

MARLENE THEODORO POLITO



**SÍNDROMES DE NARCISO E PIGMALIÃO NO MUNDO
CORPORATIVO**

O SUJEITO E O AMBIENTE DE TRABALHO NA NOVA ECONOMIA:
MOVIMENTOS NA ERA DIGITAL

UNICAMP

CAMPINAS

2010

MARLENE THEODORO POLITO

**SÍNDROMES DE NARCISO E PIGMALIÃO NO MUNDO
CORPORATIVO**

O SUJEITO E O AMBIENTE DE TRABALHO NA NOVA ECONOMIA:
MOVIMENTOS NA ERA DIGITAL

Tese apresentada como requisito ao
Instituto de Artes da Universidade Estadual
de Campinas, para obtenção do título de
Doutor em Artes.

Área de Concentração: Artes Visuais.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Santo Barbosa

CAMPINAS

2010

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO INSTITUTO DE ARTES DA UNICAMP**

P759n	<p>Polito, Marlene Theodoro.</p> <p>Narciso e Pigmalião no Mundo Corporativo O Sujeito e o Ambiente de Trabalho na Nova Economia: movimentos na era digital. / Marlene Theodoro Polito. – Campinas, SP: [s.n.], 2011.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivan Santo Barbosa.</p> <p>Tese(doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Artes.</p> <p>1. Mitos. 2. Economia – Aspectos sociais. 3. Planejamento corporativo. 4. Tecnologia. I. Barbosa, Ivan Santo. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Artes. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">(em/ia)</p>
-------	---

Título em inglês: “Narcisus and Pygmalion in the Corporate World - The Subject and the Work Environment in the New Economy: movements in the digital era.”

Palavras-chave em inglês (Keywords): Myths ; Economy - Social Aspects ; Corporate planning ; Technology.

Área de Concentração: Artes Visuais.

Titulação: Doutor em Artes.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ivan Santo Barbosa.

Prof. Dr. José Armando Valente.

Prof. Dr. Eneus Trindade Barreto Filho.

Prof^ª. Dr^a. Maria Aparecida Barbosa Pais.

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias.

Data da Defesa: 25-01-2011

Programa de Pós-Graduação: Artes.

Instituto de Artes
Comissão de Pós-Graduação

Defesa de Tese de Doutorado em Artes, apresentada pela Doutoranda Marlene Theodoro Polito - RA 68778 como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor, perante a Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ivan Santo Barbosa
Presidente

Prof. Dr. José Armando Valente
Titular

Prof. Dr. Eneus Trindade Barreto Filho
Titular

Profa. Dra. Maria Aparecida Barbosa Pais
Titular

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias
Titular

Aos meus queridos irmãos Valter, Leo e Vera.

*Ao Prof. Dr. Ivan Santo Barbosa, meu orientador e grande
incentivador do meu percurso acadêmico.*

Ao Reinaldo, meu eterno namorado.

Agradecimentos

Aos meus queridos pais, Oliver e Theresa, por todo seu amor e dedicação.

A todos os professores que me conduziram nesta longa e infundável busca do conhecimento.

Ao Prof. Dr. Cidmar Teodoro Pais, pelo exemplo de compromisso e de sensibilidade no desenvolvimento da vida acadêmica.

À Profa. Dra. Edna Maria Barian Perrotti, pela imensa colaboração na realização deste trabalho.

À ajuda sempre pronta e valiosa de Rosa Sampaio, Rebeca Eid Polito Leal e Rachel Eid Polito.

Às contribuições de César Souza, Fabio Gerber Khatcherian, Dr. Flávio Gikovate, Gláucia de Siqueira Renda Campos, Isabela Dal’Ri Polito, Luís Otávio Barbosa de Campos, Luiz Gustavo Barbosa de Campos, Nilson Lepera, Oduvaldo Silva, Dr. Paulo Gaudêncio, Ricardo Oliveira e Ruy Leal.

À Regina Ribas, pelo cuidado com as cópias, as transcrições das gravações e todo o processo técnico envolvendo a execução deste trabalho.

*A Criança Nova que habita onde vivo
Dá-me uma mão a mim
E a outra a tudo que existe
E assim vamos os três pelo caminho que houver,
Saltando e cantando e rindo
E gozando o nosso segredo comum
Que é o de saber por toda a parte
Que não há mistério no mundo
E que tudo vale a pena.*

Fernando Pessoa

Resumo

A lógica cultural do novo capitalismo e o impacto das transformações econômicas, sociais e culturais sobre o homem constituem estudos necessários para reavaliar a questão do tempo presente, a questão daquilo que somos neste tempo presente. Este trabalho é uma tentativa de reconstruir a dinâmica das relações existentes entre o ator individual – em particular, o profissional executivo das empresas – e o mundo corporativo, discutindo e analisando em que medida se pode sugerir ou mesmo afirmar contiguidades entre o mito de Pigmalião e o processo histórico empreendido pela empresa, na preparação, na formação, na atualização e na adequação desse profissional ao universo das corporações contemporâneas. Busca conhecer como se estrutura o ambiente de trabalho atual e os movimentos existentes na era digital, refletir também sobre as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo e discutir o processo, os valores e os conflitos envolvidos na produção de uma imagem "ideal" de profissional no mundo corporativo brasileiro. Especificamente, a questão central consiste em analisar e reavaliar a questão do sujeito e os princípios de liberdade e autonomia no processo em curso do individualismo contemporâneo: o dilema exposto no conflito entre "personalidade livre" e "personalidade distinta"; o processo de abstração social gerado pelo contexto econômico-social e a valorização de uma simbologia do sucesso como condição primordial na vida do homem. O diálogo com outras ideias e expressões artístico-comunicacionais na literatura e no teatro, na pintura e no cinema torna possível outras conexões e novas esferas de significação para a análise. São discutidas as obras de Bernard Shaw, Jean-Léon Gérôme, Caravaggio, Salvador Dalí, e os trabalhos de George Cukor, Sérgio Rezende e Luiz Sérgio Person. Uma pesquisa qualitativa, fundamentada em critérios de conveniência e profundidade, envolvendo entrevistas com profissionais ligados ao mercado de trabalho e às corporações, faz a necessária articulação entre teoria e experiência prática. Os resultados obtidos levam à constatação de que a possibilidade de o indivíduo ser livre no sistema capitalista se manifesta de forma contraditória e de que sua autonomia absoluta é condição difícil de ser alcançada, senão impossível. Os paradigmas e as figuras modelares, a valorização de procedimentos e padrões de eficiência se apresentam como linhas diretoras de ação, de conhecimento e de poder, por meio das quais se consolidam estratégias de governo e autogoverno, segundo uma lógica previamente estabelecida de manutenção das estruturas econômicas. Será a capacidade de adaptar-se a essa complexidade, de conseguir expressar e realizar de forma particular as suas aspirações e o seu projeto de vida, de concretizar o seu reconhecimento como valor não somente em termos de valores da pessoa, mas também nas relações conflituosas com o outro, a partir de uma plataforma de valores e de ideais que imprimem significação social às ações e à afirmação de si mesmo – "o reconhecimento de si e dos outros, por si mesmo e pelos outros" – que fará o homem se revelar como único e decidir de forma consciente a sua emancipação e a sua individualidade.

Palavras-chave: companhia, sujeito, nova economia, ambiente, era digital, transformações

ABSTRACT

The cultural logic of the new capitalism and the impact of the economical, social and cultural transformations upon man require a necessary reflection which leads us to the reevaluation of the present time, the reevaluation of what we are at the present time. This research tries to reconstruct the dynamics behind the relations between the individual actor – particularly the professional executive inside the companies – and the corporate world, by discussing and analyzing the point in which we may suggest or even state contiguities between the myth of Pygmalion and the historical process realized by the company in the preparation, education and adequacy of that professional to the universe of the corporations. It specifically aims: to know the structure of the contemporary work environment and the movements taking place in the digital era; to reflect upon the personal consequences of work in the new capitalism; and to discuss the process, the values and the conflicts involved in the production of an “ideal” professional image in the Brazilian corporate world. The central problem consists of analyzing and reevaluating the question of the Subject and the principles of freedom and autonomy taking place in the course of the contemporary individualism: the dilemma expressed in the conflict between “a free personality” and “a distinct personality”; the process of social abstraction produced by the economical and social context; and the effects of a society based on a symbology of success. The dialogue with other ideas and other artistic and communicational expressions in literature and the theater, in paintings and the cinema make it possible to establish other connections and spheres of meaning. The analysis focuses the works of Bernard Shaw, Jean-Léon Gérôme, Caravaggio, Salvador Dalí, and the films of George Cukor, Sérgio Rezende and Luiz Sérgio Person. Based on the criteria of convenience and analytical depth, a qualitative research involving interviews with professionals related to the corporate world establishes the necessary articulation between theory and practical experience. The final results demonstrate that the possibility for man to be free in the capitalist system is rather contradictory, and his absolute autonomy is a difficult, and even impossible, condition to be achieved. The paradigms and exemplary models, the evaluation of procedures and patterns of efficiency constitute a set of guide lines towards action, knowledge and power. Through them, strategies of government and self-government take place in accordance to a previously established logic aiming the maintenance of the economical structures. The capacity to adapt to that complexity, to express and realize in a particular way his aspirations and life project, to reinforce his value not only in terms of personal values but also in the conflicting relations with other people, based on a set of values and ideals which imprint social meaning to his actions and to his own personal recognition – “the recognition of himself and the others, by himself and by the others” – are all elements which will make man not only reveal himself as singular but also make him consciously decide his emancipation and his individuality.

Key words: company, subject, new economy, digital era, environment, transformations

Sumário

INTRODUÇÃO	1
OBJETIVOS	9
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	13
Pressupostos teóricos para a análise - o discurso do entrevistado	14
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	21
CAPÍTULO 1 - A LINGUAGEM E O MITO: NATUREZA, CONEXÕES E POSIÇÃO NAS CULTURAS HUMANAS	23
1.1 O mito e as questões existenciais referentes ao homem e ao cosmos	26
1.2 Os Mitos de Narciso e Pigmalião: a Imagem como “Marcador Simbólico”	27
1.2.1 Narciso e o amor por si mesmo	27
1.3 Pigmalião: a imagem, a palavra e o valor do outro no mundo de Narciso	36
1.3.1 As reelaborações do mito de Pigmalião no campo das artes	36
1.4 Correlações	52
CAPÍTULO 2- A esfera do humano: a relação do homem com o mundo e o papel da linguagem	55
2.1 A determinação do sentido da realidade	56
2.2 A esfera do “humano”: uma reflexão sobre o caráter cultural do psiquismo do Homem	60
2.3 A integridade pessoal e a integração social	72
CAPÍTULO 3- A COMPANHIA: CONSTRUÇÃO HISTÓRICA, VALORES E CRISES DE UMA IDEIA REVOLUCIONÁRIA	75
3.1 OS PIONEIROS DO MUNDO DOS NEGÓCIOS E OS ESTADOS MONOPOLISTAS – 3000 a.C. - 1500 d.C.	78
3.2 EXPANSÃO IMPERIALISTA, COMPANHIAS LICENCIADAS E ESPECULADORES – 1500 - 1750	85
3.3 A COMPANHIA VITORIANA E A GESTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS – 1750-1862	90
3.4 OS ESTADOS UNIDOS E O DESENVOLVIMENTO DAS GRANDES EMPRESAS – 1862 - 1913	91

3.5 A GRÃ-BRETANHA, A ALEMANHA E O JAPÃO – 1850 - 1950	93
3.6 O TRIUNFO DO CAPITALISMO GERENCIAL - 1913 - 1975	97
3.7 AS EMPRESAS E A VIVÊNCIA DE UM GRANDE PARADOXO: 1975 - 2010	100
3.7.1. A simplificação da companhia: japoneses, Wall Street e Vale do Silício	100
3.7.2- Gerência e consultoria	108
3.7.3- A década de 2000	111
3.8 As multinacionais – 1850 - 2010	116
3.8.1 - A MULTINACIONAL CULTURAL	121
3.9 O Brasil e as empresas	125
<i>CAPÍTULO 4 - O HOMEM DA COMPANHIA: O SUJEITO E O NOVO AMBIENTE DE TRABALHO: MOVIMENTOS NA ERA DIGITAL</i>	133
4.1- O SUJEITO E A NOVA ECONOMIA	139
4.1.1 COMPLEXIDADE DO AMBIENTE SOCIAL, COMPLEXIDADE INTERNA AO SUJEITO	139
4.1.2-LIBERDADE E AUTONOMIA: UMA CONDIÇÃO DIFÍCIL PARA O PROFISSIONAL	158
<i>CAPÍTULO 5 - PAISAGENS - INTERAÇÕES E ARTICULAÇÕES ENTRE O MUNDO CORPORATIVO E O SUJEITO: PODER, EDUCAÇÃO E DIREITOS HUMANOS</i>	167
5.1 O SUJEITO E O PODER: UMA PERSPECTIVA EM FOUCAULT	170
5.1.1. “Mauá, o Imperador e o Rei”	172
5.1.2. “São Paulo Sociedade Anônima”	180
5.1.3 Recusar o que somos”	185
5.2 O SUJEITO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA	186
5.2.1 A Universidade Corporativa	186
5.2.2. Sobre a necessidade de uma “ética universal do ser humano”	193
5.3. O SUJEITO E OS DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS	197
<i>CAPÍTULO 6 - PIGMALIÃO E NARCISO NO AMBIENTE CORPORATIVO: DADOS DAS ENTREVISTAS E CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS</i>	203
6.1. AS ENTREVISTAS	204
6.1.1. Caracterização	204
6.1.2 Categorização dos dados e considerações críticas	205
6.2 CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS	212
6.3 Correlações	216
6.4 O TRABALHO EXECUTIVO NO BRASIL: dados contextuais.	220
6.5 CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS	222
<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	241

REFERÊNCIAS*	251
APÊNDICE	265
ANEXOS	284

INTRODUÇÃO

A imagem do homem contemporâneo é constituída, em essência, a partir de uma ressignificação do seu percurso de vida, de sua atuação como sujeito¹, da história e de um mundo permanentemente inacabado e em constante mutação.

No jogo das relações sociais, nas diferentes formas de sociabilidade, essa imagem surge como parte integrante de um mesmo caleidoscópio complexo, no contraste necessário com outras imagens – na diversidade e na semelhança, no antagonismo e na conformação recíproca, na revelação de sua alteridade e de sua identidade². O indivíduo constrói, assim, sua imagem no embate dessas forças sociais, na integração e na contradição, na melhor conciliação possível entre um universo de valores que considera seu e o meio em que se forma, em que atua e em que é levado a se transformar.

O estudo que se segue propõe, em linhas gerais, indicar as condições histórico-universais que estruturam a formação das organizações empresariais em direção à contemporaneidade, as consequências sociais, econômicas e culturais implícitas nesse percurso, o movimento de valorização do individualismo, o processo de abstração do sujeito, a articulação conceitual da subjetividade contemporânea e o

¹ O Sujeito, em Filosofia, é definido pelas atividades epistemológicas e poder de síntese da consciência: “A consciência aparece como o poder de representar os objetos exteriores e os estados interiores conferindo-lhes ordem e significação; (...) é um poder de síntese, uma atividade que reconhece ou que produz, a partir de si mesma, o sentido do real, pela produção de ideias ou conceitos dos objetos e dos estados interiores.” (CHAUI, 1976, p. 35). No estudo das estruturas e dos processos psíquicos, o indivíduo é Sujeito quando se torna um ator, quando se percebe como “eu”, um ser distinto de outros “eus”, quando se comunica, produz e se torna causa de sua própria ação e agente de sua própria mudança.

² O indivíduo passa a ter uma identidade pela construção de uma história de vida e pelo pertencimento a uma cultura, pela memorização e pela narração. “A identificação é a história complexa da continuidade da imagem de si na mudança, da instauração de representações mentais e da atualização contínua de identificações múltiplas, enriquecendo ou empobrecendo, segundo o caso, a autoimagem”. Por meio do estabelecimento de um *horizonte temporal*, o sujeito tem condições de perceber-se como o *mesmo* no tempo, em uma *continuidade* existencial (TAP, 1988, p. 81-82).

grande paradoxo vivido pelo homem face aos impactos de um contexto inédito – de uma nova ordem econômica e de uma nova fase comunicativa com as mídias digitais.

Esse é um universo extremamente amplo. Os estudos se voltam apenas para um ponto particular – a análise de uma das dimensões constitutivas da contemporaneidade: a problematização da categoria do indivíduo que se instaura através do impacto das transformações econômicas e sociais sobre o homem. Especificamente, a questão central consiste em refletir a respeito das questões de liberdade e autonomia que se revelam nos possíveis significados das articulações e interações existentes entre o Sujeito, o profissional executivo³ brasileiro que trabalha nas organizações empresariais, e a Companhia, instituição capitalista, resultante de um processo histórico que se desenvolve e atua, em suas disposições, na direção de estruturas funcionais cada vez mais estreitas, de racionalismo e de sistemas de ação sobre os quais esse sujeito tem pouco controle.

A perspectiva de interpretação construída nesse trabalho é que o desenvolvimento do individualismo contemporâneo transforma a categoria do indivíduo em valor, empurra o profissional à diferenciação profissional e atribui-lhe a responsabilidade da condução do próprio destino em um ambiente de “oportunidades iguais para todos”, porém dentro de um “mercado de personalidades”. A conciliação do princípio de liberdade individual, com a necessidade de adaptabilidade a normas advindas do esquematismo organizacional, ou até mesmo de exigências intersubjetivas, delineia um quadro paradoxal vivido pelo homem e, em particular, pelo profissional das grandes organizações. Sua autonomia se constitui, assim,

³ Executivo: profissional que atua no mundo corporativo, ocupando posições hierárquicas de comando e/ou gestão (gerentes, diretores, vice-presidentes).

em realidade precária, de sentido incerto, e que se afasta de um ideal ético comunitário. Esse é um processo complexo e difícil, que acaba se realizando em meio a contradições, dúvidas e incertezas.

Da mesma forma, os movimentos que se instituem a partir do advento da comunicação digital, trazendo a superação dos conceitos dialéticos de tempo e espaço, da distância entre sujeito e território, possibilitando a alteração da natureza desse território e a interpenetração e a interdependência entre indivíduo e ambiente em tempo real, acarretam um conjunto complexo de transformações e produzem, nesse contexto, novas funções, outras posturas, distintos valores, significados, percepções.

Nesse cenário, esta pesquisa pode, assim, ser definida como uma tentativa de interpretar as síndromes⁴ de um tempo inédito – síndromes que dizem respeito não apenas à nossa época e à nossa sociedade, mas também à nossa condição de perceber, de sentir, de atribuir e criar novos sentidos e significações.

Narciso e Pigmalião são apresentados como conceitos estratégicos para pensar essas transformações – complexidades socioculturais e econômicas de forte impacto sobre o homem, em particular sobre o profissional executivo brasileiro no mundo corporativo. Como nos alerta Morin (2000): “Nós somos confrontados pela insustentável complexidade do ser, pela insustentável complexidade do mundo”. (p.133).

A tentativa de buscar respostas a algumas questões e problemas do homem e do mundo contemporâneo nos leva, por isso, à análise de alguns fatores – diretrizes fundamentais que podem nos orientar em direção ao desenvolvimento de uma

⁴ Síndrome: “2. *Fig.* Conjunto de características ou de sinais associados a uma condição crítica, suscetíveis de despertar reações de temor e insegurança”. (in: FERREIRA, p. 1860).

concepção dessa complexidade. Entendemos que é na tensão entre o universal e o particular que a verdade pode se revelar como *mônada*⁵, ou seja, como *realidade miniaturizada*, como “um ponto de vista sobre o mundo, ao mesmo tempo em que revela o mundo sob um ponto de vista”. (SOUZA, 1997, p. 340-341).

a) **A esfera do humano**

A forma complexa de pensar não nos propõe apenas discutir o homem como ser biológico e racional ou mesmo profissional que é, ou tentar reduzi-lo a esses seus atributos. Somos obrigados a pensar de uma maneira dialógica⁶: há que se reintroduzir também outras forças pelas quais o homem procura dar conta de sua própria vida – o imaginário, o mitológico⁷:

- *O homem no tempo* – na busca de explicações para seus dilemas, seus temores, sua morte, mitos que surgem na transmutação de uma realidade finita;
- *O homem no mito* – na tentativa de expressar seus desejos, utopias, aspirações, de exorcizar seus fantasmas, na busca da autonomia, na vontade de vencer, de transcender a própria morte;
- *O homem na linguagem* – criando sentido, comunicando, produzindo mitos e sendo, por sua vez, por eles produzido, em uma cadeia infinita de retroação (THEODORO, 2004, p. 36).

⁵ Segundo Leibniz (Ibidem, p. 1357), cada uma das substâncias simples e de número infinito constituindo as coisas de que a natureza se compõe.

⁶ Dialogismo: relações de sentido que se realizam entre enunciados que emergem na interação entre os homens no acontecimento da linguagem (BRAIT, 1997, p. 98).

⁷ A palavra mitológico é usada particularmente referindo-se ao sentido profundo de “mito”, ou seja, questões existenciais envolvendo o homem e o cosmos. No desenvolvimento da pesquisa, ela será também usada, segundo conceito desenvolvido por Barthes, como um fenômeno semiótico da cultura do dia a dia. Ultrapassa, portanto, o conceito tradicional de mito como algo mágico.

A esse respeito, Cassirer delinea, em sua obra “Linguagem e Mito”, os fundamentos de uma antropologia filosófica e filosofia da cultura, e assinala a importância da *atividade simbolizante do homem* como seu vetor principal e razão de sua unidade – unidade que é essencialmente dialética, visto terem natureza, função e morfologia diferentes as suas “partes constituintes” – mito, língua, arte, religião, história e ciência (ROSENFELD, Anatol. Introdução. In: CASSIRER, 2003, p. 13). A análise sobre a interpenetração desses mundos constitui, assim, estudo necessário e importante pelo processo de indagação que desencadeia.

Em lugar de medir o conteúdo, o sentido e a verdade das formas intelectuais por algo alheio, que deva refletir-se nelas mediatamente, cumpre descobrir, nestas próprias formas, a medida e o critério de sua verdade e significação intrínseca. Em lugar de tomá-las como meras reproduções, devemos reconhecer, em cada uma, uma regra espontânea de geração, um modo e tendência originais de expressão, que é algo mais que a mera estampa de algo de antemão dado em rígidas configurações de ser. Deste ponto de vista, o mito, a arte, a linguagem e a ciência aparecem como símbolos: não no sentido de que designam na forma de imagem, na alegoria indicadora e explicadora, um real existente, mas sim no sentido de que cada uma delas gera e parteja seu próprio mundo significativo (CASSIRER, 2003, p. 22).

Ao discutir as formas simbólicas e, em particular, as conexões entre linguagem, arte e mito e sua posição na cultura humana, Cassirer ainda acrescenta: “... as formas simbólicas especiais não são imitações, e sim órgãos dessa realidade, posto que, só por meio delas, o real pode converter-se em objeto de captação intelectual e, destarte, tornar-se visível para nós.” (2003, p. 22).

Será, então, dentro dessa perspectiva, que a pesquisa se realiza, na busca de uma compreensão mais ampla do que seja “a esfera do humano” – esfera em que se unem a natureza e a cultura, a existência biológica e a dimensão simbólica.

Os mitos de Narciso⁸ e Pigmalião⁹, configurações do conflito existencial humano, essencialmente pertinente ao que Vygotsky denomina a *unidade do ser* do homem – “o Outro constituindo junto com o Eu duas dimensões de uma mesma e única pessoa” (PINO, 2005, p.104) –, trazem para a luz da análise outras esferas, outras atribuições de forma e de significado às nossas ideias, outras configurações: Narciso, expressando o amor a si mesmo, às imagens que tem de si mesmo e do Outro, “confundidas num amor-identificatório recíproco”, como se o Outro fosse idêntico a si mesmo; Narciso, negando a possibilidade de o indivíduo existir plenamente fora da relação com o Outro e, ao mesmo tempo, reiterando a dificuldade que o homem vivencia de estabelecer as fronteiras de sua individualidade. Pigmalião, por seu lado, projetando a imagem, a palavra, o valor do Outro no mundo de Narciso (TAP, 1988, p. 19-20).

b) O sujeito e as relações de poder

A apreensão e a interpretação do modo de ser no plano do mito e da linguagem/arte tornam possível o desenvolvimento de outras conexões.

A forma como construímos a nossa realidade, o nosso universo de significações e o papel fundamental da linguagem/arte em nossa reelaboração do mundo, da vida e de nossa subjetividade; o processo de elaboração da imagem social do indivíduo, que tem por trás de si não apenas uma história de vida, mas também a história de

⁸ Ovídio conta em “As metamorfoses” a versão clássica de Narciso. Segundo a profecia de Tirésias, Narciso viveria por longo tempo, desde que nunca viesse a contemplar o reflexo de seu rosto em um espelho. Já adulto, provoca a cólera dos deuses por desdenhar do amor de Eco e é obrigado a vagar sozinho, a levar uma vida errante. Certo dia, sentindo sede, aproxima-se de uma fonte e vê seu próprio reflexo na água, apaixona-se pela imagem e acaba morrendo de fraqueza e inanição. Narciso morre, e sua própria natureza literalmente floresce na flor que leva seu nome.

⁹ Segundo Ovídio, Pigmalião era um famoso escultor da ilha de Chipre. Não conseguindo ver qualidade nenhuma nas mulheres, resolve viver sozinho e nunca se casar. Um dia, contudo, esculpe uma bela e perfeita estátua de mulher em mármore e acaba se apaixonando por ela – sua própria criação. Na verdade, a estátua é tão bela e perfeita que nenhuma mulher poderia ser sua igual. Um dia, em um dos muitos festivais religiosos, ele pede à deusa do amor Afrodite para que a estátua ganhe vida. Quando chega em casa, para espanto seu, descobre que a deusa atendeu ao seu pedido. Ele, então, casa-se com essa nova mulher e lhe dá o nome de Galatea. (Um dos tabus das culturas que é o tabu do incesto fica, portanto, despercebido em Pigmalião).

um povo e de uma cultura permanentemente em movimento, em múltiplas relações com outras histórias e outros mundos; o desenvolvimento do capitalismo, a extensão de sua lógica de produção para outros setores da sociedade, o desenvolvimento dos negócios e a história das companhias, a transposição da linguagem publicitária também para a cultura e a comunicação; as questões relacionadas às implicações contidas nas articulações de governo e autogoverno, em uma sociedade que tem, na valorização da dimensão estética, um dos vetores principais para sua sustentação; a dificuldade que o homem vivencia de estabelecer as fronteiras de sua individualidade em meio a condições sociais adversas que podem se constituir fator crucial na diluição daquilo que o caracteriza como peculiar e único, ao eliminar seus limites, ao absorver suas extensões – todas essas questões compõem um universo complexo que nos leva a reavaliar as disposições do tempo presente, a determinação daquilo que somos neste tempo presente.

“Talvez o objetivo hoje em dia não seja descobrir o que somos, mas recusar o que somos” (FOUCAULT, 1982, p. 239). Eis delineado o grande dilema político, ético, social e filosófico que Foucault, de forma clara, tão bem assinala ao discutir a natureza e as especificidades das relações existentes na sociedade moderna – a questão do sujeito e as relações de poder que se estabelecem no conjunto da rede social.

Os estudos sobre o poder nos levam não só à compreensão do papel desempenhado pelo Estado como inteligência do sistema de poder, com seus mecanismos de exercício de dominação social, mas também nos propõem a necessidade de estender as dimensões de uma definição de poder a um sujeito que, colocado em relações de produção e significação, fica igualmente exposto a relações de poder muito complexas.

c) A categoria metafísica do indivíduo

Rüdiger, ao analisar a categoria do indivíduo em nosso mundo, afirma que, “entre as artes de si mais caras para o homem contemporâneo, a de conviver consigo mesmo ou se valorar como indivíduo, quem sabe, é a que lhe exige os mais árduos esforços e aquela com que lida com maior dificuldade.” (RÜDIGER, 1996, p. 252).

A revolução corporativa, em pleno processo e desenvolvimento na nova economia, estabelece uma redefinição de valores, desbanca e reatualiza conceitos antigos, impõe a busca de novas diretrizes que orientam as ações e as estratégias de sobrevivência. Flexibilidade, reestruturação, redefinições e reinvenções descontínuas marcam agora um novo cenário para o homem contemporâneo, alterando sua ideia de objetivo de vida e de identidade. (THEODORO, 2004, p. 83).

Uma teia complexa e intrincada de significados e significações, de diversidade, de hierarquias e desigualdades, de emblemas, símbolos, tipos, mitos e parâmetros marca a nova ordem social, definida e determinada tanto pela adoção de novos critérios econômicos que se afastam da estruturação e da organização do período industrial e se elaboram segundo as diretrizes de uma nova ordem – uma economia de conhecimento que exige novos modos de pensar e organizar –, quanto pelas formas inéditas de participação dos indivíduos e das coletividades na sociedade e no mundo. Há em processo uma nova experiência psicológica com uma subjetividade combinada com a conectividade; instituem-se novas redes interativas que, superando a barreira do espaço e do tempo, passam a instaurar uma nova dinâmica econômica, comunidades virtuais e movimentos inusitados e originais de construção de valores.

Todos esses movimentos caracterizam esse tempo presente como um tempo singular – de transformações que dizem respeito não apenas à época e à

sociedade atual, mas também à nossa condição de perceber e à nossa forma de sentir, fatores únicos que, afinal, acabam produzindo a nossa singularidade.

Reconhecer e interpretar todos os fatores implícitos nesse processo implica analisar questões importantes: questões ligadas aos princípios de liberdade, às diferenças individuais – “à categoria metafísica do indivíduo, o pressuposto de constituirmos valorativamente personalidades independentes e distintas” (RÜDIGER, 1996. p. 28.) e às tensões e aos desafios criados por esse conflito, dentro de estruturas econômico-sociais poderosas, de sentido moral incerto e de forte impacto sobre o caráter da pessoa.

Esse contexto complexo nos leva, por isso, a afirmar que se torna cada vez mais necessário realizar esforços que permitam uma melhor compreensão do indivíduo – a extensão dos limites de uma identidade, a realização ou não da sua individualidade –, o que inclui, obrigatoriamente, estudos acadêmicos da sociedade contemporânea, por meio de pesquisas que objetivem esclarecer a lógica cultural do sistema socioeconômico em que vivemos e a relação entre as transformações econômicas e sociais e as mudanças que ocorrem na esfera pessoal e cultural.

OBJETIVOS

Como pesquisa acadêmica, este trabalho tem como objetivo fundamental refletir sobre a dinâmica das relações existentes entre o ator individual – em particular, o profissional executivo das empresas – e o mundo corporativo, discutindo e analisando em que medida se pode sugerir ou mesmo afirmar contiguidades entre o mito de Pigmalião e o processo, até mesmo histórico, empreendido pela empresa na preparação, na formação e na adequação desse profissional ao

universo das corporações. Busca reconstruir a problemática da categoria do indivíduo e, desse modo, esclarecer e conhecer mais de perto a maneira como se articulam, no desenvolvimento do individualismo contemporâneo, as questões de liberdade e autonomia para o homem em nossa sociedade e em nosso tempo.

A partir do desenvolvimento da análise, procuraremos responder a uma questão fundamental:

- Em que medida o indivíduo pode se tornar sujeito de seu próprio discurso em uma sociedade contemporânea claramente marcada por uma ideologia do sucesso?

Outras questões, não menos importantes, serão analisadas, trazendo com isso esclarecimentos para a pesquisa:

- Seria possível a essa sociedade capitalista, à semelhança do trabalho de Pigmalião com sua Galatea, “moldar” os indivíduos, lapidando-os, incutindo neles a marca de seus valores e ideais, transformando-os com suas regras, seu racionalismo, seu esquematismo e sua padronização?
- Seriam esses “seres sociais” passivos diante de seu domínio, sujeitos sem seu próprio discurso, matéria modelável segundo quadros de referência, critérios de legitimação e valorização de procedimentos?
- E no caso dos profissionais ligados diretamente ao mercado de trabalho, às corporações? O sujeito seria totalmente flexível, como se o homem fosse totalmente reprogramável? Pigmalião conseguiria transformar Narciso à sua imagem e semelhança?

A resposta para cada uma dessas questões tem importância em si, mas, principalmente, auxilia na busca de esclarecimentos para o problema principal que constitui o objeto deste estudo: as questões de liberdade e autonomia envolvidas na categorização do indivíduo como valor profissional.

Tendo em vista esse objetivo fundamental, pretendemos:

- Conhecer como se estrutura o ambiente de trabalho contemporâneo;
- Refletir sobre as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo;
- Discutir o processo, os valores e os conflitos envolvidos na produção de uma imagem “ideal” de profissional no mundo corporativo brasileiro;
- Reavaliar a questão do sujeito e os princípios de liberdade e autonomia.

Este trabalho procura, ainda, mostrar que há realmente em processo uma nova ética, uma nova estrutura de poder e controle e um novo sentido de trabalho – uma complexidade do ambiente social que acaba se traduzindo em complexidade interna ao sujeito inserido no ambiente de trabalho das empresas, nesse tempo presente da nova economia e da era digital.

Na contemporaneidade, a valorização da dimensão estética é condição primordial na vida do homem contemporâneo – na identidade pessoal, na identidade do outro, do mundo –, e a ausência de referenciais coletivos pode impedir que ele encontre, sozinho, saídas para os constantes desafios criados pela sociedade para a nova condição existencial do indivíduo.

Essa nossa interpretação também se apoia no fato de acreditarmos que o indivíduo incorpora o que é exterior e, embora essa absorção não seja absoluta, ele experimenta grande dificuldade em se tornar sujeito de seu próprio discurso.

A transformação da categoria do indivíduo em valor, exigida pela nossa sociedade, instigada no próprio homem e naturalizada pelos meios de comunicação, incita-o a controlar suas escolhas e a orientar suas decisões na direção de uma realização que é entendida como fator indispensável não apenas para o “sucesso da sua vida”, mas também para uma compreensão mais clara de seu futuro e do mundo em que atua ou ao qual pertence.

Atualizada nos sistemas organizacionais das empresas, a nova estrutura de poder disciplina o indivíduo, produz novos conceitos, acena-lhe com uma rotatividade de paradigmas que movimentam essa sociedade econômica burocrática e democrática que agora necessita de formas mais sutis e eficazes de controle.

Acreditamos, entretanto, que, qualquer que seja sua extensão, essa influência só irá se concretizar à medida que o sujeito, a partir de uma hierarquização própria de valores, atribuir-lhe sentido no conflito que enfrenta entre seus desejos e suas necessidades.

Ou seja, nada terá um papel tão forte e decisivo quanto a individualidade de cada ser social. Mesmo na multiplicidade dos modelos e da quase ilegibilidade do sistema, o homem se constitui e se erige como consciência singular, como monólogo interior sempre incompleto, mas sempre renovado, ininterruptamente lembrando a si mesmo quem pensa que é, quem deseja ser – narrativas de um “eu” interior que lhe permitem vislumbrar a possibilidade de definir sua humanidade, em um diálogo constante, reiterado, no uso daquilo que só a ele pertence: a linguagem como forma de expressar a sua liberdade e a sua emancipação.

Em outras palavras: *Narciso não pode ser entendido em toda sua complexidade fora do universo em que transita – não é um ser isolado, nem onisciente.*

Pigmalião pode lhe sugerir a imagem e a palavra, mas, certamente, será na descoberta dessa dualidade que Narciso irá se descobrir e criar a sua própria história e a história da sociedade de que participa.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A fundamentação teórica deste projeto é condição essencial para o desenvolvimento da análise em seus pontos basilares – assim como o é seu cruzamento e as correlações com a experiência prática no mundo do trabalho.

Tendo em vista que não se pode compreender o homem fora dos sistemas que o geraram e dentro dos quais ele transita, incluem-se também, nos estudos a respeito do impacto das transformações, econômicas, sociais e culturais sobre o homem e a dinâmica por trás das relações existentes entre o sujeito e o mundo corporativo, as seguintes abordagens:

- 1) análise de instituições e entidades irradiadoras de uma “filosofia corporativa” que acaba prevalecendo no mercado de trabalho;
- 2) entrevistas com especialistas, gestores e profissionais ligados ao mundo corporativo;
- 3) análise das informações recebidas e dimensionamento dos fatores de natureza histórica, cultural, psíquica e emocional que atuam sobre o indivíduo; e
- 4) correlações com o tema.

Essas referências são resultado de uma pesquisa qualitativa envolvendo os dados colhidos com indivíduos que, de alguma forma, acompanham os diferentes e contínuos movimentos do mercado de trabalho e das corporações. O número de

peças envolvidas neste processo foi definido pela conveniência e profundidade nas diferentes formas de representação (ou seja, comunicação e expressão de quem fala), constituem, de acordo com Lüdke e André (1986), um dos principais métodos de coleta de dados, já que, à medida que o entrevistado vai se expondo, o entrevistador está atento a “toda gama de gestos, expressões, entonações, sinais não verbais, hesitações, alterações de ritmo, enfim, a toda uma comunicação não verbal cuja captação é muito importante para a compreensão e a validação do que foi efetivamente dito” (p. 36).

Tendo em vista uma melhor compreensão conceitual e estrutural por trás da análise, procuramos: (1) incluir os conceitos metodológicos sobre os quais essa análise se fundamenta; (2) apresentar uma síntese de cada entrevista e a categorização dos dados coletados; (3) aprofundar a interpretação desses dados estabelecendo relações com o corpo teórico e com outras informações e contextualizações necessárias ou pertinentes ao desenvolvimento do tema. “Fragmentos”, crônicas incluídas no Apêndice, são, nesse sentido, percepções essencialmente subjetivas reveladas nas interações cotidianas com os profissionais executivos das empresas (Apêndice).

Pressupostos teóricos para a análise - o discurso do entrevistado

A realização da análise, interpretação e avaliação das entrevistas procurou levar em conta alguns fatores que consideramos importantes no processo de comunicação.

1. A linguagem humana atua, “interfere na linguagem da face e do corpo”. Conseqüentemente, para termos coerência entre o verbal e o não verbal que integram a situação, “a expressão total de um organismo” deve ser “literalmente

idêntica à impressão total que o organismo provoca em nós”. (REICH, 1998, p.335).

2. Muitas vezes a palavra falada oculta os verdadeiros sentimentos; “(a pessoa) expressa também com o corpo o sentimento que as palavras estão transmitindo, para que sua mensagem possa provocar uma impressão total e ser interpretada como coerente. Dessa forma pode não dizer o que sente e demonstrar que está sentindo o que diz.” (POLITO, 2001, p.41).

3. O enunciado e todos os elementos de sua enunciação caracterizam necessariamente o processo interativo: ou seja, os aspectos verbais e não verbais compõem a situação e estão atrelados, simultaneamente, a um contexto histórico maior.

A situação extraverbal está longe de ser meramente a causa externa de um enunciado – ela não age sobre o enunciado de fora, como se fosse uma força mecânica. Melhor dizendo, a situação se integra ao enunciado como uma parte constitutiva essencial da estrutura de sua significação. Conseqüentemente, um enunciado concreto como um todo significativo compreende duas partes: (1) a parte percebida ou realizada em palavras e (2) a parte presumida (...). A característica distintiva dos enunciados concretos consiste precisamente no fato de que eles estabelecem uma miríade de conexões com o contexto extraverbal da vida, e, uma vez separados deste contexto, perdem quase toda a sua significação. (VOLOSHINOV, 2005.)

4. O discurso reflete uma narrativa de vida que o indivíduo acaba construindo para si mesmo. As narrativas tecem os acontecimentos, cumulativamente, um a um, de forma linear; dão-lhes causas, explicações, projetam-nos no tempo, elaboram

consistências e coerências, descobrem perspectivas sobre a realidade, comprometendo seu narrador com os valores atemporais de uma comunidade e reforçando nele um senso mais verdadeiro de caráter.

Walter Benjamin, procurando definir a importância da relação entre narrativa, vida e narrador, destaca seu valor como extensão própria da vida do homem:

Podemos ir mais longe e perguntar se a relação entre narrador e sua matéria – a vida humana – não seria ela própria uma relação artesanal. Não seria sua tarefa trabalhar a matéria-prima da existência – a sua e a dos outros – transformando-a num produto sólido, útil e único? (...)
Seu dom é poder contar sua vida; sua dignidade é contá-la inteira.
(BENJAMIN, 1987, p. 206)

Linguagem e realidade aparecem, assim, indissoluvelmente relacionadas à existência histórica dos homens.

5. No processo comunicacional, definido essencialmente pela dialogicidade, por uma condição contratual, marcadamente polêmica e conflitante, a descoberta do sentido, a significação do ato vivido e comunicado, se realiza não apenas em função do que é posto – na especificação verbal, na expressão em palavras de um falante – mas também em função de elementos pressupostos – conceitos, avaliações, pressuposições sociais básicas, que integram um universo conjuntamente compartilhado e avaliado, tomadas como certas dentro de um grupo social, uma comunidade, e que não necessitam de uma explicitação verbal direta para serem consideradas como valor.

6. O texto se realiza como "um tecido de muitas vozes, ou de muitos textos ou discursos" (BRAIT, 1997, p.34) e, conseqüentemente, de caráter ideologicamente marcado, criando valores, estabelecendo choques e contradições:

As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e

servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É, portanto, claro que a palavra será sempre o indicador mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam, que ainda não tomaram forma, que ainda não abriram caminho para sistemas ideológicos estruturados e bem formados. A palavra constitui o meio no qual se produzem lentas acumulações quantitativas de mudanças que ainda não tiveram tempo de adquirir uma nova qualidade ideológica, que ainda não tiveram tempo de engendrar uma forma ideológica nova e acabada. A palavra é capaz de registrar as fases transitórias mais íntimas, mais efêmeras das mudanças sociais. (BAKHTIN, 1988, p. 41)

7. Todo enunciado – desde a breve réplica (monolexemática) até o romance ou tratado científico – comporta um começo absoluto e um fim absoluto: antes de seu início, há os enunciados dos outros, depois de seu fim, há os enunciados resposta dos outros (ainda que seja como uma compreensão responsiva ativa muda ou como um ato-resposta baseado em determinada compreensão). O locutor termina seu enunciado para passar a palavra ao outro ou para dar lugar à compreensão responsiva do outro. (BAKHTIN, 2000, p. 294).

Sob esse princípio básico, Bakhtin define as relações intersubjetivas entre falante e ouvinte, enquanto sujeitos do discurso:

Compreender a enunciação de outrem significa orientar-se em relação a ela, encontrar o seu lugar adequado no contexto correspondente. A cada palavra da enunciação que estamos em processo de compreender, fazemos corresponder uma série de palavras nossas, formando uma réplica. (...)

Assim, cada um dos elementos significativos isoláveis de uma enunciação e a enunciação toda são transferidos nas nossas mentes para um outro contexto, ativo e responsivo. A compreensão é uma forma de diálogo; ela está para a enunciação assim como uma réplica está para a outra no diálogo. Compreender é opor à palavra do locutor uma contrapalavra. (BAKHTIN, 1988, p. 131-132)

Nesse processo dinâmico, em que a significação não é privilégio de um ou outro interlocutor, mas sim o efeito das interações que ocorrem, a interação – ponto importante em nossa pesquisa – pode ser caracterizada como movimentos de

discursos que se entrecruzam, se completam, mas que também se opõem, se rivalizam, se contradizem em um contexto sócio-histórico determinado.

8. Essas relações que já se efetuam no momento inicial de produção ou concepção de um texto (oral ou escrito) – na percepção do que é necessário, adequado, conveniente, na preocupação com o outro – alcançam no curso do projeto discursivo também esse outro, “formando-o” e sendo por ele “formado”.

