nós”, denotando uma sobreposição dos objetivos da organização com as aspirações pessoais. A empresa se propõe a realizar os desejos individuais por meio da realização de seus fins empresariais (SCHMITT; LEAL, 2006; CALGARO; SIQUEIRA, 2008).

Observa-se ainda a expressão de E3 quando descreve que fez “parte desse grupo” e que alcançou o “sucesso absoluto”. Transparecem a sede de aplausos e o desejo de onipotência, descritos por Freitas (1999).

E4 descreve ainda a missão atrelada à sua própria contratação, fruto de um convite do presidente da empresa. O desafio é tornar a empresa competitiva e moderna, para evitar seu desaparecimento. A mobilização geral dos recursos e o comprometimento de todos os trabalhadores nessa luta contra tudo e contra todos, de forma a garantir a perenidade da organização, são temas abordados por Freitas (1999).

Participar desse desafio, confessa o entrevistado, realmente o atraiu. E4 ainda relata:

Quando eu saí de lá, as homenagens que me prestaram, sabe, eu acho que foi... foi bom! [...] Envolvia, eu me lembro lá no... quando eu saí, eles prepararam uma surpresa: prepararam um DVD sobre a minha parcela na [nome da empresa], minha passagem na [nome da empresa]. E tinham

ponto lá que realmente me emocionou muito, onde eles diziam que “eu me tornei a referência ética da empresa”. (E4)

Para Freitas (1999), a empresa constitui um local onde o narcisismo do indivíduo se mistura ao narcisismo organizacional para se transformar em um único grande sonho. Mas o envolvimento deverá constantemente ser demonstrado, o que implica sacrifícios por parte dos trabalhadores:

[...] eu tinha os estímulos pra trabalhar. Quer dizer, eu não... você abria mão de várias outras coisas, porque a [nome da empresa] nunca teve agressividade, por exemplo, de pagar os salários. A gente ganhava muito menos que os caras que conversavam comigo lá dos bancos. Claro, várias vezes menos [...] Não, não era mesmo o salário. A gente, até pelo contrário, todo ano tinha lá uma briguinha porque... e a margem um pouco da mentalidade de empresa estatal prevaleceu, esse conservadorismo. E... na administração de cargos e salários é uma das áreas mais frágeis, na minha opinião, e retrospectiva da empresa [...]. (E1)

Então, a minha carreira no banco foi 100% voltada pra pessoas. Tive muita oportunidade. E felizmente, oportunidade a gente não pode perder, né. Andei muito, viajei muito. Esse negócio de sair aos domingos à noite pra viajar, pra aproveitar a segunda-feira cedo; ou seja, estar disponível. (E2)

O relato de E1 destaca que o estímulo para trabalhar não era proveniente do salário, mais baixo que em outras carreiras. E2, por sua vez, destaca a necessidade de estar disponível a qualquer hora para atender às exigências da organização. Essa disponibilidade pode se estender até às férias e demonstra um envolvimento permanente:

Doutor [nome do dono do banco] falava um negócio pra gente assim: “Olha férias é fundamental. Não abro mão de vocês tirarem férias, mas não desliguem do banco, mas leva um bloquinho. Você está pescando, lembra de uma coisa, anota...” (E2)

Por exemplo, eu tive na Tchecoslováquia. Eu vi lá um negócio na entrada do banco, anotei e espalhamos pela rede, e é um negócio muito legal mesmo. E essa é a filosofia de trabalho dele, e a gente acabava sendo infestado por isso também. Mas foi uma fase de quase bater o pino. E agora? E agora o quê? (E2)

Vale ressaltar nesse trecho da entrevista de E2 a recomendação do líder máximo da organização de não se desligarem do banco em nenhum momento, assim como o uso do termo *infestado*, remetendo a uma invasão do próprio organismo pelas práticas da organização e transformando o vínculo com a empresa no único vínculo social valorizado (Freitas, 1999).

Observa-se na fala dos entrevistados uma referência constante aos níveis hierárquicos superiores, o chamado *vem de cima*. O dono ou o presidente entregam a missão e definem o objetivos. O papel da liderança transparece constantemente ao longo das entrevistas como um elemento de personificação do discurso sedutor. E1 relata sua volta ao Brasil após um curso de formação no exterior:

Quando eu voltei, ela [a empresa] começou a me convidar. Seis meses depois que eu estava aqui; portanto, ainda no começo do meu compromisso com a Fundação. Eles flexibilizaram o contrato. Conversei com [nome de um diretor da empresa anterior]. Falei: “Oh doutor (nome de um diretor da empresa anterior) eu estou tendo uns convites da (nome da empresa) para trabalhar. Fui convidado para trabalhar no planejamento empresarial da [nome da empresa], e a [nome da empresa], é uma empresa muito estruturada”. Meu primeiro chefe foi provavelmente foi o que eu tive mais afinidade na minha carreira. Eu tive bons chefes na [nome da empresa]. Eu considero que isso me manteve motivado 95% do tempo. Depois, a coisa começou a degradingolar um pouquinho no final, mas a gente pode comentar isso depois. [...] Esse meu primeiro chefe lá montou uma equipe, porque a gente fazia um planejamento estratégico nos moldes dos melhores do mundo [...]. (E1)

Destaca-se na fala de E1 a importância dos chefes para garantir a motivação ao longo da carreira, assim como o impacto negativo quando a liderança “degradingolou”.

O [presidente] falava: “Só contratamos zero quilômetro”. Ele usava o termo que se usa pra automóvel. É funcionário, é empregado, é só zero quilômetro, é gente recém-formado. É claro que haviam várias exceções. Eu fui uma delas, porque que eu já tinha três anos. Não, eu já tinha cinco anos de experiência profissional quando fui contratado pela [nome da empresa] [...]. (E1)

É o tipo do banqueiro assim que trabalhava todas as semanas. Três, quatro vezes por semana ele ia ao banco. E uma coisa que eu aprendi muito é disciplina. Disciplina é fundamental em tudo. Você pode ser um bom líder, mas se você não tiver disciplina você não consegue transmitir aquilo que precisa para sua equipe... Às vezes, o cara confunde disciplina com ditadura; é rigor. Você tem que ser duro na hora que precisa. Mas, ao mesmo tempo, você tem que saber bater e assoprar. Então, disciplina para mim foi uma das peças mais importante. Sempre fui muito disciplinado com horário. Nunca cheguei depois da hora. (E2)

A orientação do chefe no modelo de contratação descrito por E1 aparece como determinante. Apesar das exceções, a influência do presidente aparece onipresente na prática da organização. No relato de E2, o modelo do chefe disciplinado se reproduz no modelo de liderança adotado por ele. Para Vries (1997), um dos papéis principais da liderança é a construção da ideologia organizacional. Para Freud (1968), o amor pelo chefe é uma das características da construção do coletivo.