O estudo analítico discursivo se reelabora, assim, dentro de uma visão do direito e do avesso, no real discernimento do papel da confluência dessas vozes no universo do enunciado.

O homem faz uso de um mesmo material verbal com suas normas e restrições, mas também suas potencialidades, o que lhe torna possível significar de forma singular, "com todas as nuances ou colorações sociais, psicológicas ou simplesmente afetivas pelas quais e nas quais perfilam os sujeitos singulares" (FAÏTA, 1997, p.171). No ato social, entretanto, ele é apenas um dos atores do drama, entre a liberdade de criação e o conflito de forças que, como sujeito, vivencia na relação entre si mesmo, o outro e essas vozes que atuam sempre em paralelo na penumbra do diálogo (FAÏTA, 1997, p.171- 173).

9. Por fim, o sujeito pode ocupar uma posição que Bakhtin denomina “posição exotópica do excedente de visão”.

O sujeito pode e deve, naturalmente, afastar-se de sua própria contingência o suficiente para ver a si mesmo nela, construir-se a si mesmo nela, a partir do concreto e do abstrato, do coletivo (o outro) e do individual (nunca o subjetivo), do agir e do refletir sobre o agir, do que há de único em cada ato e do que há em comum a todos os atos. (SOBRAL, 2005, p.118)

Em outras palavras, o sujeito pode pôr-se a distância de sua própria contingência, e olhar a si mesmo analisando seus atos, reavaliando-os, construindo a si mesmo sobre esse olhar e essa crítica.

Também constituem objeto de análise em nossos estudos:

- 1) O texto de Bernard Shaw, *Pygmalion* – e sua reinterpretação, o filme de George Cukor, “My Fair Lady” – que delineia o processo de criação de uma nova Galatea (Eliza) na Inglaterra do início do século XX, nos primórdios da era industrial – processo que sugere para nós um possível paralelo entre o trabalho que o Professor Higgins desenvolve e o que as empresas se propõem a realizar para que seus executivos venham a se transformar em profissionais “ideais”.
- 2) As reinvenções do mito: a) na pintura de Jean-Léon Gérôme, “Pigmalião e Galatea”, que retrata o instante de transformação em que a estátua de mármore ganha vida; b) Na obra de Caravaggio, “Narciso”, em que se analisa a questão da imagem especular; c) Nas criações de Salvador Dalí, “Galatea das Esferas” – em que Galatea surge como forma fragmentada e, possivelmente, como uma representação poética do inconsciente – e “Metamorfose de Narciso” – em que se configura de maneira emblemática o enigma por trás de toda a dualidade de imagens.
- 3) Os filmes de Sérgio Rezende, “Mauá – O Imperador e o Rei”, e de Luiz Sérgio Person, “São Paulo Sociedade Anônima”, retratando dois momentos particulares da história brasileira. Eles tornam possível o desenvolvimento de um trabalho crítico a respeito da questão do sujeito e das relações de poder que se estabelecem no conjunto da rede social: as especificidades e a natureza dessas relações, as estratégias de resistência que se desenvolvem a partir delas e, em especial, os conceitos de “governo e autogoverno” e o “discurso da verdade sobre si mesmo”.

Toda essa reelaboração se integra ao processo, que é nosso objetivo maior, da busca de conhecimento – “conhecimento no amplo sentido de ‘apreensão’ humana de ‘mundo’, apreensão nunca passiva, sempre mediada pela espontaneidade enformadora da mente humana” (CASSIRER, 2003, p. 12).

A pesquisa que se segue limita-se, como dissemos, à análise de apenas uma das dimensões constitutivas da contemporaneidade e tem esse valor fundamental em toda sua articulação: desenvolve-se como possibilidade de reconstruir a problemática do sujeito em meio a estruturas restritivas de poder, de conhecer mais de perto a dinâmica por trás das relações existentes entre esse sujeito e o meio em que atua e é levado a se transformar – o mundo das organizações capitalistas, e, finalmente, como possibilidade de reavaliar as questões de liberdade e autonomia em curso no processo de desenvolvimento do individualismo em nossa sociedade e em nosso tempo.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho é constituído de 6 capítulos.

No primeiro capítulo procedemos a um estudo sobre a natureza, as conexões e a posição da linguagem e do mito nas culturas humanas. Incluem-se nesse campo teórico as questões existenciais referentes ao homem e ao cosmos, expressas nas narrativas mitológicas. Fazemos uma contraposição desses elementos teóricos com a parte mais sensível da expressão artística, nas reelaborações dos mitos de Narciso e Pigmalião.

No segundo capítulo procuramos refletir sobre a esfera do humano: a relação dos homens com o mundo e o papel da linguagem. Esses estudos se desenvolvem ao redor de três questões fundamentais para a análise: a determinação do sentido da realidade, o caráter cultural do psiquismo humano, a integridade pessoal e a integração social.

No terceiro capítulo apresentamos a construção histórica da Companhia, seus valores e as crises geradas e enfrentadas por ela, ao longo do tempo até a contemporaneidade. Discutimos as questões referentes à vivência do grande paradoxo que passa a enfrentar nos últimos 25 anos do século XX, a sua simplificação, a atuação das multinacionais e seu peso cultural, bem como os deslocamentos provocados pela nova ordem tecnológica. Um retrospecto histórico também acompanha o desenvolvimento das empresas no Brasil.

No capítulo 4 discutimos o Homem da Companhia e o novo ambiente de trabalho. Analisamos os impactos das transformações econômicas e sociais sobre o

homem, as consequências pessoais do trabalho na nova economia e a difícil questão de liberdade e autonomia enfrentada por ele na contemporaneidade.

No capítulo 5 apresentamos paisagens do mundo corporativo. As questões discutidas se articulam ao redor de 3 temas nucleares: (1) O Sujeito e o Poder; (2) O Sujeito e a Educação Corporativa; e (3) O Sujeito e os Direitos Humanos nas Empresas.

No último capítulo, fazemos a caracterização, a categorização e as considerações críticas dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com especialistas e profissionais executivos que atuam no mundo corporativo, sendo a análise e a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa com profissionais realizadas a partir do cruzamento e das correlações com os dados indicados pela fundamentação teórica.

E, nas Considerações Finais, estabelecemos as relações possíveis entre os dados conseguidos e as hipóteses propostas, procurando, com a interpretação, evidenciar não apenas o significado dos resultados em relação ao tema desenvolvido e os objetivos propostos, mas também fazer outras inferências que auxiliam a compreender de maneira mais ampla o estudo empreendido neste trabalho, dando ênfase aos aspectos sensíveis que nem sempre estão explícitos nos discursos da comunicação, mas que ficam implícitos nas materialidades e expressividades do mundo das artes.

Seguem-se-lhes as referências, o apêndice e os anexos.

CAPÍTULO 1

A LINGUAGEM E O MITO: NATUREZA, CONEXÕES E POSIÇÃO NAS CULTURAS HUMANAS

A relação de cada ser humano com o mundo, os processos de organização, produção e criação da vida e da história humana têm como pressuposto a necessidade de uma epistemologia complexa, mesmo se considerarmos a ênfase básica em suas máximas, como em nossa opção metodológica.

Esse conjunto de conhecimentos deve visar explicar sua natureza, sistematizar essa relação e esses processos, esclarecer os seus vínculos e avaliar seus resultados. São instâncias que se inscrevem em um quadro de complexidade do real e do pensamento – e pensamento que não é apenas lógica: caminha essencialmente entre o elementar e o global, a certeza e a incerteza, o provável e o não provável, a razão e a sensibilidade, concebendo a organização, reunindo, integrando, articulando, para distinguir, sem disjuntar, o singular, o individual, o concreto; para reconhecer, sem anular, o separável do inseparável; pensamento que delimita o mundo em categorias que lhe permitem conhecer os fenômenos, as

diversas realidades, mas sem nunca poder, entretanto, pretender conhecer **a** Realidade e sua metarrealidade.

Edgar Morin, ao defender uma nova reforma do entendimento, define esse princípio de incerteza fundamental ao afirmar:

Nossas visões do mundo são traduções do mundo. Traduzimos a realidade em representações, noções, ideias... Existe sempre uma relação incerta entre nosso espírito e o universo exterior. Nós não podemos traduzir sua linguagem desconhecida senão atribuindo-lhe e adaptando-lhe a nossa linguagem (MORIN, 2000, p. 63).

Desvendar essas visões do mundo, buscar entender as relações que se estabelecem entre esse processo sempre em movimento e transformação – a realidade – e a construção de representações dessa realidade – conversão totalizante, não fragmentada, que se atualiza através dos tempos, em um tempo – no fluxo da atividade mental do homem, constitui, portanto, ponto essencial em nossa análise e nos leva necessariamente aos estudos sobre o papel da linguagem (comunicações/artes) e suas inúmeras mediações na redefinição dessa realidade, e, ainda, à relevância fundamental do mito, como dimensão constante da mente humana e fenômeno básico, primário, da sua consciência – ou seja, mito tanto no sentido mais antropológico quanto no das mitologias contemporâneas.

Acompanhar a trajetória cultural do homem significa, assim, seguir de perto a trama simbólica que esse homem constrói e com a qual acaba se entretecendo, encerrado em um inescapável círculo mágico que se forma ao redor de seu povo, da realidade imediata das coisas e da plenitude de sua existência.

No movimento espiritual do mundo primitivo, as relações entre a linguagem/arte e o pensar e sentir míticos são relações indissolúveis e recíprocas – essas formas evidenciam em sua origem comum a unidade do princípio simbólico/espiritual que as sustenta, compartilham um mesmo universo ideacional, influenciam-se mutuamente, condicionam uma a outra em seu conteúdo e constituem uma unidade concreta ainda sem divisões. Representam a totalidade do Ser: a linguagem vivifica o mito como força substancial e ser substancial, enriquecendo-o interiormente; a consciência mítica, por sua vez, e da mesma forma, enreda a linguagem em um círculo mágico, de encantamento, concretiza percepções e

intuições, dá-lhe um corpo vivo. Nessa perspectiva mágica do mundo, a imagem e toda forma de representação artística absorvem esses conteúdos, essa animação e substância mítica, e, seguindo em paralelo ao encantamento verbal, se transforma em encantamento imagético – processo também presente nos mitos contemporâneos.

Pouco a pouco esses liames se desfazem. Mito, linguagem e arte se liberam, tornam-se modos independentes, formas particulares de configurações. Na linguagem prepondera o poder do *logos* (discurso racional), uma força que a acompanha desde as origens e que acaba por transformar as palavras em signos conceituais; a imagem alcança uma função essencialmente representativa e estética; o mito se esvazia de sua realidade concreta, de seu caráter de eficácia e de sua configuração visível. “A palavra e as imagens míticas (...) são agora apenas ligeiro éter, em que o espírito se move livremente e sem obstáculos”. (CASSIRER, 2003, p. 114-116).

Impregnam, contudo, a experiência existencial do homem, e seus mundos não apenas se tocam, mas se interpenetram; sua dependência é relativa, assim como é relativa sua independência. São formas, afinal, de ideação, configurações, um modo específico de ver o mundo, o homem, o existente.

1.1 O mito e as questões existenciais referentes ao homem e ao cosmos

A importância fundamental do mito para as ciências humanas transformou-o em objeto de estudo em diversas disciplinas: na psicanálise (Freud, Jung); na antropologia (Lévi-Strauss, Barthes); na teologia moderna (Eliade); na filosofia das formas simbólicas (Cassirer, Langer), entre outras.

Mito, originariamente em grego “palavra” ou “história dos deuses”, define-se, em termos gerais, como uma metáfora narrativa que pode ser interpretada em dois níveis: um sentido de superfície – uma história que narra as ações de seres míticos – e um sentido profundo – elementos que expressam e, por assim dizer, passam a simbolizar certos aspectos da existência humana e sobrenatural (NÖTH, 1995, p. 374).

Os estudos que vêm a seguir procuram destacar a expressão e a articulação desses dois níveis nos mitos de Narciso e Pigmalião. Realizam-se pela possibilidade simbólica que oferecem e, portanto, pela sua “atualidade psíquica”, como “aberturas” (ELIADE, 1991, p. 8) para “imagens primordiais” (JUNG, 1998, p. 30), referências a um mundo trans-histórico que acompanham o homem em suas transformações psíquicas tanto no nível individual como no coletivo de uma certa cultura. Sua importância para nós traduz-se, assim, como possibilidade de uma compreensão mais profunda dessas imagens e realidades primárias que fundamentam a condição humana, nosso processo de vida, nossa consciência e nossa identidade.

1.2 Os Mitos de Narciso e Pigmalião: a Imagem como “Marcador Simbólico”

1.2.1 Narciso e o amor por si mesmo¹⁰

Segundo a versão clássica contada por Ovídio em “Metamorfose”, Narciso, em grego *Nárkissos* (nárkes, “torpor”), é filho do rio Céfiso e da ninfa Liríope e, de

¹⁰ Adotamos aqui a versão de Ovídio. Há também uma outra versão, escrita por Pausânias, em que Narciso tem uma irmã gêmea, a quem adora. Quando ela morre, passa o tempo a se contemplar na lagoa, pois seu rosto, em uma identidade absoluta, lembra-lhe o dela (TAP, 1988, p. 19).

acordo com a profecia de Tirésias, terá uma vida longa desde que nunca veja a sua própria imagem.¹¹ Seus pais protegem-no até a idade adulta, impedindo que veja sua imagem refletida no espelho ou em qualquer outra forma de superfície refletora.

Narciso, aos 16 anos, é um jovem extremamente formoso, e muitos se apaixonam por ele; mas, cheio de um orgulho forte e duro, não permite que ninguém se aproxime e trata a todos com desprezo.

Certo dia acaba por provocar a ira dos deuses por desdenhar Eco. Essa ninfa havia ofendido Hera por lhe contar histórias e impedir que a deusa vigiasse as infidelidades de Zeus, seu marido. Como punição, Hera tira-lhe a fala, deixando-lhe apenas a capacidade de repetir as últimas palavras proferidas pelas outras pessoas. É nessa condição que encontra Narciso e se apaixonava por ele. Narciso a repele, dizendo: “Eu preferiria morrer antes de entregar meu poder a você”¹², ao que Eco responde, à sua maneira: “Eu preferiria entregar meu poder a você”.

Dominada pela paixão, emudecida e sem esperança, Eco segue-o, acompanhando de longe seus passos e movimentos. Finalmente, retira-se para o interior de uma montanha e lá acaba morrendo. Após sua morte ela conservará seu uso da voz, e seu espírito repetirá em eco as últimas palavras proferidas pelos humanos que se aventurarem nos rochedos e nas cavernas das montanhas.

Mas os deuses se desagradam de Narciso. Uma das jovens desprezadas por ele lhe diz: “Que você possa se apaixonar e nunca conseguir o objeto de seu amor”. À medida que a história continua, Narciso é surpreendido vagando pelos bosques, sozinho. Compelido pela sede, aproxima-se de uma fonte, tão calma e límpida que

¹¹ Em outra tradução do grego: “Ele viverá até a idade madura, contanto que nunca venha a conhecer a si mesmo” (MOORE, 1994, 57).

¹² Outras traduções possíveis: “Prefiro morrer a te deixar me possuir”, “Preferia morrer a deixar que me tocasses”.

parecia nunca ter sido perturbada por homem ou animal. Ao inclinar-se para beber, vê sua imagem na água e surpreende-se profundamente. Como os outros jovens que o tinham desejado, Narciso sente um grande desejo de possuir essa forma. Estende a mão para alcançá-la, mas não consegue tocá-la, apossar-se dela. E Ovídio diz: “Aquilo que você procura não está em lugar algum”.

A história então nos conta que Narciso deseja ardentemente unir-se à imagem que encontrou. Como aqueles a quem desprezara, sofre duramente; lamenta-se em voz alta para que as árvores ao seu redor possam ouvi-lo, e chora. Permanece à beira da fonte e se atormenta ao pensar que apenas uma finíssima película o separa do jovem na água. Aproxima mais o seu rosto e, de repente, um pensamento surge como um raio, e ele diz profundamente surpreso: “Sou eu”. Apoiado, então, sua cabeça na grama perto da fonte e silenciosamente deixa-se morrer.

Ovídio termina a história com uma bonita metáfora. Os companheiros de Narciso procuram seu corpo, mas não conseguem encontrá-lo. Em seu lugar descobrem uma flor com pétalas brancas e matizes de amarelo no centro – o narciso.

d) O mundo de Narciso

A história de Narciso, contada por Ovídio em “As Metamorfoses” e aproveitada largamente pela análise psicanalítica, não é apenas a história de um jovem que se apaixona por si mesmo. Traz em si um mundo de nuances e significados, fala do conhecimento e do amor por nós mesmos e de como esse sentimento pode nos levar à morte.

Poderíamos resumir, assim, essa trajetória em direção ao mito:

a) A natureza de Narciso e, conseqüentemente, a do próprio narcisismo, é fiel, em

muitos aspectos, à sua origem essencialmente líquida, na condição fluida em que se manifesta, sem uma firme identidade, ao seguir a corrente de sonhos e fantasias.

b) A profecia de Tirésias estabelece que Narciso viveria por longo tempo, desde que nunca viesse a se conhecer.

c) Narciso morre e sua própria natureza floresce, literalmente.

d) Eco continua e continuará a expandir o narcisismo.

O autoconhecimento surge, assim, como o grande divisor entre dois movimentos: por um lado, o da autoabsorção, rigidez e desamor, e, por outro, o início de um grande mistério, verdadeiro ritual de passagem, em que o fim de uma existência acontece para que uma outra possa surgir.

Antes do autoconhecimento, Narciso volta-se completamente para si mesmo, torna-se insensível à solidariedade e repele qualquer tentativa de aproximação. É distante, frio, contido. Para ele, o mundo todo é apenas um reflexo de si mesmo, e não deseja pôr em risco esse sentimento de poder tão frágil, construído sobre si mesmo, ao atender aos apelos que lhe são feitos em uma outra direção, para outros caminhos.

A imagem com a qual se realiza, porém, não é real, não tem substância. Gradualmente, uma grande transformação ocorre e ele se depara com uma versão mais profunda de si mesmo, que o fascina e absorve. Apaixona-se por uma imagem na água que julga ser de outra pessoa. Pouco a pouco, saindo de si mesmo, na ânsia de contato com o mundo exterior, descobre ser dele próprio o reflexo que vê.

Ovídio diz que “Aquilo que você busca não está em lugar nenhum”, significando que o caminho para a autoaceitação nunca é fácil, passa necessariamente por um certo questionamento interior e até por tumulto de sentimentos: “O narcisismo se apega a certas imagens familiares do Eu. Amamos a imagem superficial que identificamos como sendo nós mesmos, mas Narciso descobre acidentalmente que há outras imagens igualmente adoráveis. Elas estão na lagoa, na própria fonte da identidade.” (MOORE, 1994, p. 68).

Narciso, portanto, só poderá se amar de verdade quando descobrir que o objeto do seu amor é a sua própria imagem. Só estará pronto, curado, quando aprender a se amar como objeto, separado de si, saindo do emaranhado que é seu próprio ser, na visão mais amorosa de si mesmo como alguém mais – como o “outro”; e, no entanto, participando de um sentido de união com todas as coisas, toda a natureza, os outros seres.

Somente então o narcisismo se revelará como um elemento de um processo maior de transformação. E Narciso poderá, finalmente, na descoberta da dualidade, se reconhecer, na comunhão, com alma, como ser único e verdadeiro.

Seguindo o mito, haverá sempre uma flor aguardando para brotar na expansão dos limites do homem – no conhecimento que tem de si mesmo e de seu potencial e no seu diálogo amável e profundo com o mundo (– o que, paradoxalmente, leva à morte). (THEODORO, 2004, p. 49).



Figura 1 – NARCISO, de Salvador Dalí

Essa ambivalência morte/renascimento no mito de Narciso é apresentada de forma magnífica na obra de Salvador Dalí, “A metamorfose de Narciso” (Fig.1 e Anexo 1). Unindo a visão tradicional com a interpretação psicanalítica freudiana do mito, Dalí expressa de maneira emblemática o enigma que se esconde no jogo das imagens duplas: Narciso curva-se sobre si mesmo, a cabeça apoiada sobre o joelho, rosto escondido; e contempla o fundo do lago – é um ser petrificado, sem vida. Sua imagem, entretanto, não se reflete nessas águas – elas são escuras demais. Ao lado, à sua direita, acompanhando a forma e a postura de seu corpo, uma forma de mão surge; e apesar da terra árida em que essa mão se encontra, ela segura um ovo, símbolo do nascimento do mundo, do poder criador da luz. Do ovo, nasce uma flor, um narciso, que, fiel à sua origem, *narke*, pode tanto sugerir o torpor da morte ou o adormecimento profundo do sono, pois renasce sempre na primavera, tempo das águas e da fecundidade. Traz em si, por isso, essa ambivalência da morte e renascimento – exatamente como o Narciso de Dalí, que, encerrado em si mesmo, em sua autoabsorção e autorreflexão, morre, para deixar vir à vida uma nova vida.

Outras figuras re-enfatizam o tema e seu significado: o reflexo de um grupo de homens e mulheres que dançam nus em uma poça d’água – o mito, claramente, perdura em outros; a rachadura do ovo e o corte da unha – transmutações; a

forma que derrete no alto de uma montanha coberta de neve – fim de um ciclo; a imagem de um jovem que admira seu corpo em um pedestal, sozinho no centro de um tabuleiro de xadrez em preto e branco – divisão entre sombra e luz, também presente no psiquismo humano; um cão lúgubre que se alimenta de restos; formigas que se movem em direção à flor; nuvens carregadas que escurecem o céu – a ideia da morte como parte de um movimento cíclico de vida.¹³

e) **O mito¹⁴ e seus marcadores simbólicos**

As imagens míticas de Narciso e de Eco estão intimamente ligadas e permitem assinalar três marcadores simbólicos¹⁵ em seu desenvolvimento:

a) *a imagem especular*: a imagem virtual que se reflete em espelho (cf. *speculum* = espelho) e o amor de si mesmo.

O reflexo das imagens sempre intrigou o espírito humano: ver-se em duplo, na descoberta de ver um outro como o mesmo de si, tem sido objeto de fascinação e maravilha – o que era uma imagem exterior, que só os outros podiam ver e ter, passa a ser também visível para nós, expandindo nosso conhecimento sobre nós mesmos, sugerindo idealizações, indicando de forma implacável a efemeridade do tempo.

¹³ In: NUNES, J. U. Aprenda mais, edição 192, 07/06/09. Disponível em <<http://www.cyberartes.com.br/192>>. Acesso em 08 out. 2010

¹⁴ Poder-se-ia pensar a questão da homossexualidade de Narciso; na cultura grega, entretanto, essa não é uma questão colocada ou a ser colocada.

¹⁵ TAP, 1988, p. 20



Figura 2 - NARCISO, de Caravaggio

A absorção do homem pelo reflexo no espelho, a revelação desse outro “eu” que se escondia como verdade profunda, a fascinação por esse outro como o extremo de uma idealização e desejo, traduz-se de forma perfeita na representação do “Narciso” de Caravaggio (Fig.2 e Anexo 2).

A etimologia da palavra *refletir* é significativa e vale a pena discuti-la. “Reflectere”, de “re” (novamente) e “flectere” (curvar-se), significa voltar-se para trás; portanto, “reflexus” (reflexo, retorno e “reflexio”), inclinação para trás. “Reflexio” poderia, assim, ser traduzida por extensão de sentido como “colocar-se em relação a um confronto com aquilo que acaba de ser presenciado”. A reflexão, conseqüentemente, deve ser entendida como “uma tomada de consciência”. É instinto estritamente humano e fundamental para a interioridade psíquica e para a cultura. Em Narciso, entretanto, a atividade de reflexão (voltar-se para si mesmo) predomina e exclui a possibilidade de novos impulsos em outras direções. Recusa-se a interagir com Eco, com medo de se fragmentar; ela é o outro para Narciso, que ama apenas a imagem que reflete, e reflete apenas a imagem que ama.¹⁶ O espelho, por isso, não é fonte de reflexão, mas de absorção irreal que

¹⁶ Disponível em: <www.sca.org.br/artigos/narciso>. Acesso em: 8 jun. 09.

leva à morte.

b) a *imagem gemelar*: imagens de si mesmo e do outro, que se confundem em um amor recíproco de identificação.

Narciso se fascina por sua própria imagem – o espelho lhe oferece a reciprocidade das perspectivas: ao interagir com o outro, põe-se no lugar dele, mas a referência continua sendo ele, aquilo que é, aquilo que **sente**. Assim, ama essa imagem: é a imagem idealizada e irreal que faz de si mesmo.

c) a *palavra do outro*, sempre a repetir, quando se é destituído da própria palavra e “dispersado aos ventos (dispersão interna e externa)” (TAP, 1988, p. 20).

Eco morre porque Narciso passa a ser a sua única referência; só tem olhos para ele e projeta nele sua razão de viver. Transforma-se em seu espelho, já não tem voz própria e seu destino é segui-lo, ser apenas uma sombra esmaecida do que ele representa.

f) O homem contemporâneo e o mito

O narcisismo como amor a si mesmo e fascinação a respeito da própria imagem tem sido objeto de estudos e razão de controvérsia entre diversos autores na contemporaneidade. Richard Sennet (1999) e Christopher Lasch (1986), em particular, discorrem sobre o narcisismo coletivo, sobre as indiferenças dos indivíduos e seu vazio interior; Gilles Lipovetsky (1983) propõe a necessidade de um novo individualismo, como uma nova forma de participação social.

Suas ideias e as de outros autores serão discutidas no capítulo 4. Neste capítulo defendemos que realmente o sistema social é força constrangedora e que há uma “personalização impessoal” em curso. A personalidade do indivíduo não pode ser

confundida, entretanto, nem com as imposições sociais e econômicas, nem com o narcisismo coletivo; ele não é passivo: integra-se certamente à articulação cooperativa das diferenças, mas também coordena os seus próprios esforços em meio a forças ainda divergentes de autonomia (faculdade de governar-se a si mesmo) e de abertura para o outro, de afirmação de seu eu e de participação com os outros eus, de liberdade e de acomodação.

1.3 Pigmalião: a imagem, a palavra e o valor do outro no mundo de Narciso

O mito de Pigmalião também é narrado por Ovídio em “As Metamorfoses” (Livro II, versos 243 a 297). Pigmalião é um jovem escultor da ilha de Chipre. Via tantos defeitos nas mulheres que passou a detestá-las, e estava decidido a viver solteiro. Sendo muito talentoso, usa a sua arte para esculpir uma belíssima estátua de marfim representando uma mulher tão perfeita que parecia ser real, estar viva, apesar de sua imobilidade. Pigmalião admirou a sua obra e acabou apaixonando-se pela sua própria criação: trata-a como se estivesse viva, e acaricia-a, veste-a, dá-lhe presentes. Tudo em vão, pois ela não se move. No festival a Afrodite, desesperado, ele pede à deusa que lhe permita encontrar alguém semelhante à sua estátua. Afrodite, que estava presente no festival, ouve-o e faz mais do que isso: dá vida e amor à estátua. Pigmalião casa-se com ela e lhe dá o nome de Galatea.

1.3.1 As reelaborações do mito de Pigmalião no campo das artes

O estudo das artes, de maneira geral, pode nos colocar diante de dois caminhos nem sempre ideais: o primeiro, estudar a obra sem levar em consideração a

totalidade cultural da época em que surgiu; o segundo, igualmente problemático para o estudioso, confinar esse estudo ao tempo em que foi criado.

Como já mencionamos, toda grande obra vive na *grande temporalidade* (BAKHTIN 2000, p. 364). É nessa perspectiva que a análise de algumas obras – uma amostra de importância significativa para nossos estudos – apresenta-se como possibilidade de um novo olhar sobre o mito, a “redescoberta” de seu simbolismo – uma espécie à parte do ver, com um foco de luz próprio e particular. São elas: “Pigmalião e Galatea”, de Gérôme (1824-1904) (Anexo 3 e 4); “Galatea das esferas”, de Dalí (1904-1989) (Anexo 5); e “Pigmalião”, de Bernard Shaw (1856-1950) (Anexo 6).

g) Na pintura



Figura 3 e 4 - PIGMALIÃO E GALATEA, de Jean-Léon Gérôme

Jean-Léon GÉROME reproduz em seus quadros “Pigmalião e Galatea” (Figuras 3 e 4 e também Anexos 3 e 4) a versão clássica do mito, no momento em que a estátua ganha vida e sensibilidade, entregando-se ao escultor. Afinal, não é ele seu criador, não lhe deu ele um nome?

A identidade essencial entre a palavra e o que ela designa torna-se evidente se, em lugar de considerar tal conexão do ponto de vista objetivo, a tomamos de um ângulo subjetivo. Pois o eu do homem, sua mesmice e personalidade, estão indissoluvelmente unidos com seu nome, para o pensamento mítico. O nome nunca é um mero símbolo, sendo parte da personalidade de seu portador.

(...) O nome pode desenvolver-se para além deste significado mais ou menos acessório da posse pessoal, na medida em que é visto como um ser substancial, como parte integrante da pessoa. Enquanto tal, pertence à mesma categoria que seu corpo ou sua alma (CASSIRER, 2003, p. 68).

A Galatea de Gérôme transmuda-se, assim, ainda no mármore branco¹⁷, como ser e vida, como matéria viva com corpo e alma.

Outra Galatea, a “Galatea das Esferas” de DALÍ (Fig.5 e também Anexo 5), propõe um outro universo – de fragmentação, de volatilidade, mas também de coesão e unidade.



Figura 5 - GALATEA DAS ESFERAS, de Salvador Dalí

Dalí atribui à obra uma significação mística: o aspecto espiritual (o retrato místico de Gala) combinando-se com a ciência (as esferas), como ordem geral do universo. E é precisamente nesta interposição, neste entrelaçar e neste imbricamento, que esse sobressair dos elementos da esfera da existência imediata lhe confere a possibilidade da imaterialidade e de mover-se entre um conteúdo e outro. Sua Galatea pertence ao nosso tempo, mas também a um tempo sempre eterno, como ser substancial e como força substancial. Nesse processo de reunião do singular com o todo e de sua dissolução nele, o singular não perde a sua especificidade e suas limitações concretas: é parte fundamental

¹⁷ A palavra Galatea vem do grego, e significa “branca como leite”. Provavelmente Gérôme faz uso também dessa referência na reelaboração de sua Galatea.

desse todo, um de seus elementos, e, ao mesmo tempo, define-se nessa totalidade como atributo independente e próprio. (Mas também na opção de Pigmalião – nessa forma de plasmar, de construir, de elaborar o outro; e ao mesmo tempo, inconscientemente, de querer que seja uma Galatea branca e pura como o leite).

h) No teatro

“Pigmalião”, o mito em Bernard Shaw

(1) A sátira de Shaw

“Pigmalião” nos propõe uma questão que se torna cada vez mais fundamental na contemporaneidade: a vida em sociedade só se realiza na representação – na cisão do “ser” e do “parecer” –, no espetáculo – no oferecer-se aos olhos dos outros – e no discurso – nas comparações, no jogo metafórico, na conformação indefinidamente variável de nossas singularidades.

Reflexão contundente, o modelo dos padrões de sociabilidade proposto por Shaw está presente nas diversas formas de interação social e, de forma significativa, nas articulações que movimentam o mundo do trabalho e sua ordem produtiva, na força vital que subsiste em paralelo nas organizações e no contraste dessas instâncias: na existência, por um lado, de uma gramática séria e padronizada, pautada por programas de qualidade, princípios de desempenho, por um perfil de excelência para o profissional ideal, pela psicologia do medo e do ganho; por outro lado, na experiência vivida na descontração da linguagem e das relações, nas frestas interacionais, nos espaços particulares em que se estreitam vínculos de solidariedade no cotidiano das instituições.

Discutir “Pigmalião” significa também discutir o abismo existente entre ter dinheiro e não ter dinheiro, entre ter educação e viver na ignorância, entre viver no privilégio e subsistir na privação; mas significa, antes de tudo, discutir como construímos a nossa imagem-realidade (e somos por ela construídos), o nosso universo de significações, e como a linguagem tem papel fundamental em nossa reelaboração do mundo, da vida e de nossa subjetividade, com nosso nome (e palavras) e nossa imagem (e subjetividades sensíveis).

Ao contrário de uma abordagem estruturalista, que vê no enunciado – verbal, fílmico, plástico – a materialidade objetiva para uma discussão específica, consideramos necessário trazer para o texto de Shaw a análise de outros dados:

- O processo de produção desse enunciado – a enunciação;
- O sujeito dessa enunciação na emissão;
- O sujeito dessa enunciação na recepção;
- As questões de tempo e espaço na emissão e na recepção.

Nesse quadro, alguns aspectos teóricos se apresentam como linhas diretrizes no desenvolvimento da análise:

a) “A enunciação será para nós a atividade linguageira exercida por aquele que fala no momento em que fala. (...) Ela é, portanto, histórica, da ordem do acontecimento e, como tal, não se reproduz nunca duas vezes idêntica a si mesma” (ANSCOMBRE; DUCROT, 1976, p. 18).

Como ato singular, único, que é, torna-se impossível a descrição direta do ato de enunciação; sua análise, necessariamente, se realiza dentro de um outro processo, na busca da identificação e descrição dos traços e das marcas desse ato – a

enunciação –, em seu produto – o enunciado –, ou seja, na explicitação da reconstrução do ato gerador do enunciado.

b) O enunciado constitui a *unidade real*, concreta, da comunicação verbal ou visual de um indivíduo – o sujeito de um discurso. Surge completamente delimitado como unidade que se sustenta no contraste com outras unidades, outros enunciados, na alternância com outros sujeitos. Por isso, todo enunciado, como nos afirma Bakhtin, comporta um começo absoluto e um fim absoluto: antes de seu início, há os enunciados dos outros; depois de seu fim, há os enunciados-respostas dos outros (ainda que seja como uma compreensão responsiva ativa muda ou como um ato-resposta baseado em determinada compreensão). (BAKHTIN, 2000, p. 294).

A expressividade de um enunciado se afirma, então, como um elo de uma cadeia muito mais ampla de uma dada esfera: certamente deve ser levado em conta o teor do objeto do sentido, mas igualmente essencial é a relação do enunciado desse sujeito com os enunciados de outros sujeitos.

c) A condição constitutiva de um enunciado é a de dirigir-se a alguém. O escritor como “sujeito veiculador de mensagem está atento em relação ao seu destinatário, mobilizando estratégias que tornem possível e facilitem a comunicação” (BAKHTIN, 1988, p. 286), o que acaba por determinar a produção de seu texto segundo as características de seu público-alvo.

Também o outro pode se explicitar como “uma memória do dizer”, como interdiscurso, no diálogo que todo texto mantém com outros textos, no jogo das vozes que se fazem ouvir, o que leva o leitor a “mobilizar seu universo de conhecimento para dar sentido, a resgatar essa interdiscursividade”. (IBIDEM). E da imagem com outras imagens ou iconicidades.

d) O sujeito de uma enunciação reproduz em seu enunciado suas atitudes ideológicas. A identificação psicológica, sociológica ou ideológica do público é necessária, contudo, para que se estabeleça entre o texto criado e esse público um vínculo: não se trata aqui de alcançar a “verdade”, mas o “verossímil”, habilmente construído com a razão, a emoção, a intelectualidade e os sentimentos.

Há, dessa forma, um trabalho de *produção discursiva da verossimilhança* (narrativa ou argumentativa), que na literatura vai se traduzir como produção de *um efeito de realidade*: “representações, maneiras de fazer, de pensar e de dizer normais, coerentes, frequentes numa comunidade (rotinas, cenários, lugares comuns, estereótipos), que pré-formam as expectativas e guiam as ações”. (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p.493). Nesse sentido, nesse jogo de probabilidades de entendimento, privilegia-se a interação entre sujeitos e a opinião torna-se comum e pública, assim como pode haver a contaminação de emoções, sentimentos e sensibilidade nas intersubjetividades.

(2) “Pigmalião” e seu histórico



Fig.6 – My Fair Lady

Bernard Shaw escreve “Pigmalião” em 1912. Em 1938 concorda em fazer uma adaptação, e um filme baseado na peça é produzido. “My Fair Lady”, um musical adaptado de “Pigmalião”, tem sua estreia em 4 de fevereiro de 1956; em 1964 é lançado o filme (Figura 6 e também Anexo 6). Alcança um grande sucesso que ainda perdura em nossos dias e influencia dezenas de produções realizadas na Inglaterra, nos Estados Unidos e em muitos outros locais no mundo todo. No Brasil, a peça é montada nos anos de 1970 e ressurgiu agora em uma nova adaptação.

O tema foi utilizado em outros meios e veículos – como na televisão, em formato de novela (que não vamos contemplar em nossa tese).

(3) Percursos na enunciação

Toda enunciação tem um *agora* em que um sujeito toma a palavra e passa essa noção de temporalidade a um enunciatário. O *agora* de um enunciador passa a ser a referência do *agora* do enunciatário. O tempo do discurso adquire, então, uma divisão própria, com ordem e divisões específicas, e independe do tempo cronológico.

Produzido em 1912, o texto de Shaw é apresentado e reapresentado até chegar aos dias atuais. Seu eixo ordenador e gerador de tempo na enunciação é o início do século XX, em uma Londres de classes sociais bem definidas: a classe pobre, representada pelo grupo de vendedores ambulantes, a burguesia, com suas aspirações de ascensão social, e a aristocracia, de demarcações rígidas e impenetrabilidade.

O texto ordena sua sucessão de eventos, estados e transformações dentro desse espaço de regras bem definidas e de difícil ruptura ou mudança de *status quo*. Essa ancoragem de tempo e lugar se verifica nas diversas adaptações, montagens da peça e nos filmes, com a ênfase na crítica de costumes inicialmente proposta por Shaw.

(4) O sujeito da enunciação na emissão¹⁸

Embora Shaw tenha escrito seu texto baseando-se em diversos aspectos da lenda – e particularmente usando o nome de Pigmalião como título –, espectadores, leitores, críticos e diversos tipos de públicos têm reiteradamente interpretado como sendo verdadeira toda analogia que se possa fazer entre sua obra e o mito. Primeiro, no “Pigmalião” de Shaw, o professor Higgins é um foneticista de grande renome em sua época; também como Pigmalião, sua atitude com relação às mulheres é problemática – cínica e depreciativa. E da mesma forma que Pigmalião consegue esculpir de um pedaço de marfim uma bela imagem de mulher e lhe dá o sopro de uma nova vida, o Higgins de Shaw toma uma menina rude, suja, inculta, das zonas mais pobres da cidade, e a transforma numa requintada obra de arte.

Aqui, contudo, as semelhanças acabam, e Eliza – a Galatea de Shaw – demonstra no final ter alma própria e um espírito indomável que luta com todas as suas forças contra seu criador pela sua independência.

Na versão do primeiro filme e na produção da comédia musical, “My Fair Lady” – ambos grandes sucessos populares –, o final dá margem a que se veja um interesse romântico no desenvolvimento da relação entre Higgins e Eliza, o que

¹⁸ Esses estudos fundamentam-se na análise de Harper (1990).

de certa forma nos remeteria diretamente ao mito. Essa interpretação, contudo, parece ser uma versão sentimental da peça que vai de encontro ao valor dado pelo autor. Shaw, em seu posfácio, não deixa dúvida nenhuma a esse respeito: não há possibilidade de envolvimento entre o professor e sua aluna.

Essa interpretação se deve em parte ao fato de Shaw ter colocado como subtítulo de sua peça “um romance”. Nas adaptações populares (do filme em 1938 e no musical “My Fair Lady”), a palavra *romance* surge escrita no *script* e é introduzida na relação entre Higgins e Eliza – na verdade, o fato de Shaw se valer do mesmo nome de uma personagem do mito que se apaixona por sua criação levou facilmente a esse tipo de interpretação não condizente com a sustentada pelo autor. Além disso, toda a campanha publicitária elaborada para essas produções enfatiza que a obra é uma das mais “bonitas histórias de amor” que o mundo já presenciou. Shaw, contudo, usou o termo *romance* em seu sentido mais restrito: pretendia demonstrar que seria muito improvável, e até inverossímil, transformar uma florista em uma dama da alta sociedade inglesa só pelo fato de ela tomar aulas de dicção e pronúncia. Apesar de todo o pronunciamento de Shaw e apesar de toda a evidência existente na peça, os leitores e o público continuam a dar um valor sentimental ao final e se recusam a reconhecer o aspecto antirromântico do drama.

Shaw faz, dramaticamente, uso de uma variedade de falares (dialetos da língua inglesa) para que o professor Higgins tenha condições de mostrar todo o seu brilho em identificar, de acordo com seus conhecimentos de fonética, dialetos e lugares de origem.

Na saída do teatro, por exemplo, ele dá demonstrações claras desse seu talento, fato que acaba por atrair tanto a apreciação quanto o antagonismo das pessoas à sua volta; uns por pura curiosidade, ao constatarem que aquele homem podia

identificar o lugar a que cada um realmente pertencia; outros, por falso orgulho ou esnobismo, por desejarem esconder seu histórico de vida. Isso é mostrado ironicamente, pois a ocupação do professor na verdade é ensinar pessoas ricas a falar adequadamente de forma que possam *esconder* suas origens.

Também dramaticamente, Shaw expõe dois tipos de vulgaridade: primeiro, a vulgaridade da classe pobre, representada por Eliza, e, segundo, a vulgaridade “refinada” da classe média. Um dos objetivos principais da peça é um ataque (por meio de Alfred Doolittle) à moralidade e às restrições dessa classe média.

A vulgaridade de Eliza vem da falta de recursos com que foi criada e da necessidade em que se mantém: vive com os poucos trocados que recebe das pessoas que saem do teatro. O detalhe mais grotesco em seu comportamento, porém, é o uso quase animalesco da língua inglesa, um hábito que, como diz Higgins, classifica-a como um dos seres que estão no nível mais baixo da escala social inglesa. A forma como fala desperta a ira e, na sequência, o interesse do professor, estabelecendo, assim, a diretriz dramática para o resto do drama.

Em contraste com Eliza, Clara Eynsford-Hill (a mãe de Freddy, apaixonado de Eliza) tem, na superfície, comportamento refinado e próprio, sem qualquer traço de vulgaridade. Mas ela representa aspectos da classe média que Shaw e Doolittle rejeitam – isto é, Clara é arrogante, trata mal as pessoas que considera inferiores e se impõe candidamente às pessoas importantes ou acima de sua escala social, deixando-se ofender fácil e desnecessariamente por elas.

Shaw, de certa forma, confunde o leitor quando sugere que a peça seria sobre fonética. Na verdade, usa a fonética apenas como base para um comentário sobre modos e comportamentos em sociedade.

Na fala de Higgins – “Em três meses eu poderia fazer com que essa garota passasse por uma duquesa na festa de qualquer embaixador” –, à saída do teatro, Shaw dá a partida para o grande tema da peça e lança as questões maiores do drama: Em que medida o treinamento de uma fala mais educada poderá assegurar um melhoramento na natureza e nos modos de uma pessoa? Qual a importância da fonética em determinar a verdadeira qualidade do valor de uma pessoa?

Shaw tece laboriosamente a “escultura” de Eliza por Higgins até que sua construção esteja perfeita. A emoção do experimento é também parte do tema Pigmalião. Higgins está excitado com a perspectiva de tomar um ser humano e transformá-lo em um ser completamente diferente ao criar uma nova linguagem para ele. É, então, claramente o artista Pigmalião, e Eliza é Galatea: a única diferença entre vida e mito é que na peça o artista não se apaixona pela sua criação, nem poderá no final controlar a nova criatura que surge. Eliza terá alma e desejo só seus, será completamente independente de seu criador.

Eliza trabalhou demais para ser capaz de falar como uma dama. Como consequência, aprendeu a sentir uma devoção intensa e uma grande lealdade pelos seus dois mentores – não uma devoção amorosa, mas uma devoção profunda e sincera, assim como um forte desejo de agradar a eles. Quando percebe, entretanto, que todos os seus esforços não são reconhecidos, fica com muita raiva e reage exatamente como a Eliza de Covent Garden, a florista inculta e rude, o teria feito.

No mito original, Pigmalião teve de orar para os deuses para conseguir que sua criação ganhasse uma alma. Higgins, ao completar sua obra-prima, não conseguiu perceber, entretanto, que sua Galatea já tinha uma alma. Foi possível realizar um trabalho com um alto grau de perfeição: seu exterior é belo, elegante, polido e

brilhante; mas o que não conseguiu ver é que, enquanto isso acontecia, sua criação passava a ter uma mente própria, perspicaz, e uma alma só dela.

Shaw não interrompe o final da história no momento em que o sucesso total de Eliza tem lugar na festa do embaixador. Está particularmente interessado naquilo que aconteceu *depois* do triunfo.

Eliza sabe que não poderá absolutamente voltar à sua antiga forma de ganhar a vida, pois agora age, pensa e se comporta como uma *lady* e não tem nenhum meio de se sustentar na posição para a qual foi treinada. Assim, Higgins cria uma obra de arte sem considerar o que faria com essa obra de arte depois que terminasse a sua exibição. Quando Higgins sugere algum tipo de casamento, Shaw está fazendo uma nova crítica aos padrões sociais. Ou seja, quando Eliza era vendedora de flores, ela vendia flores e não a sua pessoa; agora, depois de transformar-se em Lady Eliza, vender flores seria considerado inferior, não condizente com sua nova posição; mas ela, definitivamente, poderia vender a si mesma. Eliza, dominada pela raiva, tenta agredir Higgins como uma forma de atingi-lo em todo seu orgulho e autoapreciação. Realmente consegue fazer isso, e pode apreciar o espetáculo de “um ‘deus’ agora tornado humano, com fúria e emoções humanas”. (HARPER, 1990, p.35).

No desenvolvimento da peça, Galatea, completamente realizada, surge em todo seu esplendor, tornando-se até mesmo superior ao seu criador: controla suas emoções com dignidade e tem maneiras e modos mais distintos que os de muitas duquesas de verdade. E será somente no final que Higgins reconhece que a obra de arte está agora independente de seu criador e apartada dele; não tem mais necessidade dele.

No final da peça, duas forças opostas se estabelecem diante de nós: Higgins nunca aceitará Eliza como igual. Eliza, por outro lado, tendo aprendido que boas maneiras envolvem não apenas sua própria conduta, mas também o tratamento que as outras pessoas lhe dispensam, nunca poderá envolver-se com um homem que constantemente a trata como se fosse uma rude vendedora de flores. Ele está tão determinado a melhorar a raça humana *em geral* que não percebe que falta a ele uma habilidade singela: a de demonstrar consideração e decência por um único ser, pelo menos, dessa humanidade – Eliza. Para Higgins, portanto, a essência da vida humana acontece por meio de aperfeiçoamento contínuo; para Eliza, por meio de amor e comprometimento humanos.

Nas palavras de Shaw, Eliza gosta de Freddy e gosta do coronel Pickering; mas não gosta de Higgins nem de seu pai Doolittle. Galatea nunca gostou realmente de Pigmalião: sua atitude para com ela foi como a de um deus e, portanto, não podia ser nada agradável.

Shaw também deixa clara a sua crítica com relação à personagem de Mr. Doolittle. De personalidade moral muito controversa, o pai de Eliza vê-se no final forçado a assumir o papel de conferencista sobre reformas morais, ganhando grandes somas de dinheiro, e obrigado a aceitar responsabilidades que preferiria não ter de enfrentar: a moralidade da classe média. Como Shaw queria criticar duramente as classes mais baixas, prazerosamente força Doolittle a aceitar uma posição em que não se sentisse confortável. Sem dúvida alguma, sentiu um prazer todo especial no desconforto pelo qual Doolittle, um dos “pobres que são pobres sem merecer”, teve de passar.

5) Um sujeito autoral, um sujeito coletivo

A expressividade de um texto isolado não se restringe à palavra do autor. A época, o meio social, sempre possuem seus valores, suas sensibilidades, certo número de objetivos que se pretende alcançar, um tom local. Por isso acresce-se à sua palavra a palavra de tantos outros que é por ele assimilada, modificada, reestruturada, em um movimento contínuo e ininterrupto, no seu tempo e em sua obra. Como afirma Bakhtin (2000):

Um enunciado concreto é um elo na cadeia da comunicação verbal de uma dada esfera. Os enunciados não são indiferentes uns aos outros nem são autossuficientes; conhecem-se uns aos outros, refletem-se mutuamente. São precisamente esses reflexos recíprocos que lhes determinam o caráter. (p. 316)

Dentro dessa perspectiva, Shaw dialoga com outros textos como homem de seu lugar e de sua época. É o sujeito autoral individual, mas é também o sujeito coletivo, que interpreta, refuta, confirma, completa outros enunciados, dialogando com eles, apresentando resposta a um mesmo objeto, e, conseqüentemente, gerando outras novas respostas em uma esfera contínua de atuação. Assim, seu conhecimento dos repertórios coletivos das classes sociais da Inglaterra no início do século XX nos apresenta seus tipos, suas características particulares, seu linguajar, seu modo de agir, de se vestir, de se comportar. Mas se refere também a tantas outras épocas e lugares naquilo que traz de universalmente válido para a humanidade: a luta pela sobrevivência em meio a estruturas políticas e sociais rígidas quase intransponíveis, a busca da excelência, aspirações e ideais, os quesitos de uma moral “certa” e de outra considerada “equivocada”, a luta pelo sucesso e, a partir mesmo daí, a busca, enfim, pelo amor, pelo afeto e pela dignidade humana.¹⁹

¹⁹ As habilidades de comunicação constituem requisito muito valorizado pelas empresas. As semelhanças entre o aperfeiçoamento de Eliza e o de profissionais executivos e liberais nos dias atuais não é mera coincidência. (Cf. Anexo 7 – Treinamento para comunicação oral em público).

1.4 Correlações

A análise dos mitos de Narciso e Pigmalião propõe questões instigantes e inquietantes a respeito de nós mesmos, seres sociais e sujeitos individuais ligados a uma história, a uma comunidade, imersos em um sistema político-econômico que, via de regra, é constrangedor e repressivo.

Em um contexto marcado pelo excesso de informação, mutabilidade e conformidade se instauram, de forma significativa, como forças aparentemente contraditórias dentro de uma dinâmica social que impulsiona o indivíduo a incorporar o que é exterior. Embora essa absorção não seja absoluta, ele experimenta, entretanto, grande dificuldade em se tornar sujeito de seu próprio discurso.

Na verdade, o processo de desenvolvimento do individualismo no sistema capitalista se realiza dentro de uma condição paradoxal em que a autonomia do homem é afirmada e negada ao mesmo tempo. Se, por um lado, a desintegração de referenciais coletivos, a ausência de paradigmas centralizadores e permanentemente válidos, libera-o para procurar e para efetuar a sua própria realização pessoal, e para construir seu próprio projeto de vida, por outro, o processo de diferenciação simbólica, a multiplicidade de valores, concepções, códigos culturais apresentam-lhe uma infinidade de diferenças significativas e mutáveis assinalando a ilegibilidade de seus marcos, propondo padrões de comportamento e adaptabilidade.

A revolução corporativa, em pleno processo e desenvolvimento, desbanca e reatualiza conceitos antigos de lealdade, mérito, carreira, estabilidade, competência e habilidades profissionais, bem como sinaliza a exigência de se

diferenciar em um mundo pasteurizado, de se autodesenvolver, ampliar horizontes, sair da mesmice, questionar sempre, de demonstrar que se é capaz de pensar e que não se é um simples executor, que se tem coragem para correr riscos, ousadia para fazer diferente, enfim, disponibilizar outras posturas comportamentais que se destacam agora como essenciais: competência para os relacionamentos humanos no ambiente profissional e fora dele - requisito tão ou mais importante que o conhecimento técnico; capacidade de se comunicar com todo tipo de interlocutor, de manter um vigor intelectual, um “cérebro poroso” com relação a modos de ser e de pensar; de sempre reavaliar um presente que, de uma maneira ou de outra, não se cristaliza em direção ao futuro; de desenvolver as mais adequadas estratégias de ação e interação com disciplina, perseverança, comprometimento ético; e de saber ser, ou seja, ter objetivos, perseverar para conseguir realizá-los, ser capaz de enfrentar os riscos do fracasso e, principalmente, saber conviver paradoxalmente com as dúvidas e as incertezas.

As reflexões que se seguem procuram compreender como se realiza a articulação entre o homem, com seus desejos, aspirações e paixões, e a sociedade a que pertence; entre os ideais de autonomia e liberdade que esse indivíduo possui e os conflitos e contradições que essa realidade social onipotente e pouco homogênea sustenta.

Bakhtin nos dá um direcionamento para essas reflexões:

...a última palavra pertencerá sempre à nossa consciência e não à consciência do outro; quanto à nossa consciência, ela nunca dará a si mesma a ordem de seu próprio acabamento. Na vida, depois de vermos a nós mesmos pelos olhos de outro, sempre regressamos a nós mesmos; e o acontecimento último, aquele que parece-nos resumir o todo, realiza-se sempre nas categorias de nossa própria vida. (2000, p. 36)

A experiência individual e coletiva da vida em sociedade, a construção dos discursos, a própria lógica constitutiva da consciência na ética e na política, constituem, assim, questões centrais no desenvolvimento do tema que nos propomos investigar. Torna-se necessário, por isso, buscar uma compreensão maior a respeito da relação dos homens com o mundo e o papel da linguagem – refletir a respeito de como construímos a nossa realidade, o nosso universo de significações, e de como a linguagem tem papel fundamental em nossa reelaboração do mundo, da vida e de nossa subjetividade.

CAPÍTULO 2

A esfera do humano: a relação do homem com o mundo e o papel da linguagem

Precursoras de uma reformulação teórica do discurso contemporâneo, as reflexões de Mikhail Bakhtin e Walter Benjamin indicam, em percursos semelhantes, uma nova forma de pensar a vida, uma outra forma de expressar a verdade.

Bakhtin quer perceber a unidade do mundo no particular, no efêmero, ou seja, a totalidade, o universal está presente nas múltiplas vozes que participam do diálogo da vida. A unidade da experiência e da verdade do homem é polifônica. Somente a tensão entre as múltiplas vozes que participam do diálogo da vida pode dar conta da integridade e da complexidade do real. Se cada enunciado, no contexto de uma interação verbal, é um elo de uma cadeia mais ampla de textos, cada texto pode ser compreendido como mônada que refrata todos os textos de uma dada esfera temática. *Dialogismo e polifonia* constituem as características, essenciais e necessárias, a partir das quais o mundo pode ser compreendido e interpretado de muitas e diferentes maneiras, tendo em vista seu estado de permanente mutação e inacabamento.

(...)

Em Benjamin, a verdade se expressa nos próprios objetos, coisas, gestos, etc., e tudo isto se constitui em signos de uma situação histórica e cultural mais ampla. A questão consiste em descobrir o contexto semântico que existe nos objetos, fazer falar o mundo das coisas. Dar voz ao particular e às cenas do cotidiano, para que “falando” possam revelar as leis do todo. (SOUZA, 1997, p.340-341).

Ponto de encontro em suas ideias, a verdade se revela como mônada, na tensão entre o universal e o particular. (SOUZA, 1997, p. 346).

Esse redirecionamento teórico, indicando já no início do século XX um rompimento com a ótica positivista no interior de sistemas teóricos fechados, revela a necessidade de se pensar a complexidade da experiência humana no mundo – “nossas traduções do mundo” –, recuperando para a linguagem e suas inúmeras mediações o papel fundamental de ressignificar o sujeito, a constituição da cultura e da temporalidade.

Como nós, seres biologicamente funcionais, nos tornamos seres culturais, humanos? Os estudos desenvolvidos neste capítulo 2 procuram apresentar reflexões sobre a questão da subjetividade e o caráter cultural do psiquismo do homem – a importância da cultura em seu desenvolvimento e constituição, o papel decisivo do “Outro” e, finalmente, o mundo de significações que acabam por constituir a “psique” humana. Visam, por isso, alcançar uma compreensão maior sobre a reconstituição dos fundamentos da consciência, a elaboração da interiorização de um sujeito e a intervenção crucial e constitutiva do contexto.

Têm nos estudos de Angel Pino – “*As marcas do humano. As origens da constituição cultural da criança na perspectiva de Lev S. Vygotsky*” –, sua primeira e maior sustentação teórica.

2.1 A determinação do sentido da realidade ²⁰

²⁰ Esses estudos fundamentam-se no capítulo “A construção das narrativas – a história que construímos para nossas vidas” (THEODORO, 2004, p. 105-109).

Os vínculos que se firmam entre um processo social marcado pela complexidade e pela ampla diferenciação simbólica e os impactos que provocam na dimensão existencial do indivíduo ficam claramente delineados quando acompanhamos a trajetória da concepção de identidade individual até a contemporaneidade, perspectiva que inevitavelmente nos leva a discutir também os conceitos de sujeito, subjetividade e representação.

Chauí (1976), em seu artigo “A destruição da subjetividade na filosofia contemporânea”, analisa como o conceito e a função de subjetividade sofreram alterações e como, em alguns aspectos, foram até rejeitados por esse pensamento contemporâneo. Sob uma perspectiva histórica e filosófica, apresenta as concepções que se realizam ao longo do tempo sobre a natureza do Ser, a construção do conhecimento, o advento da subjetividade e a crítica e a destruição do seu privilégio, enquanto certeza fundadora da realidade e de todo conhecimento.

Os filósofos sempre exigiram um ponto fixo como condição inicial do pensamento, ponto fixo capaz de dar conta da existência das coisas, dos homens e da totalidade do conhecimento de ambos. Para o filósofo grego, este ponto fixo é o Ser (*physis, logos*), princípio da existência e da inteligibilidade do real. O conhecimento aparece como um desvelamento do Ser (*physis* = aquilo que faz com que as coisas existam, mas que é imanente às coisas existentes) na sua inteligibilidade (*logos* = aquilo que determina o sentido das coisas), de sorte que o ato de conhecer é um reconhecer (ou lembrar, como diz Platão) o sentido já inscrito nas próprias coisas por essa força produtora originária que é o Ser. (CHAUÍ, 1976, p. 29)

A construção do saber para o filósofo grego, portanto, não é prerrogativa humana. O Ser se manifesta como unidade autônoma, exterior ao homem, e se sustenta no princípio de um mundo de perfeição, de ideias inatas, de verdades absolutas e de criação divina. O conhecimento torna-se, assim, apenas um ato de reconhecimento.

O advento da subjetividade, com os fundamentos da filosofia humanista de Descartes, marca o deslocamento do ponto fixo do Ser para a Consciência, que pode ser assim definida:

Esquemáticamente a subjetividade, isto é, a consciência se apresenta em três instâncias: numa primeira instância, a consciência é definida pela capacidade de reconhecer-se a si mesma, como idêntica através da sucessão temporal e da dispersão espacial; essa capacidade unificadora das experiências e de manutenção da identidade é o que a Psicologia denomina o Ego. Numa segunda instância, a consciência aparece como o poder de representar os objetos exteriores e os estados interiores conferindo-lhes ordem e significação; a consciência é a capacidade, ou melhor, um poder de síntese, uma atividade que reconhece ou que produz, a partir de si mesma, o sentido do real, pela produção de ideias ou conceitos dos objetos e dos estados interiores; estas atividades epistemológicas e esse poder definem aquilo que a Filosofia denomina o Sujeito. Numa terceira instância, enfim, a consciência é a capacidade para deliberar e decidir; enquanto agente livre e responsável por seus próprios atos, mesmo que sua liberdade seja uma liberdade situada. O agente assim definido é aquilo que a Moral denomina a Pessoa (CHAUÍ, 1976, p. 29).

O “Eu penso, logo existo” – isto é, o ser que é, que existe, sendo captado pelo ato de pensar – constitui o reconhecimento da primeira evidência de verdade a partir da qual todas as outras se seguem. Esse deslocamento, esse “poder totalizador” sobre todas as coisas na determinação do sentido, traz para o homem interior – para sua instância interior de percepção – não só o privilégio de reconhecer e revelar a verdade, mas também de produzi-la.

O nascimento da subjetividade implica, pois, numa transformação no conhecimento da realidade. Esta deixa de ser algo que se manifesta por sua força interna e que possui em si mesma a inteligibilidade, e passa a ser algo que é representado por um sujeito, que lhe confere sentido. A noção de representação é, pois, solidária com a de subjetividade (CHAUÍ, 1976, p. 31).

Implícita na noção cartesiana de representação está, como condição indispensável da verdade e da realidade, a recusa da contradição. “A consciência por si mesma constitui todas as representações e, portanto, toda a objetividade”

(IDEM, p. 32). Fundamentando todo entendimento, na compartimentalização do real, na separação e classificação dos elementos do universo, na segmentação e discriminação daquilo que é contraditório e, portanto, irreal, deve prevalecer sempre o princípio da identidade e da transparência das coisas – princípio também presente na concepção de um sujeito caracterizado pela ilusão da identidade, unidade e não contradição.

Essa espontaneidade, essa autodeterminação da consciência no plano do conhecimento traduz-se pela ideia de liberdade no plano prático. Ou seja, confere-se ao Sujeito (cognoscente e moral) um poder sobre a realidade.

Chauí afirma que a destruição do privilégio da subjetividade tem início com a crítica da noção de representação que ocorre em Hegel.

(...) Hegel mostrará que o real é real porque é contradição. A identidade de um ser não está nele mesmo, mas naquele ser ao qual se opõe.

(...)

O real é constituído por realidades que se negam internamente umas às outras, e essa negação ou contradição é que produz o movimento do próprio real. O real é processo. É história. É dialética: negação interna dos contraditórios de cuja luta uma realidade nova nasce. O real se autoproduz no movimento de sua autonegação, que engendra uma nova forma de realidade. (CHAUÍ, 1976, p. 33).

A ideia de sujeito constituída segundo o princípio da identidade se integra a um quadro de rupturas que pouco a pouco desestrutura os alicerces da cultura ocidental: o heliocentrismo, o evolucionismo, o pensamento de Freud – a descoberta do inconsciente –, a práxis histórica em Marx, a vontade de poder em Nietzsche, as colocações de Foucault²¹ – enfim, concepções interpretativas que conduzem a uma crítica do privilégio da subjetividade e a um consequente redimensionamento de seu papel no pensamento ocidental contemporâneo.

²¹ Segundo Helena Brandão, o sujeito pode assumir diferentes estatutos no interior do discurso, porque (o sujeito) não é marcado pela unidade, mas sim pela sua dispersão. Dispersão que reflete a descontinuidade dos planos de onde fala, em decorrência das várias posições possíveis de serem assumidas pelo falante. (BRANDÃO, 1997, p. 283).

(...) uma concepção interpretativa que termina não com a negação da existência da subjetividade, mas com sua colocação num espaço novo onde ela deixa de ser o elemento constituidor do conhecimento e da ação para tornar-se algo constituído em esferas que não estão ao seu alcance.
(...)
Freud, Nietzsche e Marx rompem com a tradição a partir do momento em que revelam a “realidade” como construção imaginária da consciência, como superposição de máscaras que encobrem o verdadeiro lugar do real. Conhecer é interpretar. E interpretar é criticar (CHAUÍ, 1976, p. 35).

Desta forma, a subjetividade ou consciência se desenvolve em meio a processos que muitas vezes lhe são até mesmo obscuros; por isso a necessidade de se investigar as origens das construções imaginárias, "o lugar de origem da própria realidade, isto é, o conjunto das determinações que constituem um certo campo de ação e saber à revelia da própria consciência." (CHAUÍ, 1976, p. 35).

Enfim, a crítica à subjetividade na contemporaneidade traz a contestação do poder totalizador da consciência na determinação do sentido da realidade. Uma filosofia da consciência ou subjetividade como fundamento das ideias torna-se, por isso, impossível.

2.2 A esfera do “humano”: uma reflexão sobre o caráter cultural do psiquismo do Homem

Angel Pino, em seu livro “As marcas do humano. As origens da constituição cultural da criança na perspectiva de Lev S. Vygotsky”, inicia seus estudos discutindo a dimensão que atribui em seu trabalho ao termo “humano”. “Em síntese, designa esse ponto indescritível na relação homem-natureza em que ocorre a emergência da consciência” (PINO, 2005, p.16).

Suas reflexões, afirma, devem ser entendidas a partir da tese de Vygotsky que, embora tenha sido escrita nas décadas de 1920 e 1930, mostra-se, ainda na contemporaneidade, de fundamental importância para a discussão do tema.

Trabalhando sobre as bases do materialismo histórico e dialético, na linha de Marx e Engels, a concepção proposta por Vygotsky estabelece pontos importantes para a análise:

1. A emergência da consciência se dá quando o homem, ao se descobrir parte da natureza, percebe que pode atuar sobre ela transformando-a com os recursos que é capaz de criar para tal.

2. Nesse processo em que ele se distancia da natureza, ela se transforma em objeto de sua ação.

3. A consciência surge, portanto, no próprio processo da ação do homem e é ao mesmo tempo causa e efeito dessa ação.

4. Essa ação humana não é apenas técnica, mas também simbólica – “ou seja, afeta tanto o objeto sobre o qual se exerce quanto o sujeito que a realiza.” (PINO, 2005, p.16).

5. Natureza e homem são perpassados, assim, por essa nova dimensão simbólica.

O termo “humano” traduz, então, essa dimensão do homem que, ao mesmo tempo em que o remete às suas raízes na natureza, remete-o também a uma história que começa com ele e da qual ele é autor e protagonista. (PINO, 2005, p.17).

Pino afirma que, diferentemente da psicologia tradicional, a tese de Vygotsky nos propõe a *unidade do ser* do homem que uniria nele a natureza e a cultura, a existência biológica e a dimensão simbólica.

No conjunto das ideias proposto por Vygotsky, duas em particular dão sustentação e servem de ponto de partida para seus estudos. A primeira é a existência no homem de duas séries de funções – as naturais, referentes aos processos biológicos, e as culturais, regidas por leis históricas.

Embora distintas, essas diferentes funções agem reciprocamente sobre si, interpenetrando-se e constituindo um sistema complexo de funcionamento: as funções biológicas sendo transformadas pelas funções culturais e estas dependendo de condições de desenvolvimento normais para que possam se constituir de forma plena. A articulação dessas funções se dá, assim, dentro de um planejamento previsível que acompanha o ritmo de amadurecimento biológico.

A segunda é a “lei genética geral do desenvolvimento cultural”, que fundamenta a emergência no homem das funções culturais.

No desenvolvimento cultural da criança cada função aparece em cena duas vezes, em dois planos, primeiro o social, depois o psicológico; primeiro entre as pessoas como uma categoria *interpsicológica*, depois no interior da criança como uma categoria *intrapsicológica*. (PINO, 2005, p.31)

Essa lei não se daria simplesmente como consequência direta de leis naturais que controlam todo o desenvolvimento orgânico. Ela surgiria da gradativa inserção da criança nas práticas sociais do seu meio cultural, no contato com o Outro, na apreensão daquilo que a faz participar da história social dos homens.

A constituição das funções culturais tem lugar em cada indivíduo a partir de um processo que Vygotsky denomina de *internalização* ou *conversão*: a experiência das relações sociais no nível público lhe serve de fundamento e é, então, transposta para o plano pessoal.

Em outros termos, elas são o resultado de uma conversão das *funções* das relações sociais que operam na esfera *pública* em funções dessas mesmas relações operando agora na esfera *privada*, razão pela qual Vygotsky as chama de “quase sociais”. (PINO, 2005, p. 32)

Na “transposição” de um plano para outro surge a *significação*, que não é de natureza física, mas sim o resultado de um complexo processo semiótico que independe das leis físicas do espaço.

A ideia da existência de dois planos sugere a hipótese de *um momento zero cultural* que conduz necessariamente à discussão sobre as origens da constituição cultural da criança, fenômeno que não coincide com seu nascimento biológico nem pode ser confundido com ele – fato que, conseqüentemente, nos põe diante de dois nascimentos – o biológico e o cultural, “fazendo da cultura a categoria central de uma nova concepção do desenvolvimento psicológico do homem.” (PINO, 2005, p. 35).

Definindo a cultura como condição essencial da existência *humana* e uma das formas pelas quais a natureza em evolução se apresenta, e considerando o homem como a “emergência da consciência na natureza” (p. 36), Pino tem como objeto de análise em seu trabalho:

a) Explicar a relação existente entre a natureza e a cultura. A primeira como a força vital dentro da qual o homem se inclui; a segunda, como ordem por ele criada e que lhe garante sua qualidade essencial de ser humano.

b) Definir o processo através do qual se articulam em cada indivíduo as forças naturais, e também a conseqüente mediação semiótica que tem lugar nesse mesmo processo.

É seu objetivo procurar encontrar nos primeiros meses da criança *indícios* (indícios não verbais) que apontem em que momento esse processo de transformação tem início, assinalando a influência decisiva do meio social, fornecendo pistas concretas de como a ação da cultura se efetua sobre sua natureza biológica por meio da atuação social do Outro, “constituído nos primeiros momentos de vida do bebê humano pelo seu entorno familiar, em especial pelos pais e parentes próximos.” (PINO, 2005, p. 37).

Os indícios das origens da constituição cultural devem ser buscados, então, no encontro das *formas simbólicas* de comunicação, usadas pelo adulto na tentativa de transmitir a significação das coisas para a criança, com as formas biológicas de comunicação dessa criança, na verdade o único “repertório” de que ela dispõe.

Em seu desenvolvimento teórico-estrutural, Pino discute a qualidade essencial da natureza humana e o impacto que essa “herança”, não só biológica, mas principalmente cultural, tem sobre cada ser humano.

Algumas questões se apresentam como fundamentais dentro desse ambiente teórico:

1. O desenvolvimento da criança pressupõe uma estrutura biogenética e neurológica da espécie que lhe dá condições de “aptidão para a cultura”.
2. Desde o início, em um período anterior ao desenvolvimento da fala, a criança dispõe de um aparato sensório-motor que torna possível seus contatos com o

meio físico e social. As áreas sensoriais primárias do córtex – sensorialidade visual, auditiva e tátil – são as primeiras a se desenvolver; as aptidões motoras primárias surgem depois, articulando-se com as primeiras.

A sensorialidade e a motricidade garantem à criança satisfazer sua necessidade básica de contato com seus semelhantes (“necessidade básica dos mamíferos superiores e o fundamento biológico da sua sociabilidade”) (PINO, 2005, p. 61). No desenvolvimento da criança, esse período seria de fundamental importância e serviria como base para as primeiras tentativas de comunicação com o seu meio social; “... essa atividade passa, durante o primeiro ano de vida do ser humano, por transformações tais que fazem dela a base da emergência de estruturas ou funções psicológicas novas claramente distintas das biológicas.” (PINO, 2005, p. 64).

Segundo Freud, o homem nasce puro instinto e, se não tiver a introdução à cultura, não desenvolve a afetividade. O poder da linguagem se caracteriza, então, como essencialmente humanizador; o homem, pela linguagem, cria sentido, comunica, produz os mitos e é, por sua vez, por eles produzido, em uma cadeia infinita de retroação.

3. A característica que distingue o homem de outros seres biológicos semelhantes a ele é atribuir uma *significação* a tudo que realiza ou sobre o qual atua. Dessa forma, não nega a condição natural de suas funções biológicas ou a natureza material das coisas, mas atribui-lhes uma dimensão nova, uma dimensão simbólica, “ou seja, uma nova forma de existência.” (PINO, 2005, p. 54).

4. A passagem para o mundo da cultura acontece quando os atos naturais da criança passam a ter significação para o Outro, que possui e disponibiliza essa

significação. Nesse momento, a comunicação natural realizada por meio de sinais se articula com a comunicação simbólica, característica do adulto.

A apreensão e incorporação pela criança dessa significação “desloca o eixo da ação do determinismo dos sinais à indeterminação dos signos” (PINO, 2005, p. 65) – um processo de natureza extremamente complexo em que a conversão da significação das relações sociais se realiza a partir do envolvimento da criança com as situações criadas com o adulto, fenômeno que acaba por provocar neles – criança e adulto – respostas, ações e reações, constituindo o primeiro circuito de comunicação dessa criança com o Outro e delineando os contornos de seu ingresso nesse mundo da cultura.

Mesmo não captando o significado das palavras, a criança passa a apreender, pelo efeito de reforço e modelo, as significações dentro de um processo “que lhe permite descobrir a relação que pode existir entre o sinal e o objeto sinalizado. Ao atribuir-lhe uma significação, o Outro transforma o sinal em signo.” (PINO, 2005, p.146).

Vale a pena lembrar Piaget quando nos diz que só é possível abstrair quando a criança aprende a lidar com o concreto. Daí a importância do lúdico, momento em que vai reproduzir no brinquedo o que presenciou ou viveu com o adulto.

Também é importante ressaltar, nesses primeiros contatos exploratórios, particularmente pela mediação do comportamento da mãe, a importância e o papel da entonação e da emoção.

Para Bakhtin, a entonação é lugar de memória acústica e lugar de encontro. Desde a mais tenra infância, “não há enunciado representável ou dotado de significação sem a avaliação social que o veicule. A entonação é a mais pura e a mais imediata expressão de avaliação.” (DAHLET, 1997, p. 264-265). Assim, a

natureza de toda interação se realiza primeiramente pela entonação, que é memória semântica e social depositada na palavra, seu aspecto emocional-volitivo. A emoção, portanto, é flagrada nos intercursos sociais e nas manifestações da linguagem.

Para Maturana, a existência humana só se concretiza na linguagem e na sistematização racional, mas sempre a partir do emocionar:

Assim, a vida humana é sempre um fluir inextricavelmente entrelaçado de emocionar e de racionalidade, através do qual trazemos à mão diferentes domínios de realidade. E vivemos nossos diferentes domínios de realidade em nossas interações com outros, explícita ou implicitamente, (...) de acordo com o fluir de nosso emocionar. (MATURANA, 1999, p. 278)

Na sua obra “Análise do caráter”, Reich assim classifica a função da emoção:

Definida literalmente, a palavra “emoção” significa movimento para fora ou expulsão. Assim, não somente podemos como devemos usá-la no sentido literal para nos referirmos a sensações e movimentos. (...) Alguma coisa no sistema vivo “pressiona a si mesma para fora” e, portanto, se “move”. (...) O organismo vivo se expressa em movimentos: por isso falamos de movimentos expressivos. (REICH, 1998, p. 330 e 332)

Quando sentimos a emoção de uma outra pessoa, afirma Reich, estamos entrando em contato com funções biológicas primárias. Por isso, há sempre uma imitação involuntária no organismo quando se está diante dos movimentos expressivos de outras pessoas. A linguagem humana atua, “interfere na linguagem da face e do corpo”. Por isso, a “expressão total de um organismo” deve ser “literalmente idêntica à impressão total que o organismo provoca em nós.” (POLITO, 2001 p. 41). A criança capta essas significações gradativamente,

estabelecendo relações, organizando coesões, marcando as identidades e as diferenças.

Ainda a partir dos trabalhos de Vygotsky, Pino apresenta e discute duas ideias que considera inéditas no pensamento psicológico:

a) Aquilo que a psicologia tradicional considera a essência do psiquismo (e que Vygotsky denomina de “funções psicológicas superiores”: inteligência, fala, memória, consciência, etc.) tem origem e natureza sociais. Desta forma, “a relação ‘Eu - Outro’ é o fundamento da constituição cultural do ser humano” (PINO, 2005, p. 102-103).

b) As “funções psicológicas superiores” são estabelecidas e formadas como “relações sociais entre pessoas”, que são internalizadas e passam a ser funções da pessoa (a que Vygotsky atribui um caráter “quase social”) – uma referência explícita à afirmação de Marx de que a natureza psicológica da pessoa é o conjunto das relações sociais, transferidas para dentro e que se tornaram funções da personalidade e forma de sua estrutura (PINO, 2005, p.101).

Partindo da afirmação de Vygotsky – “Eu me relaciono comigo tal como as pessoas se relacionaram comigo” –, novas questões se apresentam:

1. O Outro é realidade física externa que se transforma em realidade psicológica interna.

2. O Outro constitui junto com o Eu “duas dimensões de uma mesma e única pessoa” (PINO, 2005, p.104) – o que reforça o papel e a importância da palavra do Outro para o Eu.

3. Nesse movimento de conversão de relação *interpessoal* em relação *intrapessoal*, permanece a *significação* dessas relações; alteram-se, porém, seu estado e direção: "...de social torna-se pessoal, incorporando-se na pessoa como base da sua estrutura social – e de agente externo, imposição social, torna-se agente interno, orientador da própria conduta" (PINO, 2005, p.112).

4. A significação dada às relações sociais torna possível a cada um de seus integrantes a realização de sua condição de pessoa: eles participam da vivência de um mundo público, mas têm também, simultaneamente, a experiência do mundo privado.

A consciência individual se forma, assim, a partir do social – um conceito que Bakhtin também afirma ao explicitar as relações do *eu* no diálogo com os outros *eus*. Para sua definição, somente a percepção de outra consciência, com aceitação e recusa, na integração e no conflito, em sua forma peculiar de ser, pode garantir a esse eu um sentido unificado de sua própria personalidade.

...uma emoção interior e o todo da vida interior podem ser vivenciados concretamente – percebidos internamente – seja na categoria do eu-para mim, seja na categoria do outro-para-mim: em outras palavras, seja como vivência própria, seja como vivência desse outro único e determinado. (BAKHTIN, 2000, p.44).

Dentro do processo de formação do *eu*, Bakhtin indica três perspectivas que precisam ser consideradas: a autopercepção (*o eu para mim*), a percepção dos outros (*o eu para os outros*) e a percepção em relação ao outro (*o outro para mim*).

Na vida, julgamo-nos do ponto de vista dos outros, tentando compreender, levar em conta o que é transcendente à nossa própria consciência. (...) Estamos constantemente à espreita dos reflexos de

nossa vida, tais como se manifestam na consciência dos outros, quer se trate de aspectos isolados, quer do todo de nossa vida; chegamos a levar em conta o coeficiente de valor com que a nossa vida se apresenta aos outros, o qual difere profundamente daquele que a acompanha quando a vivemos para nós mesmos, em nós mesmos. (p. 36)

(...)

A forma concreta da vivência real do homem emana de uma correlação entre as categorias representativas do *eu* e do *outro*; as formas do *eu* através das quais vivencio a todos os outros sem exceção. Vivencio o *eu* do outro de um modo totalmente diferente daquele como vivencio meu próprio *eu*. (p. 57)

(...) Esse excedente constante de minha visão e de meu conhecimento a respeito do outro é condicionado pelo lugar que sou o único a ocupar no mundo: neste lugar, neste instante preciso, num conjunto de dadas circunstâncias – todos os outros se situam fora de mim. (BAKHTIN, 2000, p. 43).

5. Os processos de significação estão presentes na vida cotidiana das pessoas e marcam seus atos de pensar e de falar. Articulados na unidade do signo, pensamento e palavra se concretizam através de duas funções essenciais – respectivamente, *representação* e *comando*. “Com a invenção de signos, o homem pode distanciar-se do concreto e do singular e encontrar-lhes equivalentes abstratos e genéricos que os representem, sem os quais a natureza e ele mesmo seriam impensáveis.” (PINO, 2005, p.148).

Noções de subjetividade, objetividade, de criação de um tempo e espaço humanos, entre outras coisas, constituem “conteúdos culturais” que marcam a passagem, na representação, do estado da natureza para o estado da cultura.

O uso dos signos, por outro lado, possibilita que pessoas ajam sobre outras pessoas e sobre si mesmas provocando nessas pessoas e em si mesmas mudanças e reações. A palavra permeia a dinâmica das interações, comandando suas ações, sendo fonte inequívoca de poder. “Dessa forma, o signo torna possível não só a circulação das significações dos objetos culturais e a sua

contínua ressignificação, mas também a constituição do indivíduo como ser cultural.” (PINO, 2005, p.148).

6. A ideia de “sujeito assujeitado ao Outro”, proposta por Louis ALTHUSSER, em seu ensaio mais conhecido, “Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado”²², poderia colocar em questão a individualidade e a singularidade desse mesmo sujeito.

Os significados, porém, são construídos historicamente e concretizam-se no dia a dia das diferentes práticas sociais, ao assumirem contornos pessoais intransferíveis, garantindo ao sujeito a sua individualidade e singularidade. “Falar de desenvolvimento cultural da criança (do ser humano) é falar da construção de uma história pessoal no interior da história social dos homens, da qual aquela é parte integrante.” (PINO, 2005, p. 158).

A significação torna-se, por isso, elemento fundamental para entender a história natural do homem e sua história cultural.

O fantástico da função semiótica é tornar possível que o objeto de conversão torne-se outra coisa sem deixar de ser o que é. Agregar à natureza uma significação transforma seu modo de existência, mas não altera a sua essência. A natureza torna-se simbólica e o simbólico torna-se natureza sem anular-se mutuamente. Esse parece ser o último nível atingido, por enquanto, pelo processo evolutivo da matéria inerte e viva. O autor dessa proeza é essa porção da natureza – denominada Homo – que inventa o simbólico e dessa forma se transforma sem perder sua condição de natureza. (PINO, 2005, p.169).

Linguagem e realidade aparecem, nesse processo, indissolivelmente relacionadas à existência histórica dos homens.

²² O ensaio estabelece seu conceito de ideologia, que relaciona o marxismo com a psicanálise. A ideologia, para ele, deriva dos conceitos do inconsciente e da fase do espelho (de Freud e Lacan, respectivamente), e descreve as estruturas e sistemas que permitem um conceito significativo do eu. Estas estruturas, para Althusser, são tanto agentes de repressão quanto são inevitáveis - é impossível escapar das ideologias ou não ser-lhes subjugado. (ALTHUSSER, 1998).

2.3 A integridade pessoal e a integração social

Walter Benjamin, ao fazer considerações sobre a narrativa, destaca não só seu valor como unidade literária, mas também como extensão própria da vida do homem, construída e compartilhada com outras vidas. À citação de Paul Valéry – "... já passou o tempo em que o tempo não contava. O homem de hoje não cultiva o que não pode ser abreviado" –, acrescenta: "com efeito, o homem conseguiu abreviar até a narrativa (...) essa lenta superposição de camadas finas e translúcidas, que representa a melhor imagem do processo pelo qual a narrativa perfeita vem à luz do dia, como coroamento das várias camadas constituídas pelas narrações sucessivas". (BENJAMIN, 1987, p. 206). E segue procurando definir a importância da relação entre narrativa, vida e narrador:

Podemos ir mais longe e perguntar se a relação entre narrador e sua matéria – a vida humana – não seria ela própria uma relação artesanal. Não seria sua tarefa trabalhar a matéria-prima da existência – a sua e a dos outros – transformando-a num produto sólido, útil e único? (...) Seu dom é poder contar sua vida; sua dignidade é contá-la inteira. (p. 221)

Como bem assinala Benjamin, é através da construção de uma história coesa para si mesmo que o homem cria a unidade de sua personalidade. O *eu* delinea-se e adquire contornos substanciais a partir de uma organização temporal em que estrutura sincronicamente e de forma significativa as diversas categorias da realidade, atribuindo-lhes atualidade e valor, rememorando nelas sua experiência pessoal. Inscreve-se, também, em uma dimensão diacrônica, em uma tentativa de objetivação de si mesmo, de valorização do tempo presente e de elaboração de projetos futuros. O sentimento de unidade ou de coerência é resultado, portanto, dessa organização temporal do *eu* que reforça um sentimento de *continuidade* na apreensão e no domínio de uma linha temporal.

Esse sentimento de unidade, que garante a identidade de si mesmo, desenvolve-se ao redor de dois eixos fundamentais – o da integração e o da integridade: o primeiro (realizado de forma consciente ou não), não só como condição necessária para a adaptação às demandas externas – do meio físico e dos grupos sociais, mas também como articulação entre condutas e representações; o segundo, o da integridade, como sentimento de totalidade e de completude, tanto no plano físico quanto moral.

O *eu* é, de fato, constituído por identidades diversas, “cada uma delas em relação com um aspecto, um território ou uma possessão da pessoa. As identidades são assim definidas como ‘meus’”; são suas extensões estruturais e complementares, como, por exemplo, o corpo, o nome, as raízes, os vínculos sociais, a identidade cultural. (TAP, 1988, p. 109). A identidade pessoal estabelece-se, assim, como um sistema de identidades múltiplas, e será a partir da organização dinâmica por trás dessa diversidade que o sentimento de unidade marcará o Ser como entidade única e original.

A identidade pessoal sustenta-se, por outro lado, no seu reconhecimento como valor; por isso, precisa ser considerada não somente em termos de valores da pessoa, mas também nas relações conflituosas com o outro, ou grupo, a partir de uma plataforma de valores e de ideais que imprimem significação social às ações e à afirmação de si mesmo, que lhe atribuem “o reconhecimento de si e dos outros, por si mesmo e pelos outros”. (TAP, 1988, p.101).

A existência coletiva, principalmente em uma sociedade como a contemporânea, se expressa necessariamente, portanto, como multiplicidade de papéis que resultam da tensão de duas forças contraditórias: a abstração da coletividade – o “nós”, uma comunidade de indivíduos em uma integração atemporal, mítica,

simbólica – e a referência concreta, física e efêmera do indivíduo – singularidade individualizada que se deixa “conformar por todas as circunstâncias não infinitas, mas indefinidamente variáveis”. (SALINAS FORTES, 1997, p. 170)

Nesse contexto, uma questão crucial se apresenta para o desenvolvimento desta pesquisa: como são possíveis relações positivas entre os indivíduos e as instituições, sem que a dinâmica social e econômica se sobreponha à sua autonomia e liberdade, à sua expressão, enfim, como sujeito e ser social?

No próximo capítulo, a pesquisa se volta para os movimentos que articulam a história de “uma ideia revolucionária”, a Companhia – instituição capitalista, com seus valores, crises e ambiguidades, e procura analisar a extensão de sua atuação e interferência na integração social e na realização dos sujeitos individuais. Por analogia, será possível a esta organização se comportar face aos seus profissionais como Pigmalião em relação à sua estátua?

CAPÍTULO 3

A COMPANHIA: CONSTRUÇÃO HISTÓRICA, VALORES E CRISES DE UMA IDEIA REVOLUCIONÁRIA

De acordo com John Micklethwait e Adrian Wooldridge (2003), a companhia é uma ideia revolucionária que acompanhou o homem em sua luta pela sobrevivência e pela busca de poder.

Embora a empresa contemporânea tenha alcançado a sua mais completa definição a partir de 1850, sua origem é antiga e é longo seu processo de desenvolvimento, expansão e maturação, realizado muitas vezes de forma altamente irresponsável.

Mercadores, saqueadores, monopólios imperialistas e especuladores desenvolveram, ao longo de vários séculos, organizações poderosas, firmas ainda incipientes que, embora não completamente estruturadas, mudaram em definitivo a vida dos negócios e da sociedade como um todo.

No século XIX, entretanto, a potência mais poderosa da época, a Inglaterra, reuniria os fundamentos – três ideias principais – que definiriam a instituição dos nossos tempos: 1. O conceito de pessoa “artificial” (hoje, “pessoa jurídica”); 2. A capacidade de lançar ações negociáveis no mercado; 3. A regulamentação da responsabilidade limitada.

As leis sobre as companhias então promulgadas (e copiadas em outros países) dariam origem a uma organização com vida própria, que rapidamente se transformaria e procuraria se desvencilhar das limitações e do controle impostos pelos governos.