Entretanto, a importância da imagem do líder é narrada com uma ênfase maior ainda por E1:

A tonalidade, a culta personalidade dos presidentes da [empresa], é um negócio impressionante. Era zelar, quer dizer [...]. Eu estava com o [presidente da empresa] em Tóquio lá e tal, uma decisão que era tomada no elevador da [empresa], eles pegavam algum... o [presidente da empresa] recebeu a principal encomenda japonesa, e os elevadores quase *on time* estamparam a fotografia dele recebendo essa encomenda lá em Tóquio. Então, esse culto à personalidade também é uma característica marcante desses presidentes, e foram marcantes na vida da empresa. Isso era construído com muito cuidado e, sem assim ter sido aquilo, permeava a empresa inteira. Você tinha quase que por geração espontânea. Então, não era tanto *marketing*; hoje você vê. É outra coisa que eu não sei se tem lá no Japão, mas provavelmente tem. Extrapola um pouco o que você vê nos Estados Unidos. Por exemplo aquele presidente da GE, aquele Jack Welch, que também foi muito destacado. Mas eu duvido que as empresas, as *corporations* americanas endeusem tanto os seus líderes como lá [empresa]. O chefe da usina, o *status* que tinha, que era muito maior que o prefeito de [cidade da empresa], isso aí é curioso, né... (E1)

A influência deles era muito forte, regional, e eles eram personagens, eram verdadeiros mitos mesmos, e sem assim forçar. É aquela história da hierarquia, do reconhecimento, poder, do prestígio, que era incensado nas reuniões todas. Isso é curioso, isso é uma componente acho que japonesa, da cultura japonesa, que era muito forte. Então, [...] à medida em que você tinha uma promoção lá, vai fazer parte dessa panelinha do poder, aquilo era muito reconhecido, né. E quando você era mais informal, eu dava curso, falava lá, me chamava duas, três vezes por ano pra relatar meu trabalho na área de ações, meu contato com os analistas. Eu não fazia tanto o *cold play* dos caras lá; eu discutia as coisas com eles lá, colocava as coisas lá meio pé no chão [...]. (E1)

É, olha, no ambiente estatal o presidente da empresa, seja corporativo, sendo estatal ou mesmo privado, o presidente da empresa ele acaba sendo referência da empresa, o *pai*. Ele é identificado pelos membros da corporação como um *pai*. Era assim com o presidente da IBM [...]. Na siderurgia é a mesma coisa. O cara tem que se identificar ali como o líder do espiritual daquele bando de seguidores. É uma religião... (E4)

Entrevistador: Você vê isso de uma maneira tão marcada?

Respondente: Marcada. É uma religião. O cara tem que [...]. O sujeito lá na ponta da linha ele tem que achar que tem um cara lá em cima que sabe, que faz as coisas que está cuidando da gente. [...] Não, eu acho que empresa não sabe, né. Tem que ter um condutor que leva essa mensagem até o chão de fábrica, tem que ter alguém que sabe e que comunica. Nem a empresa sozinha, esse pessoal, acaba cuidando do seu bem seu bem-estar, né, essa ideia de comunicar a direção, o rumo, a estratégia. Essa tem que ser o *pai* da empresa, uma figura carismática, que está lá em cima, que vai lá fazer palestra para o sujeito que está na base e tal, e convence! (E4)

[...] eu tenho um exemplo recente da [nome de uma empresa]. Foi privatizada há 20 anos, mas continua basicamente uma estatal, porque lá continua o [nome do penúltimo presidente da empresa]... e todo mundo, os mesmos processos, os métodos, e tal. Tornou-se uma boa estatal. E o [nome do penúltimo presidente da empresa] ele encarnava isso, o *representante de Deus*, né, um cara que sabe tudo, o Dr. [nome do penúltimo presidente da empresa] e tal. O [nome do último presidente da empresa] tentou quebrar isso, né, a *la germanique*, né, mas tem que ser...

na siderurgia, pelo tipo da atividade, é um negócio, assim, num ambiente perigoso, hostil, penoso, né, que desenvolve uma grande relação de solidariedade de cumplicidade, coletiva, sabe? Esse tipo de *catarse* tem que ter um fio condutor. (E4)

Destacam-se os termos utilizados por E1 em seu relato: *culto à personalidade, endeusamento, mito, prestígio e panelinha do poder*. Conforme Enriquez (2000), cabe ao chefe impressionar e fascinar, demonstrando magnificência.

E4, por sua vez, usa expressões como *pai, líder do espiritual e seus seguidores, religião, figura carismática, representante de Deus*, remetendo à visão religiosa da organização (MACEDO, 2006), enquanto a dimensão familiar e a referência ao pai são abordados por Barros *et al.* (2008), Enriquez (1983) e Freitas (1999, 2000). Nota-se, ainda, a menção a características quase sobrenaturais do chefe (ENRIQUEZ, 2001).

A capacidade da organização moderna de estabelecer-se como uma nova crença e de ocupar, na mente de sua força de trabalho, o lugar de religiões ou ideologias tradicionais, mencionada por E4, é descrita por Enriquez (2001), Freitas (1999) e Macedo (2006). Para Amado (2000), ela reforça a cultura organizacional na atualidade como paliativo para a sensação de vazio social e individual.

À medida que assumem papéis de liderança ao longo de suas carreiras, os entrevistados contam como, progressivamente, foram chamados a encarnar a figura do chefe:

Eu precisava motivar os funcionários, que são tudo funcionário antigo, aqueles caras que estão na rotina há muitos anos, cara com 25 anos de caixa. Então, pra você botar esse pessoal para o seu lado, você precisava fazer aquilo diferente do que estava sendo feito. E eu fiquei, a grande virtude foi essa, primeiro, deixar os caras mais à vontade. O gerente não era um lugar de sala fechada. Abri porta. Eu acho um erro enorme é as pessoas trabalharem em ambiente fechado. Hoje, até as empresas todas estão procurando fazer salas abertas, biombo, e eu nunca trabalhei com sala fechada, nunca; sempre de porta aberta. Não tem porque fechar. Chegava um cara que quer falar com você, a porta tem que está aberta. Não tem porque não. Lógico que você não tem que atender todo mundo, senão você não faz outra coisa na vida, mais a forma de trabalhar de porta aberta é pra dar as pessoas que você lidera a sensação que ali tem um sujeito está disponível. (E2)

E a coisa legal é você ter os funcionários te olhando não como chefe, tá, mas como uma pessoa que te serve de apoio na hora que você precisa. Eu

sempre falo que eu já fui médico, padre... [risos], porque os caras confiavam, pô, pra me contar coisas. Falava: “o que eu posso fazer pra ajudar essa pessoa?” E ajudava, sempre separando o cara que é malandro, que queria explorar - esse não tinha chance comigo -, mas sem magoar, sem maltratar, porque não precisa fazer isso também pra você demitir um mal funcionário. Você não demite o cara agressivamente... (E2)

Destaca-se a expressão utilizada por E2: *o objetivo da porta aberta é dar a sensação aos liderados que o chefe está disponível*. Esclarece, entretanto, que não se trata de atender a todos. O importante, segundo E2, é ser visto como uma pessoa a quem possa recorrer em momentos de apuros.

Uma coisa que eu aprendi, a primeira coisa legal que eu aprendi, é delegar. O bom chefe delega! Se não, ele não consegue ter. Primeiro, ele fica atrapalhado. O cara centralizador é um desastre. Ele demonstra que ele é um cara inseguro, fica centralizando demais. Você tem que delegar também e cobrar, tá. Não adianta delegar e deixar correr solto, senão você se perde também. E uma coisa aí mais importante de tudo é você ter um time, você formar um bom time. Às vezes, você tem que formar. Se você não tem, você forma. E como é que você vai formando, selecionando? Vai botando mais gente que você possa confiar. Que uma coisa que aconteceu às vezes durante o meu período no banco, que, até hoje eu tenho um relacionamento muito bom com as pessoas, é porque eu nunca deixei de dar oportunidade pra quem merecia. O cara falou: “Oh! Mais é impressionante a quantidade de gente que promove na sua área”. Primeiro que eu sei escolher os caras. Você tem que escolher bem os seus pares. (E2)

A lógica da delegação de poder narrada por E2 é descrita por Gaulejac (2007) como a capacidade de envolver emocionalmente os subordinados para que se identifiquem com os objetivos da organização, podendo delegar em cada nível da estrutura de poder.