Ao longo do tempo, debates sobre os objetivos e a participação das empresas no sistema econômico e social ganhariam mais e mais importância em todo o mundo. Ondas de mudanças se sucederiam de forma cíclica, os recursos humanos e tecnológicos se ampliariam, e a organização se transformaria e se reinventaria.

No limiar do século XXI, a companhia vivencia as transições de um novo ciclo, com suas multiplicidades culturais e importantes transformações. Instaura-se uma cultura digital de comunicação em que “os computadores aceleram e desintegram padrões culturais tradicionais para reintegrá-los mais tarde, de uma nova maneira”. (KERCKHOVE, 2009, p. 83).

Uma espiral eletrônica domina os negócios e as transações: “Os investimentos já não podem ser garantidos por uma realidade material, tal como nosso dinheiro não corresponde a um equivalente em metal. O dinheiro, como a informação, só está garantido por mais informação sobre outra informação.” (IDEM, 2009, p. 87).

A maior parte das transações financeiras se desloca, assim, do *hardware* para o âmbito do *software*, uma condição em que a economia é retraduzida em milhões

de elétrons, à velocidade da luz, em uma dinâmica singular em que o seu centro de gravidade se desloca da produção para a informação, dos bens para os serviços.

Aceleração, crise e integração marcam o novo cenário. Fatos aparentemente isolados que acontecem não são apenas pontos focais que se dissolvem em uma economia local; são, pelo contrário, fatores que desencadeiam choques em cascata e perdas em todas as partes do mundo.

Como Kerckhove ressalta:

Com as comunicações viajando na velocidade do pensamento, as economias estreitamente locais não fazem mais sentido do que as ecologias estreitamente locais. Cada segundo que passa, estamos ligados uns aos outros por acontecimentos tão globais como o tempo. As nossas empresas e as suas crises ajustam-se muito bem neste cenário – e ainda muito melhor quando os executivos percebem em que ponto estão no esquema mais largo, no contexto mais amplo. (KERCKHOVE, 2009, p. 93).

Nos dias de hoje, mesmo em seus movimentos de autoajustamento dos campos tecnoculturais, de flexibilidade e de ajustamento da estrutura organizacional às novas condições econômicas, sociais e políticas, a empresa contemporânea mais uma vez se vê face a face com problemas, crises e escândalos – os mesmos dilemas, enfim, que tantas outras companhias em tempos históricos enfrentaram.

E as mesmas questões que trouxeram dúvidas e insegurança voltam a ganhar importância e ser motivo de preocupação para todos: Que faz esta companhia? Além de ganhar dinheiro, que tipo de compromisso ela precisa ter com a sociedade? Por que estou trabalhando aqui? Ela vai prosperar?

3.1 OS PIONEIROS DO MUNDO DOS NEGÓCIOS E OS ESTADOS MONOPOLISTAS – 3000 a.C. - 1500 d.C.

Historicamente, acordos comerciais que ultrapassavam o simples escambo eram realizados já no ano 3000 a.C. na Mesopotâmia.²³ As famílias sumérias²⁴, por exemplo, em suas atividades comerciais ao longo do Tigre e Eufrates, trabalhavam com contratos em uma tentativa de racionalizar a posse de propriedades. O templo era utilizado, então, não apenas como banco, mas também como supervisor estatal.

Os assírios²⁵ (2000 – 1800 a.C.) aprimoraram esse recurso; havia até mesmo acordos de sociedade em que governantes dividiam formalmente o poder com os anciãos, a cidade e os mercadores. Surgiam nesse período os primeiros acordos com prazos, porcentagem de lucros e condições muito semelhantes às que se verificam nas sociedades contemporâneas com os fundos de capitais.

Fenícios²⁶, tirenses²⁷ e, posteriormente, atenienses, com suas navegações, ajudam a difundir por todo o Mediterrâneo esse tipo de capitalismo. O comércio marítimo, mais do que o comércio em terra firme, necessitava de comprovantes formais que assegurassem a efetivação dos negócios realizados. Temia-se pela ruptura dos acordos, pois os gastos envolvidos nas empreitadas alcançavam somas elevadas, e o tempo despendido nas viagens não deixava de ser longo e preocupante. Também a honestidade dos comandantes dos navios era outro fator

²³ Mesopotâmia – região da Ásia entre os rios Tigre e Eufrates.

²⁴ Suméria – antiga região da baixa Mesopotâmia.

²⁵ Assírios – habitantes da Ásia, no atual Iraque.

²⁶ Fenícios – pertencentes à antiga Fenícia (região litorânea da Síria).

²⁷ Tirenses – natural ou habitante de Tiro, antiga cidade fenícia do Líbano, na costa do Mar Mediterrâneo.

que precisava ser cuidadosamente observado; muitas vezes desapareciam deixando investidores e credores insolventes.

A prática ateniense de comércio, embora modesta, era particularmente interessante, pois era aberta aos estrangeiros e não se subordinava ao poder do soberano, mas sim às disposições exigidas pela lei. Os negócios limitavam-se, entretanto, a poucas pessoas e a menos de uma centena de escravos. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 30).

Seria em Roma, com as *societates*²⁸ organizadas pelos nobres romanos, que alguns conceitos fundamentais da legislação sobre empresas seriam instituídos.

Os nobres, inicialmente encarregados individuais da cobrança de impostos, à medida que as taxas atingiam níveis altíssimos proporcionais à expansão do Império, como garantia, começaram a formar essas *societates* ou sociedades (particularmente as organizadas pelos *publicani*) em que cada sócio possuía uma parte ou ação (Anexo 8). Além disso, no processo cada vez mais amplo das conquistas, sua responsabilidade se expandia, e eles passariam também a ser os responsáveis comerciais no fornecimento de espadas e escudos para as legiões. Paralelamente, em outro plano social, artesãos e mercadores uniam-se em corporações²⁹ (*collegia* ou *corpora*) que recebiam uma licença especial de funcionamento e tinham seus próprios dirigentes.

Surgia, assim, o conceito segundo o qual uma associação de pessoas podia ter uma identidade coletiva própria, diferente da pertencente a cada um de seus participantes individuais. Ou seja, estabelecia-se, em especial, a diferença entre pessoa física e pessoa jurídica.

²⁸ *Societates* – Mantivemos o plural apresentado em Micklethwait e Wooldridge (2003).

²⁹ A palavra *corporação* aqui é usada no sentido de associação de artesãos do mesmo ofício, sentido que predominou em toda a Idade Média. Não tem, portanto, o sentido atual de grande empresa que aparecerá em várias passagens deste trabalho.

A estruturação das companhias romanas ligava-se fundamentalmente à ideia de família, a unidade básica da sociedade. Os sócios – *socii* – escolhiam um *magister* que ficava com a responsabilidade de gerenciar os negócios e de tomar a maior parte das decisões administrativas, de supervisionar os agentes de campo e de manter o controle contábil de todo o fluxo existente em suas transações.

Duas outras características também as definiam: (1) tinham alguma forma de responsabilidade limitada; (2) eram incipientes, frágeis e em pequeno número, pois a maior parte dos contratos de impostos era de curta duração. A grande massa da riqueza entre os romanos continuava, sem dúvida alguma, a se concentrar na agricultura e nas grandes propriedades territoriais privadas. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 31).

A queda do Império Romano³⁰ e sua desintegração fizeram com que as atividades da vida comercial se deslocassem para a Índia e, em especial, para a China e para o mundo islâmico.

Entre os muçulmanos, a usura era condenável, mas saber enriquecer com responsabilidade ganhava uma aura moral que os enobrecia. Além disso, a intercorrência de outros fatores, como sua posição geográfica, inegavelmente vantajosa entre o Ocidente e o Oriente, e o fato de muitos deles viverem em regiões áridas, sobrevivendo com uma agricultura praticamente rudimentar, acabaram criando condições mais do que favoráveis para que pudessem se tornar comerciantes. A lei muçulmana, dessa forma, tornava possível a formação de um tipo de parceria comercial flexível – a *muqarada* – pela qual mercadores e

³⁰ Recorremos aqui à expressão comumente usada, “queda do Império Romano”, para nos referir ao fim do Império Romano do Ocidente, ocorrido em 476 d.C., com a tomada de Roma pelos hérulos (povos das florestas do Danúbio).

investidores juntavam seu dinheiro e o usavam para criar e administrar uma única viagem.

Enquanto isso, a China alcançava um desenvolvimento tecnológico marcadamente superior ao Ocidente. Particularmente entre os séculos XI e XV, conseguia extrair grandes quantidades de ferro ao ano; foi pioneira no uso do papel-moeda; tinha uma produção riquíssima de fios, tecidos e porcelana; investia na construção de grandes navios e passou a montar uma estrutura considerável para o comércio e suas transações.

A perda da vantagem econômica de chineses e árabes para o mundo ocidental, entretanto, aconteceria ao longo do tempo, provocada por deficiências geográficas e culturais muito complexas que, gradualmente, se desenvolveram em processo.

As leis islâmicas, por um lado, embora permitissem que investidores e comerciantes juntassem o capital de que dispunham em parcerias comerciais bem flexíveis, confiavam muito mais em testemunhos orais do que em documentos ou contratos escritos. Além disso, segundo o Corão e sua lei de sucessão, todo espólio deveria ser dividido entre os inúmeros membros da família, fato que tendia a restringir (e muitas vezes a impedir) o crescimento das empresas.

Na China, por outro lado, o Estado controlava com mão firme as transações e impunha a sua cultura, coibindo a existência de empresas permanentes e duradouras no setor privado, cujas sociedades acabavam se restringindo aos negócios de algumas poucas viagens.

Dessa forma, por volta do século XIV, embora houvesse parcerias sofisticadas, com diferentes categorias de investidores e mercadores, o Estado mantinha o monopólio estatal na grande maioria das fábricas chinesas. Ineficiência, corrupção

e grandes distâncias acabaram marcando sua trajetória; em meio a altos e baixos de grande desempenho, e já em direção ao século XVIII, o imperialismo econômico chinês ainda afastava a competição com os existentes monopólios de outros países e se fechava sobre si mesmo, uma condição fatal para o pleno desenvolvimento de negócios em um mundo que se expandia em direção a outros horizontes.

Na Europa, depois dos romanos, surgiram dois tipos de organizações medievais: os impérios mercadantes da Itália e as corporações da Europa do Norte, que obtinham licença (*charter*) dos soberanos para suas atividades comerciais. Eram as *chartered corporations*. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 34).

Em Veneza e Amalfi, no século IX, começaram a surgir as primeiras companhias marítimas. Baseando-se inicialmente no modelo muçulmano da *muqarada*³¹, essas parcerias gradualmente adquiriram uma natureza mais complexa, empreendendo múltiplas viagens, aceitando sócios estrangeiros e criando consórcios para arrendar navios do Estado.

No século XII, particularmente em Florença, desenvolvia-se uma organização com características um tanto diferentes das venezianas: a *compagnia*. Inicialmente firmas familiares, essas sociedades funcionavam segundo o princípio de responsabilidade coletiva, compartilhando perdas e ganhos. Como a falência podia levar à prisão e até mesmo à servidão, a confiança absoluta entre seus membros tornava-se, então, requisito fundamental para sua sustentação³².

Com o tempo, por volta do século XIV, a *compagnia* passou a ter características mais sofisticadas, procurando atrair investidores particulares, abrindo filiais no

³¹ *Muqarada* – financiamento e administração de uma única viagem.

³² A palavra *compagnia* tem, significativamente, sua origem em *cum panis*, ou seja, *partilha do pão*.

estrangeiro, diversificando suas atividades e trabalhando com cartas de crédito, um negócio que gradualmente passaria a ser controlado pelos bancos³³ italianos. Eles passariam a financiar não apenas viagens e companhias, mas até mesmo reinos que precisassem de seu suporte financeiro.

O Estado desempenhava papel importante na criação das corporações, enfatizando a permanência das condições e atribuições mercantis já existentes, em contraste marcante com a frouxidão e a flexibilidade no andamento dos negócios que tanto interessavam às firmas privadas. Embora os monopólios europeus fossem tão ineficientes e corruptos quanto os da China, eles, entretanto, se mantiveram ativos por terem de competir com os monopólios de outros países, uma condição que inegavelmente acabou por impulsioná-los em direção ao desenvolvimento e aperfeiçoamento mercadológicos.

Podemos dizer que o mesmo número de companhias comerciais que havia nas sociedades italianas existia também, praticamente em moldes e arranjos semelhantes, na Europa do Norte³⁴. Seriam, entretanto, as sociedades de ofícios e as companhias licenciadas ou corporações³⁵ (*chartered corporations*) as suas contribuições mais significativas.

Sustentando-se no direito romano e no direito canônico, o reconhecimento de “pessoas corporativas” passaria a ser lentamente assimilado pelas sociedades medievais. Entre essas associações de pessoas que queriam ser tratadas como

³³ Em italiano, *banchi*, termo originado dos *bancos* por trás dos quais costumavam se sentar os emprestadores de dinheiro italianos.

³⁴ Consideramos aqui principalmente as regiões das atuais Grã-Bretanha, Holanda, Alemanha e Suécia.

³⁵ A palavra corporação é aqui usada no sentido de “reunião de indivíduos para um fim comum”, sendo seu objetivo os negócios. Dos séculos XV ao XVIII, na Inglaterra e na Holanda, o termo refere-se especificamente a esse tipo de associações privadas mediante licença, ou *charter* do Estado, principalmente para a exploração do comércio com as colônias. (cf. MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 17).

entidades coletivas, encontravam-se cidades, universidades, comunidades religiosas e associações de comerciantes e de ofícios.

O crescimento das entidades corporativas tem nas guildas o seu exemplo mais significativo, pois, na maior parte da Idade Média, elas passaram a ter papel de destaque entre as organizações comerciais.

Micklethwait e Wooldridge (2003) nos esclarecem a respeito:

A palavra *guilda* (que deriva do verbo saxônico *gildan*, pagar) designava uma entidade que tipicamente gozava do monopólio comercial dentro das muralhas de uma cidade em troca de doações substanciais de dinheiro ao soberano. Seus membros estabeleciam os padrões de qualidade, treinavam os associados, nomeavam os notários e os corretores, administravam as obras de caridade, construía magníficos palácios que duraram até hoje e impunham punições. (p. 41).

Mais do que estimular e empreender a inovação econômica, as guildas (principalmente na Inglaterra) funcionavam, antes de tudo, como sindicatos de ofícios e eram muito semelhantes às “companhias regulamentadas”, associações privadas independentes que tinham o interesse de se tornar titulares do monopólio do comércio com outros países, especificamente em determinados mercados.

Assim, embora as entidades corporativas dispusessem de muitos poderes concedidos pelo rei e essa fosse, por parte deles, uma razão de preocupação constante, o Estado continuava a estimular seu desenvolvimento, pois era de extremo interesse que, em troca, continuasse o fluxo de auxílio financeiro que esses soberanos recebiam de forma equivalente.

Os séculos seguintes presenciariam, dessa forma, o desenvolvimento de inúmeras organizações. Essas teriam seu nome intimamente relacionado aos movimentos

expansionistas das viagens ultramarinas que, por sua vez, seriam patrocinadas pelas nações-estado emergentes da Europa do Norte.

3.2 EXPANSÃO IMPERIALISTA, COMPANHIAS LICENCIADAS E ESPECULADORES – 1500 - 1750

Nos séculos XVI e XVII, os projetos de expansão imperial passariam a ter papel preponderante junto aos monarcas europeus. Nesse movimento ambicioso, desenvolviam-se as maiores organizações comerciais jamais existentes em todos os tempos: as companhias licenciadas.

Essas organizações – companhias extraordinárias, extremamente sofisticadas – recebiam cartas reais ou licenças que lhes garantiam direitos exclusivos na exploração dos mundos novos que pouco a pouco iam sendo desvendados por navegantes como Colombo, Vasco da Gama e Magalhães. Às vezes pertenciam, ao mesmo tempo, ao setor privado e ao governo, que ficava com uma parte da organização para si mesmo (cf. Companhia das Índias Orientais da França, em 1664). Outras vezes atuavam como organizações independentes, pois o governo preferia operar por meio delas (cf. Companhia Inglesa das Índias Orientais e Companhia Holandesa das Índias Orientais, a VOC).

As companhias provaram ter um imenso valor no mundo dos negócios, não apenas por estimularem a produtividade e a expansão dos negócios, mas principalmente por praticarem e ampliarem duas outras ideias medievais: as ações de mercado³⁶ e a responsabilidade limitada³⁷.

³⁶ O oferecimento de ações ao público não era novidade. Já no século XIII, em toda a Europa, por exemplo, as minas e os navios captavam recursos para seus empreendimentos vendendo ações, assim como algumas fábricas disponibilizavam títulos que poderiam ser vendidos como propriedades imóveis. A grande novidade nos séculos XVI e XVII é que essa ideia

Como vimos, um dos conceitos fundamentais no direito medieval afirmava que as “associações corporativas” possuíam a maior parte dos direitos jurídicos da pessoa física e o benefício da imortalidade, pois podiam se perpetuar por meio da descendência de seus membros *ad infinitum*. A necessidade de alta captação de recursos provocada pelos investimentos navais, os riscos enormes envolvidos nas empreitadas da colonização e a conseqüente urgência de proteger os investidores contra perdas devastadoras acabaram por gerar uma estrutura complexa e uma administração sofisticada de qualidade.

Embora a maior parte da vida comercial continuasse efetivamente na mão de empresas pequenas, na realidade parcerias que trabalhavam com um número reduzido de empregados, as companhias, no final do século XVII, por ações titulares de licenças (ou seja, reconhecidas por leis governamentais) atingiam seu ponto máximo de desenvolvimento e poder.

A já citada organização holandesa VOC, por exemplo, em 40 anos se dedicou ferozmente e em particular às especiarias, expulsando os portugueses dos negócios e restringindo a atuação dos ingleses às Índias³⁸.

Na Inglaterra, nessa época, a companhia de maior expressividade era a Companhia das Índias Orientais, um monopólio bem organizado, mas de íntimas ligações com o Estado e com a política, chegando mesmo a correr o risco em diferentes épocas de desaparecer completamente por razões de rivalidades internas entre facções.

se ampliou de forma extraordinária e deu origem às bolsas de títulos, o que gradualmente ajudou a consolidar uma estrutura capitalista fortemente orientada.

³⁷ Segundo a cláusula da responsabilidade limitada, os investidores somente poderiam perder o que haviam aplicado na firma.

³⁸ Em 1667, fizeram com os ingleses a troca que ficou famosa: deram seu pequeno entreposto na América do Norte, a chamada “Nova Amsterdam” (hoje Manhattan), pela Ilha de Run, grande produtora de noz-moscada.

Em meados do século XVII, quase desapareceu por conta da resistência de alguns políticos com relação à forma como atuava e como disponibilizava um poder crescente. No período da Guerra Civil inglesa, 1642-1649, as rixas aumentaram; nos anos que se seguiram, Oliver Cromwell (1599-1658) batia de frente com a Companhia, pois era ardoroso simpatizante do livre-comércio.

A necessidade de atender às demandas e carências do Estado, porém, conteve as reações contrárias, e a organização prosperou incrivelmente, concentrando-se particularmente nas Índias. Seus poderes eram de tal monta que acabou se transformando em uma espécie de governo, “um império dentro de um império”³⁹ (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 57), controlando com mãos de ferro os negócios, aterrorizando os rivais locais, intimidando e espalhando terror.

Esses, entretanto, eram tempos difíceis, e o trajeto empreendido pelas companhias esteve sempre marcado pelo imperialismo⁴⁰ e pela especulação abusiva, pela desonestidade assustadora, por percalços financeiros, desastres e até massacre de populações. Escândalos como a Companhia dos Mares do Sul, fundada por ingleses em 1711 com o monopólio do comércio com a América espanhola, por exemplo, trouxe prejuízos enormes para todas as companhias por ações. A Companhia do Mississipi, com John Law, destruiu a economia da França no século XVIII, uma das mais sólidas da Europa. (Anexo 9).

Devido a todas essas questões e a todas essas incertezas, a maioria dos homens de negócios britânicos preferia trabalhar em outras bases; outros tipos de

³⁹ “A Honrada Companhia”, como era chamada, possuía, entre outras coisas, um exército de 260 mil soldados nativos (o que representava um contingente duas vezes maior que o exército britânico), governava uma região imensa e foi responsável pela construção da maior parte das instalações portuárias em Londres. Robert Clive e Warren Hastings foram os principais responsáveis pelo controle britânico sobre o império mongol na Índia (1725-1774).

⁴⁰ Em 1773, a decisão do Parlamento inglês de dar à Companhia o monopólio do chá nos Estados Unidos acabou por provocar a Revolta do Chá de Boston e a independência americana.

organização, como as parcerias e as companhias não licenciadas, eram escolhidos para a realização de suas operações⁴¹.

À medida que transcorria o final do século XVIII rumo ao XIX, as críticas à atuação das companhias licenciadas aumentavam, e se questionava se essas entidades que adquiriam um caráter político acentuado não deveriam ser nacionalizadas. Muitas questões eram levantadas pelos comerciantes, aristocratas, mercantilistas, acionistas e não nacionalistas, e até por críticos menos severos: cresciam os movimentos em favor de um maior controle governamental sobre sua ação que, não raras vezes, incluía pilhagem de aldeias, tortura e escravização dos nativos. Um movimento de repulsa a esses atos ganhava mais e mais força, e cresciam as vozes no debate sobre a escravidão.

A sucessão de alguns fatores iria, entretanto, provocar alterações importantes nas disposições existentes. As receitas com os impostos no lugar de lucros comerciais, a ascensão da Marinha real, o aparecimento dos seguros marítimos reduzindo os riscos do comércio naval e a concorrência de investidores comerciais privados mais competitivos e mais ágeis criavam condições significativas para que desaparecessem os monopólios licenciados⁴².

Seria somente com um conjunto de mudanças jurídicas e econômicas realizadas principalmente a partir da década de 1820, porém, que o sistema econômico adquiriria uma nova energia e começaria a dar forma à empresa dos nossos dias.

⁴¹ Por exemplo, o tráfico de escravos e o crescente setor industrial, duas das atividades mais prósperas e controvertidas na economia britânica, davam preferência às parcerias comerciais e, eventualmente, às sociedades em *joint venture*, e não às companhias por ações.

⁴² Durante o século XIX, como a licença da Companhia das Índias Orientais expirasse a cada 20 anos, o governo britânico usou a renovação de seu contrato para controlá-la mais de perto, retirando-lhe a concessão de monopólio. Por fim, ela perdeu todos os seus direitos e desapareceu em 1874.

Mesmo tendo suscitado críticas desde o seu início e apesar de todos os problemas criados, vale a pena ressaltar, em benefício de uma análise mais ampla, que as companhias licenciadas não deixaram de trazer contribuições significativas.

“O modelo europeu setentrional, no qual o imperialismo estatal era subcontratado às companhias, tornou-se de longe”, segundo Micklethwait e Wooldridge (2003), “muito mais bem-sucedido do que o modelo do sul da Europa (especialmente a Espanha), onde a Coroa patrocinava diretamente o imperialismo econômico”. (p. 65-66).

A Companhia Inglesa das Índias Orientais, em particular, construiu um complexo sistema comercial em um tempo em que as informações não eram fáceis de serem conseguidas e a confiança tinha importância fundamental nos negócios; criou redes de feitoria de confiança, o que lhe garantia uma compilação considerável de dados e de informações – uma nítida vantagem sobre a atuação de qualquer homem de negócios que estivesse operando sozinho em um mercado local.

Na América, às vezes, a influência das companhias licenciadas foi exercida de forma mais esclarecida. A Companhia da Virgínia (1619), por exemplo, introduziu o revolucionário conceito de democracia nas colônias americanas, autorizando assembleias gerais cujos participantes seriam responsáveis pela eleição dos funcionários da companhia⁴³. Esse fato provocou grande fúria de James I (1603-1625), que o considerava início de um movimento “sedicioso” para o Estado.

⁴³ John Winthrop (1588-1649) também fez o mesmo quando a Companhia de Massachusetts em 1630 passou a ser uma comunidade financeira; seus acionistas em empreendimentos comerciais passaram a gozar de direitos de cidadania. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 65).

Outra contribuição adiante de seu tempo foi propiciar condições para o “nascimento” do Homem da Companhia, um administrador leal à firma, que se dedicava e vivia exclusivamente em função dela.

Em síntese: as grandes controvérsias ao redor da existência das companhias, bem como o prejuízo causado pelos desmandos e especulações, provocaram grandes impactos e deslocamentos no sistema econômico e na sociedade como um todo.

As leis sobre companhias que ensaiavam, então, seus primeiros passos iriam ser rapidamente copiadas em diversos países e acabariam se constituindo no gérmen das empresas que se seguiram. Dessa forma, já no século XIX, consolidariam a existência de uma organização que rapidamente se transformava e parecia adquirir vida própria.

3.3 A COMPANHIA VITORIANA E A GESTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS – 1750-1862

Em sua trajetória, a companhia trouxe, particularmente para a Grã-Bretanha, três aspectos decisivos que marcariam as organizações dos nossos tempos: primeiro, era uma “pessoa artificial” com os mesmos direitos de fazer negócios que uma pessoa de carne e osso; segundo, podia lançar mão de tantas ações quantas julgasse necessárias; terceiro, a responsabilidade dos investidores era limitada.

Além disso, na era vitoriana, o objetivo das empresas foi alterado: não precisavam de uma licença especial do governo para funcionar, nem precisavam limitar especificamente sua finalidade, podendo atuar de forma ampla. As leis

sobre companhias implantadas nesse período permitiram, dessa forma, às organizações ter existência própria, independente, tornando difícil o controle por parte do governo central da nação-estado.

A esse conceito revolucionário de independência a respeito do que e como investir associava-se outro desenvolvimento: o capital expandia-se na procura de empresas que fossem mais abertas, flexíveis e eficientes; ultrapassava os limites das organizações puramente familiares e passava a unir-se em conglomerados que se tornavam cada vez maiores.

Uma nova ordem se estabelecia e, com ela, tornava-se premente a necessidade de uma lógica inovadora, com outros conceitos, outras estruturas, diferentes métodos de atuação. O crescente setor industrial trazia a necessidade da economia de escala e da grande penetração nos mercados nacionais e internacionais. As novas tecnologias - a máquina a vapor, a locomotiva a vapor, a eletricidade, depois o motor a combustão, e uma série de outras invenções - revolucionavam o sistema industrial e levariam as grandes empresas à vanguarda do capitalismo e da sociedade. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 89).

Estabeleciam-se as bases do capitalismo e das organizações societárias – as sociedades, que nos Estados Unidos tiveram seus exemplos mais notáveis.

3.4 OS ESTADOS UNIDOS E O DESENVOLVIMENTO DAS GRANDES EMPRESAS – 1862 - 1913

Vários fatores contribuíram para que organizações extraordinárias surgissem nesse período. Um novo sistema de transporte e de comunicações desenvolvia-se:

surgiam as ferrovias, expandiam-se as linhas de telégrafo, implantava-se o uso do telefone. Transformavam-se os correios e ampliavam-se as linhas de navegação do país com o aumento dos produtos de base. A criação de mercados globais passava a ser, então, prioridade.

Esses recursos, entretanto, não poderiam ser totalmente aproveitados sem mudanças de organização dentro das empresas. Andrew Carnegie (1835-1919) foi um dos primeiros a organizar a produção; mas coube a Henry Ford (1863-1947) o mérito de juntar, na mesma organização, a produção em massa e a distribuição em massa.

Inovação tecnológica mais agressividade no mercado, criação de organizações de marketing para estimular a demanda, empresas integradas e fusões estabeleciam, de forma clara, a consolidação do capital que em seu rastro trazia o crescimento dos sindicatos de trabalhadores e a consolidação da mão de obra, deixando evidente o grande hiato que se firmava entre as duas forças.

Leis que reduziam as horas de trabalho e o trabalho infantil eram promulgadas, graças à crescente participação política dos trabalhadores e sua também crescente representatividade.

A popularidade da companhia era, no entanto, marcada pelos sentimentos contraditórios que os americanos nutriam em relação ao mundo dos negócios: ao mesmo tempo em que rejeitavam a concentração de poder nas mãos de alguns, não deixavam de admirar sua atitude resoluta e sua vontade de vencer. Muitos deles haviam sido pessoas simples, sem grandes recursos, e seu sucesso corroborava a ideia do sonho americano, tão propalada desde os tempos dos peregrinos.

Três fatores foram fundamentais para que o sentimento de hostilidade suscitado pelas organizações não adquirisse proporções insustentáveis: (1) As grandes empresas perceberam a importância da política e começaram a ter uma participação mais ativa na regulamentação dos negócios; em paralelo, passaram a contratar profissionais de relações públicas para ajudá-las na comunicação com os trabalhadores e com o público. (2) Houve um crescimento da responsabilidade social das empresas, com programas sociais para empregados e a participação incipiente deles nos lucros (além de uma discutível dedicação à filantropia⁴⁴). (3) O mais importante fator: as companhias estavam trazendo riqueza e prosperidade para os Estados Unidos. Em sua grande diversidade, elas haviam melhorado o padrão de vida das pessoas comuns, tornando possível o acesso a uma infinidade de produtos que antes apenas os abastados possuíam ou podiam possuir.

As grandes companhias dominaram, com seu gigantismo, os negócios nos Estados Unidos praticamente dos anos 1880 até os de 1940. E, embora sua atuação antecipasse os movimentos de uma nova ordem econômica, outros países também puderam conviver com a ascensão de suas próprias grandes organizações no período de 1850 a 1950. Três exemplos dos mais interessantes podem ser encontrados na Grã-Bretanha, na Alemanha e no Japão.

3.5 A GRÃ-BRETANHA, A ALEMANHA E O JAPÃO – 1850 - 1950

Na Grã-Bretanha, enfatizava-se com entusiasmo a política do *laissez-faire* (Anexo 10), cedendo apenas depois, com relutância, à nova forma econômica. O seu objetivo maior era a busca de lucros. A Alemanha e o Japão, por outro lado, aderiram fervorosamente ao novo modelo econômico das grandes organizações;

⁴⁴ O caso da cidade de Filadélfia foi emblemático: a antiga elite aceitou a participação dos detentores das grandes fortunas em seu meio desde que suas empresas assumissem obrigações na área social.

acreditavam, entretanto, que as empresas deveriam servir à sociedade, atender ao bem-estar dos trabalhadores e à busca da grandeza nacional.

Uma análise mais aprofundada da participação desses três países no circuito internacional pode indicar algumas constatações realmente surpreendentes.

Embora fosse pioneira na liberação das companhias do controle do Estado e também fosse líder mundial em industrialização e no desenvolvimento de empresas de grande porte no século XIX, a Inglaterra não conseguiu produzir as grandes organizações industriais, que foram a razão principal do sucesso econômico da época.

Preferência pelas firmas familiares e pela gerência pessoal, além de um grande preconceito contra o capitalismo industrial, levou a uma condição de ausência quase total de treinamento e capacitação de mão de obra especializada e a um sentimento de aversão a tudo que se referisse à indústria e ao comércio lucrativo.

Como resultado, embora houvesse uma elite de empresas excelentes que se adaptassem às mudanças, as companhias inglesas iriam se tornar demasiadamente acanhadas para fazer frente à produção em grande escala e largo alcance, conceito considerado fundamental na implantação e no desenvolvimento da nova economia.

O horror a tudo que se referisse à indústria e ao comércio privou as firmas inglesas de competência científica e de qualificação profissional. Mesmo assim, elas foram responsáveis por grandes modificações na estrutura medieval dos negócios: surgiram os sindicatos, modificaram-se velhos hábitos de trabalho e, finalmente, abriu-se espaço para que um novo contingente de trabalhadores tivesse a oportunidade de desenvolver carreira profissional - as mulheres.

A Alemanha, por outro lado, à maneira das empresas americanas, colocava todo o seu foco na nova economia, dando ênfase, entretanto, à cooperação mais do que à competição. O Estado assumia papel de liderança, e muito era investido na educação científica e vocacional. As universidades eram usadas, ao mesmo tempo, como fontes de pesquisa e como lugar de recrutamento para as indústrias nacionais.

Juntas de controle e alta valorização de gerentes capacitados – pessoas com treinamento técnico no setor de produção, superior ao que tinham, por exemplo, os gerentes gerais medianos americanos –, investimentos dos bancos e colusão⁴⁵ legalizada montaram estruturas notáveis diferentes dentro do novo cenário econômico, e instituíram, muito provavelmente, as bases para seu inegável êxito, que persistiu mesmo depois das grandes adversidades enfrentadas (as duas Grandes Guerras Mundiais).

O Japão, à semelhança da Alemanha, a partir da década de 1870, promovia um processo radical de mudança com a abertura do país ao Ocidente, com o estímulo à educação e ao profissionalismo atualizado e, finalmente, com a implantação de tecnologia e modelos ocidentais.

Adotava-se o novo conceito de organização, mas com algumas diferenças: as *zaibatsu*, conglomerados japoneses (grupos financeiros, na verdade) que controlaram os negócios até a Segunda Guerra Mundial (e que, posteriormente, ressurgiram como *keiretsu*) eram uma estranha combinação de dinastias feudais, agências do governo, firmas comerciais antigas com estrutura antiquada e empresas contemporâneas atualizadas.

⁴⁵ Colusão: movimento de combinações restritivas do comércio. No caso alemão, tais acordos eram considerados benéficos para todo o país; não havia lei antimonopólio, ou qualquer legislação que proibisse os arranjos contratuais reguladores de preço, produção e partilha de mercados. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 133).

Muitas das principais famílias industriais japonesas conseguiram transformar a antiga lealdade dos samurais em lealdade à companhia; seus funcionários empenhavam-se fervorosamente pelo seu êxito e, em troca, recebiam a garantia de emprego vitalício. Mesclavam, assim, estrutura familiar e gerência por mérito. Vale a pena assinalar que, em 1924, 64% dos seus gerentes tinham diploma superior ou equivalente – uma taxa significativamente bem maior que a americana, – o que lhes garantia uma boa rentabilidade e sucesso empresarial.

Também, a exemplo da Alemanha, o governo japonês dirigia a economia tendo em vista o sonho de grandeza nacional, que a catástrofe da Segunda Guerra Mundial, no entanto, acabaria por destruir.

3.6 O TRIUNFO DO CAPITALISMO GERENCIAL - 1913 - 1975

Nos primeiros anos do século XX, já por volta do início da Primeira Guerra Mundial, as grandes empresas começaram a surgir em diferentes formas e em grande número por todo o mundo. E seria nos Estados Unidos, como vimos, que essas instituições alcançariam a sua expressão máxima, promovendo um crescimento econômico insuperável, participando de forma dominante na vida política e atuando como agente definidor da sociedade americana.

O imperialismo corporativo dominava o mundo; uma nova cultura de gerência era implantada e transformava-se em “elemento fundamental da indústria (...), a função permanente dos negócios”. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 153).

Nos tempos de guerra, em particular durante a Segunda Guerra Mundial, os governos exigiam a colaboração de gerentes e trabalhadores para aumentar a produtividade e evitar que as greves acontecessem. Na Alemanha e no Japão, especialmente, os projetos ambiciosos para dirigir a economia e alcançar a grandeza nacional chegaram a um triste ápice nesse período. A política nazista, por exemplo, acabou empurrando uma quantidade considerável de pequenas empresas para um número limitado de grandes grupos industriais controlados pelo governo. No Japão, embora houvesse firmas de pequeno porte, as *zaibatsu* controlavam de forma quase absoluta todo o ritmo da economia nacional.

O relacionamento iniciado no tempo da Guerra entre gerências e governos continuou no pós-Guerra, porém, com características diferentes nas diversas

partes do mundo. A fé no gigantismo e no gerencialismo era compartilhada por outros países, mesmo com os movimentos de nacionalização que proliferavam.

Nos Estados Unidos, homens de negócios ocupando altos cargos nas corporações eram convidados a participar dos altos escalões do governo, caso de Bob McNamara (1916-2009), da Ford, nos governos de J. F. Kennedy e L. B. Johnson. Por sua vez, inúmeras empresas dependiam do Pentágono para sua sustentação. Na Guerra Fria (Anexo 11), por exemplo, foi criado “o complexo industrial militar” ao redor do qual muitas empresas orbitavam para conseguir seus contratos (“as Generals”, por exemplo).

Os governos europeus e asiáticos transformaram em estatais todas as companhias que ocupavam os postos mais altos da economia – grandes indústrias, empresas de comunicações e firmas de serviços de infraestrutura. Para a maioria deles, o gerencialismo e o gigantismo era um modelo a ser usado em benefício do interesse público, e não em função meramente dos lucros e dividendos. A maior parte desses nacionalizadores, que dava grandes incentivos financeiros a “campeões nacionais”, todavia, continuava a se valer do modelo corporativo, usado como referência em sua administração dos negócios. Uma forte regulamentação e forte intervenção governamental passaram, então, a ser instituídas como forma legal de impedir que esse controle estatal fosse quebrado.

O domínio no mundo dos negócios, entretanto, ainda pendia em outra direção. Apesar dos problemas de descontinuidade enfrentados com as guerras, as recessões e a política de recuperação após a Grande Depressão (1929) (Anexo 12), além dos contínuos avanços tecnológicos que sempre desestabilizavam o sistema estabelecido, o aspecto mais importante dos 60 anos que sucederam a Primeira Guerra Mundial foi o sucesso contínuo das grandes empresas norte-

americanas graças, principalmente, à introdução de uma importante inovação: a firma multidivisional (Anexo 13).

A firma multidivisional promoveu a profissionalização das grandes companhias ao se estabelecer como estrutura hierárquica e ao implantar gradualmente a separação entre propriedade e controle. A instituição de uma nova cultura marcava com êxito sua trajetória: os fundadores das empresas procuravam, agora, a nova classe de gerentes profissionais que passariam a tomar as grandes decisões estratégicas.

Nesse período, burocratização, introspecção e “gerência de objetivos”⁴⁶ dominariam, até meados dos anos 1960, as estratégias administrativas (“o pensamento estratégico”) de então. Em especial, enfatizava-se a necessidade de haver um grupo de elite de gerentes generalistas que determinasse os dispositivos estratégicos e apresentasse os objetivos para os gerentes especializados dentro da empresa.

As décadas de 1950 e 1960 testemunharam, assim, a valorização máxima do Homem da Companhia, ou, como era então chamado, o Homem da Organização, que tinha como aspiração maior de vida a ascensão profissional e todos os benefícios que ela poderia lhe oferecer. Conformismo, ênfase à adequação, aceitação de regras e de modelos do capitalismo gerencial, falta de espírito empreendedor eram, entretanto, críticas que pairavam sobre a aura desse profissional que fervorosamente “vestia a camisa da empresa”.

Ao contrário das firmas alemãs e japonesas, que, apesar de terem adotado parcialmente a estrutura multidivisional americana, mantiveram-se fiéis a uma

⁴⁶ Gerência de objetivos: Conceito proposto por Peter Drucker em “The Practice of Management”, 1954, em que enfatizava a importância de serem estabelecidos, tanto por empresas, quanto por gerentes, objetivos claros de curto prazo para atender estratégias de longo prazo.

versão capitalista mais voltada para o cooperativismo, os conglomerados americanos dos anos 1960 surgiram principalmente pela absorção quase desenfreada de divisões que outras empresas descartavam ou pela “compra hostil”, geralmente realizada com a utilização de ações das próprias firmas que, por meio de manobras contábeis controversas ou por meio de ações ambiciosas de investidores, eram lançadas no mercado altamente valorizadas. “Em 1973, 15 das 200 principais empresas manufatureiras americanas eram conglomerados. Nessa altura, porém, a bolha já começava a arrebentar.” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 167).

A crise capitalista internacional de 1974-1975 (crise do petróleo) iria cancelar abruptamente essa prolongada fase de expansão econômica. (Anexo 14)

3.7 AS EMPRESAS E A VIVÊNCIA DE UM GRANDE PARADOXO: 1975 - 2010

3.7.1. A simplificação da companhia: japoneses, Wall Street e Vale do Silício

Os anos de 1970 puseram em curso um processo marcado por incertezas, crises e instabilidade econômica. Em muitos países, e até mesmo nos Estados Unidos, a economia começava a enfrentar sérias dificuldades; a autoconfiança que exalava do poderio das grandes corporações começava agora a parecer um tanto ilusória; um número grande de regulamentações instituía controles sobre os salários e os preços; os burocratas do mundo todo atuavam mais do que nunca no sentido de

limitar indiretamente o espaço de atuação das empresas e atribuíam-lhe obrigações sociais.

Em 1979, na Grã-Bretanha, a revolução desregulamentadora tinha seu início com Margareth Thatcher, e crescia e se alastrava por outras regiões. Privatizações seguidas de redução de força de trabalho, “corporatização” das empresas estatais marcavam agora um novo cenário. Uma infinidade de tipos diferentes de negócios prosperava. Mas, em geral, quanto mais as empresas se desenvolviam e se ampliavam, mais tendiam a lançar mão de emissão de ações, transformando-se em sociedades por ações.

Novos conceitos começaram a ser difundidos e valorizados, como simplificação estrutural e flexibilidade. O número de pequenas empresas aumentava; e à medida que as grandes companhias buscavam reencontrar seu foco de atuação, percebiam, então, que “as competências essenciais” não estavam, na verdade, nas coisas tangíveis que pudessem possuir (como o maquinário industrial), mas estavam em valores intangíveis, expressos, por exemplo, na cultura da descoberta de algumas organizações ou no culto às tradições de engenharia de outras.

No período de 1970 a 1990, as grandes empresas, pouco a pouco, passaram a representar uma antítese do proclamado paradigma ideal de empresariado, de tal forma que, por volta do ano 2000, a ideia de grande empresa como instituição multidivisional e hierárquica, com empregos vitalícios para seus funcionários, não podia mais persistir, demandando uma mudança radical.

Três grupos tiveram papel decisivo na implantação de uma empresa simplificada, plana e sem fronteiras: (1) os japoneses, (2) Wall Street e (3) o Vale do Silício.

(1) Os japoneses

No início da década de 1990, o modelo japonês de empresa assumiu relevância em todo o mundo como uma nova proposta administrativa e de negócios.

Entre outros recursos, enfatizavam a importância do papel da gerência de qualidade total, o aperfeiçoamento contínuo realizado a partir de sugestões feitas pelos próprios funcionários e a fabricação “just in time”⁴⁷. Trabalhavam dentro de um padrão de “longo prazo”, com empregos vitalícios e gerência feita por consenso. Os trabalhadores dividiam-se em grupos autogerenciados e o contato com fornecedores, considerado uma peça fundamental para os negócios, passou a ser muito mais estimulado.

Ao contrário das empresas ocidentais, que eram independentes e, conseqüentemente, responsáveis pelos negócios realizados pelos investidores de curto prazo, as firmas japonesas funcionavam em famílias – ou *keiretsu*⁴⁸ e contavam para sua expansão com os empréstimos dos bancos do *keiretsu*. Além disso, recebiam apoio financeiro do governo japonês, que de certa forma protegia as *keiretsu* mais frágeis e também fechava os olhos para articulações irregulares (de antitrustes, por exemplo) que pudessem ocorrer no cenário econômico nacional. Os lucros, naturalmente, eram importantes, mas os japoneses consideravam fundamental a conquista de um segmento de mercado e toleravam, por isso, rendimentos abaixo da média.

O mito da fascinante empresa japonesa espalhou-se pelo mundo substituindo o mito dos anos 1960 sobre a fascinante empresa americana: transformava a

⁴⁷ “Just in time” - Para evitar desperdício de quantidade e de esforços, as peças deveriam ser encaminhadas às fábricas apenas quando houvesse a necessidade de utilização.