A vida organizacional é pautada pela irracionalidade e pelo simbolismo, elementos vistos por Freitas (2009) como capazes de seduzir e, em decorrência, de promover a lealdade, a abnegação e o comprometimento de seus trabalhadores:

[...] grandes *shows* de encontro. Por exemplo, o [nome do penúltimo presidente da empresa de referência] gostava muito de café da manhã com os empregados... É, *Café com o presidente*. Então, ele ia lá para [cidade sede da empresa] vestidinho de uniforme, porque lá tem esse clima, todo mundo anda de uniforme, até o presidente. Na [nome de outra empresa siderúrgica] também [...]. Acho que é meio japonês, e todo mundo quer dizer de novo a identidade, né. Enquanto presidente, quando eu ia lá, colocava o meu uniformezinho... Mas o [nome do penúltimo presidente da empresa de referência], que era esse *showman*, ele ia para lá, fazia o café da manhã. Os caras falavam o que queria, ele anotava e depois ele fazia uma reunião com um grupo maior. Ia de microfone na mão, andando para lá para cá, sabe? E os caras mentindo e ele provocando. “Ah, isso eu não consigo

fazer, não” [risos]. Eu sou mais discreto, sabe? [risos]. O [nome do ex-presidente de outra empresa] é... era o chefe de uma pirâmide, uma pirâmide quase militar, ali, né. Como diz, ele era dono de tudo, inclusive da bola. [risos] e não se preparou para sair. (E4)

Observa-se a referência explícita feita ao discurso sedutor, descrito por Enriquez (1983) como envolvente e repetitivo, buscando ser impactante na linguagem escolhida, usando termos chocantes e chamativos, ordenados em um jogo de aparências perfeitamente orquestrado (MOTTA, 2000). Reconhece-se a referência à linguagem gestual e discursiva própria ao “signo do sagrado” revelado por Freitas (2009).

O relato de E4 ainda descreve como, ao assumir a Presidência, o entrevistado passou a reproduzir o comportamento esperado de um chefe: o uso do uniforme para visitar a usina. Deixa transparecer, entretanto, certo desconforto com determinados comportamentos, que enfatiza em outro momento:

[...] eu me considero uma pessoa tímida para... Então, para fazer esses grandes shows e etc. e tal, sempre era penoso para mim. Mas eu sempre me dediquei, né, ao proselitismo, ao convencimento das pessoas, ao exemplo pessoal... (E4)

O discurso sedutor precisa ganhar tangibilidade, transformar-se em atitudes concretas, em comportamentos valorizados pela organização ao enfrentar determinadas situações (FREITAS, 2009). Ao descrever a influência da cultura e da disciplina oriental, um dos entrevistados conta:

Nós tínhamos horário, nós tínhamos controle e tínhamos que prestar contas. É, uma empresa destacada por essas qualificações sabe que eram num ambiente de empresas de estatais se destacava demais. A gente era modelo, modelo mesmo, e o Banco Mundial reconheceu isso. Então, a gente tinha financiamento do BIRD para as primeiras expansões. E o resultado disso foi que a gente dominou o mercado de produção por anos. É uma participação que logo cresceu acima da CSN. A CSN tinha o privilégio de ter produtos revestidos... (E1)

E essa cultura forte, até onde eu entendo, ela [...] prevalece de alguma forma, independente de transitoriedade dos chefes que estão lá agora. Eu sei que tem muita gente que chegou, mas parece que a maior parte da turma que foi pra lá conhece da empresa, ligado à *Booz Allen*, ligado à *Mc Kenzie*, essas grandes empresas de consultoria que trabalharam lá na empresa. E nós somos modelo de privatização para todas as outras [...]. (E1)

Notam-se no discurso de E1 a importância de ser visto como modelo e o reconhecimento por parte de organismos internacionais. O termo *domínio do mercado* é ressaltado como consequência de uma gestão disciplinada. E3 atribui a outra cultura as práticas de instrumentalização do discurso sedutor em sua organização:

Tudo orquestrado, você tem que lembrar que nós estamos com uma cultura que tem quatro mil anos, uma cultura de dominação, uma cultura que se espalhou. Por exemplo, se você analisar a arte, se você analisar o Judiciário, se você analisar as leis, a origem delas é italiana... (E3)

Falando ainda da cultura italiana, E3 comenta:

Você é do mesmo sangue? Você é da mesma cidade? Você é do mesmo estado? O resto do mundo é resto do mundo, a ser conquistado! E há sempre um modelo de conquista muito especial. Se você ler a história romana, você vê que o modelo italiano sempre foi um modelo de convencimento, sempre foi um modelo de domínio. Então, ainda não tem o poder central e distribui o poder secundário para os habitantes do local. Então, esse é o modelo deles. Então, o poder central está sempre na mão de italianos ou descendentes de italianos. A gestão do dia a dia ele delega... (E3)

Destacam-se, nos comentários de E3, as expressões *orquestrado* e *cultura de dominação*. A palavra *conquistar* remete ao modelo do Império Romano e à prática da delegação do poder, enquanto o centro do controle permanece na mão daqueles que dividem a mesma origem. O uso da simbologia mencionada por Vries (1997) serve de suporte à codificação da cultura organizacional:

É, o ritual, exatamente, a parte simbólica, porque os japoneses prezam muito isso, essas cerimônias. Por exemplo, as premiações, os recordes, eram reconhecidos, eram destacados. A coisa era tão extremada, eu achava até graça algumas vezes, né, entrava equipamento. Eu lembro que na comunicação lá social espalhou lá, por exemplo, um comunicado interno que nós tínhamos batido um recorde mundial de produtividade de um equipamento num primeiro dia de operação do equipamento. Quer dizer, o primeiro dia ninguém tem muito controle. Você bater recorde no primeiro dia, por exemplo, de um alto forno de produtividade isso não tem sentido. Uma coisa ridícula, obviamente. Então, mas tinha essa preocupação sabe de reconhecer mérito, reconhecer desempenho. E, em todas as áreas, era muito interessante, reuniões que você era cobrado. Fim de ano, a gente reunia trezentas pessoas, várias reuniões. A gente fazia reunião com a comunidade, todo chefe de departamento, os principais clientes. (E1)

O relato de E1 destaca a importância de reuniões e cerimônias para comemorar os resultados e atribui esses rituais à influência da cultura japonesa. A importância da

comunicação interna para divulgar recordes, eventualmente questionáveis, assim como o envolvimento da comunidades e dos clientes nas cerimônias, completa a descrição do executivo. A família também tinha que ser seduzida:

Família, incluído todo, todo. Anualmente, quem fazia 10 anos tinha uma medalha. 20 anos... Eu tenho um relógio aí de 30 anos. Eu sei que eu ia com esposa e filhos, e eram festas assim solenes. Você ia assim de terno e gravata. Era coisa de quatro, cinco horas. Pô, essas reuniões lá na usina de fim de ano eram longas. O filme que era encomendado, a agência de comunicação preparava um filme, um vídeo lá, dando os principais resultados, ênfase em números quantitativos, resultados qualitativos, certamente. Mais quantitativos. Então era... Nós tínhamos parâmetros. Eu, como gerente de RI, tinha essa facilidade. Ah, perguntava: “Qual a produtividade do alto-forno 1, alto-forno 2. Esses números eram decorados por gente que nem sabiam o que era um alto-forno. Os caras tinham orgulho de falar nisso, e facilita muito, porque quando você está fazendo um diálogo externo pra apresentar a empresa... (E1)

Mas, então, outra coisa que espantava muito os franceses quando eles iam lá visitar a [nome da empresa], e na volta eu perguntava: “Qual foi sua impressão?”. “Eu fiquei impressionado com a dedicação das pessoas!”. Quer dizer, no Brasil tem-se uma ligação muito mais forte do empregado com sua empresa, né, talvez pela dificuldade de arranjar emprego. Tem uma devoção, né, uma dedicação... Quer dizer, na França o cara está escrevendo, 5h ele larga o lápis e vai embora, né. Aqui, eles ficavam escandalizados com um programa que tinham lá de levar as famílias no domingo para conhecer a usina. Eles falam: “Mas como? Qual é o interesse das famílias de andar no meio das máquinas?” então, tem algumas coisas que são componentes de uma cultura, né, e que bem trabalhadas... (E4)

Os trechos das entrevistas de E1 e E4 narram essencialmente a mesma prática: o envolvimento da família na grandiosidade da organização. O orgulho descrito por E1 ao mencionar que trabalhava lá e os termos *devoção* e *dedicação* utilizados por E4 remetem aos conceitos de Enriquez (2001) e Freitas (2000). Os resultados são reconhecidos:

Você tem que ter segurança se o que você está falando tem relevância, tem números expressivos. Então, era uma empresa que você trabalhava, vestia a camisa e tinha orgulho de falar que trabalhava lá. (E1)

Os rituais e as cerimônias podem se apresentar informalmente, em reuniões após o expediente, em torno de um simples chope:

Muito importante, superlegal, muito legal mesmo. [...] Uma vez, eu fechei no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná na festa de confraternização do final do ano, pra todo mundo ta, e foi lá no Gramado, no Canela, eu não lembro cara, festão de arromba, porque a ideia era realmente aproximar mais as próprias pessoas na confraternização, né, numa confraternização e

o [nome do Banco] fazia isso com muita constância e tal. Só que não podia fazer só isso, porque senão esses caras achavam: “Pô esse banco é uma festa é só *chopp*, é só oba-oba!”. Isso era só pra fazer o trabalho de aproximação. Depois, você tem que chamar os caras para explicar. Eu não precisei disso, porque eu sempre sabia separar muito bem o *chopp* do dia seguinte... (E2)

O objetivo desses encontros, segundo E2, é aproximar os colaboradores, confraternizar. Outras práticas mais personalizadas são descritas por E2:

Porque o cara acha que está tomando chope com o diretor: “Agora, eu sou amigo do diretor”. Pode até ser amigo, mas não pode misturar. [...]. Aí, o que é um negócio você quer ver uma coisa legal também que eu sempre gostei de fazer é comemorar o aniversário do pessoal, na rede ou na matriz, porque [...] podia ser um negócio semanal, do mês. Então, isso tudo, eu não inventei tudo, tá. Muita coisa você pega na rede. Tinha agência. Faziam coisas assim sensacionais. Eu cheguei numa agência uma vez, estava lá o retrato do cara na porta *funcionário do mês*, e ele louco para que eu fosse lá na copa. Ele só faltou me convidar pra eu ir lá tomar um café com ele pra que eu visse a foto dele lá, lá em Recife, oh que interessante e tal. Eu vi a foto, e ele lá louco pra se mostrar, tá, e eu: “Por que que você virou funcionário do mês?” “Ah, eu sou suspeito de falar. Pergunta para outra pessoa”. E o gerente tinha feito isso por conta dele. O funcionário que se destacava mais, era o funcionário que mais se destacava em atendimento. (E2)

O relato de E2 menciona a celebração de aniversários, a eleição do funcionário do mês e a regularidade semanal ou mensal das ações. Deixa claro, entretanto, que os colaboradores não podem iludir-se sobre o caráter profissional da relação que se estabelece, situando a sedução em um contexto de jogo de aparências e de intercâmbio simbólico (BAUDRILLARD, 2004).

Destaca-se, ainda, a descrição do efeito da prática sobre o funcionário, desejando comunicar o tributo ao chefe. Para E2, essas práticas são essenciais ao exercício eficiente da liderança:

Na realidade, eu fui aprendendo ao longo dos anos que a liderança não tem nada a ver com você ser carnal, você ser introspectivo ou extrovertido. Ela não tem nada a ver com você ser falante ou ser calado. Ela não tem nada a ver de você ser uma pessoa bem-humorada ou mal-humorada. Ela não tem nada a ver com carismas de populismo. Eu até vejo muito carisma da liderança que é você efetivamente confiar naquela pessoa que está focada naqueles princípios básicos. né. Então, dependem delas e sabem o que é que tem que ser feito, e sabem o que é que é bom para empresa, que cria um plano de ações absolutamente adequado, que define a relação de humana quanto a relação de comunicação de maneira absolutamente forte. O mais importante é saber ouvir! Então, dentro dessa linha as coisas que foram mais importantes para mim, os líderes que mais me motivaram na

[nome da empresa] foram aqueles que realmente tiveram essas características. (E3)

Observa-se na descrição de E3 sua percepção sobre liderança, o enfoque dado à capacidade de ouvir, mas também à representação do líder naquele que faz valer os princípios básicos do coletivo, aquele que sabe e que define a relação de comunicação. Aproxima-se das palavras de Vries (1997), Gaulejac (2007), Enriquez (2000) e Valadão Júnior, Medeiros e Lima (2007) sobre o tema.

O projeto inicial do pesquisador era solicitar aos entrevistados que desenhassem sua organização como se ela fosse uma pessoa e analisar posteriormente esses desenhos. Entretanto, os quatro entrevistados recusaram-se terminantemente a desenhar, alegando que era uma habilidade que não possuíam.

Conseqüentemente, cada entrevista foi finalizada com uma pergunta ao entrevistado como descreveria a empresa de referência caso ela fosse uma pessoa. As descrições trazem elementos interessantes, que complementam as análises anteriores.

[...] a empresa não é um jovem de jeito nenhum. a empresa é madura. Ela tem cabelos grisalhos de alguma forma, está procurando, eu tenho certeza disso, de rejuvenescer. Mas veja bem, [...], essa empresa tem mais de 40 anos. Ela está agora com muito mais competição, mas é uma empresa forte, é algum jovem. Quer dizer, é um adulto com alguns cabelos brancos, vamos dizer assim. Estão tentando rejuvenescer fisicamente, está se cuidando mais [...] que a gente olha tanto esse aspecto no ponto de vista empresarial. Ela não é tão enxuta hoje como era. Ela foi muito enxuta. Era bastante esbelta. A privatização da (nome da empresa) foi fácil. A venda dos ADRs foi incrivelmente fácil. Foi *Deal of de year*. Aí, é dos orgulhos que eu tenho, é um pouco de sorte, porque eu estava numa função importante no contato com os bancos de falar da empresa porque era comparável com outras empresas do mundo inteiro, era bacana. Tinha resultados bastantes. Dava razão para orgulho, e isso te explica a facilidade de colocação de 480 milhões de dólares no ano de 1994, que foi escolhida. Isso aí é coisa destacada pela comunidade financeira. O *Deal of de year* foi um troféu que ela ganhou. O meu trabalho no RI ficou facilitado, tanto que a gente foi premiado várias vezes como equipe de RI, destacada de empresa recém-lançada no mercado, e aí a receptividade que a gente teve nos Estados Unidos, em todo tempo. Quando eu saí da minha gerência, em 2005, 2004, eu deixei a Superintendência. Fiquei um ano como assessor do presidente. Mas a empresa era muito destacada, e assim sem você fazer um esforço [...]. (E1)

Nota-se na descrição de E1 a ênfase na maturidade e na força. O entrevistado percebe a empresa como tentando se manter em forma e um pouco acima do peso,

atribuindo à empresa características humanas, em um processo descrito por Freitas (2009). Destaca-se, ainda, a volta inconsciente para um relato de orgulho em relação à pessoa que acaba de descrever.

E2 descreve o banco para o qual trabalhou 35 anos em termos mais tônicos:

Dinâmica agressiva, disciplinada. O lema do banco era “Ordem e progresso”. Ordem sem progresso é inútil. O progresso sem ordem também! [risos] não funciona. Então, tem que ser a ordem e progresso, mas dentro dessa linha, né, porque a ordem sem progresso não adianta, né, que o progresso sem ordem é inútil. (E2)

É uma pessoa humana e não pode esquecer do passado. Você não pode nunca deixar o passado. O passado é um ensinamento permanente. Você tem que estar sempre buscando isso para não esquecer do que você não pode também ficar só preso ao passado. É dinâmico para caramba! (E2)

Então, tem de ser sempre focado no futuro. Eu acho que uma pessoa assim dinâmica, muito disciplinada. (E2)

Observa-se o uso dos adjetivos *dinâmico*, *agressivo* e *disciplinado*, assim como o vínculo com o passado, podendo ser interpretado como um certo conservadorismo, mesmo sendo voltada para o futuro. Nota-se que disciplina e o dinamismo são as características nas quais foram descritos os atributos de liderança do dono do banco pelo mesmo entrevistado, mostrando uma perfeita sintonia entre a personalidade do chefe e a personalidade da organização.