⁴⁸ *Keiretsu*: um renascimento das antigas *zaibatsu* que haviam sido desmanteladas pelo general MacArthur durante o período de ajuda americana ao Japão, no período pós-Guerra.

indústria britânica de automóveis; era copiado na Coreia do Sul; inspirava os sistemas administrativos de negócios na Alemanha.

Suas ideias causavam estranheza e espanto aos americanos, que inicialmente consideravam o fenômeno como uma questão de “simples sucesso em tecnologia”. Pouco a pouco, porém, começaram a acompanhar de muito perto sua trajetória, visto que, nos Estados Unidos, seus produtos passaram a ser sinônimo de qualidade – e de vendas! Diante disso, e em busca de melhores resultados, muitas empresas americanas passaram a adotar os conceitos japoneses, conseguindo ótimos resultados (caso da Harley-Davidson, por exemplo, em 1990).

Na década de 1990, entretanto, os movimentos que todo esse processo desencadeava acabariam por trazer dúvidas e questionamentos. No Japão, a gerência por consenso, por exemplo, frequentemente conduzia à paralisia e à estagnação; o emprego vitalício acabava impedindo e desestimulando a promoção dos mais jovens; e, comparadas com as firmas independentes, as dos *keiretsu* tinham uma tendência para a superprodução e o superinvestimento, o que tornava seus rendimentos significativamente reduzidos. Além desses fatores, a migração de banqueiros e homens de negócios japoneses para as firmas ocidentais aumentava consideravelmente; elas lhes prometiam maiores responsabilidades, mas também muito mais dinheiro.

Em outras palavras, as firmas japonesas, no fim desse período, já enfrentavam sérias dificuldades; a ocorrência de uma série de desastres conduziria, por fim, a uma reavaliação estratégica que, em termos práticos, já começava a ser discutida em todo o mundo – novamente.

(2) Wall Street

As grandes companhias de investimentos nos Estados Unidos alcançaram um crescimento regular e constante particularmente por volta de 1980, ocasião em que amealharam o controle de um terço das ações de todo o mercado.

Os fundos de pensão, em especial, despertavam um interesse grande entre os investidores devido ao seu número crescente e à sua alta taxa de valorização, uma condição que acabava conferindo um grande poder às organizações encarregadas de sua administração. Em Wall Street, os gerentes dos fundos de pensão dominavam os negócios na Bolsa de Nova York e intervinham com facilidade nas empresas que possuíam ações aos seus cuidados. Eram considerados sábios, ágeis, glamourosos e personagens frequentes dos meios de comunicação.

O mundo dos investimentos, nesse momento, passava a ter uma complexidade considerável devido não apenas à desregulamentação dos mercados, mas também porque os computadores já começavam a ser parte importante nas pequenas e grandes empresas. Os limites da companhia tornavam-se, agora, indistintos, “virtuais”.

Fatores positivos como flexibilidade, mercado integrado para as grandes firmas e um mercado de títulos global ofereciam novas condições e possibilidades. Em contraposição, porém, procedimentos mais e mais abusivos criavam novos impactos econômicos e sociais: febre de fusões, grande volume de aquisições com “títulos podres”⁴⁹, má gerência macroeconômica e inúmeros casos de corrupção⁵⁰ levavam a uma onda de escândalos que abalavam a credibilidade e a

⁴⁹ Os “títulos podres”, uma invenção de Wall Street, eram títulos de companhias em dificuldade, o que gerava um mercado de “não investimento”, pois eram usados para empreendimentos demasiadamente pequenos ou arriscados para a emissão de papéis normais. Eram, por isso, títulos de alto risco emitidos por empresas sem lucros ou de crédito duvidoso.

⁵⁰ Em 2002, por exemplo, o escândalo da Enron abalou as certezas do mercado econômico. Em seu rastro, a Arthur Andersen também sucumbiu por também ter perdido a credibilidade.

confiança das pessoas nos corretores intermediários e nas empresas de que eram acionistas.

Na verdade, esse foi um tempo de transformações particularmente dramáticas para o Homem da Companhia. O “gerente invisível” passava a ser uma das personagens principais – e, muitas vezes, um vilão difícil de ser apanhado – na condução dos negócios das organizações.

Como Micklethwait e Wooldridge (2003) afirmam:

Próximo ao fim do século, era evidente que os acionistas não haviam conseguido controlar o poder dos gerentes da maneira que muitos desejavam. Nove em cada dez grandes empresas americanas haviam recebido suas licenças de incorporações em Delaware, estado cujas leis favoreciam os gerentes e não os acionistas. A experiência de fazer com que os gerentes se comportassem como proprietários tinha sido pervertida mediante o uso excessivo de opções para compra de ações, num esquema de enriquecimento rápido feito para os chefões. Na altura do final da década de 1990, os principais executivos das grandes empresas ganharam em média 12,4 milhões de dólares, seis vezes mais do que no ano de 1990. Poucos anos depois, o escândalo da Enron (Anexo 15) revelou abusos numa escala que os circunspectos funcionários das companhias da década de 1950 jamais poderiam ter imaginado. (p. 191).

O típico executivo dos gigantescos impérios americanos, que tivera papel de destaque até os primeiros anos de 1970, com seus valores básicos de devoção e lealdade à empresa, ficava agora irremediavelmente substituído no interior de estruturas mais lineares e de hierarquia mais difusa.

Todos esses desenvolvimentos colaboravam para redesenhar as linhas de um horizonte que já prenunciava uma das maiores transformações que a humanidade testemunharia. Uma nova linha de “heróis empresariais” participaria para que esse processo acontecesse: os empresários do Vale do Silício.

(3) O Vale do Silício

O Vale do Silício (Anexo 16) foi responsável pela transformação das companhias de duas formas: primeiro, pelos produtos que fazia⁵¹; segundo, por instituir uma forma alternativa (e inusitada) de vida empresarial.

Em 1996, a internet revolucionava a vida das pessoas e dos negócios. O princípio de miniaturização – diretriz fundamental na produção de quase todos os produtos do Vale – provocava uma série de deslocamentos, tais como baixa no custo da capacidade de processamento da computação, aumento de poder para seus representantes administrativos em toda parte, baixa nos custos das transações, agora sem a necessidade de intermediários (*on line*).

O pioneirismo, em uma forma alternativa de vida empresarial, desmantelava as linhas antigas e claras de demarcação entre as empresas. Hierarquia mais relaxada, “destruição criativa”⁵², tolerância com relação a fracassos e até com traições⁵³, ênfase na meritocracia como critério para promoções, estímulo a grupos empresariais próprios e menores, valorização das alianças, parcerias, franquias e *joint ventures*⁵⁴ norteavam os movimentos, agora nem tão previsíveis, na forma de administrar e conduzir os negócios.

⁵¹ Segundo Paul Romer, o mais afamado economista de Stanford e apontado como um dos permanentes de uma lista de futuros Prêmio Nobel, “o que faz a força do Vale é pegar nas inovações que vêm de fora e atrair gente de talento de todo o lado (SIC), transformando tais inovações em berços de novas indústrias. Foi assim com os chips, depois com os PC (SIC), com a Web e poderá ser amanhã com a biotecnologia”. (RODRIGUES, s/d. Disponível em <www.janelanaweb.com/digitais/mito.html>. Acesso em: 23 set. 2010)

⁵² “Destruição Criativa” - Uma característica incomum do Vale é que muito do seu crescimento se deveu à venda de firmas denominadas “gazelas”, firmas hiperdinâmicas de todos os tamanhos e de todas as idades que eram vendidas, apesar de terem tido aumento em suas vendas. A expressão surgiu nos Estados Unidos e era um dos principais princípios do Vale: “gazelas ágeis capazes de criar as grandes empresas do futuro”. (RODRIGUES, s/d e VEIGA, 2000. Disponível em <<http://www.janelanaweb.com/digitais/mito.html>>. Acesso em 23 set. 2010; <<http://www.zeeli.pro.br/Textos/Estado2000/89.htm>> . Acesso em 23 set. 2010).

⁵³ Em 1957, a Fairchild Semiconductor foi montada pelos chamados “oito traidores”: Julius Blank Victor Grinich, Jean Hoerni, Eugene Kleiner, Jay Last, Gordon E. Moore, Robert Noyce e Sheldon Roberts. Essa, por sua vez, iria gerar a Intel e tantas outras empresas.

⁵⁴ “A expressão de origem americana *joint venture* designa uma forma de aliança entre duas ou mais entidades juridicamente independentes com o fim de partilharem o risco de negócio, os investimentos, as responsabilidades e os

Os governos, por sua vez, no lugar da criação progressiva de empresas estatais, procuravam estimular a instituição de grupos empresariais próprios em todo lugar, em toda parte, mesmo nos lugares mais remotos, como Malásia e Taiwan.

lucros associados a determinado projeto". (NUNES, P., 2008. Disponível em <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/jointventure.htm>>, Acesso em 23 set. 2010)

3.7.2- Gerência e consultoria

O Vale do Silício, Wall Street e os japoneses não foram os únicos responsáveis pelo processo radical de mudança que teve lugar nesse período (últimos vinte e cinco anos do século XX).

A perda de confiança em parâmetros que, pouco a pouco, começaram a ser questionados e até suprimidos fez surgir as denominadas “indústrias da teoria da gerência”. Em uma época em que a terceirização (Anexo 17) era estimulada no desenvolvimento dos negócios, a terceirização das ideias também passou a ser adotada, dando origem a um grande número de negócios de consultoria e ao aparecimento cada vez mais crescente dos denominados “gurus dos negócios”.

A reengenharia de procedimentos começou a dominar como procedimento gerencial; o culto à frugalidade era instituído e praticado; as empresas, discretamente, preferiam se retirar para os subúrbios, muitas vezes abandonando suas antigas responsabilidades de vida urbana local.

Horwitch faz uma síntese da atmosfera reinante:

No início da década de 80, a idade de ouro da estratégia chegava ao seu fim. A disciplina era cada vez menos monolítica, mais pragmática, mais eclética e repousava nas indústrias ou operações empresariais específicas. A atenção voltava-se para a aplicação, a cultura, a tecnologia e a concorrência a nível mundial. Não se rejeitavam os enfoques desenvolvidos durante a idade de ouro, que eram modificados e adaptados às situações específicas. As novas ideias e críticas aumentavam a utilidade do planejamento estratégico. Se em meados da década existe menor confiança na direção estratégica profissional, certamente há maior sofisticação, flexibilidade e amplitude de visão no terreno da estratégia empresarial, em seu conjunto. (HORWITCH, 1986, p. 126).

Foi um tempo realmente dramático para o Homem da Companhia. Os livros e as publicações especializadas em comportamento e negócios eram avidamente publicados e consumidos. Valores básicos como lealdade, maleabilidade e disposição de servir que haviam orientado, e até mesmo dado sentido à sua vida, estavam sendo submetidos a uma nova ordem de valores.

Valorização do empreendedor (e não mais valorização do executivo todo poderoso dos anos 1950); posição competitiva das mulheres no mercado de trabalho; desvalorização da condição do emprego vitalício e estímulo à competitividade para manter-se no emprego; necessidade de dedicação total e irrestrita aos negócios; perda de privilégios antes tidos como certos nas organizações e improbabilidade de um plano de carreiras com linhas previamente traçadas compunham agora um novo contexto.

A maior mudança foi, como não podia deixar de ser, de natureza psicológica. As antigas certezas sobre o emprego e as posições já não existiam. “Empregabilidade” e não mais “emprego vitalício” passou a ser a palavra do momento. A sinuosidade nas carreiras, o aumento no número de horas dedicadas ao trabalho, a pressão causada por competitividade interna e externa, a demanda por resultados em curtíssimo prazo, entre outros, acabaram por gerar um aumento de ansiedade e um medo de fracasso inusitado, mesmo nas pessoas que haviam obtido sucesso dentro do novo sistema.

Todo esse quadro de desestabilização e deslocamentos começou a suscitar questões importantes também sobre o relacionamento entre as organizações e o Estado. Se, por um lado, as empresas haviam se tornado independentes com a desregulamentação dos mercados, que tornava as barreiras comerciais mais flexíveis e incentivava a privatização das companhias estatais, por outro, não apenas o governo mas inúmeros grupos de pressão da sociedade procuravam

meios de fazer com que as organizações passassem a se comprometer também com objetivos sociais.

Na década de 1990, em coerência com esse sentimento, as agências regulatórias em todo o mundo cresceram e se tornaram mais rigorosas. Os governos, em especial o dos Estados Unidos e o da Grã-Bretanha, aumentaram seu poder regulatório, especialmente com relação a questões de natureza social, “na saúde, segurança, meio ambiente, direitos dos trabalhadores e dos consumidores e ação afirmativa”, com o aumento não apenas de burocracia, mas também de ações judiciais⁵⁵. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 201). Bill Clinton e Tony Blair, em 2001, deram exemplo de regulamentação severa em seus anos no poder.

O principal impacto da regulamentação em curso era, certamente, de natureza social, mas a boa administração da empresa era agora, mais do que nunca, uma exigência pública e não apenas governamental. A desregulamentação havia possibilitado inúmeras ações de profissionais aventureiros, assim como os excessos e as irresponsabilidades de altos funcionários das organizações, ao provocarem falências, ao envolverem-se em negócios escusos, ao inflarem orçamentos e prejudicarem acionistas.

A globalização aumentava a frequência e a extensão das crises financeiras. Na Europa, no Japão e em outros países asiáticos, as crises que se sucederam – em 1997, crise dos Gigantes Asiáticos; em 1998, crise do rublo – tiveram repercussões em cascata. Seria nos Estados Unidos, porém, que um grande choque teria lugar.

⁵⁵ Em 1991, a Lei dos Direitos Civis nos Estados Unidos passou a permitir ações por “danos emocionais”, o que acabou desencadeando uma série muito grande de ações litigiosas a respeito.

3.7.3- A década de 2000

Para muitos analistas, os primeiros anos da década de 2000 serão lembrados como a época em que se realizaram inovações financeiras complexas, cujos riscos foram subavaliados tanto pelos bancos quanto pelas agências reguladoras de crédito⁵⁶.

Nesse cenário, o rompimento da bolha⁵⁷ do mercado de ações dos Estados Unidos foi o catalisador geral de uma revolução sem precedentes; e seu catalisador específico, o escândalo da Enron.

Em dezembro de 2001, o mundo, ainda abalado pelos atentados terroristas ocorridos em 11 de setembro, foi surpreendido por outro evento com proporções globais: a descoberta de manipulações contábeis em uma das empresas mais conceituadas dos Estados Unidos: a Enron. Essa descoberta deu início a um efeito dominó, com a constatação de práticas de manipulação em várias outras empresas, não só norte-americanas, mas no resto do mundo, resultando em uma crise de confiança em níveis inéditos desde a quebra da bolsa norte-americana em 1929. (...) A cada dia se constatava que o mercado aparentemente eficiente da maior economia do mundo era extremamente vulnerável. O grau de confiança nas informações fornecidas aos investidores se tornou preocupante para o mundo inteiro. (BORGERTH, 2007, XV).

Entre março de 2000 e julho de 2002, os excessos da nova economia (Anexo 18) eram postos em cheque com o desencadear de uma série de rombos, fechamentos e fusões nas empresas de internet e de telecomunicações, e também nas instituições de capital de risco. Seguia-se uma cadeia de escândalos: a crise das “pontocom” (Anexo 19), a destruição da Arthur Andersen; as contas

⁵⁶ O caso do Citigroup pode ser apontado como caso emblemático. O Federal Reserve (o Fed, Banco Central americano) mantém sob sua fiscalização todas as instituições financeiras do país. A grande crise (e a quase falência) do grupo Citi demonstrou não apenas que houve falhas na regulamentação da época (pois ela se mostrou ineficaz), mas também indicou que a gravidade da crise foi subestimada pelo governo norte-americano logo depois que ela estourou.

⁵⁷ Bolha: “um tipo de investimento – sejam ações, moedas, imóveis, empréstimos ou, em tempos mais remotos, canais, ferrovias e até tulipas – (que) se torna uma mania e se valoriza muito além das reais possibilidades de retorno. Cria-se um círculo vicioso: quanto mais gente entra no mercado, mais ele se valoriza; quanto mais se valoriza, mais gente entra”. (PATU, 2008)

irregulares da Xerox e da AOL Time Warner, entre outros, o indiciamento por sonegação de impostos de chefões de empresas, como da Tyco, e por comércio fraudulento de títulos, como do dirigente da ImClone.

O descrédito com os analistas da Bolsa de Valores aumentava; o prejuízo das famílias americanas tornava-se imenso.

Micklethwait e Wooldridge (2003, p. 204) afirmam que: “esse fenômeno destruiu uma riqueza avaliada em sete trilhões de dólares, soma equivalente a um quarto dos ativos financeiros em poder dos norte-americanos (e a um oitavo de sua riqueza total)”.

As análises sobre todo esse processo, entretanto, apontavam que muito da frouxidão dos controles e das análises de gestão tinha como principal causa relacionamentos financeiros suspeitos e comprometimento de diretores externos encarregados de supervisão, recrutamento de reguladores governamentais dentro das próprias empresas e auditores que, de vigilantes dos negócios, passaram a se ver como conselheiros das organizações.

Em julho de 2002, no governo de G. W. Bush, foi promulgada a Lei Sarbanes-Oxley, a legislação mais severa desde 1930, época do New Deal⁵⁸. Normas específicas passavam a vigorar, exigindo não apenas rigor no controle da contabilidade das empresas e em sua supervisão, mas também descompatibilização entre os interesses dos dirigentes das empresas e os interesses dos proprietários. A principal medida, adotada nos Estados Unidos, teve repercussão global, dado o nível de internacionalização das companhias e dos mercados.

⁵⁸ New Deal – política de recuperação da economia americana realizada no primeiro mandato de Franklin Delano Roosevelt após a Grande Depressão, em 1929.

Nesse contexto, uma série de medidas regulatórias foi introduzida ao longo de 2002, tanto nos Estados Unidos quanto no mundo, inclusive no Brasil. Dentre estas medidas, destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley, de 30 de julho de 2002. O grande objetivo da Lei Sarbanes-Oxley é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida. (BORGERTH, 2007, XVI).

Preocupações antigas ganhavam caráter legal estabelecido: os principais executivos deveriam assumir maior responsabilidade no desenvolvimento dos negócios de suas organizações; a opção de compra de ações deveria ter limitações e não ficar em aberto; as firmas de auditoria estariam sujeitas a rodízio permanente.

Novamente, em um processo de reação imediato, o mercado tentava corrigir os seus próprios erros. Pessoas com mais idade e mais experiência começaram a ocupar cargos mais elevados nas empresas. Enfatizava-se a preocupação com uma conduta mais comprometida com os interesses da firma, com a criação de diretorias mais independentes e com o estabelecimento de regulamentos mais claros sobre as pensões dos diretores. Exigia-se efetivamente que os trabalhos de auditoria passassem a ser cada vez mais criteriosos.

Apesar de toda aprovação que tais medidas suscitaram em toda a Europa e comunidades financeiras em todo o mundo, o problema desencadeado pela Enron, antes de ser um processo revolucionário contra o capitalismo americano, foi, na verdade, e mais do que nunca, um fator de fortalecimento de seus princípios básicos.

Como Micklethwait e Wooldridge (2003) de forma sucinta esclarecem:

Ainda mais fundamentalmente, apesar dos aplausos na Europa, o problema da Enron acabou se assemelhando menos a uma revolução contra o capitalismo americano do que a uma corroboração de seus princípios básicos. Obrigar os auditores e os diretores externos a representar os acionistas não era um desafio às empresas, e sim uma reafirmação da própria empresa. (...) Não se tratou de uma reação contra os negócios, e sim contra as más práticas nos negócios. (p.209)

Diante das consequências da crise, o governo americano passou a reduzir a taxa de juros para que consumidores e empresas, diante de empréstimos com taxas mais baixas, se sentissem em condições de gastar mais. Como o crédito movimentava as engrenagens da economia capitalista, sua escassez certamente iria provocar impactos nos diversos setores, como produção, investimentos, emprego, etc. Havia muito em jogo, e muitíssimo mais a perder.

A possibilidade de crédito facilitado teve, entretanto, um desenvolvimento colateral catastrófico. A compra aquecida de imóveis trouxe uma grande valorização dos preços, o que fez com que eles se transformassem em uma fonte de investimentos muito promissora. A demanda foi enorme, e muitas vezes os empréstimos foram concedidos até mesmo para pessoas que não tinham condições de pagá-los. O número de hipotecas aumentava, e muitos pediam empréstimos aos bancos dando como garantia as próprias casas.

Em decorrência dessa situação, entre 2008 e 2009, outra crise financeira eclodia, provocada dessa vez pelas inúmeras inadimplências em empréstimos *subprime* (ou de alto risco) que passaram a ocorrer no setor imobiliário. A profundidade da crise afetava as grandes organizações financeiras do país⁵⁹ e parte significativa do sistema financeiro mundial, causando impactos nas economias reais.

⁵⁹ O banco de investimentos Lehman Brothers entrou em processo de falência e ocasionou, na ocasião, a maior queda generalizada nas Bolsas do mundo todo. Gigantes das finanças, como o Citigroup, tiveram prejuízos bilionários e passaram

Na tentativa de conter a amplitude da crise, o governo dos Estados Unidos passou a injetar recursos públicos nas empresas em dificuldades. Seguiu-se, então, uma série de medidas deflagradas por governos de todo o mundo como forma de evitar o colapso econômico mundial. Seus reflexos, entretanto, alcançaram o ano de 2010 sem perspectivas de curto prazo muito promissoras.

Mazzucchelli (2008), professor de economia da UNICAMP, no artigo “Crise em Perspectiva: 1929-2008”, considera como inevitável o seguinte quadro no quadro atual e futuro:

A profundidade da crise que assola parte significativa do sistema financeiro mundial provocará, certamente, impactos sobre a evolução dos agregados econômicos reais (produção, investimento, emprego etc.). Já se torna evidente que a economia mundial ingressou em uma fase de desaceleração ou recessão, cujo desfecho é ainda desconhecido. (...) Sem a pronta e contínua injeção dos recursos públicos o colapso teria sido total, diante da absoluta preferência pela liquidez, com fuga desenfreada para os títulos da dívida pública, sobretudo americanos. (...) Da mesma forma, a superação da crise contemporânea deverá contemplar a implantação de um novo marco de regulação para o sistema financeiro. Hoje, diante do descalabro e descontrole das operações financeiras que redundaram na atual crise, não há mais quem negue a necessidade imperiosa de reintroduzir padrões mais rígidos e rigorosos que disciplinem o funcionamento do sistema financeiro em âmbito nacional e internacional. (p.56-57)

Em outras palavras: a grande lição que podemos aprender de todas essas crises é, como nos diz Mazzucchelli, que “definitivamente, o capitalismo não pode ser deixado à mercê dos capitalistas”.(2008, p. 56-57)

Em nosso tempo, mais uma vez a companhia vive momentos de grandes incertezas, pânico, frustrações, e também de expectativas sobre o débito das

a demitir milhares de empregados. Sob a ameaça de um processo em cadeia de quebras e rombos, eles tiveram de ser socorridos em todo o mundo pelos governos locais.

empresas para com a sociedade e sobre uma severa vigilância por parte do estado. O antigo debate a respeito dos objetivos das companhias – ganhar dinheiro dentro da lei ou ter compromisso ativo e servir ao bem social? – retorna com força total.

E um tipo específico de organização atrai para si a maior parte das atenções, pelo débito que indubitavelmente têm com a sociedade: as multinacionais.

3.8 As multinacionais – 1850 - 2010

Os primeiros a coordenar os negócios em escala internacional foram os bancos italianos que, na Idade Média, cobravam impostos para o Papa, transferiam o dinheiro para o exterior e recebiam comissões.

No século XVI, também os banqueiros alemães (principalmente os Fugger e os Hochstetter) criaram redes multinacionais por meio das quais realizavam seus principais negócios – o empréstimo de dinheiro a governantes que precisassem de recursos (como o imperador do Santo Império Romano e o rei da Espanha). Mais tarde, eles ampliaram seu âmbito de atuação e passaram a explorar outros negócios, como a mineração, por exemplo.

As companhias licenciadas com cartas reais viriam a seguir e estariam – como a Companhia das Índias Orientais – ligadas irremediavelmente ao Estado. A história das multinacionais dos nossos tempos – e das próprias empresas dos nossos tempos –, entretanto, teria seu início na Inglaterra, mais especificamente com as ferrovias.

A ferrovia surgiu praticamente como uma indústria de exportação. Segundo Micklethwait e Wooldridge (2003):

Thomas Brassey, um dos maiores empreendedores da parte mediana do reinado da rainha Vitória, construiu quase 13 mil quilômetros de estradas de ferro em praticamente todos os países europeus. Empregava um vasto exército de 80 mil engenheiros e operários especializados em escavações, possuía uma fábrica de locomotivas e vagões em Rouen e em certo momento trabalhava em ferrovias e portos em cinco continentes. (p. 215).

Embora nos Estados Unidos as empresas britânicas apenas investissem seu dinheiro passivamente, nas outras partes do mundo elas assumiam responsabilidade direta nas construções das ferrovias, administrando e coordenando todas as operações, enviando seus gerentes, mão de obra especializada e equipamento. Com duas gerências, uma com base em Londres e outra no país em questão, cuidando das operações locais, elas expandiam seus negócios no exterior e se espalhavam por todos os lugares ⁶⁰.

No início do século XIX, grandes inovações tecnológicas e de comunicações faziam com que o mundo ficasse menor dia após dia. As ferrovias contribuíam de forma significativa para esse processo juntamente com os navios a vapor, o telégrafo e o telefone, sem falar no automóvel, que surgiria no final desse período. Uma análise retrospectiva desse século traz também outros dados interessantes: em seu transcorrer, logo nos primeiros meses, as multinacionais sofreram duas modificações importantes.

Primeiro, despojaram-se de sua pesada estrutura industrial; as ferrovias e as mineradoras, pouco a pouco, cederam seu lugar de destaque nos negócios com o exterior para outras companhias que fabricavam artigos menores, como remédios, chocolate, cigarros, máquinas de costura, sabonete, margarina e roupas feitas.

⁶⁰ Esse modelo acabou sendo copiado pelas companhias vitorianas por ações em sua grande expansão rumo ao exterior.

Segundo, tiveram de encontrar estratégias e recursos para lidar com a política local, especialmente as tarifas protetoras que, pouco a pouco, foram sendo criadas pelos governos para proteção de suas indústrias locais. Por ocasião da Primeira Guerra Mundial, as barreiras tarifárias proliferavam, e apenas a Grã-Bretanha e a Holanda eram a favor do livre-comércio – uma condição que, de certa forma, acabou levando, mesmo a contragosto, muitas firmas exportadoras a se transformarem em multinacionais.

Por volta de 1914, as maiores empresas multinacionais britânicas tinham pelo menos uma representante em cada país do mundo. Mesmo as multinacionais mais simples, firmas familiares que haviam obtido sucesso em seus negócios, também procuravam se estabelecer no exterior em busca de suprimentos e novos mercados. Nesse sentido, a diferença entre essas companhias britânicas e as americanas era que, enquanto as primeiras, mesmo sendo pequenas, procuravam expandir seus negócios além de suas fronteiras, as últimas se voltavam para o exterior apenas quando haviam alcançado um tamanho crítico em seu país.

Apesar de todo o pioneirismo e pujança nos negócios, a expansão britânica no exterior não ocorreu de forma plena e foi até mesmo cerceada em virtude de um grande problema que também aflorava no desenvolvimento dos seus negócios internos: a gerência não profissional. Ao contrário dos alemães, extremamente sistemáticos em sua administração, as matrizes britânicas não consideravam o controle de relatórios um comportamento próprio de cavalheiros e, conseqüentemente, perdiam muito em dinamismo.

No cenário mundial, a maior parte dos países europeus participava desse grande movimento de multinacionais. França, Alemanha, Bélgica, Suíça espalhavam suas fábricas de bens de consumo, em especial, a Grã-Bretanha e a França; alta tecnologia, principalmente a Alemanha, e armamentos; criavam empresas de

serviços públicos, faziam investimentos em mineração de carvão, como a França, entre outros negócios

Na Ásia, muitas empresas começaram a perceber a importância de expandir seus negócios para fora de suas fronteiras. O Japão, em particular, com suas fábricas de algodão e de tecelagens mecânicas e investimentos diretos na China, liderava o ranking oriental; sua atuação em mercados norte-americanos já acontecia desde 1881.

Muitas das multinacionais do século XIX, em especial as europeias, tiveram um papel predatório e imperialista nas regiões em que se estabeleceram, explorando mão de obra, recorrendo à tortura, tendo lucros imensos sem benefícios ao país⁶¹. Na maior parte das vezes, entretanto, operavam mais como construtores imperialistas, criando instituições produtivas, infraestrutura e empregos nos países com suas fábricas (cf. América Latina, África e mesmo Hong Kong). E a razão fundamental para isso era simples: a lógica do imperialismo no século XIX tinha, mais do que um objetivo comercial, um propósito estratégico – as conquistas competitivas territoriais que muitas vezes trouxeram poucos lucros para as empresas. A competição de muitos países por territórios na África, por exemplo, em geral rendeu poucos lucros; embora alguns chegassem a ganhar dinheiro nessas colônias, isso não aconteceu com a maioria dos homens de negócios.

No século XX, a liderança britânica iria sofrer o seu maior revés com a ascensão das empresas americanas. As mesmas qualidades que haviam possibilitado a

⁶¹ Abusos terríveis ocorreram, por exemplo, no Estado Livre do Congo, na década de 1880, quando o rei Leopoldo, da Bélgica, precisou de dinheiro e acabou vendendo algumas partes do país a companhias concessionárias que exploravam a extração de borracha naquela região. À medida que a demanda crescia, essas companhias passaram a lançar mão de tortura para conseguir mão de obra. Em 1908, depois de muitos protestos, o governo belga foi obrigado a conceder a emancipação do território, que passou a ser Estado Livre do Congo.

essas últimas a conquista do seu imenso território nacional com seus produtos possibilitavam a conquista de mercados no mundo inteiro!

Depois da Primeira Grande Guerra Mundial, o protecionismo total passou a ser adotado até por países como a Grã-Bretanha e a Holanda. Mesmo assim, a expansão americana se consolidava de forma firme e larga; na década de 1930 – como vimos, uma época terrível de depressão econômica –, além do Canadá e da Europa, os americanos levaram suas multinacionais para a América Latina, na época a região de mais rápido crescimento do mundo.

Os anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial iriam marcar de forma definitiva a liderança americana sobre seus competidores europeus. Melhoraria no nível de vida e conseqüente aumento de consumo, desaparecimento da maior parte das tarifas alfandegárias⁶² e ampliação de mercados atendidos pelos americanos (os únicos em condições de fazê-lo nas circunstâncias do pós-Guerra) constituíram fatores importantes para essa conquista.

Em 1950, os Estados Unidos já suplantavam os britânicos como o país que mais gerava multinacionais. E a razão era simples: as mesmas diretrizes que haviam orientado os negócios em seu mercado doméstico serviam também para orientar suas vendas no mundo todo: operavam em uma economia com mão de obra relativamente reduzida; pagavam salários razoáveis aos operários; dominavam a produção e as campanhas de marketing de massa.

A década de 1960 trouxe o auge para as multinacionais norte-americanas. O gerente internacional itinerante nos aviões a jato para passageiros passava a ser figura constante. Ao contrário dos antigos profissionais que ocupavam a gerência

⁶² ⁶² In: *Acordo Geral das Tarifas e Comércio - GATT, 1947.*

fora de seu país, residindo nos locais de trabalho, convivendo com os habitantes do lugar, essa nova personagem passava a vida viajando e mantinha o contato com as sedes nacionais via contatos por telefone e telex. Esses contatos eram marcados pela superficialidade, mas os americanos preferiam tratar suas empresas como organizações que se enquadravam em um plano global de negócios, e não como um conjunto de companhias nacionais.

O aperfeiçoamento americano de seus instrumentos de organização fazia com que, em termos de ritmo, desempenho, produtividade e alcance, suas empresas obtivessem uma posição quase inalcançável no cenário mundial. Essa supremacia, por sua vez, iria trazer os mesmos problemas já verificados anteriormente, quando companhias de outros países também dispunham de posição de destaque e de domínio econômico: corrupção; suborno e atividades ilegais⁶³.

3.8.1 - A MULTINACIONAL CULTURAL

O declínio do domínio americano, contra todas as previsões, começaria a acontecer já na década de 1970. Alguns fatores como: desvalorização do dólar; aumentos progressivos no preço do petróleo afetando profundamente os preços dos produtos; necessidade de uma política voltada para a economia de energia, área em que os americanos eram pouco experientes; inflação e recessão constituíam impactos verdadeiramente restritivos à sua atuação no mercado.

Nos primeiros anos de 1980, as multinacionais alemãs e japonesas eram forças incontestáveis e sobrepujavam-se à força dos americanos com sua pujança.

⁶³ O exemplo da ITT: “Surgida como pequena firma de telefonia em Porto Rico, em 1920, o conglomerado se distinguiu inicialmente ao cortejar diversos ditadores, inclusive Franco na Espanha e Hitler na Alemanha. (...) No período do pós-guerra, a empresa se espalhou pelo mundo, subornando e adulando os políticos locais onde quer que fosse”. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 225-226) Na década de 1970, a ITT interveio no Chile, procurando impedir que Allende, de orientação política de esquerda, chegasse ao poder.

Os últimos anos do século XX, todavia, testemunhariam um processo em que muitas multinacionais iriam perdendo gradualmente seu caráter estritamente nacionalista. Uma série de publicações enfatizava “o mundo sem fronteiras” e “o enfraquecimento das potências econômicas”. As grandes organizações que se destacavam no mercado, contudo, ainda continuavam com a marca de seu país.

Em 1995, entre as 100 principais companhias em ordem de valor de mercado, havia 43 dos Estados Unidos, 27 do Japão, 11 da Grã-Bretanha e cinco da Alemanha. Países grandes, como a Rússia, a China, a Índia, o Canadá, a Indonésia e o Brasil não tinham nenhuma. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 227).

As multinacionais, no entanto, proliferavam e podiam surgir em qualquer lugar, como são exemplos a Nokia e a Ericsson, duas das companhias de telefonia celular mais bem-sucedidas, que surgiram no Círculo Ártico; e a Acer, a terceira maior empresa de computadores do mundo, que foi fundada em Taiwan, no ano 2000.

Nos anos que se sucederam rumo ao século XXI, as multinacionais passariam por três transformações. Primeiro, houve aumento recorde de companhias “transnacionais”: o crescimento de investimentos diretos no exterior constituía estímulo mais do que considerável para que os sistemas multinacionais de produção se espalhassem pelo mundo todo. Segundo, firmas menores, desafiando o poder das grandes organizações, começaram a participar ativamente desse intenso movimento de globalização, graças à redução das barreiras alfandegárias, à desregulamentação dos mercados de capital e à queda nos preços de comunicações e transportes. A adoção das técnicas inovadoras de gerência praticadas pelas grandes organizações acabou por lhes conferir o mesmo grau de eficiência de seus concorrentes. Terceiro, para as multinacionais (ou “transnacionais”, ou “metanacionais”, ou “multinacionais de nova geração” –

denominações também usadas para designá-las) passou a ser prioridade tratar o mundo como um único mercado⁶⁴, embora houvesse também, por parte das melhores organizações, a preocupação de atender e se adaptar às preferências locais.

Na verdade, as melhores multinacionais fizeram grandes esforços não apenas para adaptar os produtos ao gosto local (até mesmo dividindo o mercado americano), mas também para percorrer o mundo inteiro em busca de ideias. Com efeito, numa época em que era fácil ter acesso à maioria dos mercados, a única justificativa para possuir agentes locais em toda parte era a utilização de suas inteligências. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 228).

Altos investimentos foram realizados para agilizar a comunicação em toda a organização; tornou-se prática comum a utilização da chamada arbitragem intelectual – reunião de especialistas de países diferentes para opinar a respeito de um produto, como, por exemplo, trabalho realizado conjuntamente por designers italianos e japoneses experts em miniaturização.

Grande parte das mudanças decorria no sentido de conciliar dois pontos considerados fundamentais: escalas globais com conhecimento especializado local. Um grupo de gerentes internacionais fazia a supervisão das empresas; vez por outra, adotavam medidas complicadas e até confusas procurando conciliar “cor local” e estratégias administrativas “incomuns”.

Ao mesmo tempo em que o modelo de multiculturalismo passava a ser cultuado, alguns entraves acabariam por impedir sua plena consecução. Primeiro porque uma grande parte das multinacionais ainda achava que ser “global” significava ser “mais internacional”: muitas, por exemplo, ainda traziam os chefes de seus países de origem para ocupar cargos hierárquicos superiores (caso da Shell e da Unilever, consideradas modelos de multiculturalismo, em dois dos mercados mais

⁶⁴ A Ford, por exemplo, durante o século XX, funcionou principalmente como uma confederação de firmas nacionais; em 1990, entretanto, passou a produzir “carros mundiais” que eram montados com peças comuns, coordenando a fabricação e a publicidade em nível mundial (Cf. Mondeo).

promissores do século XXI, o Brasil e a China). Segundo porque outras empresas levavam em conta o fato de a mão de obra nos países em desenvolvimento ser abundante e barata, mas não consideravam importante a valorização das ideias que por acaso surgissem.

No final do século XX, as multinacionais ainda eram apontadas como os grandes predadores da globalização pelo poder que possuíam (cf. os protestos contra a implantação da McDonald's em muitos países). Na verdade, alguns de seus principais dirigentes até colaboravam para reforçar essa ideia com seu hábito de alardear esse poder. A rejeição aumentava e, embora elas tivessem tido um papel importante no aperfeiçoamento da produtividade e em um melhor padrão de vida das pessoas, sua presença sempre provocava temores e angústias. A tradição de exploração e cobiça, vivenciada em seus próprios países-sede e em outros lugares do mundo, sem dúvida, continuava a existir.

Na realidade, entretanto, as multinacionais tinham bem menos poder econômico e político: no período de 1980 a 2000, apresentaram um crescimento menor e mais lento do que o constatado na economia mundial como um todo; além disso, embora fossem competentes e ganhassem muito dinheiro, já não tinham condições de exercer diretamente poder real – de coerção, de criar impostos, de ter um exército (como, no passado, fizeram, por exemplo, a ITT, ou mesmo a Companhia Inglesa das Índias Orientais).

Uma análise sobre a história das multinacionais pode suscitar, por isso, duas visões nem sempre conciliatórias, e com frequência até mesmo contraditórias, a seu respeito.

A primeira é que sua ação tem sido positiva, ou pelo menos não tão prejudicial quanto fora no passado. Elas introduziram capital, capacidade (e capacitação)

para o trabalho e ideias ricas em conhecimento e tecnologia. Ofereceram condições para uma melhor qualidade de vida, padrões trabalhistas superiores aos que eram vigentes e ampliaram as possibilidades de escolhas – de bens e serviços – para os consumidores do local.

A segunda perspectiva é que jamais foram admiradas ou apreciadas. Sentimentos de desconfiança e de hostilidade, em seus países e no exterior, alegações de xenofobia e de exercício de um indisfarçável imperialismo ainda acompanham sua trajetória e provocam temores. Assim como podem oferecer muito às pessoas comuns, podem também ser razão de grandes preocupações e angústias; afinal, a subsistência dessas pessoas está nas mãos de dirigentes que vivem em países distantes. E esse não deixa de ser um fator de risco eminente para todos.

3.9 O Brasil e as empresas

Do século XVI até o final do século XIX, a economia do Brasil se desenvolveu essencialmente ao redor da agricultura, fortemente dependente do trabalho escravo africano.

O café foi o produto que impulsionou a economia brasileira desde o início do século XIX até a década de 1930. Bonini e Silva (2000), em sua obra *Breve História da Economia Brasileira* afirmam:

A empresa do café criou mercado doméstico para a indústria nascente, mas as importações em geral não foram reduzidas. Os pequenos industriais pediram ao governo o protecionismo alfandegário, argumentando que as importações prejudicavam a indústria local que estava nascendo.⁶⁵

⁶⁵ Disponível em: <<http://works.bepress.com/sergiodasilva/62>>/<www.angelfire.com/id/>. Acesso em: 29 out. 2010.

A Proclamação da República em 1889 trouxe, entretanto, uma mudança a esse cenário. Os estados, integrando uma federação, passaram a ter mais autonomia do que as antigas províncias. Os cafeicultores, com sua força econômica e política, passaram a pressionar o governo para que os lucros da empresa do café ficassem a salvo das eventuais oscilações de preço do mercado internacional.

Nos 60 anos da era republicana, o Brasil ainda viveria sob a influência de tais forças. Durante a Primeira Guerra Mundial e nos anos que se seguiram, a industrialização do país aumentou consideravelmente; muitas delas eram subsidiárias das matrizes estrangeiras e realizavam apenas a montagem de peças que eram produzidas no exterior e, naturalmente, tinham de ser importadas.

Nas décadas de 1930 e 1940, surgiriam leis voltadas para a regulamentação do mercado de trabalho. As medidas protecionistas e os investimentos em infraestrutura ajudavam a impulsionar o crescimento da indústria nacional, mas seu desenvolvimento ainda ocorria apenas nas grandes cidades do sudeste do país, fator que acabava gerando uma grande diferença entre as diversas regiões brasileiras.

O final da Segunda Guerra Mundial (1935-1945) traria uma nova circunstância: os países europeus tinham suas indústrias em pleno colapso e precisavam importar produtos industrializados de outros países. O Brasil, aproveitando-se desse fato, passou a vender seus produtos manufaturados a esses países, o que fez com que, já no final da Guerra, houvesse um grande número de indústrias com capital e tecnologia nacionais (cf. a indústria de autopeças).

Na década de 1940, a indústria de bens de consumo, que tinha papel predominante, cede lugar a outras indústrias e outras modalidades de produtos. Desenvolviam-se as indústrias metalúrgicas, siderúrgicas e aquelas ligadas ao

setor de minerais; consideradas importantíssimas para a economia nacional, elas faziam uso de uma tecnologia mais sofisticada e iam ao encontro das necessidades de um país que tentava dar seus passos rumo ao desenvolvimento.

O desenvolvimento industrial ocorria em grande parte, entretanto, graças ao capital estrangeiro atraído por incentivos cambiais e benefícios tarifários e fiscais oferecidos pelo governo. A internacionalização da economia brasileira acontecia, então, dentro de um quadro maior de transformações.

Uma nova proposta de economia seria implantada. A política do “desenvolvimentismo”, como era chamada, iria prevalecer nos anos 1950 (no segundo mandato de Getúlio Vargas), continuaria com ênfase especial no governo de Juscelino Kubitschek e chegaria até o período do governo militar, que teve início em 1964.

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960), o desenvolvimento industrial brasileiro ganhou novos rumos e feições. JK abriu a economia para o capital internacional, atraindo indústrias multinacionais. Foi durante este período que ocorreu a instalação de montadoras de veículos internacionais (Ford, General Motors, Volkswagen e Willys) em território brasileiro.⁶⁶

A criação da Petrobras em 1953 traria o desenvolvimento de indústrias manufatureiras de derivados de petróleo (borracha sintética, produtos plásticos, adubos, tintas etc.), ampliando as possibilidades de um parque industrial em plena ebulição.

O Brasil passava a vivenciar, nesse período uma situação inusitada. A par com pequenos negócios, firmas tipicamente familiares e empresas nacionais de estruturas conservadoras, surgiam grandes organizações com novas formas de administrar e realizar negócios. As multinacionais, com seus altos dirigentes em suas matrizes, administradas localmente por gerentes estrangeiros altamente qualificados, ocupavam espaços nas áreas urbanas e modificavam estruturas não apenas econômicas, mas também sociais e culturais.