As práticas gerenciais podem também ter impacto fora das fronteiras da organização e ser orientadas para a comunidade de forma mais ampla. O propósito final, entretanto, é voltado para dentro da empresa, conforme descrito por E2:

Marketing é uma coisa que da pra fazer global. E, ao mesmo tempo, tem uma coisa: você pega, por exemplo, uma Fiat como parceira pra uma coisa que está sendo útil com o banco. Isso eu fiz questão de participar pessoalmente, distribuir alimentos no final do ano no Vale Jequitinhonha. Não sei se você conhece? [...] Choca a gente, choca! Mas eu não fiz por telefone, nem por *e-mail*, não. Fui lá pra ver como que era e aí conversando com algumas pessoas lá. Me chamou muito atenção o frei. Ele falou: “Olha, se você for mandar verba pra cá ou alimentos, isso não vai chegar na mão do pobre. Isso vai passar por um político primeiro e tal. E, aí, eu voltei para Belo Horizonte com esse negócio na cabeça né. Aí, por isso que eu chamei um grupo de pessoas do banco pra discutir como é que nós vamos fazer isso. E, aí, apareceram ótimas idéias. O cara falou: “Olha, eu acho que da pra gente fazer um negócio legal, mas aí tem que ser um funcionário querendo ir lá participar disso. E foi uma coisa assim. Nós colocamos, eu não me lembro bem, foram 70 e tantas toneladas de alimentos. A Fiat

arrumou transporte. Nós fizemos junto com a Fiat. A Fiat motivava muito isso também pra ir lá distribuir. Quem foi pra lá fazia a distribuição. Primeiro foi a equipe do banco, da Fiat. Foi fazer uma seleção junto com esse frei. Acho que até que ele é belga viu, eu acho que é belga sim, pra fazer uma seleção das famílias e tal e distribuir esse alimento lá. Então, qual foi o efeito do alimento que foi distribuído? Água. Você ver mulher pegar uma garrafa de água e ficar olhando aquela água, porque ela nunca tinha visto uma água tão limpa. a água dela é barrenta. E qual foi o reflexo disso com os funcionários? Impressionante os funcionários. Tem os que foram e os que ficaram, ta. Como uma simples contribuição, um envolvimento, um movimento desse e tal. Aí, e agora distribuimos alimento. Para pôr aqui? E esse frei falou: "Aqui o grande problema é água". E pra convencer o banco, mais burocrático, banco multinacional e tal, pra gente comprar máquina de furar poço pra colocar uma água melhor possível para o pessoal? E conseguimos três máquinas junto com a Fiat. Então, quando esses funcionários voltaram dessa ida lá, (ficaram lá uma semana), o calor infernal, sentado num meio-fio junto com aqueles meninos, o que eles transmitiram pra nós depois foi um negócio assim comovente. Foi uma choradeira, ta, de ver como que esse pessoal é marginalizado, discriminado na vida e tal. E o reflexo disso nas agências depois: motivação. O pessoal voltou com vontade de melhorar mais ainda, de ser melhor pessoa, de ser melhor colega. Então, o banco não faz nada de graça, né, nós não estamos aqui pra rasgar dinheiro... (E2)

Observa-se no discurso de E2 que todo o esforço de distribuição de alimentos e de estabelecimento de poços para melhorar a qualidade da água se beneficiava a comunidades carentes era uma atividade essencialmente voltada para a motivação da equipe interna. Ressalta-se a conclusão do entrevistado, segundo o qual a empresa não faz nada sem contrapartida.

Nesse trecho da entrevista de E2 nota-se a presença de um modelo de construção de personalidade organizacional baseado em uma imagem de empresa cidadã ou empresa ética, conforme Freitas (2000), processo durante o qual a organização se apropria de atributos humanos, tais como cidadania, responsabilidade e ou ética (FREITAS, 2009).

A imagem da organização como figura materna é recorrente no trabalho de Freitas (1999; 2000) e Enriquez (1983). Perguntados se percebem a sua empresa de referência como homem ou mulher, dois entrevistados respondem:

Aí tanto faz. Não tem diferença. Hoje, para mim, no meu conceito, não. Antes talvez eu tivesse um pouco de preconceito. Hoje não tem mais isso. Não. Eu tenho visto que a mulher, às vezes, é mais disciplinada até do que o homem no sentido do trabalho, da dedicação, e a competição com ela ficou igual. Ninguém reclama mais de ter uma mulher como chefe. Eu nunca tive. Eu tenho aqui em casa, né [risos], mas não tem nenhuma, nada que

justifique uma mulher a presidir uma organização grande igual o banco ou de outra empresa. (E2)

Homem. Essa característica, tanto que não sei se tem alguma empresa japonesa com feminilidade, é outra característica do Japão. (E1)

Observa-se que o gênero da organização não parece particularmente definido na percepção de E2 e é claramente masculino na percepção de E1. A existência de uma identidade organizacional, fascinante e atrativa é, por sua vez, confirmada por E3 e E4:

Dentro de um modelo atual, a [nome da empresa] ela é personificado em no modelo muito personalizado. Existem estudos profundos que transformam a [nome da empresa] em uma empresa única no mundo, tanto na sua relação com seus empregados, com seus acionistas quanto com seus fornecedores e clientes que ela é a única, ela é ímpar! Existem modelos parecidos, mas a relação é visceral, é bastante ímpar no mundo. (E3)

Ela a empresa o que é que as pessoas da empresa acabam absorvendo essa idéia? Nós somos bons, nós fazemos isso, nós fazemos aquilo, e isso acaba sendo uma ideia comum, né. A gente poderia chamar de *identidade*. (E4)

O relato de E3 deixa clara a exaltação da emotividade dos indivíduos que compõem a organização, fruto da própria dinâmica agregadora da coletividade (FREUD, 1968), enquanto o adjetivo *visceral* remete a uma relação entre seres humanos, conforme abordagem de Freitas (2009).

A fala de E4 consolida o modelo de agregação de indivíduos em torno de uma ideia em comum, de um projeto compartilhado, criando uma forma primitiva de laço afetivo com o coletivo (FREUD, 1968) capaz de substituir o chefe por um conceito abstrato (ENRIQUEZ, 1983) e de estabelecer a imagem de uma empresa líder carismática (FREITAS, 1999).

No prosseguimento da análise dos resultados, aborda-se a aposentadoria, pela importância que reveste na temática tratada. Em primeiro lugar, pelo significado da saída da organização sedutora e do distanciamento progressivo da vida de executivo; em segundo lugar, pela observação da maneira como os entrevistados viveram esse afastamento e aproveitaram a nova condição.

Questionados sobre a decisão de aposentar-se na empresa onde trabalhavam, E1 e E2 respondem:

Eu perdi essa posição no último ano lá na empresa, porque eu já estava programando minha aposentadoria. Eu acho que precipitei um pouquinho. Podia ter ficado um pouco mais. Mas aí os meus planos pessoais... Eu estava com a família formando uma empresa pra trabalhar, basicamente, com lançamento de terreno de lote. Nossa ideia até era também fazer construção de pequenos prédios, de casas populares. Então, eu queria, e um sonho de eu tinha era de estudar filosofia de maneira formal. Fiz a especialização em filosofia logo que eu saí da [nome da empresa]. Pude me comprometer com o curso e fiz a especialização, dedicar aos meus projetos pessoais. Mas mantive contato, como mantenho até hoje com o IBRI, trabalhando em projetos especiais. (E1)

E1 confessa ter se precipitado ao sair da empresa. Apesar de ter planos pessoais de estruturar um negócio próprio e de dedicar-se aos estudos, a decisão de aposentar-se aparece, ao longo da entrevista de E1, como um assunto ainda mal assimilado.

No começo, eu senti um pouco de falta. Primeiro, o seguinte, eu tinha planejado com um ano de antecedência. Mas as coisas ficaram até interessantes. Mas aí houve uma mudança administrativa interna [...]. Na realidade, foi uma decisão que eu tomei um pouco precipitada pelo seguinte: 90% da turma da [nome da empresa] fez isso. Eu tinha direito de aposentadoria pelo fundo de pensão, pelo INSS. Mas pelo fundo de pensão, se eu aposentasse, na época lá pelo 2002... 2003, eu teria uma redução salarial, [...]. (E1)

Novamente, E1 avalia a decisão da saída como precipitada, atribuindo-a a um motivo administrativo, de forma a aproveitar ao máximo os benefícios oferecidos pelo plano de pensão. Nota-se, também, o reconhecimento da falta que fez a empresa no começo da aposentadoria.

Ela [a relação com a empresa] foi supertranquila. Conforme eu te falei, eu tive muito bom relacionamento com os chefes. Com o último, depois de alguns atritos relativos a meus planos de aposentar, intenção de continuar com alguns projetos que eu achava extremamente relevantes, aí o presidente me deu apoio e falou: "Não, o diretor, não. O E1 vai ficar mais um ano aí. É o que ele quer. Combinei com ele". Eu gostaria de ter ficado mais, mas foi um compromisso. Aí, eu cedi. Eu acabei me afastando antes do que eu gostaria. Mas me deram, eu fiquei com um ano aí, eu aproveitei mal esse ano sabe, porque aí o diretor estava, ele nunca me desprestigiou publicamente, mas aí, como eu me afastei da gerência, fui encostado, me senti meio encostado. Então, os projetos que eu apresentava, todos foram executados depois pelo meu sucessor [...]. (E1)

O terceiro trecho deixa transparecer de forma mais direta o desconforto gerado pelo

processo de afastamento. Apesar de começar afirmando que tinha sido muito tranquilo e de ressaltar o ótimo relacionamento com os chefes e o apoio do presidente, E1 confessa ter cedido e que gostaria de ter ficado mais tempo. Nota-se que o uso do verbo *ceder* denota a presença de um conflito e deixa presumir a existência de pressão para a saída.

Observa-se ainda a utilização de termos como *afastar* e *encostar*, que denotam a percepção de uma ação deliberada por parte do diretor. E1 ainda relata nunca ter sido desprestigiado publicamente, deixando a entender que a sensação de desprestígio existia, mesmo que em ambiente restrito. Nota-se, também, o desabafo ao contar que os projetos apresentados e encostados foram reativados e executados pelo sucessor.

A experiência de E2 parece ter sido diferente. Mas ao analisar o relato, o padrão se reproduz:

Quando o [nome do presidente do banco] me chamou pra conversar pra minha saída do banco, já estava na época de sair e já tinha atingido o meu limite de idade que é uma bobagem, 60 anos, maior besteira. A experiência que você adquire, os caras botam tudo a perder, né, e assim acontece um montão. Agora você vê a incoerência: o atual que vai ser presidente executivo do banco [nome do banco] tem 65 anos. Mas eu também, graças a Deus, estou super. Eu não gosto nem de lembrar dessas encrencas todas que eu tive que enfrentar pra chegar aonde eu cheguei também, né. Mas a minha, quando eu conversei com o [nome do presidente do banco], foi uma coisa que me marcou muito, e o [nome do presidente do banco] não passava nenhum tipo de conversa falsa. Tudo que ele falou pra mim até então foi verdadeiro. Nunca deixou de cumprir aquilo. Ele falou comigo: “[nome do entrevistado], você está saindo no pódio. Não perca essa oportunidade de sair no pódio, porque quando chega nos 60 anos começa, não a produção, mas começa o banco a te colocar em funções que não são tão dinâmicas e tal, porque acha que você já não está mais a fim. Então, não deixa isso acontecer. Você está saindo no pódio. As condições são muito boas e tal, e você vai ficar. Nós vamos contratar uma pessoa para o seu lugar, você fica aí mais seis meses, fica aí fazendo um *tour* com essa pessoa pelo Brasil afora, e aí está disposto”. Eu falei: “É claro. Eu quero sair pela porta da frente”. E a saída foi a mais tranquila possível, sem trauma. Não tive nenhum rancor de nada. Muito pelo contrário. Só tenho a agradecer. Claro que eu trabalhei pra caramba, tá, nunca esmoreci. Por exemplo, trabalhar sábado e domingo pra mim era rotina. Nós fomos formados assim, trabalhar sempre. (E2)

O relato de E2 menciona a chegada a uma idade limite na organização. Mesmo que discorde dessa regra, não houve surpresa com o chamado do presidente para falar da aposentadoria. Ressalta-se a expressão utilizada pelo entrevistado e atribuída ao

presidente do banco: *sair no pódio*. Aparece claramente que a outra opção era amargar o desprestígio de funções periféricas, à medida que se empurrava para fora do círculo de poder.

Observa-se a insistência do entrevistado, ao contrário de E1, ao dizer que não houve trauma ou rancor ao descrever a sensação de sair pela porta da frente. Na percepção de E2, a aposentadoria foi bem negociada e apenas iniciou um novo ciclo:

Melhor, impossível! Primeiro, por ter a família estruturada, que é legal; e segundo, que eu continuo ativo, né. Eu não aposentei. Eu não mudei de ramo, né. (E2)

Mas aí [nome do entrevistador], quando a gente sai com planejamento, o que eu vinha fazendo já algum tempo, hoje eu estou numa atividade que eu adoro e com liberdade, e é uma coisa que eu nunca tive, que eu nunca pude. (E2)

Nota-se o entusiasmo de E2 ao falar da nova fase de vida. Em momento algum, entretanto, fala de ócio ou de diminuição da atividade. É nesses termos que E3 e E4 se referem à aposentadoria:

Ah, não faz diferença, não, porque eu estou trabalhando o mesmo [risos]. Então, na realidade, a minha aposentadoria foi quase uma *forzafatura* como dizem os italianos, porque eu não queria me aposentar. Mas o meu contador ele me forçou aposentar dizendo que eu não poderia continuar pagando porque eu já tinha o tempo. Aí, eu me aposentar pelo INSS, mas continua trabalhando, porque eu tenho como modelo mental que a aposentadoria me levará absolutamente, rapidamente, ao tédio e à morte. Então, voltei eu continuo trabalhando. Eu quero, até o final da minha vida, eu quero ter atividades. Mas eu não quero depender só de... ficar dependendo do meu trabalho. Então, eu preciso de gente que trabalhe para mim, de uma estrutura organizada e tenha um modelo de faturamento contínuo, e não simplesmente de sucesso.

O relato de E3 descreve novamente o caráter compulsivo da saída. Não se trata de um desejo ou de uma aspiração pessoal. Notam-se ainda, o medo da ociosidade e a busca por atividades organizadas, geradoras de riqueza econômica. Esses elementos também estão presentes na narrativa de E4:

Então, eu passei a ser convidado. Quer dizer, eu nunca fiz nenhum movimento nesse sentido, né, mas passei a ser convidado para ser membro independente de Conselhos de Administração exatamente por ter passado por uma série de experiências diferentes, composições acionárias, com

empresas estatais e... familiares, estrangeiras, e etc. fundos de pensão, né. [...] nesses cinco anos aí eu participei de seis ou sete conselhos. Hoje eu participo de quatro, né, inclusive [nome de uma das empresas]. fui convidado para estar lá né. E a vida é até interessante, porque me mantenho ativo. O conselho dá trabalho uns dois dias por mês, fora durante o mês um monte de papel para lá para cá, né, mas é a oportunidade de encontrar outras pessoas... (E4)

E4 menciona a necessidade de se manter ativo e adiciona a oportunidade de manter uma rede de relacionamento no meio profissional. Nesse caso, a participação em Conselhos de Administração mantém um contato estreito com o ciclo do poder, sem, no discurso do entrevistado, levar à estruturação de um processo sedutor, como no caso da atividade executiva.