Entre 1969 e 1973, o Brasil viveria o chamado “milagre econômico”. No lugar de produtos importados, havia no país investimento direto; produzia-se uma grande variedade de produtos, estimulava-se o consumo. Era um momento de enorme euforia nacionalista, mas a presença estrangeira na economia nacional tinha papel predominante em uma diversificação verdadeiramente inédita na história brasileira.

... um crescimento acelerado da indústria gerou empregos não-qualificados e ampliou a concentração de renda. Em paralelo, na política, o regime militar endureceu e a repressão à oposição (tanto institucional quanto revolucionária/subversiva) viveu o seu auge. A industrialização, no entanto, continuou concentrada no eixo Rio-São Paulo e atraiu para esta

⁶⁶ Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/historiadobrasil/industrializacao>>. Acesso em: 20 jul. 2010

região uma imigração em massa das regiões mais pobres do país, principalmente o Sertão Nordeste.⁶⁷

O Estado supervisionava as relações econômicas que se estabeleciam no país: controlava os movimentos de desenvolvimento industrial e de diversificação de produção, e assumia sob seu controle “alguns empreendimentos, como a produção de energia elétrica, do aço, indústria petroquímica, abertura de rodovias e outros, assegurando para a iniciativa privada as condições de expansão ou crescimento de seus negócios”. (SILVA, 2009).

Nas décadas de 1970, 1980 e 1990, a economia do país continuou a se expandir, embora com alguns momentos de estagnação. Da Crise do Petróleo até o início dos anos 1990, haveria vários períodos de grande instabilidade monetária e de recessão; a economia ficaria muitas vezes à deriva, com altíssimos índices de inflação (hiperinflação), arrocho salarial, crescimento da dívida externa e crescimento medíocre.

Depois de vários planos de combate à inflação (14), e principalmente depois do ajuste do último plano (Plano Real 1994-2000), fatores como a abertura da economia, o acerto de contas públicas, a adoção de medidas políticas e jurídicas de apoio aos empreendimentos econômicos, a entrada de capital estrangeiro provocada pelas privatizações de empresas estatais, e a estabilidade de regras na forma de conduzir a economia (governos de Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva) conduziram o país à aceleração do ritmo de crescimento e fizeram com que os investimentos no Brasil, investimentos de capital de risco, se transformassem em um negócio atraente.

Integrando-se cada vez mais no mercado internacional do sistema financeiro, o mercado financeiro brasileiro passou a expandir suas ações e a atuar de forma

⁶⁷ Disponível em: <<http://www.brazil.ru/pt/business/economics>>. Acesso em 29 out. 2010.

positiva para além de suas fronteiras. “Com a auto-suficiência no setor de petróleo, que minimizou o problema da dependência do setor industrial em relação ao mesmo, só falta ao Brasil enfrentar um desafio atual, cada vez mais imposto pelo mundo globalizado: a geração de tecnologia de ponta nacional.” (MINA, 2010).⁶⁸

Com a crise global que se iniciou em 2008, o ranking das maiores economias passou a ter outra configuração. A respeito da posição do Brasil no ranking mundial, Chade e Dantas (2010), no artigo “Crise consolida Brasil como 8ª economia mundial”, afirmam:

No Brasil, a crise internacional foi compensada pelo mercado doméstico em expansão, crédito e consumo. (...) Para o economista Alex Agostini, economista-chefe da Austin Rating e organizador de dados para o FMI, hoje a realidade é diferente, pois, mesmo com o câmbio relativamente valorizado, o país está em um nível de abertura comercial e competitividade muito maior que no passado. “Isso são fatores que reforçam a solidez da economia brasileira nos dias de hoje, o que fica demonstrado, até mesmo pela forma como superou com louvor a crise mundial”, acrescenta.⁶⁹

Em outras palavras: o Brasil mudou, mudou sua economia, mudaram os valores e as condições reais em que uma empresa funciona. Em meio a todo esse turbilhão e às crises que se sucedem, os executivos brasileiros são cada vez mais exigidos para encontrar fórmulas de gestão que possam proteger as empresas que dirigem e implementar políticas seguras de crescimento e desenvolvimento. Há competição acirrada interna e externa, premência de alcançar as altas taxas de rentabilidade requeridas pelos acionistas e exigência em matéria de qualidade, eficiência, produtividade, satisfação de clientes e fornecedores, criatividade, lançamento de novos produtos e serviços.

⁶⁸ Disponível em: <<http://www.carlosmina.com.br/revolucao-industrial>>. Acesso em: 15 nov.2010

⁶⁹ Disponível em: <<http://www.metodistavilaisabel.org.br/paginicial/noticia.asp?>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

Como Maria Amália Bernardi, antiga editora da Revista Exame, afirma em seu livro “Melhor Empresa”:

Com a abertura da economia, as empresas que operam no Brasil deixaram de ser protegidas pelo governo, passaram a enfrentar a concorrência internacional e sentiram também a emergência de competidores nacionais. Surgiu, cada vez com mais força, o fenômeno da consciência do consumidor e da necessidade de dar prioridade à satisfação do cliente. Preço competitivo, qualidade dos produtos e serviços e bom atendimento passaram a ser fatores decisivos para o bom desempenho das empresas. Novas tecnologias não param de surgir, tanto em termos de produto como em termos de processos, e obrigam as companhias a trabalhar de maneira muito mais dura para não se tornarem rapidamente obsoletas. (BERNARDI, 2003, p. 24)

Exige-se, por isso e cada vez mais, os melhores retornos para o capital investido, uma margem de segurança maior, uma melhor atuação financeira para a Companhia no Brasil.

No Brasil e em todos os países do mundo a Companhia se instaura e se desenvolve com seus quadros de referência, seus sistemas de regras e de ideais. Não é possível, entretanto compreender a história da sociedade, em particular dessa instituição, e dos sujeitos individuais se não considerarmos os conflitos, as controvérsias e contradições que perpassam essa relação, se não considerarmos os movimentos de uma estruturação também recíproca, continuamente recursiva.

O capítulo “Narciso – O Homem Da Companhia” procura estabelecer o contraponto dessa relação; constitui uma reflexão que se volta essencialmente para o sujeito – um ser de relação, de comunicação conflitual com o outro, inserido em um sistema cultural de significações, de transformações e, na contemporaneidade, em um novo ambiente de trabalho.

CAPÍTULO 4

O HOMEM DA COMPANHIA: O SUJEITO E O NOVO AMBIENTE DE TRABALHO: MOVIMENTOS NA ERA DIGITAL

A figura do Homem da Companhia ganharia seus primeiros contornos com os administradores da Companhia Inglesa das Índias Orientais no século XVII. Seria, entretanto, nas duas primeiras décadas do século XX, com o triunfo do capitalismo gerencial, que alcançaria uma posição permanente nos negócios como elemento fundamental no desenvolvimento e expansão da nova ordem econômica e cultural que, de forma gradual e silenciosa, promovia a separação entre propriedade e controle.

Certamente o gigantismo dos impérios industriais não dava condições para que os “ladrões nobres”⁷⁰ pudessem realizar o controle pessoal dos seus negócios, acompanhando cada detalhe na administração. Também nem sempre eles podiam

⁷⁰ “Barões nobres”, expressão decalcada do inglês “Robber barons”. Originalmente a expressão foi usada para designar os nobres que roubavam as pessoas que transitavam de passagem pelas suas terras. Posteriormente, no século XIX, passou a ser usada nos Estados Unidos para designar os industriais sem escrúpulos que enriqueciam com a corrupção. (MICKLETHWAIT ; WOOLDRIDGE, 2003, p. 20).

contar com a ajuda de parentes próximos que tivessem competência e preparo para tomar decisões importantes e estratégicas nas empresas que haviam criado.

Segundo Baitello (2007), a revolução administrativa que Alfred Sloan implantara e desenvolvera na General Motors em 1923 levava a “unidades de negócio que se baseavam na descentralização das atividades operacionais ligadas por uma estratégia central de negócios dada pela corporação” (p.41), uma condição que conduzia à escalada de poder dos gerentes profissionais, uma nova classe profissional nesse início de século.

Gente como King, Gillete, Willian Wrigley, H. J. Heinz e John D. Rockefeller contrataram hordas de gerentes vestidos de ternos escuros a fim de organizar seus caóticos impérios. As grandes cidades americanas foram projetadas novamente, a fim de proporcionar a esses executivos um lugar onde viver e trabalhar: os novos armários verticais conhecidos como arranha-céus. (...) Gradualmente, esses “Homens da Companhia” começaram igualmente a tomar as decisões estratégicas. Todas as fusões exigiam do grupo gerencial central a racionalização da nova firma. Cada “ladrão nobre” que morria libertava-os um pouco mais. Cada emissão de ações dispersava a propriedade. (...) Esse era o pano de fundo da firma multidivisional da qual Alfred Sloan (1875-1966) foi pioneiro na General Motors. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p.146-148).

Nessa nova cultura, os gerentes – homens com educação para negócios que iam além da simples contabilidade e noções de secretariado (conhecimento usual dos guarda-livros das épocas anteriores) – empregavam de forma sistemática seus conhecimentos sobre marketing, finanças empresariais e até mesmo, política de negócios, adquiridos nas principais universidades americanas. Seu caráter na administração das gigantescas empresas industriais se constituía na sustentação de dois pilares básicos: padrão profissional de qualidade e lealdade para com o empregador.

Se os tempos anteriores haviam sido marcados por transformações, crises e sobressaltos, essa sociedade industrial, vivida em plena pujança, era para a dimensão existencial do indivíduo a sociedade das certezas, do domínio racional do homem sobre as coisas e a natureza. Caracterizada pela reprodução e expansão do sistema econômico capitalista, graças a um espantoso desenvolvimento tecnológico, essa sociedade assegurava a esse homem a certeza de um futuro promissor em linha reta e de uma vida próspera e segura.

O indivíduo nessa sociedade era o indivíduo “íntegro”, cuja estabilidade de identidade refletia a aparente coerência dos diversos papéis sociais que interpretava e que, fundamentalmente, giravam ao redor da posição, do papel ocupacional que possuía, segundo a nova categoria de valor do trabalho que o sistema de produção construía.

A discriminação do reconhecimento social de cada indivíduo era constituída do seu papel econômico-trabalhista, que parecia medir e regular as outras suas atribuições sociais, consentindo uma substancial congruência e aparente não-contradição entre elas. A estabilidade da identidade do sujeito podia contar com uma substancial estabilidade e continuidade da sua carreira no trabalho; na maior parte dos casos, efetivamente, o trabalho era vivido como experiência unitária e continuada, como uma missão escolhida e prevista pelo indivíduo no começo de sua vida adulta, que o seguia durante sua inteira existência. (DI NALLO, 1999, p. 156)

O mundo, entretanto, mudava novamente. A passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial ou contemporânea seria caracterizada por deslocamentos estruturais profundos no âmbito social, com reflexos não apenas no processo de construção da identidade do sujeito, mas também no processo de manutenção dessa identidade.

Massimo Di Felice propõe, em sua obra “Paisagens Pós-Urbanas”, um conjunto de passagens e transformações múltiplas que marcaria a existência e a trajetória de vida do indivíduo, particularmente depois da revolução cultural de 1968⁷¹:

<i>Comunicativas:</i>	da televisão e do cinema para a interatividade;
<i>Habitacionais:</i>	das formas geométricas da cidade histórica e moderna, para aquelas sem raízes e em constante transformação criadas pela metrópole;
<i>Identitárias:</i>	das identidades separadas e nacionais, para aquelas globais, locais e híbridas;
<i>Tecnológicas:</i>	do analógico para as tecnologias digitais;
<i>Geopolíticas:</i>	da Guerra Fria para formas a-geográficas e comunicativas das guerras de terrorismo;
<i>Econômicas:</i>	das economias nacionais ligadas ao capitalismo industrial, para formas transnacionais de produção e consumo instáveis, ligadas à forma de reprodução financeira do capital;
<i>Filosóficas:</i>	das ideologias, das “verdades objetivas” e das certezas para a dúvida e o contínuo devir do pensamento fragmentário. (2002, p. 23).

Um movimento intenso de diferenciação simbólica e de complexidade mais e mais abrangente teria lugar então.

Os estudos interpretativos das diversas dimensões dessa complexidade implicariam, necessariamente, benefício de uma análise mais ampla, a busca dos novos sentidos que se criaram e das interações e articulações que se desenvolveram nesse novo cenário.

Dentro dessa perspectiva e em coerência com o plano de pesquisa deste trabalho, é possível indicar que as diversas crises da experiência empresarial em nossos dias, mais que traduzir as crises das dimensões socioeconômicas, políticas e administrativas que abalaram não apenas organizações específicas, mas antes

⁷¹ “O Maio de 68 contribuiu para que o mundo ocidental fundasse e difundisse ideias que eram novas para a época, como as liberdades civis democráticas, os direitos das minorias, a igualdade entre os homens e as mulheres, entre os brancos e os negros e entre os heterossexuais e os gays”. (FOLHA ONLINE, 30-04-08, 16:02)

uma pluralização de territórios em todo o mundo, adquirem um significado particular se considerarmos o novo e inusitado ambiente em que elas foram geradas e em que repercutem.

Esse contexto, responsável por novos sentidos e significações, aponta de forma clara para a direção de uma progressiva implantação, em época mais recente, de um elemento inovador, uma ambiência tecnológica de ecossistemas informativos e de mundos virtuais, que inauguraria uma nova fase comunicativa – a era digital.

A introdução dessa nova estrutura informativa desencadearia um conjunto amplo de transformações ao alterar a nossa condição perceptiva, a nossa forma de sentir e a nossa maneira de interagir com os diversos ambientes, ao promover mudanças nas categorias dialéticas⁷² de distância-proximidade, de centro-periferia, de interno-externo. Ou seja, traria em seu rastro uma transmutação do conceito de espaço e tempo (cf. um habitar sem território, com as formas habitativas mecânicas; e a superação da distância em tempo real).

Di Felice (2009) argumenta que a complexidade desse outro universo que se instaura na contemporaneidade resiste a uma interpretação imediata e pontual: há que se buscar, por isso, uma interpretação teórica midiática e comparativa – a compreensão dos possíveis significados dos diversos aspectos comunicativos que se difundiram ao longo do tempo através da interação com a leitura, com a mídia de massa eletrônica e, finalmente, com as mídias digitais, pois a cada distinção tecno-ambiental “correspondem análogas culturas diferenciadas de interação midiática com o ambiente”. (p. 21)

Se a escrita cria as representações de um espaço e de um território imateriais, reduzidos a palavras e textos, a eletricidade e as mídias

⁷² Na filosofia, a expressão “categorias dialéticas” é empregada para designar “processos gerados por oposições que provisoriamente se resolvem em unidades”. (FERREIRA, 1999, p. 75).

audiovisuais, além de devolverem ao ambiente o movimento e as cores, contribuem para a formação de uma territorialidade externa, mecanicamente móvel, que se apresenta como autônoma em relação ao sujeito. A digitalização do território, a partir do advento da comunicação digital reduzindo o ambiente a código informativo, produz, pela primeira vez, uma superação da distância entre sujeito e território, permitindo a alteração da natureza do mesmo e a interpenetração e a interdependência entre ambiente e indivíduo. (DI FELICE, 2009, p. 21)

Pensar a relação entre o sujeito e o ambiente, e em particular o ambiente profissional – objeto de estudo em nossa pesquisa –, como uma relação comunicativa significa, por um lado, pensar o processo dinâmico e extensivo de capacitação tecnológica e de informatização que transformou os negócios e suas práticas. Por outro lado, significa analisar como essa relação foi se alterando à medida que o tempo passava e inovações tecnológicas surgiam, provocando impactos no modo de interagir com o ambiente e a natureza, causando mudanças nas práticas sociais e nos relacionamentos, trazendo outras significações para o imaginário coletivo contemporâneo – enfim, gerando novos sentidos para tudo o que nos cerca e que, afinal, nos constitui.

A chegada da era digital, das redes informativas, foi uma das grandes (e tantas) revoluções na percepção do ambiente humano em sua concepção. Como Mitchell (2002) assinala:

A onda recente de instalação de rede terá um papel muito similar ao desempenhado por metamorfoses tecnológicas anteriores – como ocorreu com as estradas e aquedutos no período romano, com a expansão da navegação no século XVIII, com o apogeu dos barões ferroviários no século XIX e com a expansão da eletrificação e das rodovias interestaduais no século XX. As telecomunicações digitais serão para as cidades do século XXI o que os canais e a força dos músculos foram para Amsterdã, Veneza e Suzhou, os trilhos e a máquina a vapor para o velho oeste americano, os túneis de metrô para Londres, o motor a explosão e a auto-estrada de concreto para os subúrbios no sul da Califórnia e a eletrificação e o ar-condicionado para Phoenix no Arizona. (p. 57).

À medida que ocorre a superação de lugar e de seu sentido social, acontece em paralelo a extensão de limites entre “casa e rua, entre espaço público e espaço privado, entre fora e dentro, entre o orgânico e o inorgânico, entre o corpo e as redes eletrônico-comunicativas”. (DI FELICE, 2009, p. 164).

Nas redes comunicacionais, o deslocamento é contínuo e não necessariamente em linha reta: realiza-se não apenas de um lugar para outro, de um ponto para outro, mas se traduz no fluxo das diferentes mensagens que são enviadas e recebidas, nos contatos que se sucedem, nos diversos estados mentais que nos acodem, nas diferentes situações sociais que temos de enfrentar.

Por todos esses fatores, os estudos que se seguem buscam discutir e trazer para a pesquisa dados a respeito do impacto que essas transformações tiveram e têm sobre o sujeito, em particular sobre o sujeito inserido no ambiente de trabalho das empresas, nesse tempo presente da nova economia e da era digital.

4.1- O SUJEITO E A NOVA ECONOMIA

4.1.1 COMPLEXIDADE DO AMBIENTE SOCIAL, COMPLEXIDADE INTERNA AO SUJEITO⁷³

A sociedade contemporânea é marcada por especificidades que escapam a qualquer tentativa de referência social, cultural, econômica e política, em outro tempo ou lugar.

⁷³ Esses estudos se baseiam em pesquisas realizadas para minha dissertação de mestrado, publicada no livro “A era do Eu S. A.”. Encontram-se desenvolvidos, em especial, no Capítulo 7: *Liberdade e autonomia: uma condição difícil para o profissional*.

Caracterizada por um movimento amplo de alterações técnicas e cognitivas, por processos profundos de reorganização do tempo e do espaço, a nova ordem social se articula em meio a uma condição paradoxal de transformação, mutabilidade, inovação, engendrando formações de novos sentidos, novos valores, provocando não apenas o desencaixe das relações sociais, dos traços institucionais tradicionalmente estabelecidos, mas também o desmantelar, na esfera individual, de um senso de identidade sustentável.

Concretizam-se novos processos e instrumentalizações de conhecimentos, promulga-se a obsolescência de saberes, de habilidades, há a aceleração do ritmo de vida. Em seu dinamismo inédito e na extensão de suas transformações, altera de forma radical e ampla o conteúdo e a natureza das experiências pessoais, os mecanismos de reaquisição de capacidades, o planejamento e o projeto pessoal de vida, e desencadeia o aparecimento de outras expressões para a autoidentidade, que são geradas pelas instituições que as atualizam e que, ao mesmo tempo, em um processo incessante de retroação, acabam por constituí-las e caracterizá-las.

Pierre Lévy, ao discutir esse novo contexto marcado pela universalidade do ciberespaço, afirma que “este acontecimento transforma, efetivamente, as condições de vida em sociedade” (LÉVY, 1999, p. 111) e que qualquer discussão a respeito de projeções que possam ser feitas deve fundamentar-se em três constatações que ora se verificam: primeiro, a velocidade com que surgem, renovam-se e tornam-se obsoletos os novos saberes e *savoir-faire*; segundo, a nova natureza do trabalho, que se caracteriza principalmente pela busca constante de aprendizagem, pela transmissão e pela produção de conhecimentos; terceiro, a possibilidade vertiginosa de tecnologias intelectuais, com suporte no ciberespaço, que viabilizam novas formas de acesso à informação e a novos

estilos de raciocínio e de conhecimento, elevando, com isso, o potencial de inteligência coletiva dos grupos humanos (p. 157).

As novas condições conjunturais, e em processo, condicionam, por certo, o desenvolvimento histórico-social e a maneira como essas formações de sentido ou conjunto de valores são vivenciados, postos em prática, compartilhados, com sua natureza e propriedades particulares, em seu movimento de socialização dos seres humanos.

A concepção desses novos valores que emergem não se restringe, entretanto, a refletir simplesmente os efeitos desses fatores: têm especificidade e poder próprios a partir de um determinado nível de complexidade que resulta das interações dos indivíduos. Fazem surgir diretrizes específicas que fundamentam novos conceitos teóricos, novas perspectivas de vida, direcionando, em um momento até mesmo anterior à reflexão, padrões de conduta com relação à natureza, à sociedade e ao próprio homem, condicionando a maneira de viver, os padrões de comportamento, definindo um repertório de bens culturais, materiais, indispensáveis para uma vida bem-sucedida.

Di Nallo, discorrendo a propósito da natureza das diferenças que surgem do próprio processo dinâmico da realidade, apresenta uma síntese clara a respeito:

Assumindo que existem três níveis nos quais se articula a realidade dos homens, o nível dos sistemas sociais, o das relações e o das percepções, que interagem um com o outro segundo uma dinâmica de mútua seleção, é neste espaço interativo que se constituem os *meeting points*. É neste espaço que se devem buscar as novas diferenças (...) diferenças que não se baseiam em um critério único, mas são móveis e mutáveis, continuamente em movimento e disponíveis para um grande leque de possibilidades (mesmo no âmbito de uma genérica semântica unificadora). (DI NALLO, 1999, p. 189).

Em outras palavras, será apenas na confluência dos diversos fluxos de comunicação provenientes dos diferentes sistemas sociais, das ideias relativas a novas interações e percepções que esse conjunto de “complexos”, parte do ambiente das organizações contemporâneas, constitui-se como pressuposto necessário a uma análise mais abrangente.

i) O impacto das transformações econômicas e sociais sobre o homem

A publicidade, sendo parte essencial na hegemonia do sistema capitalista e permeando todas as relações sociais, torna possível caracterizar a cultura contemporânea como uma cultura publicitária por excelência. Por meio dela, estabelece-se a visão de mundo de uma sociedade capitalista de consumo, estruturada a partir de uma lógica que “autoriza” e privilegia a satisfação dos interesses individuais dos seus membros.

Segundo Cláudio Novaes Pinto Coelho:

A sociedade capitalista se distingue de todas as outras sociedades por promover uma ruptura dos laços entre o indivíduo e a comunidade. Em princípio, essa ruptura deveria significar que o indivíduo não é mais subordinado à comunidade, que determinava a sua posição social, podendo escolher livremente o seu destino. No entanto, essa aparente valorização da liberdade individual não se realiza efetivamente: a sociedade capitalista é organizada com base na desigualdade entre as classes sociais. A ideologia da busca do sucesso é uma resposta a essa situação. Ela reconhece a existência da desigualdade social, mas responsabiliza o indivíduo pela posição que ocupa na sociedade. (in: THEODORO, 2004, p. 13).

Procurando conciliar um ideal de liberdade e dignidade para todos – *uma personalidade livre* – com o ideal de autonomia, desenvolvimento individual diferenciado – *uma personalidade distinta* –, o individualismo contemporâneo propõe ao homem um grande dilema: no aspecto pessoal, deve atender às

exigências de ser um indivíduo dotado de valor próprio, que se faz, por si mesmo, um vencedor, mas deve também, no âmbito social, atender ao universalmente válido, aos direitos de cada um e de todos – propõe, enfim, a reunião do individual, do necessariamente centrado no interesse próprio e do ideal comunitário ético.

As tensões que resultam dessa condição originam-se do conflito entre o viver para si mesmo, voltado para o próprio interesse – *conceito do indivíduo egoísta* – e a necessidade de viver socialmente, com uma personalidade solidária – *conceito de personalidade moral*.

A contradição expressa na oposição *indivíduo centrado em si mesmo e personalidade moral* encontra solução no tratamento social terapêutico, em que a busca pela satisfação pessoal, egoísta, tende a se integrar a um processo de sublimação ética do egocentrismo, na contingência de um contexto social que exige do indivíduo valor. (RÜDIGER, 1996, p. 166). Esse movimento liberta-o das amarras de uma concepção de vida comprometida integralmente com o meio social que, por sua vez, lhe reflete de volta uma dimensão fragmentada de um ideal comunitário.

Os conflitos que se originam das tensões criadas por essa situação constituem a própria base de sustentação da literatura de autoajuda:

A preocupação em responder às demandas do mercado de personalidade e em ajustar as pessoas aos seus critérios de competição, que se descobre na literatura de auto-ajuda, não pode ser dissociada da vontade de lhe dar um *ethos*, compreendendo-se pela expressão a maneira através da qual os indivíduos são chamados a se constituir como sujeitos de uma conduta legítima para si mesmos. (...)

A literatura de auto-ajuda é uma espécie de síntese ética da composição de tendências que, através dessas mudanças, propiciaram a transformação da personalidade em categoria social no contexto do individualismo democrático contemporâneo. (RÜDIGER, 1996, p. 168 e 182).

Em seu artigo “O conceito de indústria cultural e a comunicação na sociedade contemporânea”, Coelho (2002) afirma que esse ponto de contradição, crucial em uma sociedade que valoriza tanto a concentração de riqueza quanto as características comuns de igualdade e liberdade, fica diluído na visão de mundo apresentada como realidade social *que é*. Ou seja, é resultado de um planejamento, uma lógica prévia para a manutenção do poder econômico capitalista sobre as estruturas sociais. (p. 158).

Consequência do esvaziamento da dimensão pública da vida social e da transformação do homem em consumidor, a disseminação da publicidade se realiza a partir dessa visão de mundo (ideologia), e é marcada por alguns componentes.

1. Uma dependência ao mesmo tempo material e psicológica, que está presente na relação entre a sociedade e o indivíduo.

Os trabalhadores, ao perderem o controle sobre o processo de produção, tornam-se dependentes de um sistema que esvazia sua capacidade crítica e de autodeterminação, colocando-os à mercê de especialistas – uma nova elite gerencial que atua segundo critérios baseados em racionalidade e gestão científica –, distorcendo a percepção que esses trabalhadores têm de si mesmos e do mundo em que vivem.

As consequências psicológicas desse movimento levam à formação de um novo tipo de autoconsciência e de socialidade. Subverte-se a ordem de importância nos relacionamentos e o homem passa não só a se avaliar em relação aos outros,

mas a se ver e a construir a sua “individualidade” e “identidade” através dos olhos dos outros.

A ênfase na valorização do individualismo, presente na cultura contemporânea, representa, dessa forma, uma falsa valorização do indivíduo.

2. Uma regressão da identidade do trabalhador que já não se firma em termos de pertencimento a um grupo (seu grupo, sua classe social), em contraposição direta a outro grupo – a classe dos empresários.

Passa a existir, pelo contrário, uma relação de dependência do trabalhador com a empresa, relação característica da sociedade capitalista “maternal” (de que fala Baudrillard), em que ele se transforma em “seu parceiro”, “seu colaborador” e “seu cliente interno”; ela, por sua vez, é a grande gestora que cuida das suas necessidades⁷⁴, da mesma forma que cuida das necessidades de seus “clientes externos”. (COELHO, 2002, p. 160).

Seus direitos deixam, assim, de ter um *status* de reconhecimento público para se transformar em privilégios – bens e serviços – oferecidos pelo mercado ao trabalhador, também reduzido à condição de consumidor.

3. Uma dependência ideológica que resulta da expansão do mercado de bens culturais exigido pela ascensão da indústria cultural.

⁷⁴ “O indivíduo que tenha (esse) equilíbrio é essencial para a empresa; a empresa valoriza a pessoa que dá lucro a curto prazo, e ponto. (...) Digo que está aumentando o número de empresas que põe o dedo na ferida. Estou convencido de que a empresa com pessoas felizes no trabalho é mais produtiva, dá mais dinheiro. As empresas que descobriram isso me contratam”. (GAUDÊNCIO, P./Anexo 20).

A ampliação e a proliferação dos sistemas de comunicação atuam como forças fundamentais de um processo que, em seus vários movimentos, separa o indivíduo de suas condições naturais de vida, afeta o valor das representações coletivas e interfere em sua capacidade de reflexividade, alterando sua análise, seu julgamento e seus valores internos sobre os fatos sociais e sobre si mesmo.

“A concentração de poder econômico, que está vinculada diretamente à disseminação da lógica publicitária, é acompanhada pela concentração do poder político.” (IBIDEM, p. 165).

Pela cultura publicitária, em que indústria cultural e publicidade se confundem, estabelece-se, dessa forma, a dominação ideológica dos grandes conglomerados empresariais sobre toda a sociedade. O triunfo da lógica mercantil atua, assim, de forma decisiva em todos os seus segmentos, determinando as principais características sociais, legitimando a sujeição dos trabalhadores a uma monopolização cada vez maior da economia.

4. A presença da dimensão estrutural do espetáculo na organização da sociedade capitalista, em decorrência da produção de imagens que deve acompanhar, necessariamente, a produção de mercadorias.

De acordo com Guy Debord:

Toda a vida das sociedades nas quais reinam as condições modernas de produção se anuncia como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo o que era diretamente vivido se afastou numa representação. (...) O espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediatizada por imagens. (...) É o coração da irrealidade da sociedade real⁷⁵. (DEBORD, 2003, p. 10).

⁷⁵ Segundo Paulo Gaudêncio, “Narciso tem essa absorção pela imagem. Ele olha para a própria imagem e diz “que coisa linda ...”; ele está pendurado na imagem, ele só se apresenta como sendo imagem. Pode até ser competente no papel, mas não se acha. Se eu me cobro demais, o papel é rígido; a imagem tem o tamanho do que eu me cobro – eu me apresento como se eu fosse o que eu me cobro ser.

O espetáculo não surge, entretanto, como consequência única da atuação dos meios de comunicação. Surge como resultado da alienação, que tem sua origem nas relações sociais de produção capitalista que se estendem aos outros aspectos da vida social.

Para o pensador HAUG (1986) o acúmulo de mercadorias provocado pelo sistema de produção industrial trouxe a necessidade de valorização da dimensão estética para que, em meio à profusão de produtos que pouco se diferenciavam, fosse acrescentado um novo elemento, de valor afetivo, capaz de impulsionar sua venda. Há, então, a desvalorização de seu valor de uso em função da valorização da imagem associada à mercadoria.

Segundo Lasch (1986), uma sociedade de consumidores não vivencia uma liberdade real de escolhas; a ideia da livre escolha – “deixar suas opções em aberto”, “ter tudo o que quiser” e adotar a identidade que mais lhe convier –, na verdade, significa abstenção de escolha e, como tal, não implica modificações realmente significativas na vida de quem faz as escolhas. (IBIDEM, p. 166).

O “furor de se distinguir” e “o império da opinião”, que Rousseau já indicava como uma condição inerente à vida em sociedade, retornam como valores mais intensos e dentro de um inédito processo de integração estética promovido por uma

Consumo é questão de imagem. (...) Estou pendurado no papel e não na imagem. Se for pela imagem, cairei no consumismo. A questão do papel é um espaço onde vivo emoções. Estou vivendo emoções aqui usando meu papel profissional. Tenho meu papel de pai, de filho, de amigo, de avô. Uso o que desejo com o que devo. A forma como eu me apresento é a forma como se eu fosse ser. Por isso, se tiver uma cobrança enorme em cima de mim, vou ter uma imagem enorme e uma cobrança enorme”. (Anexo 20)

indústria cultural que, introduzindo a reflexividade na própria base do processo sistêmico de produção, interfere diretamente na dimensão psicológica do indivíduo.

Tensões, conflitos interiores, demandas e exigências sociais são, portanto, fatores relevantes no contexto do individualismo contemporâneo.

Sintonizando-se com as mudanças ao seu redor, estratégia de sobrevivência necessária em uma época de transformações e em uma sociedade que valoriza as relações especulares, o indivíduo se adapta a essa lógica, tentando construir sua identidade em um mundo fluido, de mudanças e mutações e de imagens compartilhadas coletivamente.

j) As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo: movimentos na cibercultura

Lévy (1999), ao discutir as implicações do movimento contemporâneo das técnicas na vida dos indivíduos, afirma que a grande questão não é avaliar as grandes transformações que elas provocam, mas analisar com critério a irreversibilidade de seu uso, considerar a potencialidade que oferecem e, principalmente, decidir o que fazer delas. (1999, p. 26).

Face aos novos espaços de conhecimentos, indica a necessidade de construção de modelos que se sustentem em uma concepção de formação e de educação em bases fundamentalmente diferentes: essa nova concepção, não mais voltada para uma elite, atenderia a todos, em suas vidas cotidianas e em seus trabalhos.

No lugar de uma representação em escalas lineares e paralelas, em pirâmides estruturadas em 'níveis', organizadas pela noção de pré-requisitos e convergindo para saberes 'superiores', a partir de agora devemos preferir a imagem de espaços de conhecimentos emergentes,

abertos, contínuos, em fluxo, não lineares, se reorganizando de acordo com os objetivos ou os contextos, nos quais cada um ocupa uma posição singular e evolutiva. (LÉVY, 1999, p. 158).

Condizentes com as diretrizes que marcam indelevelmente a vida na contemporaneidade, as observações de Lévy deixam claro que esse novo cenário altera profundamente os critérios de avaliação do saber – “as simulações interativas e as conferências eletrônicas asseguram um conhecimento do mundo superior ao da abstração teórica, que passa para segundo plano. Ou, antes, definem a nova norma do conhecimento.” (IDEM, p. 164).

O gerenciamento das competências, o reconhecimento das experiências adquiridas, o novo sentido de trabalho, trazem, conseqüentemente, para o indivíduo em nossos tempos, uma perspectiva ainda mais complexa sobre sua ideia de objetivo de vida e de identidade.

Di Nallo (1999) nos propõe, a esse respeito, um conceito fundamental: a coerência entre a sociedade e a identidade de um sujeito que nela se insere vai se traduzir especificamente no projeto de vida que esse sujeito elabora para si mesmo e pelo qual avalia e redimensiona os sentidos, os significados e os valores diversos de sua comunidade. (p. 163).

Dentro dessa perspectiva, e independentemente das diferenças existentes entre as várias interpretações consideradas para a definição, análise e conceituação da sociedade contemporânea⁷⁶, podem ser assinaladas diretrizes comuns, aspectos

⁷⁶ Os estudos sobre as características da sociedade contemporânea integram o conjunto dos grandes temas atuais e têm em Lasch (Narcisismo coletivo e “mínimo eu”), Baudrillard (A precedência das imagens, Simulação e Simulacro), Jameson (A esquizofrenia como condição social), Sennet (Corrosão do Caráter), Lipovetsky (Um “novo individualismo”), Bourdieu (“Habitús”, ou os esquemas de ação e pensamento), Debord (O espetáculo, a relação social entre pessoas mediatizada por imagens), Haug (Valorização da dimensão estética e valor afetivo), entre outros, abordagens que, embora distintas, permitem uma reflexão mais ampla a respeito do cenário social e a importância dessa dimensão no pensamento e nas ações do homem contemporâneo.

fundamentais nesse novo quadro, em que se desmontam indicadores cruciais para a construção e manutenção da identidade do sujeito.

Na evolução dessa transformação, definida por Di Nallo (1999, p. 155) como “a passagem do monocentrismo para o policentrismo existencial”, alguns fatores assumem importância decisiva:

1. A ruptura dos vínculos de estabilidade e continuidade no desenvolvimento da carreira profissional que abala uma concepção de vida e de identidade sustentada nos valores de unidade, integridade, coerência e estabilidade, e comporta uma reavaliação do elemento subjetivo com relação ao institucional.
2. A desconstrução de uma percepção de tempo concebido como desdobramento causal e linear de um presente em direção ao futuro, medido em seu caráter de funcionalidade, projetividade, de autorrealização individual.
3. “Uma dilatação da dimensão do autorreconhecimento”, conseqüente ao desaparecimento de parâmetros claros e comuns, de um centro de valores, de uma referência social primária.

O que se torna prioritário é viver mais dimensões. A participação numa multiplicidade de atividades se torna então a premissa para o crescimento do próprio projeto de vida, do próprio horizonte de possibilidades e para o enriquecimento do processo de construção social da própria identidade. (PARMIGGIANI, 1997, p. 76).

O novo contexto se delinea na ambivalência e no contraste: traz a valorização dos inúmeros aspectos da existência individual e, conseqüentemente, uma ampliação de dimensões possíveis de serem vividas ou experimentadas; dá lugar a uma reavaliação da importância do “autorreconhecimento” em relação à importância do reconhecimento dos outros; ao mesmo tempo, estimula a valorização de

qualidades de personalidade que privilegiam a adaptabilidade, a mutabilidade, a afabilidade, a versatilidade e a flexibilidade – uma condição inegavelmente paradoxal de autonomia.

4. Um amplo processo de diferenciação simbólica que se articula na diversidade de códigos e de modelos culturais, e a perda consequente e gradativa de referenciais sociais que possam atuar dentro de um universo compreensivo de seleção da complexidade.

O esvaziamento do papel de mediação conferido à classe como sistema referencial de identificação social; a multiplicação das atribuições “(família, etnia, gênero, geração, profissão, associações ligadas a interesses específicos, partidos políticos etc.): cada um com as próprias formas de mediação simbólica e seus papéis específicos, que podem, inclusive, entrar em contradição entre eles” (DI NALLO, 1999, p. 158); a concepção de uma realidade definida segundo critérios de flexibilidade e o desaparecimento de um centro único e modelador compõem, enfim, a complexidade do ambiente social contemporâneo que acaba se refletindo como complexidade interna para o sujeito.

O falhar de um universo simbólico e ordenado leva a uma dilatação da dimensão subjetiva sem precedentes, contrapondo valores de liberdade e autonomia individual de um lado e, ao mesmo tempo, sentimentos de ansiedade e incerteza de outro.

A identidade deixa, assim, de ser um fato cumulativamente constituído – uma unidade consolidada por fatores subjetivos e objetivos, emocionais e racionais – para tornar-se, em um percurso normalmente tortuoso e difícil, o objetivo de um

projeto reflexivo do eu, ou uma proposta de construção de identidade social.⁷⁷

Sennett (1999), ao discorrer sobre os impactos que essa nova ordem (de natureza econômica, cultural, tecnológica e cognitiva) traz, apresenta a existência de alguns lemas/slogans que lhe servem de fachada – medidas práticas pelas quais ela se realiza – e questiona as consequências que acarretam no âmbito do trabalho e na vida pessoal.

O primeiro, uma das principais marcas da nova forma de trabalho, é a reestruturação do tempo. A maneira de organizar o tempo – principalmente o tempo de trabalho – dá-se sob dois slogans principais: na condição do “não há longo prazo”, característica principal do “capitalismo impaciente” (SENNETT, 1999, p. 22), que exige rápido retorno e constantes redefinições das redes institucionais; e na introdução do “flexitempo” – dado como uma recompensa ao trabalhador –, que leva a uma maior inovação e liberdade no planejamento do tempo. (cf. Entrevistas **D** e **E** a respeito da possibilidade do *home office* e de horários alternativos de trabalho).

A implantação dessa nova reestruturação se realiza por meio de medidas práticas amplas que demandam uma redefinição constante e que acabam por gerar empresas mais planas e flexíveis, horários elásticos e possibilidade do trabalho em casa.

Segundo Sennett, em meio a uma economia política continuamente replanejada, altera-se o sentido de trabalho e desenvolve-se uma estrutura mais abrangente de controle: o flexitempo é um benefício distribuído de maneira desigual e racionado.

⁷⁷ “Esta diretriz se sustenta no princípio, veiculado e reforçado pelo desenvolvimento do individualismo no sistema capitalista, de que todos os homens são livres para pensar, independentes para tomar decisões e distintos para agir. Sendo a autonomia e a liberdade condições fundamentais na trajetória do homem contemporâneo, considera a busca da realização pessoal e do sucesso uma tarefa inalienável, atribuindo a cada indivíduo a responsabilidade pessoal de conseguir concretizá-la”. (THEODORO, 2004, p.131)

Além disso, efetua-se com ele a sujeição do empregado a um domínio maior e mais íntimo por parte da instituição: traz ao profissional apenas o controle do local – a casa –, mas não lhe garante o domínio do processo de trabalho. Essa transcendência de controle gera sentimentos de impotência, insegurança e incerteza, que acabam provocando conflito entre caráter e experiência, e alteram a construção de uma identidade e história de vida. (cf. Entrevista **D**: o executivo expressa claramente dois pontos: (1). o regime de *home office* não é uma condição que se estende a todos dentro da empresa; (2). O flexitempo é altamente valorizado pelo profissional. Essa valorização, aliás, é também feita, em princípio, pelos profissionais **D, E, F, G**. Todos, entretanto, não se sentem completamente seguros e reconhecem a necessidade de contato constante com o ambiente físico da empresa, para ver “o que acontece”).

Articulada ao redor de alguns conceitos básicos, a busca da flexibilidade, apontada por Sennett como o segundo slogan, adquire, assim, status de qualidade imprescindível na nova ordem econômica e cultural.

Repulsa à rotina e combate às formas rígidas de burocracia, busca de maior produtividade, descentralização de poder e uma estrutura institucional mais simples são pontos reiteradamente enfatizados e que justificam a implantação de algumas medidas práticas pelo sistema: a reinvenção descontínua de instituições, com a desagregação vertical e eliminações de camadas (reengenharia), a especialização flexível de produção e a concentração de poder sem centralização perceptível. Segundo Foucault, “nas suas malhas os indivíduos não só circulam como estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder; são sempre centros de

transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles”. (FOUCAULT, 1979, p. 183) ⁷⁸.

Na nova economia transnacional, realmente as demandas do mundo exterior determinam a estrutura interna das instituições, exigindo uso de alta tecnologia, velocidade dos meios de comunicação e rápidas tomadas de decisão⁷⁹.

O ciberespaço é, efetivamente, um potente fator de desconcentração e de deslocalização, mas nem por isso elimina os “centros”. Espontaneamente, seu principal efeito seria antes o de tornar os intermediários obsoletos e de aumentar as capacidades de controle e de mobilização direta dos nós de poder sobre os recursos, as competências e os mercados, onde quer que se encontrem (LÉVY, 1999, p. 190).

Sennett argumenta que o poder hierárquico permanece firme no lugar, mas há sobrecarga administrativa de pequenos grupos de trabalho com muitas tarefas diferentes ao mesmo tempo. O controle é feito por metas de produção ou lucro de difícil cumprimento; permanece, entretanto, uma falsa ideia de liberdade e poder. A trama de controle distancia-se de uma forma de submissão ao poder face a face por outra de natureza eletrônica. (cf. entre outros fatores, o papel do BlacyBerry, discutido em entrevista com o executivo **C**, e verificado também com os executivos **D, E, F, G**).

⁷⁸ CF. os conceitos valorizados na gestão horizontal. Antecipamos dois que são tratados neste trabalho no Capítulo 6. 6.2.2.4., nota de rodapé 108 e 109: “*Owner*: o proprietário de um processo não tem de ser um chefe, pode ser uma pessoa regular da organização e que tenha demonstrado competência para assumir a “propriedade” de um certo processo”. (ARAUJO, s/d); empowerment – dar poder, condições e instrumentos, juntamente com as devidas responsabilidades, a todos os componentes das equipes para que os resultados que possam surgir dessa união de forças tenha repercussão positiva em toda a organização.

⁷⁹ Jovens profissionais, em geral, demandam e tentam implantar, hoje mais do que nunca, essa característica na realização dos negócios. A percepção que têm sobre a atuação de profissionais mais velhos é de hesitação e lentidão. (cf. “Conflito de gerações?”, Capítulo 5, Parte 2, item 4.)