Para E1, cujo discurso denota um processo de aposentadoria muito mais desgastante, a nova fase aparece menos satisfatória:

Fica limitado ao que eu quero fazer, pra quê. Quer dizer, aí eu me perdi um pouco nessa história. Eu acho que eu podia ter prolongado mais. Ah, vamos dizer assim, eu ter trabalhado mais em cima da experiência que eu acumulei. Faltou disposição, determinação de fazer isso. Eu não repetiria essa trajetória. Tem aquela história de você repetir: “Se você tivesse que começar hoje...”. A aposentadoria pra cá, quer dizer, ela foi não planejada e eu que sei da importância de planejar carreira essas coisas todas. Agora tem sido prazeroso. (E1)

Observa-se o arrependimento no discurso de E1, marcado por expressões como “aí eu me perdi” ou “eu não repetiria essa trajetória”. A confissão de não ter planejado a aposentadoria soa como uma catarse, uma maneira de exorcizar os próprios demônios, expressados repetidamente pelo entrevistado.

Mas para aqueles que estão curtindo a aposentadoria a sensação no final da jornada é de satisfação. Indagados sobre a realização pessoal, declaram:

Muito totalmente realizado... [...] Eu não pensaria duas vezes de começar minha vida de novo com o banco. [...] Trabalharia em banco. Sim, porque banco é meu jeito de ser... (E2)

Observa-se a certeza, ao olhar para traz, de ter feito as escolhas certas e de que a dedicação valeu a pena. Por mais penoso que tenha sido o caminho, entregar-se à sedução foi a melhor decisão. Em perfeita sintonia com Motta (2000), não há vítimas

no processo de sedução. Cada entrevistado percebe pertinentemente bem o caráter mentiroso do discurso sedutor.

Não existe nenhuma possibilidade de você sobreviver na [nome da empresa] se não for uma relação de absoluta paixão. O esquema é pesadíssimo; é uma relação carnal. (E3)

Entrevistador: Pesadíssimo em que sentido?

Em pressão você tem que dar resultado. Ponto final. A relação com a [nome da empresa] é ou você se entrega totalmente ou você não serve. E é uma relação tão somente de paixão, porque não é fácil você lidar com os desafios, com a pressão, com a tensão e com relações, vamos dizer, sanguíneas, dia e noite, sem parar, aonde você entra numa reunião, e murro na mesa, e gritaria, e coisa e tal e no final sai todo mundo abraçado, rindo, porque isso é o modelo italiano, é o modelo de [nome da empresa] e é um modelo único. Isso se você procurar em qualquer empresa mundial que não seja italiana você não terá essa relação visceral que você tem hoje com uma relação de poder e uma relação de crescimento na [nome da empresa]. E quanto mais é bom senso, quanto mais sensato, quanto mais firme [...] determinado na tomada de decisão, você tem maiores chances de crescer dentro da empresa, porque a empresa valoriza muito esse coração também. (E3)

Existem empresas que criam modelo de sedução racional é de vantagens socioeconômicas e etc. A [nome da empresa], além disso, ela cria uma relação de paixão. Você não deixa de ser [nome da empresa] mesmo depois de sair. (E3)

Nota-se que mesmo após a aposentadoria o poder da sedução organizacional continua a ser exercido. Os laços emocionais são sólidos, difíceis de ser cortados, renegados. O jogo da sedução deixa na alma dos seduzidos marcas inapagáveis.

Entrevistador: Você se vê [nome da empresa] ainda?
Seu coração ainda bate [nome da empresa]?

Respondente: Bate [nome da empresa]! [...] Bate [nome da empresa]! E te digo mais: Ainda participo depois de aposentado de um clube de ex-dirigente [nome da empresa]. Então, eu continuo tendo os mesmos direitos de ter trabalhado na [nome da empresa] e continuo brigando com os colegas ainda. (E3)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que esta pesquisa atendeu plenamente a seu objetivo geral: *Identificar o uso de práticas gerenciais sedutoras em empresas com atuação no Brasil, descrevendo a percepção de quatro altos executivos aposentados.*

O primeiro objetivo específico estabelecido para este trabalho foi: *Descrever e analisar os principais mecanismos de sedução disponíveis em ambientes organizacionais, por meio de práticas de gestão.* O referencial teórico apontou para as facetas principais do processo de sedução, lembrando que a sedução é, antes de mais nada, comunicação. Compreende palavras e gestos, olhares e carinhos direcionados para o afeto de outra pessoa; atitudes conscientes e voluntárias, intencionadas (bem ou mal) e reféns da percepção ou da interpretação do outro; experiências psíquicas da pequena infância; e sentimentos humanos mais antigos. No âmbito interpessoal ou organizacional, a sedução pertence à esfera da subjetividade.

As entrevistas realizadas apontaram para a capacidade da organização de construir uma imagem onipotente e conquistadora, guerreira e voltada para o mundo exterior. Em sua busca de apresentar uma imagem de *ser significante*, para retomar a terminologia de Sartre (1943), foi vista como apropriando-se de uma parcela do divino, mostrando-se um pai eterno. Atribuiu-se a esse ser quase divino o papel de ordenar o caos, de personalizar a figura do poder.

O segundo objetivo específico do trabalho foi: *Descrever e analisar os principais mecanismos de sedução e seus impactos na mobilização da subjetividade dos indivíduos.* O discurso dos entrevistados mostrou o envolvimento emocional com suas organizações. Missões cada vez mais complexas eram atribuídas pelos líderes em função. Em um eterno processo de melhoria contínua, o melhor resultado obtido tornava-se apenas o padrão vigente. Neste *Kaizen* individual, ultrapassar seus limites sempre aparecia ser a regra para os pesquisados. Acomodar-se significava o fim do reconhecimento e a conseqüente perda de identidade.

As entrevistas apontaram para a sobreposição dos desejos do indivíduo com as expectativas do grupo, de forma muito sutil, a fim de garantir que cada um disponibilize seu potencial em prol do coletivo. Em um jogo perverso de sedução, cada um deve ser consultado sobre os rumos da equipe, assumindo as responsabilidades cabíveis ao seu nível de *empowerment*.

A organização moderna se apresentou, ao longo das narrativas, como um lugar perfeito para o exercício do narcisismo desenfreado (FREITAS, 1999). Diante da perda de vitalidade das instituições tradicionais, a atividade empresarial geradora de crescimento econômico apareceu se legitimando no mundo capitalista como a principal referência social.

Diante da ameaça externa, os entrevistados demonstraram seu compromisso com a empresa. Como nos versos de Joaquim Osório Duque Estrada, “Verás que um filho teu não foge à luta, Nem teme, quem te adora, a própria morte”, os entrevistados renovaram sua dedicação.

A entidade coletiva, onipotente, grandiosa, vitoriosa e imortal foi apresentada pelos sujeitos da pesquisa como se fosse uma pessoa. A relação pessoa-empresa, que prevaleceu ao longo de dois séculos e meio de Revolução Industrial, migrou imperceptivelmente para uma relação pessoa-pessoa. Não se trata, entretanto, de pessoas em pé de igualdade. Estabelece-se um desequilíbrio entre um simples mortal e um ser sobrenatural, sobre o qual as leis da natureza e dos homens se aplicam de forma distinta.

O terceiro objetivo específico foi: *Descrever e analisar a percepção de executivos aposentados em relação ao uso da sedução para com seus subordinados*. Em suas atribuições de líderes, os entrevistados descreveram o uso que fizeram das práticas gerenciais sedutoras.

Transpareceu nos relatos analisados uma relação conturbada entre a empresa moderna e seus adoradores: um pai sacralizado, com poderes divinos, um grupo de irmãos que precisam *matar* ou suplantar o pai para afirmarem sua existência, uma necessidade de projetar as pulsões agressivas para fora do grupo e, por fim, um

imaginário coletivo, poderoso e agregador, capaz de dominar a incerteza e de provocar um sentimento de invencibilidade.