Para Lévy, entretanto, a articulação do espaço territorial e o da inteligência coletiva não deixam de representar um avanço: leva a uma operacionalidade de maior eficiência e rapidez, compensando a lentidão e a rigidez indelével do território; agiliza soluções, incitando e possibilitando, em tempo real, o compartilhar de competências, ideias e recursos.

Podemos implementar uma rede de comunicação informatizada em uma empresa de tal forma que seja mantido, ou mesmo reforçado, um funcionamento hierárquico e compartimentalizado. Mas podemos também aproveitar a ocasião para favorecer comunicações transversais, valorizar as competências disponíveis, iniciar novas formas de cooperação, encorajar o acesso de todos à expressão pública e implementar sistemas de 'memória empresarial' que estimulem o acúmulo e o compartilhamento de experiências. (LÉVY, 1999, p. 201).

Os deslocamentos pessoais causados pela nova ordem flexível estimulam o desapego temporal, a capacidade de desprender-se do próprio passado, a tolerância com a fragmentação, a confusão e a desordem. “A interconexão em tempo real de todos com todos é certamente a causa da desordem. Mas é também a condição de existência de soluções práticas para os problemas de orientação e de aprendizagem no universo do saber em fluxo”. (IDEM, 1999, p. 167).

A esse respeito, entretanto, Sennett propõe que as novas formas de trabalho trazem a popularização de mais dois slogans dentro do quadro de superficialidade que marca ‘a visão de mundo’ e ‘a visão de si mesmo’ do homem contemporâneo: primeiro, tudo fica mais fácil com a alta tecnologia – há alta performance técnica e pessoal. A maquinaria é responsável pelo único e verdadeiro padrão de ordem no novo sistema; segundo, as imagens que vigoram são de uma sociedade sem classes, que compartilha uma maneira comum de sentimentos, pensamentos, atitudes e comportamento.

Essa dificuldade de perceber as distinções existenciais de superfície – em que permanecem os menos poderosos dentro do sistema – e o estado de profundidade em que se enraíza a lógica mais complexa do processo produtivo se origina do fato de a nova ordem econômica não eliminar as regras do passado; trabalha com o familiar, o conhecido, mas em outras bases – de flexibilidade, de fluidez –, que acabam criando a impressão de maior liberdade.

Sua organização se estrutura em redes amorfas que possibilitam a movimentação dos indivíduos na ocupação de 'buracos'. "Os 'buracos' numa organização são os locais de oportunidade, não as vagas claramente definidas de promoção numa pirâmide burocrática tradicional."⁸⁰ Marcadas por um processo de mobilidade social muitas vezes ilegível, impulsionam o profissional a "mudanças laterais ambíguas", à valorização de formas também fluidas e individualizadas de promoção ou de salários, com resultados imprevisíveis, e até a "perdas retrospectivas", em um sistema em estado constante de mudança interna que sinaliza uma crescente polarização entre profissionais qualificados e não qualificados, estimulando o surgimento de uma tecnocracia tecnológica. (SENNETT, 1999, p. 99 -105).

Assumir riscos torna-se valor altamente apreciado no mercado de trabalho, assimilado mais como um processo de autoafirmação do que propriamente de submissão ao poder de imensas forças sociais e econômicas: "Ficar firme é ser deixado de fora. (...) O risco na vida real é tocado num nível mais elementar pelo temor de deixar de agir. Numa sociedade dinâmica, as pessoas passivas murcham." (IDEM, p. 103)⁸¹.

⁸⁰ Cf. Executivo **B**: dificuldade de perceber os critérios para promoção e desenvolvimento da carreira.

⁸¹ De certa forma, todos os executivos mais jovens mencionaram a necessidade que eles sentem de enfrentar desafios, enfrentar o novo, algo que os estimule a crescer. (Cf. **C, D, E, F, G**).

Incerteza, ausência de confiança e de compromisso com raízes profundas são fatores de grande impacto emocional que levam o indivíduo a formas de viver no limite, pois se exige dele um comportamento diferente: é preciso arriscar. Antes, apenas capitalistas ou indivíduos com perfil mais aventureiro é que arriscavam. O risco vai se configurar uma necessidade que precisa ser enfrentada pelas massas diariamente.

O impacto emocional que o risco provoca, a dificuldade em entender as possibilidades de progresso, de orientar-se socialmente, traduzem-se em um estado contínuo de vulnerabilidade, em uma preocupação constante – também expressa na sensação de estar sempre começando – e, principalmente, em uma ansiedade pessoal com o tempo. “A passagem dos anos parece esvaziar-nos. Nossa experiência parece uma citação vergonhosa.” (SENNETT, 1999, p. 115) ⁸².

Para o caráter, essas convicções, essa regressão, esse constante começar de novo levam à diluição da autoestima e põem em risco o senso de valor pessoal. A busca de qualificação evidencia essa condição e chega a alcançar níveis excessivos em um mercado que não disponibiliza um número compatível de empregos de altíssima qualificação; além disso, exacerba a competição e acentua a desigualdade.

A ilegibilidade do sistema transparece na compreensão superficial que as pessoas têm de seu trabalho, na fraca identificação e no distanciamento com o produto final, fatores que acabam alterando o próprio sentido desse trabalho, reduzido à condição de atividade acrítica e indiferente.

⁸² Nas entrevistas e em contatos profissionais mais formais, esse sentimento, de forma geral, não é expresso; em contatos mais pessoais, entretanto, ele se revela, às vezes sem mesmo que a pessoa tenha claramente essa percepção.

O estado paradoxal em que se encontra o indivíduo diante das novas tecnologias, as consequências pessoais de tal condição, surgem assim definidas nas palavras de Pierre Lévy:

Para o indivíduo cujos métodos de trabalho foram subitamente alterados, para determinada profissão tocada bruscamente por uma revolução tecnológica que torna obsoletos seus conhecimentos e savoir-faire tradicionais (...), para as classes sociais ou regiões do mundo que não participam da efervescência da criação, produção e apropriação lúdica dos novos instrumentos digitais, para todos esses a evolução técnica parece ser a manifestação de um “outro” ameaçador. Para dizer a verdade, cada um de nós se encontra em maior ou menor grau de desapossamento. (1999, p. 28).

Sentimentos de perplexidade, de exterioridade e de estranheza crescem à medida que se instauram a separação das atividades e a ilegibilidade dos processos sociais.

Tais condições acabam gerando dependência e estado de espírito de espectador, promovem um desencorajamento à iniciativa e estimulam a submissão ao julgamento de especialistas: “... numa determinada superfície, todos parecem estar num plano igual, mas abrir a superfície pode exigir um código que as pessoas não têm. E se o que elas sabem sobre si mesmas é fácil e imediato, talvez seja demasiado pouco.” (SENNETT, 1999, p. 88).

4.1.2-LIBERDADE E AUTONOMIA: UMA CONDIÇÃO DIFÍCIL PARA O PROFISSIONAL

Em um possível retrospecto histórico, sempre há a procura de padrões, de referências totalizantes que possam dar explicações para o mundo e para o tempo em que o homem se insere. Em momentos de grandes convulsões psíquicas,

como essa que vivenciamos, procura-se ansiosamente o sentido, “uma janela para espreitar o magma da realidade em construção”.⁸³

Os (...) valores foram abalados por uma rápida sucessão de bancarrotas ideológicas: comunismo, nazismo, existencialismo, marxismo, socialismo, capitalismo, consumismo, freudismo, novo esquerdismo, thatcherismo, reaganismo, movimentos *hippie* e *yuppie*. As imagens do homem e da mulher, as nossas próprias imagens, os mitos da televisão, a sede de equilíbrio e ordem – todas essas noções flutuam num magma de impulsos, desejos e frustrações, esperanças e desapontamentos e promessas não cumpridas. Por que é que, numa época de tanto progresso tecnológico, estamos numa tal confusão psicológica? (KERCKHOVE, 2009, p. 187).

Concordamos com a afirmação de Nietzsche quando diz que a independência e a liberdade são responsabilidades difíceis de carregar e uma razão inequívoca de grande tensão interior.

Flexibilidade, reestruturação, redefinições e reinvenções descontínuas marcam um novo cenário para o homem contemporâneo, alterando sua ideia de objetivo de vida e de identidade⁸⁴.

O conflito entre caráter e experiência que se instaura no decréscimo das relações duráveis, do compromisso mútuo e da confiança informal, acaba por gerar incerteza, ansiedade pessoal com o tempo, uma sensação de estar sempre começando e um estado contínuo de vulnerabilidade.⁸⁵

⁸³Essa expressão é do autor. (Cf. KERCKHOVE, 2009, p. 187).

⁸⁴ “Na época da fusão, os profissionais ficaram com medo de perder emprego. A legislação trabalhista naquela época era outra; depois de 10 anos de casa o indivíduo tinha estabilidade de emprego, não poderia ser mandado embora. Vínculos afetivos com a empresa, o apego, “nossa companhia”. Respeitavam regulamentos. As pessoas cresciam despreparadas tecnicamente e emocionalmente, e esses gerentes acabavam não suportando direito o stress da responsabilidade que é tão grande sem preparo técnico. O mundo mudou muito nesse aspecto. Anteriormente, certamente as lideranças respeitavam muito mais os princípios e valores dos patrões. Ford Brasil era meio Pigmalião, construído na imagem e semelhança. Hoje, muitos indivíduos qualificados se sentem ameaçados”. (GIKOVATE, F./Anexo 21)

⁸⁵ “Na atualidade, o desemprego dos executivos é o maior medo. O medo número 1 é de ficar desempregado, em uma pesquisa junto a 643 executivos de vários cargos e em empresas de todos os portes. O resultado foi que 70,7% estavam

A aceleração das alterações técnicas, a ilegibilidade das novas formas de trabalho, a ruptura contínua com a antiga relação de competência e formas horizontais de hierarquização trazem para o indivíduo não apenas uma compreensão superficial de atuação profissional, do sistema como poder instituído; traduzem-se, também, em ilegibilidade emocional, em superficialidade do conhecimento do mundo e de si mesmo.

1. Segundo Lasch, em meio às transformações sociais e econômicas e às mudanças na vida pessoal e cultural, o homem, sintonizando-se com as mudanças ao seu redor – estratégia de sobrevivência necessária em uma época de transformações e em uma sociedade que valoriza as relações especulares – adapta-se a essa lógica, tentando construir sua identidade em um mundo fluido, de mudanças e mutações e de imagens compartilhadas coletivamente.

Embora a simulação marque os comportamentos na sociedade contemporânea, em algum grau a persistência da diferença entre “ser” e “parecer” ainda se mantém, e o indivíduo tem condições de escolher de forma mais ou menos livre como expressar a sua individualidade – “um núcleo de identidade” sustentará sempre o homem em sua transformação, mesmo nas condições mais extremas. (Cf. executivos **D** e **E**, em particular, que decidiram mudar de companhia: ou porque se sentissem estressados com o ritmo de trabalho, extremamente intenso, ou porque não quisessem ficar em uma estrutura organizacional que não lhes possibilitasse um convívio familiar mais satisfatório com seu ideal de vida pessoal).

colocando como centro de suas preocupações a vida profissional (mais do que a vida pessoal e a familiar) e 39,5% afirmaram temer, mais do que tudo, não ter um emprego”. (REVISTA EMPREGO, 2008)

Essa ideia é defendida também por Sennett, que considera a força individual, o voltar-se para dentro de si mesmo como os limites da coerência do homem contemporâneo.

Também Jameson afirma que, mesmo no esvaziamento da subjetividade, apesar de toda fragmentação, o eu sobrevive na articulação de si mesmo no tempo.

A interpretação que defendemos neste trabalho segue essa linha de pensamento no limite e é, portanto, a de que o *self* – o cerne da pessoa, traço essencial único de individualidade – sobrevive apesar de toda fragmentação.

Ratificamos essa posição, mesmo considerando que alguns estudiosos defendem concepções divergentes, como é o caso de Baudrillard e Maffesoli.

Baudrillard acredita que a precedência das imagens, a expansão da linguagem publicitária para as diversas dimensões existenciais, acaba provocando a liquidação dos referenciais e a implosão dos sentidos. Defende que a simulação perpassa toda a relação que o indivíduo tem com os outros e até consigo mesmo. É o fim do social e o fim do individual.

Em Maffesoli, a ideia do individualismo se dissolve e cede lugar à da “persona”, à das diversas máscaras em um jogo de cena, na participação comum de um mito, na construção de um “nós” pleno de figuras emblemáticas, “formas” vazias que permitem a identificação de cada um e de todos, nessa criação coletiva que é, antes de tudo, “indiferenciação”, um “perder-se” em um sujeito coletivo – “o neotribalismo”, uma sociedade com dominante empática.

A ideia de simulacro e simulação surge também nas considerações de Rüdiger sobre a moral, o predomínio do cinismo em relação aos valores comuns que se constata em nossa época. Afirma, com razão, que a moralidade não se sustenta individualmente; depende de um conjunto de costumes compartilhados e valorizados. À medida que o indivíduo se transforma em valor, o egoísmo prevalece, a moral torna-se abstrata, apenas uma crença, um simulacro, sem sentido substancial para ser seguido ou respeitado⁸⁶.

Em Rüdiger, assim como em Lasch e em Sennett, fica claro, entretanto, que todo o processo de racionalização e esquematismo, de comportamentos padronizados, sugeridos e estimulados pela indústria cultural, enfim, todo o caráter simulacional das relações sociais, não significa a implosão dos sentidos – pelo contrário, surge como lógica absolutamente necessária e coesa para o funcionamento, a eficiência e a preservação do processo capitalista em curso, como, aliás, Adorno e Horkheimer nos propõem. (COELHO, 2002, p. 63).

Como já analisado, esse ponto de contradição crucial⁸⁷ em uma sociedade que valoriza tanto a concentração de riqueza e, ao mesmo tempo, enfatiza características comuns de igualdade e liberdade fica diluído na visão de mundo apresentada como realidade social *que é*. Ou seja, é resultado de um

⁸⁶ “As maiores (empresas), conforme o crescimento vão criando normas para ocupação dos cargos, se tornando mais rígidas para ocupação dos cargos, mais zelosas em manter seu espaço nas disputas territoriais dentro dos diferentes níveis; a empresa então tenta moldar todos dentro do perfil para cada função. Na minha experiência, isso vai até um certo nível, já no altíssimo escalão eles têm muita liberdade, agem como donos, inclusive na roubalheira também”. (GIKOVATE, F./Anexo 21)

⁸⁷ “As pessoas querem ter sucesso, que é uma coisa que destaca, e ao mesmo tempo querem se sentir integradas e iguais a todos. Certamente existe muito essa questão: um indivíduo de destaque e a integração. Um indivíduo com destaque se desajusta, fica mais solitário. Na empresa ele é bem remunerado, é mais invejado, é excluído”. (GIKOVATE, F./Anexo 21).

planejamento, uma lógica prévia para a manutenção do poder econômico capitalista sobre as estruturas sociais.

2. Outro ponto importante a ser considerado é que no contexto presente, fortemente marcado pela aceleração, também a presença das inovações tecnológicas se faz sentir como movimento de um pêndulo que oscila.

Cada extensão tecnológica passa a ser usada com pouca ou nenhuma resistência consciente por aqueles que a adotam rapidamente; nunca, porém, se integra completa e naturalmente nas funções do corpo e da mente; e nunca fica completamente fora da construção psicológica que está em processo.

As tecnologias invadem a realidade com pouca ou nenhuma resistência consciente por parte dos que a adotam rapidamente. Os impulsos tecnológicos e as promessas do mercado, assim como um exuberante tecnofetichismo, entorpecem o público em geral que permanece psicologicamente ligado às antigas imagens de si e do mundo. (...)

Cada extensão tecnológica que admitimos na nossa vida comporta-se como uma espécie de fantasma, nunca se integra completamente nas funções do corpo e da mente, mas também nunca está completamente fora da máscara psicológica. (KERCKHOVE, 2009, p. 188 - 190).

Por ser época de passagem, de mudança e de transitoriedade, o homem vive sistematicamente no limite da dúvida: na encruzilhada existencial e filosófica entre os antigos padrões, a segurança da tradição, e o novo, o que está por vir, o desconhecido.

A nossa relação de sentido único, frontal, com a tela do televisor trouxe a cultura de massas. A tela de computador, ao introduzir modalidades de interatividade bidirecional, aumentou a velocidade. O efeito das hipermídias integradas será a imersão total. Estamos à beira de uma nova cultura profunda que começou a tomar forma durante os anos

noventa. Todas as vezes em que a ênfase dada a um determinado meio muda, toda a cultura se move.(KERCKHOVE, 2009, p. 141).

A revolução da informação e da comunicação oferece, portanto, uma paisagem eletrônica complexa, de novas fronteiras, relacionamentos, contatos, redes, comunidades, propondo outros papéis, outras identidades, demandando outras formas de ‘saber ser’ e de ‘saber agir’. Para além de qualquer afirmação que se possa fazer a respeito dos seus aspectos – desestabilizantes, às vezes excludentes, alienantes, totalizantes; ou socializantes, integradores, descompartmentalizantes, emancipadores –, sem dúvida alguma, ela traz novas condições culturais e sociais e descortina possibilidades ainda incalculáveis em seu escopo de atuação e em seus vários movimentos futuros.

É possível que esse dilema existencial de escolha entre o velho e o novo, a tradição e o desconhecido, tenha sempre acompanhado a trajetória do homem, em qualquer época, em qualquer lugar, devido aos inúmeros desafios que teve de enfrentar, devido à sua infundável luta pela sobrevivência. Na nossa contemporaneidade, entretanto, fica evidente que a qualidade e a natureza das transformações que acontecem nessa contraposição adquirem formas e intensidades inusitadas, em um contínuo processo de metamorfoses.

A assunção do novo e o contínuo processo de metamorfoses técnicas que envolvem tudo e todos assumem, no presente, as formas de categorias existenciais: viver o nosso tempo significa mudar, “devir outro”, “ir além”, “transitar”, “deixar”, “sair”, mas num sentido diferente do significado histórico da viagem e do viajar. Numa postura distinta daquela comum aos habitantes das cidades à beira-mar que, pela própria posição geográfica, permaneciam com a constante dúvida que os deixava sempre suspensos entre o partir e o ficar, na época contemporânea, não se parte nem se retorna. O mar é em qualquer lugar. Dentro e fora de nós. Nós somos mar. (DI FELICE, 2009, p. 24).

Por todos os fatores mencionados, o aprofundamento dos possíveis significados que surgem, a partir das interações e das articulações que o homem, as novas mídias e o ambiente passam a desenvolver entre si, indica claramente para um horizonte inédito.

Há, em processo, uma nova experiência psicológica com uma subjetividade combinada com a conectividade; instituem-se novas redes interativas que, superando a barreira do espaço e do tempo, passam a instaurar novos processos econômicos, comunidades virtuais e movimentos inéditos e dinâmicos de construção de valores.

Todos esses movimentos caracterizam esse tempo presente como um tempo singular – de transformações que dizem respeito não apenas à época e à sociedade atual, mas também à nossa condição de perceber e à nossa forma de sentir, fatores únicos que, afinal, acabam produzindo a nossa singularidade.

Como nos diz Morin (2000), há uma complexidade nos diversos níveis de existência traduzida na especificidade de cada ser, nas qualidades que emergem das interações. A busca do eu, acreditamos, passa necessariamente pela conscientização de si mesmo como ser humano, consubstancialmente definido em sua dimensão biológica, social e psicológica, oscilando entre sonhos e limites, aspirações e realizações, conquistas e frustrações, vida e morte – enfim, contradições que constituem a sua própria e verdadeira essência e que se entremeiam naquilo que Walter Benjamin denomina “o concreto mais extremo”, o concreto do dia a dia, compondo os interstícios dos grandes conjuntos culturais em que o homem transita com outros homens na complexidade de um novo cenário e procura usar sua liberdade fazendo escolhas que, mesmo limitadas, existem.

O capítulo “Paisagens” traz, por isso, para esse universo, reflexões a respeito das interações e articulações que se estabelecem entre o sujeito e o mundo corporativo, discutindo e analisando, em especial, as questões referentes às disposições de poder em nossa sociedade, ao papel fundamental da educação na emancipação do sujeito individual e à necessidade de respeito e valorização dos direitos humanos no contexto social contemporâneo.

CAPÍTULO 5

PAISAGENS - INTERAÇÕES E ARTICULAÇÕES ENTRE O MUNDO CORPORATIVO E O SUJEITO: PODER, EDUCAÇÃO E DIREITOS HUMANOS

PAISAGEM: COMO SE FAZ

Esta paisagem? Não existe. Existe espaço vacante, a semear de paisagem retrospectiva.

A presença das serras, das imbaúbas, das fontes, que presença? Tudo é mais tarde. Vinte anos depois, como nos dramas.

Por enquanto o ver não vê; o ver recolhe fibrilhas de caminho, de horizonte, e nem percebe que as recolhe para um dia tecer tapeçarias que são fotografias de impercebida terra visitada.

A paisagem vai ser. Agora é um branco a tingir-se de verde, marrom, cinza, mas a cor não se prende a superfícies, não modela. A pedra só é pedra no amadurecer longínquo. E a água deste riacho não molha o corpo nu: molha mais tarde. A água é um projeto de viver.

Abrir porteira. Range. Indiferente. Uma vaca-silêncio. Nem a olho. Um dia este silêncio vaca, este ranger baterão em mim, perfeitos, existentes de frente, de costas, de perfil, tangibilíssimos. Alguém pergunta ao lado: O que há com você? E não há nada senão o som-porteira, a vaca silenciosa. Paisagem, país feito de pensamento da paisagem, na criativa distância espacitempo, à margem de gravuras, documentos, quando as coisas existem com violência mais do que existimos: nos povoam e nos olham, nos fixam. Contemplados, submissos, delas somos pasto somos a paisagem da paisagem.

Em “Paisagem: como se faz”, Carlos Drummond de Andrade deixa transparecer à luz do texto significações sutis e exatas através de um dinamismo polissêmico que pode nos conduzir a uma compreensão mais ampla (e também necessária dentro da estrutura metodológica sobre a qual este trabalho se desenvolve) da “paisagem”.

Paisagem, em sua relação com o espaço – que não existe sozinha, só aparece quando um e outro se constituem ao mesmo tempo; um em relação ao outro, como no movimento hologramático de imagens sobre um plano.

Paisagem, em sua relação com o tempo – que é retrospectiva, uma história de uma história passada que se lança no presente em direção ao futuro. E que, por isso mesmo, ainda está sendo construída, reconstruída.

Paisagem, como visualidade não imediata – que é representação imagética imaginária construída mais tarde, pois “o ver não vê”; é narrativa que se tece depois, é fotografia que desvenda detalhes, não do que se viu, mas do que marcou, do que se pressentiu, do que ficou.

Paisagem, como “pequeno país”⁸⁸ – que é lugar de poder definido no tempo e no espaço, sem a intervenção da arte ou de normas; poder que nos deixa reféns de sua força e que a transforma em sujeito a nos observar (“somos a paisagem da paisagem”).

⁸⁸ “A raiz etimológica da palavra paisagem é de origem francesa, e carrega um duplo significado: *paysans* pode referir-se aos habitantes de um determinado *pays*, como, mais literalmente, aos camponeses”. (DOMINGUES, 2001); (SILVA, s/d);

Neste trabalho, o capítulo “Paisagens” se realiza na possibilidade dessa perspectiva mais ampla – uma janela para espreitar e tentar compreender os movimentos de uma realidade em que o poder, a educação e os direitos humanos participam como fatores decisivos em um contexto em que a inovação tecnológica acelera, as forças do mercado se expandem e o mundo fica repentinamente mais amplo para os indivíduos e menor para a integração coletiva, tendo em vista a superação das irreconciliáveis diferenças multiculturais de língua, etnia, política, economia e religião.

Esses estudos procuram refletir a respeito dos possíveis significados que surgem, explícita ou implicitamente, das interações e articulações entre o mundo corporativo e o sujeito. Buscam investigar e interpretar as paisagens em que Narciso e Pigmalião se expressam nas diferentes formas de sentir e perceber o outro, o mundo à sua volta e a si mesmo.

O capítulo se desenvolve ao redor de três partes.

Na Parte 1, discutimos sob a perspectiva de Foucault, a questão do sujeito e do poder em dois filmes: “Mauá – o Imperador e o Rei” (Anexo 22) e “São Paulo Sociedade Anônima” (Anexo 23), obras que apresentam uma reconstituição histórica de duas fases distintas do surgimento e desenvolvimento da empresa no Brasil.

Na Parte 2, refletimos sobre o papel da educação: são feitas considerações a respeito da educação corporativa, as críticas que ela recebe, e analisamos as possibilidades que essa modalidade de ensino tem a oferecer à formação profissional e social do homem.

Finalmente, na Parte 3, apresentamos pesquisas a respeito dos direitos humanos nas empresas e, ainda, as percepções que os profissionais executivos entrevistados (**A, B, C, D, E, F e G**) têm a esse respeito com relação ao ambiente em que trabalham. Refletimos sobre a necessidade de uma nova consciência sobre o comprometimento com um ideal ético comunitário, sensibilizado, com força de caráter e de simpatia.

A pesquisa certamente não tem a pretensão (nem condições) de esgotar o tema; é um olhar sobre o nosso tempo, uma tentativa de compreender e de dialogar com algumas questões da nossa contemporaneidade. Sendo assim, esses estudos se realizam como abordagem interpretativa não imediata, não pontual, e têm em vista a complexidade das diversas dimensões e significados por trás das transformações que ocorrem em nossa época e em nossa sociedade.

PARTE 1

5.1 O SUJEITO E O PODER: UMA PERSPECTIVA EM FOUCAULT

Talvez o objetivo hoje em dia não seja descobrir o que somos, mas recusar o que somos. (FOUCAULT)⁸⁹

A questão do tempo presente, a questão daquilo que somos neste tempo presente: eis delineado o grande dilema político, ético, social e filosófico que Foucault, de forma clara, tão bem assinala ao discutir a natureza e as especificidades das relações de poder existentes na sociedade moderna.

⁸⁹ FOUCAULT, 1982, p. 239.

Seus estudos sobre o poder nos levam não só à compreensão do papel desempenhado pelo Estado como inteligência do sistema de poder, com seus mecanismos de exercício de dominação social, mas também nos propõem a necessidade de estender o alcance de uma definição de poder a um sujeito que, inserido em disposições de produção e significação, fica igualmente exposto a relações muito complexas.

O poder, desta forma, surge centrado não apenas no poder político ou do capital, mas se realiza principalmente como processo, em suas correlações com a comunicação, a cultura, a contracultura, nas grandes variáveis não apenas de um macrocontexto social e cultural, mas também de um microcontexto, marcado por um dinamismo nem sempre explícito ou detectável. Poder não como bloco monolítico, como propriedade que se possui ou não, que beneficia alguns e alija outros de sua esfera – esse tipo de poder não existe; mas poder como algo que se exerce, que se realiza, que se efetua – poder como relação.

Foucault evidencia a importância de diversas fontes e instrumentos de poder, o exercício das diferentes estratégias, sua dinâmica específica presente em todas as dimensões da vida cotidiana, alcançando a todos os indivíduos, enraizando-se profundamente no nexos social.

O caráter relacional do poder, por sua vez, implicará necessariamente o desenvolvimento da luta, da resistência contra seu exercício. O conceito “o poder gera sempre contra-poder” (FOUCAULT, 1982, p.234) traduz duas condições importantes: primeiro, a total anulação do poder do outro se torna praticamente impossível; segundo, como decorrência, a coexistência de duas instâncias vivenciais antagônicas e complementares deverá ser sempre considerada no conjunto das relações sociais, nas instituições, no mundo do trabalho, nas

políticas e culturas organizacionais e em seus reflexos no campo profissional e humano.

É nosso objetivo neste trabalho fazer algumas reflexões a respeito da representação da questão do poder em duas obras particulares: a primeira, retratando os passos iniciais do empreendedorismo no Brasil, com Mauá; a segunda, esboçando com tintas fortes o processo de industrialização nacional nos anos de 1950, o crescimento urbano e a criação de uma burguesia nos grandes centros, com seus valores e conflitos.

“Mauá – O Imperador e o Rei” (Anexo 22), produzido em 1999 e dirigido por Sérgio Rezende, e “São Paulo Sociedade Anônima” (Anexo 23), realizado entre 1957 e 1961 sob a direção de Luiz Sérgio Person, permitem, por isso, pela reelaboração estética, e até como possibilidade simbólica, acompanhar toda uma mudança de rumo do Brasil em direção ao que ele é e realiza nos dias de hoje.

Os estudos desenvolvidos por Foucault, particularmente em “Microfísica do Poder” e “O Sujeito e o Poder”, constituem referência teórica para a análise dos dois filmes - dois discursos com especificidades e estilos distintos, porém interligados pelo valor do sentido no dilema que Foucault tão bem expressa na citação feita em nossa introdução.

Esse encontro, possível apenas na representação de uma verdade mais ampla, é o tema dos estudos que se seguem.

5.1.1. “Mauá, o Imperador e o Rei”

Determinações Históricas e Ideológicas e a Representação de um Sujeito

Resultado de uma reconstituição histórica minuciosamente trabalhada, “Mauá – O Imperador e o Rei” percorre de forma linear e didática a saga de Irineu Evangelista de Sousa, um menino órfão que, aos nove anos, chega ao Rio de Janeiro para trabalhar em um armazém e, aos trinta, tem a maior fortuna do Império, transformando-se, então, em Barão e Visconde de Mauá.

A história se passa no Segundo Reinado do Brasil, um país que, marcado inicialmente pela exploração de riquezas e depois por interesses agrícolas, assiste ao despertar de um grande potencial industrial, movimento impulsionado principalmente pela ambição e o empreendedorismo de Mauá. Sob a direção de Rezende, texto, imagem e som se articulam em diálogos claros, em camadas sutis e exatas, desvendando, recriando ou sugerindo a trama do contexto histórico e de suas forças atuantes. Fazendeiros e proprietários rurais compõem as classes de maior expressão política e social; seguem os comerciantes, muitos deles enriquecidos com o tráfico de escravos que, a partir de 1850, sofre medidas efetivas de repressão; há pequenos lavradores, manufactureiros, a grande população pobre e despreparada e, finalmente, os escravos. Desenvolve-se a lavoura, o comércio exterior fica em ascensão, realiza-se o aparelhamento técnico do país. A Inglaterra, depois de um longo período de conflitos e hostilidades resultantes da questão do tráfico de escravos, voltará a atuar no país reiniciando suas atividades e investindo capitais.

Será nesse cenário que a trama laboriosamente construída por Rezende nos apresentará, já nas primeiras cenas, aquilo que iria se constituir uma espécie de fio condutor no desenvolvimento dessa trajetória impressionante – na verdade, a primeira lição que Mauá duramente aprenderia sobre poder e relações de poder.

Valentim, um escravo maltratado, agradecido pela bondade demonstrada, diz ao ainda rapazinho Irineu: *Nessa vida todo mundo tem um senhor. Escolhe bem o*

seu; ele é que vai decidir o seu destino. Se for bom, sua vida é boa. Se for mau, sua vida se acaba. Mas nunca confie em patrão nenhum: nem no bom, nem no mau.

Mauá, com seus sonhos de modernização e independência, logo descobrirá que os poderes se exercem como uma rede de dispositivos e mecanismos que, nem sempre visível ou marcada por limites ou fronteiras, alcança e sujeita a tudo e a todos.

Naturalmente, o poder se situa no Estado, e essa é uma forma de poder tanto individualizante quanto totalizadora. Porém, há um conjunto de realidades muito sutis e complexas que precisam ser consideradas e que mantêm relações não apenas com essa força catalisadora, “fundamental”, mas com outras múltiplas formas enraizadas no conjunto da trama social e que constituem expressões diferentes de poder. Surgem das diferenças individuais, de objetivos diversos, do jogo de interesses, do processo de racionalização que envolve procedimentos, normas, comportamentos, valores institucionalizados que se firmam em uma época, e da própria aplicação do poder sobre nós mesmos e sobre os outros, entre outras coisas.

Essa correlação de forças pode, então, se manifestar na figura do *senhor* - o senhor de escravos, representante da classe de maior envergadura política, social e econômica do Império. É ela quem vence quando Irineu, ainda imaturo na vida e nos negócios, quer fazer prevalecer, sem sucesso, uma condição financeira que lhe permite exigir, por motivo de dívidas não salgadas, o direito de posse das terras de um fazendeiro tradicional do lugar. Ou, quando já maduro e experiente, tenta receber a vultosa soma que deu como empréstimo à irmã do Imperador e é levado aos tribunais por ofensa.

O que ele não entende é que, mais do que dinheiro, existe a tradição, a honra e tudo que sustenta a condição e a qualidade de uma elite nobre e privilegiada. Peça de uma mesma engrenagem, cada um de seus membros se sustenta na força de suas relações coesas e circulares, garantindo reciprocamente sua existência, mantendo a sustentabilidade de um quadro geral que “não deve e não pode ser mudado”. Nesse sentido, no encontro que têm no Banco do Brasil, o Visconde de Feitosa diz a Irineu: *Todos os sonhos têm que se subordinar aos sonhos do Imperador*, esta não será simplesmente uma figura retórica, mas sim uma enunciação clara e precisa de delimitação de território e de ação.

Como nos sugere Rezende, entretanto, em uma significativa justaposição de termos, o exercício do poder pode também estar presente na possibilidade de um novo modelo econômico, na figura do *patrão* que os ventos liberais sopram da Inglaterra.

Carruthers, empresário inglês que opera no Brasil, quando ainda Irineu era seu empregado, adverte-o sobre a necessidade da decisão de escolha ao lhe indicar as primeiras noções de teoria econômica e financeira da época: *O mundo está mudando. Você vai ter que decidir de que lado quer ficar*. Carruthers sabe, ou pressente, que o domínio das coisas, das técnicas e do trabalho traz necessariamente uma transformação do mundo. Uma nova ordem que, por certo, colocará em jogo novas relações entre os indivíduos, demandando o ajustamento a critérios de uma outra racionalidade e a novos rituais de verdade.

O domínio de “capacidades objetivas” - capacidades para transformar, saber fazer, utilizar - constitui por si só, entretanto, um campo de possibilidade esparso, sem sustentação própria, que se apoia em estruturas já consolidadas e permanentes. Fazer com que o novo rompa barreiras e consiga espaços não é uma tarefa fácil. Demanda deslocamentos, provoca resistências, gera medo e oposição.

Será Carruthers, novamente, quem alertará Irineu para a importância de outro fator: as relações de comunicação. Comunicar é sempre uma forma de atuar sobre os outros, transmitindo informações, persuadindo sobre a importância de um fato, convencendo a agir, criando espaços de aproximação e aceitação. Induz sutilmente efeitos de poder, visto que altera o campo de informação de quem ouve.

A Maçonaria servirá, então, como porta de entrada para esse novo campo de atuação. As sociedades maçônicas floresciam; nelas estavam presentes até sacerdotes e a maioria dos homens influentes do Império. Sua força política, já antes demonstrada na independência do país, assumia novos contornos. Discutia-se a abolição dos escravos, a adoção de novas medidas comerciais e de negócios, os novos ares democráticos do resto do continente americano e europeu, a possibilidade da república.

Irineu estabelece contatos, infiltra-se nos domínios da elite política, consegue acordos e sustentação para seus planos. Fica mais fácil concretizar seu sonho de modernização e independência econômica para o país. Angaria muitos amigos... e tantos outros inimigos. O Visconde de Feitosa resume o sentimento dos últimos: *Não gosto de maçons; não gosto de novo-rico. Acham que fazem parte do nosso mundo.*

A prática, a materialidade da ação, o fazer acontecer representam, entretanto, um saber que se possui ou não. E todo saber assegura o exercício de um poder, pois, como parte de uma engrenagem maior, ele se articulará sempre com estruturas econômicas e necessariamente políticas. São domínios de articulação com outras fontes de poder, uma nova relação de forças.

Irineu nem sempre compreende o alcance do que isso representa, e, se por um momento o faz, subavalia o impacto de suas conquistas e o peso que isso poderá ter em sua vida futura. As cenas do assentamento do primeiro dormente e da inauguração da ferrovia, nesse sentido, são emblemáticas. Dois mundos e dois filhos de um mesmo tempo se chocam. Homem de educação aristocrática refinada, para quem o trabalho manual é atividade inferior, “uma coisa de escravos”, o Imperador é, antes de tudo, o símbolo de um poder conservador, tradicional, que tem na força da agricultura e na mão de obra escrava a sustentação de seus ideais de equilíbrio econômico, político e social. Mauá, por sua vez, foi menino pobre, aprendeu na lida do dia a dia a dar valor ao trabalho, à execução, ao pragmatismo e ao empreendimento. Para o primeiro, a pá de terra que o escravo entrega para o assentamento do dormente é um constrangimento pessoal e uma afronta contra tudo o que é e o que acredita representar; para o segundo, é um momento de glória pessoal, a consagração de um longo caminho percorrido e conquistado na busca do desenvolvimento e realizações.

Como em toda forma de resistência ao estabelecido, os interesses de Mauá se voltam principalmente para a conquista de frestas na estrutura do sistema e a dissociação das relações de poder. Seu ataque não é tanto contra o Império, como instituição de poder, mas contra uma forma de poder que considera reacionária e na contramão dos tempos.

Usa como estratégia de luta soluções “vencedoras”: investe, ganha dinheiro, faz alianças, empréstimos com a Inglaterra, empreendendo ousada e largamente. Funda o Banco do Brasil, constrói a primeira ferrovia do Brasil, ilumina o Rio de Janeiro, instala cabos submarinos de telégrafo até a Europa... O povo nas ruas exclama: *No Brasil, temos um Imperador e um rei.*

Como toda relação de “insubmissão”, Mauá anseia tornar-se relação de poder. Para o Imperador, sua visão de negócios, sua ânsia empreendedora deixam implícito que o Brasil tem condições de caminhar por pernas próprias e de se transformar em uma potência sem a tutela do Império.

Veiga-Neto (2003) afirma que, para se entender a questão da resistência sob a perspectiva de Foucault, é necessário considerar que o poder se atualiza e se dispõe como uma rede na qual há pontos de resistência, minúsculos, transitórios e móveis: “A resistência ao poder não é a antítese do poder, não é o outro *do* poder, mas é o outro *numa relação* de poder – e não *de* uma relação de poder” (p. 151-152).

No jogo do confronto, ao definirmos o exercício de poder como o “governo” dos homens uns pelos outros, a figura do Visconde de Feitosa adquire contornos significativos. Eminência parda do governo, sua atuação é drástica e forte, agindo nos bastidores, incitando, induzindo; ou tornando difícil, limitando, fazendo uso de coerção e até proibindo. Há muito a perder e torna-se indispensável agir, interferir no campo de possibilidades que as ações de Mauá provocam.

“Aquilo que define uma relação de poder”, como nos ensina Foucault (1982),

é um modo de ação que não age direta e imediatamente sobre os outros, mas que age sobre sua própria ação. Uma ação sobre a ação, sobre ações eventuais, ou atuais, futuras ou presentes. (...) governar, neste sentido, é estruturar o eventual campo de ação do outro. (p. 243 - 244).

Mauá, no decorrer das circunstâncias, sucumbe, vencido em seu próprio campo de batalha. Martins (1996), em *História da Inteligência Brasileira*, faz a seguinte análise a esse respeito:

Ele (Mauá) possuía a “consciência social do instante histórico”, sentia as “necessidades da época”, mas viveu em conflito com a mentalidade dominante. Em outro país, ele “seria mais um operário da grande renovação da época moderna, principiada com a revolução industrial inglesa e exprimida em todo seu vigor no movimento norte-americano. No Brasil, foi uma espécie raríssima. Exemplar único de uma geração torturada por preconceitos morais provocados pela falta de compreensão do papel que lhe competia desempenhar na sociedade moderna”. (...) Mauá, depois de ter sido o mais poderoso homem de negócios da América Meridional e um dos banqueiros mais importantes do mundo, ganhou todas as batalhas menos a última – no que diferia da Inglaterra, esse homem de formação inglesa. Mas isso aconteceu justamente porque o Brasil não era a Inglaterra, quero dizer, porque o Brasil ainda não estava preparado para “suportar” um homem como Mauá: ele não foi esmagado por seus defeitos ou por seus erros, mas destruído em consequência da sua própria superioridade; seu “erro” foi estar no “trem da história”, que o Brasil havia perdido. (p. 208)

Um empreendedor, um “capitalista” e, com todas as possíveis ressalvas, um homem de empresa, Mauá, foi, sem dúvida, o pioneiro solitário nesse cenário em revolta que a Revolução Industrial trazia para o mundo econômico. Mauá foi vencido, mas, como ele próprio diria em sua autobiografia anos depois: “Vencido, mas não convencido”.

Em seus embates com o sistema vigente, conscientiza-se, talvez, de que toda relação de poder nutre-se da estrutura que a tornou possível; ela mantém seu ponto de equilíbrio até se sentir ameaçada. Ao enfrentar resistências que a desestabilizam, torna-se imprescindível o uso de estratégias vencedoras. Mas vencedoras até que uma nova estratégia de luta venha a se superpor e prevalecer. E talvez seja esta a mensagem que Sérgio Rezende nos propõe no último diálogo que Mauá mantém com o Imperador.

Homem culto, ligado às artes e às ciências, D. Pedro II menciona Prometeu como metáfora para explicar “a ira dos deuses” e a sua ruína, em uma alusão clara à trajetória percorrida por Mauá. Ao que ele responde, citando Galileu, em um prognóstico indiscutível: a vida tem uma dinâmica própria – é processo e

transformação. E particularmente essa vida nova que ele ajudou a construir trará, com certeza, outros rumos e muitos desafios.

5.1.2. “São Paulo Sociedade Anônima”

O Sujeito e o Discurso da Verdade sobre Si Mesmo

Foucault (1982), ao discutir sobre a questão do sujeito, nos indica dois significados para a palavra: “(1) sujeito a alguém pelo controle e dependência, e (2) preso à sua própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento”. (p.235)

Trabalhando simultaneamente com esse duplo conceito sobre a condição do indivíduo no mundo contemporâneo, Luiz Sérgio Person apresenta “São Paulo Sociedade Anônima”, filme que tem lugar no final dos anos 1950, momento em que o Brasil vive o auge da euforia desenvolvimentista causada pela instalação de indústrias automobilísticas estrangeiras no país.

A obra narra a história de Carlos, jovem da classe média paulistana, que, aproveitando-se das grandes oportunidades imediatas que o país oferece, trabalha como gerente em uma fábrica de autopeças. Preso no turbilhão de uma nova ordem social e econômica, Carlos vive o dilema de quem ganha bem, tem uma família nos moldes tradicionais, mas se sente profundamente insatisfeito com tudo. Sem um projeto pessoal de vida, sem condições de reagir a uma estrutura que o aprisiona e sufoca, só lhe resta fugir.

Produzido entre 1956 e 1961, Person constrói a trama de seu personagem central em uma antecipação eloquente daquilo que, anos depois, iria se constituir uma questão recorrente na vida de muitos profissionais das grandes corporações: o

impacto das transformações econômicas e sociais e as mudanças que ocorrem na esfera pessoal e cultural.

O texto que Person nos apresenta não caminha em linha reta. Propõe diálogos, justapõe *flash backs*, insinua sentidos com o som, o silêncio, trabalha nas entrelinhas de uma história de vida que se desenvolve entre a revolta e o conformismo, o conflito e a ambiguidade, a liberdade e a frustração.

Nesse sentido, a cena introdutória já adianta a questão fundamental do tema: a realidade, refletida na janela do casal que briga, é também parte integrante desse quadro. Está lá fora, mas ao mesmo tempo “dentro” das personagens, “colada” a elas, sem que se possam definir claramente seus contornos e limites.