A organização econômica do século XXI se apresenta para os indivíduos como nobre e virtuosa, orientada para o bem estar das pessoas e de seus colaboradores. No discurso dos entrevistados, mostrou-se segura de si e poderosa, jovem de espírito e dinâmica, atemporal e eterna (sua expectativa de vida foge aos padrões humanos). Adotou características divinas e transcendentais, aproximando-se do sagrado. Mas, diferentemente de outras representações paradisíacas – inacessíveis ou acessíveis apenas *post mortem* –, ela abre suas portas e se oferece para ser o veículo dos sonhos individuais.

O amor organizacional, entretanto, apareceu extremamente exigente. É um amor incessantemente posto à prova pelo objeto de desejo. Novas metas, novos desafios, programas de participação nos resultados ou nos lucros, bonificações e remunerações variáveis são inúmeras práticas que lembram constantemente ao indivíduo que deve provar, a cada ciclo, a intensidade de seu amor se quiser ser correspondido.

A capacidade de delegar poder e de saber obter o melhor de sua equipe foi descrita, nas entrevistas como uma das características preponderantes do líder carismático. É uma das fontes de sua aura sobrenatural. O líder deve ter a habilidade de comunicar suas expectativas em termos de qualidade, prazo e desempenho, mostrar confiança em seus liderados.

O fenômeno de projeção, mencionado por diversos autores (ENRIQUEZ, 2000; LAPIERRE, 1995; FREITAS, 1999), se destaca-se como um elemento importante no desenvolvimento do imaginário coletivo. Fonte de ilusão, leva os indivíduos a se espelharem no líder e a depositarem nele todas suas expectativas. É nele que se projetam os sonhos e as ambições. É a imagem que se almeja, a personificação do sucesso.

O engajamento dos colaboradores foi reforçado pelo uso dos sistemas de promoção e recompensa. Um controle coercitivo arbitrário entra em conflito com a essência da

filosofia gerencial moderna. Entretanto, a criação de sistemas de indicadores de desempenho – individuais ou por equipe – constitui uma alternativa eficaz, que permite monitorar sem vigiar. Arelados a esses sistemas, políticas de participação nos lucros e nos resultados, bônus, premiações e recompensas diversas mostraram no discurso dos entrevistados seu poder de transformar o modelo de controle de punitivo (sancionar a falha) em oportunista (recompensar o resultado). A escala de recursos disponíveis para recompensar a lealdade e o comprometimento dos seguidores agrega-se ao fascínio sedutor da organização.

Algumas limitações foram encontradas ao realizar este trabalho. Em primeiro lugar, a opção feita pela história de vida implica, pela profundidade das entrevistas, na utilização de um número limitado de sujeitos de pesquisa. O estudo apresentado aponta para conclusões bastante coerentes entre os discursos analisados. Entretanto, o número limitado de entrevistados não permite nenhum tipo de generalização.

Em segundo lugar, a opção feita por pesquisar executivos aposentados trouxe uma abertura e uma transparência muito grande nas análises efetuadas pelos entrevistados. Fica sem resposta a questão de saber se indivíduos ainda trabalhando compartilham as percepções aqui apresentadas. Adicionalmente, a busca por sujeitos de pesquisa que tenham tido uma carreira executiva não traz informações sobre o uso da sedução para com trabalhadores de níveis hierárquicos menores.

A sedução como ferramenta de mobilização da subjetividade dos trabalhadores se apresenta, à luz deste trabalho, como recorrente no universo empresarial. Nesse sentido, a necessidade de entendimento do fenômeno e de seus impactos por parte das organizações, do mundo acadêmico e da sociedade de maneira geral abre a porta para novas pesquisas.

Apontam-se como sugestões para o desenvolvimento de pesquisas a partir deste trabalho:

- a) um aumento da quantidade de sujeitos de pesquisa, incorporando

trabalhadores não aposentados ou distantes dos cargos executivos.

b) a sistematização e categorização das práticas gerenciais sedutoras no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 1999.
- AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.
- BAUDRILLARD, J. **De la séduction**. Paris: Editions Galilée, 1979.
- BAUDRILLARD, J. **Mots de passe**. Paris: Librairie générale française, 2004.
- BARROS, A.N. *et al.* O lugar do trabalho na psique dos Indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. Rio de Janeiro: **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BARROS, V. A.; SILVA, L. R. A pesquisa em história de vida. In: GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Público, privado e o indivíduo no novo capitalismo. **Tempo Social – Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 203 - 236, nov. 2000.
- BRITO, M. J. *et al.* A gestão de pessoas em análise: disciplina e subjetividade no espaço organizacional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./abr. 2006.
- CALGARO, J. C. C.; SIQUEIRA, M. V. S. Servidão e sedução: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.
- CAPELLE, M. C. A; MELO, M. C. de O.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 5, n. 1, 2003.

ENRIQUEZ, E. **De la horde à l'état**: essai de psychanalyse du lien social. Paris: Editions Gallimard, 1983.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte, Fumec, 2001.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C.P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: O Controle social a serviço das organizações. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 109 p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREUD, S. **Psychologie collective et analyse du moi**. Essais de psychanalyse. Paris: Payot, 1968.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias e Letras, 2007.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. **Cadernos Ebape.br**, v. 8, no 1, artigo 1, p. 1 - 18, Rio de Janeiro, 2010.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa. Esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

JAIME, P., GODOY, A. S., ANTONELLO, C.S. História de Vida: Origens, Debates Contemporâneos e Possibilidades no Campo da Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1, 2007, Recife. **Anais ... Recife: EnEPO, 2007.**

LAPIERRE, L. Os fantasmas e seus textos. In: LAPIERRE, L (Coord.). **Imaginário e liderança**: no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas, 1995. p.45 - 76.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, K. B. A administração simbólica nas organizações: uma nova forma de religião? **Sociedade e Cultura**, v.9, n.1, Jan/ Jun. 2006, p. 131-142.

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa**: a interação pesquisador/entrevistado. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

MAGESTE, G. S.; LOPES, F. T. O Uso da história de vida nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1. 2007, Recife. **Anais ... Recife**: EnEPO, 2007.

MASCARENHAS, A. P. N. *et al.* As faces do poder? A fronteira entre a servidão e a liberdade. **Revista Científica**, Salvador. v. 4, n. 1, 2004.

MORGAN G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan./mar. 2005.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço social em revista**, Londrina, v. 2, n. 1, 1999.

PERAZZO, P.F. e BASSI, C.S. Possibilidades do método de história oral nos estudos em administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1. 2007, Recife. **Anais ... Recife**: EnEPO, 2007.

RAMONET, Ignácio. **O pensamento único e os novos senhores do mundo**. São Paulo: Publicações LCC Eletrônicas, 1995. Disponível em:<
http://www.culturabrasil.pro.br/pensamentounico_ramonet.htm> Acesso em: 2 ago. 2010.

ROUCHY, J. C. Identificação e grupos de pertencimento. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte, Fumec, 2001.

SALES, L. S. Fantasia e teorias da sedução em Freud e em Laplanche. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 323-328, set./dez. 2002.

SARTRE, J. P. **L'être et le néant**: essai d'ontologie phénoménologique. Paris: Gallimard, 1943.

SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, mito e identificação. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

TODOROV, T. **La peur des barbares**: au-delà du choc des civilisations. Paris: Robert Laffont, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MEDEIROS, C. R. O.; LIMA, M. C. A manifestação do narcisismo nas práticas discursivas de liderança. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./ maio 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2003. 92 p.

VRIES, M. F. K. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado**

**PRÁTICAS GERENCIAIS SEDUTORAS EM EMPRESAS
BRASILEIRAS:
a percepção de altos executivos aposentados**

Vincent François Christian Rene Dubois

Belo Horizonte
2011

D815p Dubois, Vincent François Christian Rene

Práticas gerenciais sedutoras em empresas brasileiras: a percepção de altos executivos aposentados/Vincent François Christian Rene Dubois. – Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2011.

77 f. (Dissertação de mestrado em Administração)

1. Sedução. 2. Subjetividade. 3. Práticas de gestão. I. Garcia, Fernando Coutinho (orient.). II. Título.

CDD: 658.4092

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues – CRB6: 1172