Carlos estudou, preparou-se, arrumou um emprego na Volkswagen. O acordo com Arturo Carrari, facilitando a venda de peças que o imigrante italiano fabricava, seu desemprego, sua contratação posterior por Arturo, o relacionamento insólito com as amantes, seu casamento: tudo em sua vida parece seguir uma trajetória sobre a qual sente ter pouco controle. Com as amantes, experimenta uma sensação de liberdade frustrada por não conseguir dominá-las nem entregar-se a elas; no trabalho, faz concessões à corrupção; cede aos valores de uma sociedade tradicional que nem tanto respeita ou deseja para si mesmo. Vive, enfim, a condição de uma vida que caminha no fio da navalha entre uma superfície de platitude e adequação, de um lado, e sentimentos profundos de frustração, constante mal-estar e insatisfação, por outro.

Nossa “solidão radical”, conceito que Ortega y Gasset (GIKOVATE, 2004, p.44) tão bem nos sugere, parece, então, estar como fundo na narrativa que Person escolhe para discutir o drama de Carlos - e também do país - em seu ajustamento a um sistema socioeconômico novo, um dinamismo nem sempre explícito ou

detectável que afeta a tudo e a todos, provocando mudanças, diluindo referências claras, interferindo na concepção do indivíduo como indivíduo social e como sujeito integrado.

Parte integrante de um novo contingente – as massas contemporâneas urbanas –, Carlos se vê face a face com questões existenciais complexas: questões ligadas aos princípios de liberdade, às diferenças individuais (“à categoria metafísica do indivíduo, o pressuposto de constituirmos valorativamente personalidades independentes e distintas” (RÜDIGER,1996, p.28) e às tensões e aos desafios criados por esse conflito, dentro de estruturas econômico-sociais poderosas, de sentido moral incerto e de forte impacto sobre o caráter da pessoa; questões, enfim, relacionadas às implicações contidas nas articulações de governo e autogoverno, em uma sociedade que tem na valorização da dimensão estética um dos vetores principais para sua sustentação.

Person demonstra, com maestria, de que forma a ilegibilidade do sistema como poder instituído traduz-se também, para o indivíduo, em ilegibilidade emocional, em superficialidade do conhecimento do mundo e de si mesmo. Carlos experimenta dificuldade para delimitar aquilo que quer e o que deseja, e uma sensação persistente de esvaziamento do sentido de liberdade é companheira constante em sua vida. A autoabsorção toma conta nesse processo, e ele se sente perdido.

Segundo Foucault (1982), os processos de subjetivação implícitos especificamente na dinâmica social resultam das relações de contiguidade existentes entre os princípios de coerção ou dominação e as novas tecnologias do eu:

... se quisermos analisar a genealogia do sujeito na civilização ocidental, precisamos levar em conta ... os pontos onde as tecnologias de

dominação sobre os outros recorrem aos processos pelos quais o indivíduo atua sobre si mesmo. Mas também os pontos onde as tecnologias do eu são integradas nas estruturas sociais de coerção ou dominação. Segundo penso, no ponto de contato onde a maneira como os indivíduos são conduzidos pelos outros se liga à maneira como eles conduzem a si mesmos está o que chamamos de governo. Governar as pessoas, no sentido amplo da palavra, não é forçar as pessoas a fazer o que um dirigente deseja; consiste sempre num equilíbrio versátil, marcado pelo conflito e a complementaridade, entre as técnicas que asseguram a coerção e os processos através dos quais o eu constrói ou modifica a si mesmo. (p. 203).

Machado, na Introdução à Microfísica do Poder (FOUCAULT, 2002), ainda nos esclarece:

O indivíduo é uma produção do poder e do saber. Atuando sobre uma massa confusa, desordenada e desordeira, o esquadrinhamento disciplinar faz nascer uma multiplicidade ordenada no seio da qual o indivíduo emerge como alvo do poder. (...) O indivíduo não é o outro do poder, realidade exterior, que é por ele anulado; é um de seus mais importantes efeitos. (p. XIX-XX)

Na resignificação de seu percurso de vida, no jogo das relações sociais, nas diferentes formas de sociabilidade, Carlos surge como parte integrante de um mesmo caleidoscópio complexo no contraste necessário com outras imagens - na diversidade e na semelhança, no antagonismo e na conformação recíproca, na revelação de sua alteridade e de sua identidade. Constrói, assim, a sua imagem no embate dessas forças sociais, na integração e na contradição, na melhor conciliação possível entre um universo de valores que considera seu e o meio em que ele se forma, atua e é levado a se transformar.

Uma teia complexa e intrincada de significados e significações, de emblemas, símbolos, tipos e parâmetros marca esta nova ordem social, definida e determinada tanto por uma única organização do trabalho e da produção quanto pelas novas formas de participação dos indivíduos e das coletividades.

A revolução corporativa, em pleno progresso e desenvolvimento, desbanca e reatualiza conceitos antigos de lealdade, mérito, carreira, estabilidade, competência e habilidades profissionais, bem como sinaliza a exigência de se diferenciar em um mundo pasteurizado, de se autodesenvolver e ampliar horizontes, sair da mesmice, questionar sempre, de demonstrar que se é capaz de pensar e que não se é um simples executor, que se tem coragem para correr riscos, ousadia para fazer diferente, enfim, disponibilizar outras posturas comportamentais que se destacam como essenciais: competência para os relacionamentos humanos no ambiente profissional - e fora dele, requisito tão ou mais importante que o conhecimento técnico; capacidade de se comunicar com todo tipo de interlocutor, de manter um vigor intelectual, um “cérebro poroso” com relação a modos de ser e de pensar; de sempre reavaliar um presente que, de uma maneira ou de outra, não se cristaliza em direção ao futuro.

Fica claro na crítica de Luiz Sérgio Person que a busca da satisfação de desejos e necessidades constantemente renovada e sempre em expansão, assim como a separação dos propósitos naturais da vida em comunidade, impulsionam Carlos a novos patamares existenciais. Desprovido de referências coletivas e de simbolismos comuns que o orientavam, ele tem a responsabilidade pessoal e subjetiva de realizar-se.

O desenvolvimento do individualismo põe como certo que a realização pessoal e o sucesso na vida são de responsabilidade do indivíduo. O que significa dizer que essa responsabilidade não se restringe ao fato de ele, como indivíduo, ter de tomar em suas mãos o seu próprio destino; significa também que deve assumir o que Foucault denomina o *discurso da verdade* sobre si mesmo.

Na cultura ocidental, o governo dos homens exige da parte daqueles que são dirigidos, para além de atos de obediência e de submissão, “atos de

verdade” que têm como particularidade o fato de que não somente o sujeito é obrigado a dizer a verdade, mas dizer a verdade sobre si mesmo, suas faltas, seus desejos, seu estado d’alma etc. Como se formou um tipo de governo dos homens em que não é mais exigido simplesmente obedecer, mas manifestar, enunciando aquilo que se é? (FOUCAULT, 1997, p.101)

Ou seja, exige-se não apenas que o indivíduo tenha controle de sua própria vida, mas também que assuma social e subjetivamente, como inteiramente pessoal, o sucesso e o fracasso dessa empreitada, o que acaba se constituindo um poder coercitivo tremendo, desencadeando tensões e inúmeras dificuldades sobre si mesmo.

Eis delineada por Person, e definida por Foucault, a malha sutil e eficaz de poder que prende Carlos à vida.

5.1.3 Recusar o que somos”

Desvendar as visões do mundo, procurar entender as relações existentes entre realidade – processo em movimento e transformação – e a construção de representações dessa realidade – perspectiva totalizante, não fragmentada, que se firma através dos tempos, em um tempo – no interior da atividade mental dos indivíduos, constitui ponto fundamental de conhecimento e leva necessariamente à compreensão do papel do poder e de suas inúmeras mediações na redefinição dessa realidade, fixando-a na existência histórica dos homens, no conjunto das relações sociais, na interpretação e constituição do sujeito, na resignificação da cultura e da temporalidade.

A questão do poder não é apenas uma questão teórica; é parte de nossa experiência e de nossa vida. Controla nossas ações, induz caminhos e percursos, impregna nossos pensamentos.

“Recusar o que somos”, ideia de Foucault que une duas personagens de tempos diferentes a um mesmo fio condutor de suas vidas, sugere veementemente que, qualquer que seja a influência exercida por fatores estruturais do poder, nada terá um papel tão forte e decisivo quanto a individualidade de cada ser. Mesmo na multiplicidade dos modelos e da quase ilegibilidade do sistema, o homem se constitui e se erige como consciência singular, como monólogo interior sempre incompleto, mas sempre renovado, ininterruptamente lembrando a si mesmo quem pensa que é, quem deseja ser - narrativas de um “eu” interior que lhe permitem vislumbrar a possibilidade de definir a sua humanidade no uso de sua liberdade e sua emancipação.

PARTE 2

5.2 O SUJEITO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

5.2.1 A Universidade Corporativa

O ambiente econômico do Brasil hoje é radicalmente diferente do que era não muitos anos atrás: mudaram os valores, mudaram as condições reais em que uma empresa opera. Competição acirrada interna e externa, premência de alcançar as altas taxas de rentabilidade requeridas pelos acionistas, e exigência em matéria de qualidade, eficiência, produtividade, satisfação de clientes e fornecedores,

criatividade, lançamento de novos produtos e serviços provocaram um realinhamento das questões essenciais que, afinal, estão por trás da condução dos negócios em um mundo globalizado.

Como BERNARDI (2003), antiga editora da Revista Exame, afirma em seu livro “Melhor Empresa”:

Com a abertura da economia, as empresas que operam no Brasil deixaram de ser protegidas pelo governo, passaram a enfrentar a concorrência internacional e sentiram também a emergência de competidores nacionais. Surgiu, cada vez com mais força, o fenômeno da consciência do consumidor e da necessidade de dar prioridade à satisfação do cliente. Preço competitivo, qualidade dos produtos e serviços e bom atendimento passaram a ser fatores decisivos para o bom desempenho das empresas. Novas tecnologias não param de surgir, tanto em termos de produto como em termos de processos, e obrigam as companhias a trabalhar de maneira muito mais dura para não se tornarem rapidamente obsoletas. (p. 24).

Nesse universo altamente instável e competitivo, a qualidade da força de trabalho passa a ser fator individualmente decisivo para o êxito da organização.

De pouco adianta a uma empresa – às vezes não adianta nada – ter capital, tecnologia, nome, grandes marcas, os melhores equipamentos, se a força de trabalho (ou seja, as pessoas) está trabalhando mal, sem interesse, sem inspiração, sem compromisso com objetivos comuns e com os objetivos da organização. Uma empresa, por si só, não é nada – *ela é o resultado direto e inevitável das pessoas que ali trabalham.* (BERNARDI, 2003, p.24).

Para atender a essa exigência muitas organizações, particularmente as de grande porte, utilizam-se de instituições de ensino técnico e superior, em nível de graduação e pós-graduação – as *universidades corporativas*, vinculadas a empresas públicas e privadas. Essas não são universidades de fato – ou seja, instituições acadêmicas, pluridisciplinares, que oferecem ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável; o termo é simplesmente uma nova denominação

dos chamados Centros de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos dessas grandes empresas.

Em “Educação Corporativa: tendências e desafios”, Rachel Polito observa:

A evolução do treinamento e dos Recursos Humanos⁹⁰ nas empresas trouxe a preocupação com o desenvolvimento humano e com a capacidade intelectual do funcionário. No início, havia investimentos esporádicos em cursos “In Company”, mas o medo da perda do capital intelectual da corporação, preparado com esses investimentos, era constante. Afinal, insegurança nos investimentos e alta troca de capital intelectual eram características fortes em um tempo marcado por instabilidades e transformações. (POLITO, 2008).

Historicamente, a primeira universidade corporativa foi implantada pela General Electric, no ano de 1955 – a Cotronville. A ideia passou a ser progressivamente desenvolvida e implantada em outras organizações e, já em 1961, a Hamburger University, da McDonald’s, surgiria como exemplo de sucesso de uma universidade corporativa.⁹¹ Entretanto, seria somente a partir da década de 1990 que a universidade corporativa passaria a ter papel importante nas organizações americanas – de 400 chegariam a 2.000 instituições nos Estados Unidos.

No Brasil, devido à grande influência da estrutura organizacional americana, esse modelo começaria também a ser adotado como centro irradiador de educação permanente. Em 1992, a Accor foi a primeira empresa a ter um *campus* da universidade corporativa, localizado em Campinas, Estado de São Paulo. Atualmente, segundo dados fornecidos pelo site do Ministério do Desenvolvimento,

⁹⁰ O antigo Departamento de Pessoal nas empresas era responsável apenas pela admissão e demissão de funcionários; posteriormente passou a ser o Departamento de Recursos Humanos. Inicialmente o RH começou a trabalhar no investimento do funcionário no âmbito mais pessoal, com estudos não necessariamente relacionados com a área de atuação do profissional na empresa; depois, passou a instituir e desenvolver a educação corporativa, com a especialização voltada apenas para as necessidades da empresa.

⁹¹ “O *mcdegree* há pouco tempo acabou sendo reconhecido como certificado universitário de valor, e em alguns casos pode até mesmo ser usado para eliminar créditos em cursos universitários regulares. No Brasil a primeira foi fundada em 1997, em Alphaville, e é a sede da empresa na América Latina”. (POLITO, 2008.)

Indústria e Comércio Exterior – Portal de Educação Corporativa – há cerca de 100 dessas instituições no Brasil.

Atribui-se o termo *universidade corporativa* a Jeanne Meister, presidente da Corporate University Exchange, uma empresa americana de consultoria em educação corporativa. Em seu livro “Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas”, ela assim a define:

... um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um pólo permanente. (MEISTER, 1999, p.8).

A universidade corporativa constitui-se, portanto, como espaço educacional no interior da empresa, sendo por ela gerenciado e mantido, tendo em vista uma cultura de aprendizagem contínua. Difere, assim, das universidades acadêmicas tradicionais porque possui características e objetivos de aprendizagem próprios.

São seus objetivos específicos a aquisição e a renovação de competências diretamente relacionadas às políticas e estratégias empresariais, visando conquistar ou assegurar vantagens competitivas permanentes à organização. Sendo assim, oferece cursos técnicos específicos, reduz os custos que um treinamento convencional demandaria e obtém rapidez na formação de mão de obra.

A educação a distância em todas as suas variáveis é uma das modalidades mais frequentes para a divulgação e a consolidação das propostas das universidades corporativas. Muitas delas, por isso, prescindem de espaços físicos; constituem os denominados *ambientes virtuais de aprendizagem*. Outras têm estrutura física e

organizacional que se assemelha à das universidades acadêmicas. De forma geral, realizam parcerias com as universidades tradicionais, procurando instituir novos modelos educacionais que estejam voltados exclusivamente para o mercado.

Hoje, no Brasil, há vários exemplos de empresas que procuram fazer uso dessas parcerias com universidades públicas para a instituição de suas universidades corporativas: a UniMetrô, criada em 1999, passa em 2004 a trabalhar com a Universidade de São Paulo (MBA na FEA – USP) em 2004; a Sadia, com a UNICAMP, oferece um MBA em gestão empresarial (curso reconhecido pelo MEC); também a Universidade Embratel é parceira das Faculdades IBMEC, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) em alguns de seus programas. (FUJITA, 2010).

O conceito de educação corporativa (assim como sua implantação e seu pleno desenvolvimento), entretanto, é causa de grande controvérsia. E razão para críticas severas.

Uma delas diz respeito ao fato de esse tipo de educação deixar de dar ao indivíduo uma visão mais humanística, de valores que se sustentem na ética, para “moldá-lo” exclusivamente em termos de “necessidades do mercado”, busca do lucro e, conseqüentemente, busca do sucesso.

Otranto (2007), em seu artigo “Universidades Corporativas: o que são e para que servem?”, observa:

De acordo com teóricos como Meister (1999), Senge (1996) e Stuart (1998), a universidade acadêmica é incapaz de proporcionar a formação exigida pelo mundo do trabalho em constante reestruturação, e a universidade corporativa é a grande saída para os problemas educacionais da atualidade. O mercado vai ditar as regras, o conteúdo e a ética de cada curso. Sai de cena, portanto, a busca por uma sociedade mais justa e igualitária e o fortalecimento de seus princípios éticos e

morais, para entrar em pauta os valores mercadológicos e a ética da competitividade, que busca o sucesso a qualquer preço. (p.4).

Na mesma linha crítica, Quartiero e Cerny (2005) discutem os movimentos existentes por trás da relação entre trabalho e educação, que acabam consolidando este novo modelo educacional – ou seja, as diversas formas através das quais o mundo da produção procura atuar e repercutir sobre a formação do homem.

Sendo assim, destacam as diversas transformações no processo de acumulação do capital a partir da segunda metade do século XX: na década de 1960, a *oferta de produtos* era o fator principal a controlar os mercados; em 1970, passou a ser a *demanda*, o que acabou provocando o surgimento de “novas formas de concorrência, novos equipamentos e um novo tipo de trabalhador”. O equipamento industrial automatizado, estruturado sob bases de robótica e programação mecânica, traria um novo paradigma, fundamentado nos conceitos de integração e flexibilidade. Nesse momento, o novo processo de produção estruturava-se sob duas características inéditas: uma organização descentralizada do trabalho e a integração de tarefas.

De acordo com a nova filosofia que se implantava, o trabalhador precisaria acompanhar esse processo com “competências” que pudessem atender às novas exigências estruturais.

Esse paradigma que, de início, era restrito aos equipamentos, paulatinamente foi se estendendo para a forma de organização e gerenciamento das empresas, principalmente por meio de programas de “qualidade total”, programas esses que foram, em grande parte, direcionados ao setor educacional.

Aos poucos, a importância do envolvimento do trabalhador em processos educativos vai sendo inserida nos discursos do empresariado e ganhando força nos pronunciamentos governamentais, intensificando a discussão sobre o papel da educação nas novas sociedades “do

conhecimento” e da “informação”. (QUARTIERO e CERNY, 2005, p. 34-35).

As duas pesquisadoras também indicam que, a partir da década de 1990, três acontecimentos foram fundamentais para que se reavaliasse o papel da educação em nossa sociedade e se encaminhassem propostas de educação para o interior das empresas – as quais, por sua vez, promoveriam a criação das universidades corporativas. Esses fatores seriam: (1) uma reestruturação tecnológica, organizacional e gerencial que, de forma ampla e extremamente intensa, foi sendo realizada no mundo do trabalho; (2) as transformações que as redes digitais acabaram trazendo para esse mundo; e, finalmente, (3) a necessidade, sentida pela maioria dos países, de buscar e implementar novas propostas educacionais para um mundo novo e ainda em mudança. (QUARTIERO e CERNY, 2005, p. 28).

Otranto (2007) também concorda com o fato de que, nesse novo contexto, a necessidade de adaptação e mudança acabou sendo levada para o campo da educação formal. A realização de reformas educacionais que têm lugar, então, passa a enfatizar o valor da educação como fator imprescindível no desenvolvimento social e econômico dos países, tendo em vista a acirrada concorrência internacional e a maior empregabilidade.

E essa é, segundo a autora, a grande contradição da nova ordem de produção:

Neste novo contexto, o desemprego passa a ser culpa dos indivíduos que não quiseram ou não souberam estudar, ou, ainda, dos poderes públicos que não ofereceram à população a educação necessária ao desenvolvimento do país.

Nunca é culpa das empresas ou dos empresários que aparecem como aqueles que podem “salvar” a educação brasileira, propondo novas formas educacionais justamente no setor que é considerado, internacionalmente, o mais lucrativo – a educação superior. (OTRANTO 2007, p.7).

Em outras palavras, a nova ordem de produção, ao mesmo tempo em que oferece condições de melhorar a qualidade de vida dos homens, também tende a diminuir significativamente o número de empregos disponíveis no mercado (p. 6).

5.2.2. Sobre a necessidade de uma “ética universal do ser humano”

Em meio aos debates que surgem ao redor da polêmica que as universidades corporativas provocam, cabem aqui algumas considerações, tendo em vista o desenvolvimento da pesquisa a que nos propomos.

(1) Os processos de racionalização que fundamentam os movimentos econômicos de valorização do capital progressivamente impregnam todas as esferas da sociedade e constituem, de fato, uma considerável força reguladora de conduta.

A universidade corporativa, como instituição gerada pelas organizações corporativas, também se estrutura em princípios tipicamente voltados para o pragmatismo e o tecnicismo, visando atender às necessidades empresariais e, em decorrência, à valorização do capital. Em consequência, a educação corporativa, tanto em termos de gestão educacional quanto de organização dos processos de ensino-aprendizagem, se sustenta nessa ideologia (valor econômico e *marketing*⁹²), e pode fazer com que a linha divisória entre educação e mercado se torne muito tênue e quase imperceptível em nossa sociedade.

(2) A educação deve ser, na sociedade como um todo, o seu princípio diretivo e referencial. Não deve, por isso, procurar apenas atender à necessidade de melhor

⁹² Segundo Éboli, as organizações procuram passar uma imagem de renovação, de comprometimento com o meio social e de preocupação com o bem-estar dos profissionais. Nesse sentido, as parcerias com as universidades acadêmicas, pela competência dessas instituições na formação educacional, agregam valor aos seus programas. De forma geral, seus cursos não são reconhecidos pelo Ministério da Educação; as parcerias com as universidades tradicionais acabam criando condições para que tal reconhecimento aconteça. (ÉBOLI, 2004, p.27) .

qualificação e desempenho em uma determinada empresa para atender às exigências ditadas pelo mercado. Como observa o professor Plonski, da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da FEA-USP:

Entendemos a importância da inovação, não só em prol do lucro, mas também para o desenvolvimento sustentável e em prol do meio-ambiente. (...) O nosso desafio é formar gestores para as Universidades Corporativas e conseguir equilibrar dois mundos aparentemente diferentes (empresa e academia). (SEMERENE,2005)⁹³

Em um tempo de transformações profundas como o momento presente, em que a busca da inovação e de novos conhecimentos adquire um papel fundamental no desenvolvimento social e humano, o grande desafio da educação deve ser, portanto, o de levar em conta as mediações sociais existentes entre a empresa e o mundo do trabalho: a ampliação da vivência da cidadania; o desenvolvimento do indivíduo na sociedade; a possibilidade de uma maior realização individual e profissional. Ou seja, educação como instituição social que “tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa”. (CHAUÍ, 2001, p. 187).

(3) Para os profissionais, a mobilidade social tornada possível e em plena atuação via educação corporativa, compreende, por fim, um percurso em que se veem face a face com um dilema conflituoso de forças nitidamente contraditórias:

- Independência X dependência;
- Autonomia de decisão e ação X impossibilidade de realização;
- Responsabilidade individual X regras externas;
- Racionalização da existência X alienação;
- Valorização do conceito de indivíduo X sistema de valor terapêutico.

⁹³ Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia>>. Acesso em 4 nov 2010.

(4) Finalmente, a democracia é um lugar de conflito de ideias e de interesses – condição essencial para o seu pleno exercício: quando isso não ocorre há a ditadura política ou do capital. O equilíbrio democrático se realiza, então, na manutenção de um fluxo e contrafluxo em que política, capital e sociedade como um todo agem em reciprocidade.

Os interesses econômicos e sociais, portanto, podem conviver – não são incompatíveis dentro de um sistema democrático. Por isso, a busca da verdade e da construção do saber implica a análise do discurso e do seu contrário – e de tantos outros discursos que compõem o universo complexo da linguagem e da comunicação, que definem o homem, a sua identidade, os outros seres humanos, o mundo à sua volta.

Pensar a educação em nossa sociedade é analisar crítica e reflexivamente a importância do seu papel no meio social, pelo processo que desencadeia, transforma e produz.

Freire (1996), em seu livro “Pedagogia da Autonomia”, afirma constantemente que se deve ter a compreensão de que educar “é muito mais do que puramente treinar o educando no desempenho de destrezas” (p. 15). Sendo todo indivíduo um sujeito social e histórico, o educador deve buscar essa ética, a qual chama de “ética universal do ser humano” (p. 16), que é essencial para o trabalho docente.

Educar é construir, é libertar o ser humano das cadeias do determinismo econômico, reconhecendo que a história é um tempo de possibilidades. Não podemos nos assumir como sujeitos da procura, da decisão, da ruptura, da opção, como sujeitos históricos, transformadores, a não ser assumindo-nos como sujeitos éticos (...)
É por esta ética inseparável da prática educativa, não importa se trabalhamos com crianças, jovens ou com adultos, que devemos lutar. (FREIRE, 1990, p.17 e 19).

Educar passa a ser, então, algo que se constrói, que exige a consciência do inacabado porque a "história em que me faço com os outros (...) é um tempo de possibilidades e não de determinismo." (FREIRE, 1996, p.58). É também, entretanto, tempo de possibilidades condicionadas pela herança do genético, social, cultural e histórico que faz dos homens e das mulheres seres responsáveis, sobretudo quando "a decência pode ser negada e a liberdade ofendida e recusada". (FREIRE, 1996, p.62).

Conseqüentemente, ensinar significa intervir no mundo – promover “mudanças reais na sociedade: no campo da economia, das relações humanas, da propriedade, do direito ao trabalho, à terra, à educação, à saúde”; significa, portanto, trazer mudanças, provocar rupturas – às vezes até uma ruptura com o passado e o presente –, e fazer refletir. (FREIRE, 1996, p.123)

A esse respeito Hargreaves (2004), em “O Ensino na Sociedade do Conhecimento: A educação na era da insegurança”, propõe como objetivo maior para o futuro da sociedade repensar as condições de ensino em busca de uma melhor qualidade através de medidas de desenvolvimento, de forma a tornar a comunidade profissional acessível a todos, e a eliminar o empobrecimento educacional e social que acaba impedindo qualquer possibilidade de progresso, em qualquer comunidade ou país. Afirma ainda que simplesmente buscar essa melhoria não vai garantir que a pobreza seja eliminada; educação e desenvolvimento precisam necessariamente caminhar juntos. E esse, portanto, deveria ser um dos objetivos sociais e profissionais fundamentais na condução de uma reforma educacional no século XXI: um projeto novo rumo a uma sociedade mais bem preparada, mais justa e melhor.

PARTE 3

5.3. O SUJEITO E OS DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS

A questão dos direitos humanos nas empresas é tema que vem merecendo já há algum tempo a atenção e o interesse da sociedade como um todo.

A esse respeito, a pesquisa realizada pelo Instituto Norberto Bobbio, com apoio do Plano CDE, apresenta dados realmente surpreendentes. Ela apresenta a composição por sexo, cor ou raça, faixa etária, tempo de empresa e escolaridade dos dirigentes, funcionários e aprendizes das maiores companhias que operam no país, bem como a presença de pessoas com deficiência em todos os níveis hierárquicos. Divulgada em outubro de 2010, “Direitos Humanos nas Empresas” apresenta resultados, especificações de natureza social, econômica e cultural a respeito das principais questões que afloram quando se discute esse cenário.

Uma síntese dos resultados foi apresentada em artigo de Vívian SOARES, publicado pelo Jornal Valor, em 13 de outubro de 2010:

Atitudes como humilhação e preconceito de raça e gênero ainda acontecem em companhias de diversos setores e tamanhos no país. Pesquisa realizada com 800 profissionais de todas as áreas no Rio de Janeiro e São Paulo revelou que 31% dos entrevistados sofreram violações graves de seus direitos no trabalho nos últimos dez anos. O levantamento foi feito pelo Instituto Norberto Bobbio, entidade de promoção dos direitos humanos, e pela consultoria Plano CDE.

Quase um terço dos profissionais ouvidos afirma que em suas empresas alguns chefes tratam os funcionários de maneira desrespeitosa. Em relação a atitudes discriminatórias, 11% disseram que suas empresas possuem casos de preconceito contra negros, homossexuais, idosos ou mulheres - 7% já foram vítimas diretas deste tipo de atitude. "Os resultados mais preocupantes foram registrados com os profissionais com salários mais baixos, negros e mulheres", afirma Raymundo Magliano, presidente do Instituto Norberto Bobbio e ex-presidente da Bovespa.

De acordo com Magliano, uma das maiores surpresas da pesquisa foi o desconhecimento das pessoas sobre seus direitos. Em média, apenas

três foram citados pelos entrevistados - os mais mencionados foram o direito à educação, à saúde e à segurança. A Declaração Universal dos Direitos Humanos, porém, prevê mais de 30. Segundo Magliano, a falta de informação agrava o panorama de abuso dos direitos humanos, muitas vezes negligenciado pelas lideranças. "É preciso fazer um estudo como este para mostrar que esses problemas realmente acontecem", afirma.

A pesquisa mostra ainda uma percepção nebulosa dos entrevistados sobre as chamadas violações leves. No levantamento, quase 40% disseram não entender os critérios de promoção da empresa e cerca de 45% afirmaram que há salários diferentes para a mesma função. Isso, no entanto, pode ser confundido com as políticas de meritocracia das companhias.

Os resultados variam de acordo com o segmento de atuação das empresas. A indústria apresenta os melhores índices de respeito aos direitos humanos, enquanto os serviços não financeiros são os piores colocados. Para Haroldo da Gama Torres, sócio da Plano CDE, instituto responsável pela pesquisa, existe uma hipótese de que setores com sindicatos fortes e atuantes obriguem as empresas a tratar seus funcionários de maneira mais respeitosa. "A indústria é um segmento organizado e sindicalizado. Já os serviços não financeiros são pulverizados", diz.

Na indústria, mais de 80% dos respondentes disseram que os funcionários são tratados com educação e mais de 75% sentem que suas opiniões são levadas em conta pelos gestores.

No comércio, onde a questão salarial é diretamente relacionada com as comissões, não há questionamentos sobre remuneração. Por outro lado, a preocupação com a imagem da empresa diante do cliente dá margem a atitudes discriminatórias e a um menor índice de contratações de deficientes e negros.

O setor de bancos e serviços financeiros foi o que registrou o maior índice de desconforto com políticas de valorização do mérito. Metade dos funcionários mencionou o pagamento de salários diferentes para quem tem o mesmo tipo de atividade, formação e tempo de casa. Essas instituições, porém, possuem os departamentos de recursos humanos mais estruturados e um código de ética e conduta. Já os serviços não financeiros tiveram a pior avaliação em todos os quesitos. Nesse segmento, foi registrado o maior índice de maus-tratos, cerca de 30%.

A pesquisa é a primeira iniciativa do Instituto Norberto Bobbio para mensurar a questão dos direitos humanos nas empresas. Com o resultado, a instituição começou a promover cursos sobre o tema para profissionais do mercado financeiro, lideranças e comunidades de trabalhadores. Segundo Raymundo Magliano, essa foi uma reivindicação dos próprios entrevistados. "Não adianta a empresa atender aos

requisitos de governança no papel se os líderes não estiverem comprometidos com esses princípios", afirma.

Neste trabalho, o desenvolvimento da pesquisa trouxe a confirmação dos seguintes pontos:

(1) Em cargos hierárquicos executivos – cargos de superintendência, gerência e diretoria – há uma presença reduzida de pessoas da raça negra, mulheres e deficientes.

Em pesquisa realizada pelo IBOPE e pelo Instituto ETHOS, “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010”, esses dados também se confirmam. Nos cargos executivos só 13,7% são mulheres; nas maiores empresas, os negros ocupam 25% dos cargos funcionais (“chão de fábrica”), 17,5% daqueles de supervisão; 17% de gerência; e 3,5%, nos postos executivos. A situação da mulher negra é ainda pior. Elas representam 7,4% do quadro funcional, 5,7% da supervisão; 3,5% de gerência; e 0,26% de diretoria.

As posições hierarquicamente superiores, portanto, são ocupadas por homens, em regra brancos e com idade acima de 45 anos (entre 45 e 55). A esse respeito o executivo **B** faz uma observação interessante:

Em minha empresa, uma organização com estrutura administrativa japonesa, sempre que a escolha de um candidato estiver entre um ocidental e um oriental, geralmente o oriental será escolhido.

Em nossas entrevistas a percepção das diferenças existentes é confirmada por todos.

(2) Embora haja algumas mudanças no contexto da sociedade atual, a preocupação com a imagem da empresa ainda parece ser um fator impeditivo

para a entrada de negros, homossexuais e deficientes, principalmente no comércio e em instituições financeiras onde o contato com o público é direto e presencial.

*... na empresa os negros e os deficientes não estão em grande número ocupando funções que exigem contato com o público externo; mesmo nas posições internas há poucos. (Executivo **B**).*

A preocupação com a aparência física ainda persiste: [cf. **A**, ao se referir aos critérios para a contratação de um candidato ao emprego; e **B**, com relação a negros, mulheres e homossexuais].

(3) As possíveis “limitações” da força de trabalho da mulher (obrigações convencionais ligadas ao espaço privado; gravidez e outras condições de natureza física e biológica) parecem ser considerados fatores frequentes para não contratação.

*Sendo um dos contratantes, evito contratar mulheres para trabalhar com o público externo, pois penso que não têm a mesma disponibilidade que os homens. (Executivo **B**).*

Segundo Executivos **E** e **F**:

O regime de “home office” vem atenuando essa disposição, pois é possível realizar as tarefas em casa.

Persiste, portanto, o ranço cultural em que se atribui à mulher, em especial, o espaço privado, do lar, enquanto ao homem é reservado o espaço público. A condição da mulher no mundo corporativo hoje não corresponde, por isso, nem às mudanças que estão ocorrendo, nem às conquistas que obteve na sociedade. A empresa em que a executiva **G** atua é uma das exceções, pois tem, em sua administração, um número maior de mulheres em cargos hierárquicos superiores que o apresentado pela média das outras empresas.

(4) A maneira desrespeitosa de tratamento pelo chefe – agressões verbais explícitas ou camufladas, ironias, brincadeiras inconvenientes e invasivas – são também percebidas em muitos ambientes:

Meu chefe é uma pessoa boa; ele me valoriza e reconhece o mérito do que faço; mas as brincadeiras dele são bobas, inconvenientes mesmo. (Executivo G)

Meu chefe é muito grosseiro; não sabe conversar com as pessoas. Já foi até advertido, mas não adianta. (Executivo B)

(5) Há realmente uma “percepção nebulosa” sobre as violações dos direitos humanos com relação a critérios de promoção e salários diferentes. Os profissionais de nossa pesquisa parecem demonstrar, de certa forma, “naturalizar” certas condições e regras implícitas na empresa.

Essas e outras discriminações persistem em nossa sociedade e em particular no âmbito das empresas – condição que certamente exige de todos nós uma consciência maior para que sejam respeitados os princípios da diversidade, com políticas empresariais mais avançadas, inclusivas e mais democráticas, acompanhando as incríveis transformações que têm lugar em nosso tempo.

Como Sartre tão bem afirma: “O homem define-se pelo seu projeto. Ele ultrapassa perpetuamente a condição que tem; ele descobre a sua situação ao transcendê-la para se objetivar, pelo trabalho, pela ação ou pelo gesto”. (SARTRE, apud (TAP,1988, p. 118).

A condição necessária para sair de si mesmo “*para além de si mesmo em direção a*’ (SARTRE), ‘*de ser outro para me tornar eu*’ (P. e S. MALRIEU, 1973)” (apud TAP, 1988, p. 118) demanda não apenas a transformação das instituições, pela eliminação de conflitos e controvérsias, pelo empenho de harmonização com as mudanças em processo; exige também a transformação das relações dos indivíduos com outros indivíduos, com o ambiente concreto e físico, com as condições existentes e exige, acima de tudo, uma mudança do sistema de valores, dos hábitos e das mentalidades.

Nesse sentido, o próximo capítulo “Pigmalião e Narciso no ambiente corporativo” apresentando os dados das entrevistas, torna possível a afirmação de que certamente não podemos compreender o indivíduo fora do sistema em que transita; ele, entretanto, não é passivo ou encerrado em si mesmo; antes, pelo contrário – é ator de sua própria história, assim como o é da história da sociedade a qual pertence.

CAPÍTULO 6

PIGMALIÃO E NARCISO NO AMBIENTE CORPORATIVO: DADOS DAS ENTREVISTAS E CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS

A relação entre o sujeito e o ambiente⁹⁴ se realiza como relação de comunicação essencialmente construída através de uma miríade de significações criadas ao longo do tempo, em um contínuo processo recursivo de ação e interação. De um lado, há o processo histórico, as várias turbulências econômicas, as novas filosofias administrativas, o advento das mídias digitais, a possibilidade de extensão e de proximidade em um mundo globalizado. De outro, há a constatação de transformação dessa relação ao longo do tempo – ao trazer novos sentidos, ao alterar significações, ao criar impactos e deslocamentos sobre o sujeito, modificando sua forma de interagir com o ambiente e com outras sensibilidades culturais, provocando mudanças em seus valores, em sua conduta, em sua *praxis* na luta pela sobrevivência, em seus pressupostos sobre o mundo e sobre si mesmo.

⁹⁴ Recuperamos para a análise, a etimologia da palavra *ambiente*, significativa para o desenvolvimento de nossas reflexões. O termo nos remete ao termo latino análogo “amb” e “ire”, que por sua vez se refere ao verbo “ambire”, ou seja, andar no entorno. Segundo Kerckhove (2009), “A respectiva tradução literária remete à descrição de “o que está em volta”, limitando a percepção do território àquilo que cerca externamente o sujeito e que se encontra, portanto, fora dele, ao seu redor. De fato, é essa a concepção que acompanhou boa parte da cultura do Ocidente. (...) Segundo uma percepção biológica e tanto mais ecológica, entretanto o território e a natureza não estão apenas ao nosso redor, mas nos constituem (...), estando simultaneamente fora e dentro de nós.” (grifos meus, p.27-28).

Tendo essa perspectiva como referência instrumental (e fundamental) de análise, este último capítulo busca trazer referências de experiências e vivências práticas em nossos estudos e estabelecer possíveis relações entre os dados colhidos e a reflexão teórica e crítica realizada sobre a sociedade contemporânea e o sujeito.

6.1. AS ENTREVISTAS

6.1.1. Caracterização

As entrevistas, em número de 10, foram realizadas em duas etapas diferentes. Na primeira etapa, foram gravadas em áudio e transcritas as entrevistas com os psiquiatras Paulo Gaudêncio (Anexo 20) e Flávio Gikovate (Anexo 21), que forneceram subsídios em psicoterapia, diagnóstico empresarial, desenvolvimento humano, comportamento e relacionamentos no papel profissional, e com Ruy Leal (Anexo 24), o superintendente da ONG Instituto Via de Acesso, que forneceu informações a respeito do tipo de trabalho desenvolvido pela instituição e dos resultados obtidos, dos jovens que ela recebe e que prepara para ingressar no mercado de trabalho. Também dessa primeira etapa fez parte a entrevista com o consultor César Souza, que apresentou o quadro de transformações que ocorreu no mundo empresarial, em especial, a partir da década de 1970 e que foi gravada em DVD (Anexo 25).

Na segunda etapa, foram feitas entrevistas com sete executivos que têm diferentes áreas de atuação no mundo corporativo. O anonimato dos executivos foi mantido, tendo em vista o grau de confidencialidade que muitas das informações mereciam; por isso, cada um foi denominado por uma letra do alfabeto para sua identificação.

A realização dessas entrevistas, apresentadas em síntese⁹⁵ neste trabalho, procurou atender a algumas linhas de orientação: idade, cargo, organização, tempo de trabalho, regime de trabalho, e percepções: da hierarquia, do ambiente de trabalho, do processo comunicacional existente, do próprio grau de motivação e do próprio futuro. Quadros de referência com dados concretos, específicos ou pontuais (idade, cargo, tipo de organização, tempo na empresa, regime de trabalho) são utilizados para uma melhor identificação geral e, ao mesmo tempo, contrastiva dos entrevistados. No caso das percepções, dada a natureza particularmente subjetiva das respostas, preferimos discorrer a respeito das diversas opiniões e dos sentidos criados ou pressentidos.

6.1.2 Categorização dos dados e considerações críticas

IDADE

CATEGORIZAÇÃO	
Executivo	Idade
A	55 anos
B	39 anos
C	32 anos
D	31 anos
E	30 anos
F	29 anos
G	28 anos

Tabela 1 - Idade

⁹⁵ Sobre a necessidade da síntese: (1) As entrevistas com os executivos estão apresentadas em síntese (Anexo 26) porque a maioria deles só aceitou fornecer informações se elas não fossem gravadas e se o seu nome e o da empresa não fossem revelados. Essa exigência se deve ao fato de eles, nas organizações, ocuparem posições importantes, com o pressuposto de confidencialidade. Por isso, para evitar possíveis constrangimentos (embora os demais não tenham manifestado expressamente essa preocupação), optamos pela síntese para que houvesse uniformidade no tratamento das entrevistas. (2) A síntese encontra-se no Anexo 26 tendo em vista o grande detalhamento das informações realizado no desenvolvimento da análise; o acréscimo da síntese no corpo do texto se mostrou altamente redundante.

UM CONFLITO DE GERAÇÕES?

Hoje o ambiente de trabalho nas empresas é multigeracional, ou seja, é composto por pessoas de várias gerações e, conseqüentemente, com formação, valores e atitudes diferentes com relação à empresa, à carreira, ao futuro e à vida.

Os profissionais entrevistados têm idades variadas, um fator que consideramos importante para a análise tendo em vista essas diferenças implícitas no percurso de cada geração, na sua diversidade de aspirações, de percepções e de sentimentos.

Muito se tem discutido a respeito dessas diversas gerações: geração dos “*Baby Boomers*”, geração X, geração Y, e outras tantas classificações que vão surgindo à medida que o tempo passa e se tornam explícitos os desafios e os conflitos que são gerados dentro do mesmo ambiente de trabalho.

Gerações diferentes vivenciam diferentes passagens e transformações ao longo do tempo.

Considerando-se tal condição, a análise se volta para uma reflexão necessária: há um conflito de gerações na ocupação dos espaços organizacionais? Entre relações hierárquicas? Nos relacionamentos horizontais dentro das empresas? Enfim, no ambiente de trabalho?

A síntese que vem a seguir talvez ajude a identificar as tendências que marcaram as quatro últimas gerações que ocupam, hoje, os espaços no ambiente profissional das organizações. Temos em conta as limitações e até as simplificações implícitas em tal abordagem reduzida dos fatos; sabemos também que muitas das tendências são bem conhecidas e, por isso, acreditamos,

dispensariam uma introdução. A razão para incluí-las, entretanto, atende a três objetivos que consideramos de relevância para a análise: (1) indicar os aspectos próprios e particulares de cada período que, sem esgotá-lo, apresentam consistências específicas que não se sobrepõem em outros períodos; (2) fornecer indicações para melhor avaliar os reflexos de tempos diferentes sobre indivíduos que convivem em um mesmo tempo; (3) refletir sobre a possibilidade de qualquer interdependência entre as tendências existentes no contexto empresarial e social.

Como não há consenso sobre datas exatas para as delimitações de gerações, o agrupamento por anos de nascimento foi realizado com datas arredondadas⁹⁶.

Um cenário bem diverso

1^a. Geração – Geração Tradicional, também chamada de Geração dos Veteranos ou Geração “*Belle Époque*” [nascimento entre 1920 -1940/45]

O valor da lealdade, a dedicação, a disciplina e o respeito pela autoridade e pela hierarquia são características fortes dessa geração que participou da vida empresarial em momentos de grande expansão e desenvolvimento econômico. Nas organizações contemporâneas, os nascidos particularmente no final da década de 1930 e adiante ainda têm alguns representantes em plena atividade.

No final do século XX e início do XXI, com a sucessão de crises financeiras no mundo dos negócios, o mercado traz de volta a necessidade de aperfeiçoar o desempenho de suas diretorias: é preciso aliar competência técnica e conhecimento com experiência e valores éticos; e compatibilizar os interesses daqueles que dirigem as empresas com os interesses de seus proprietários.

⁹⁶ As referências para tal estudo se encontram nas obras: “A Pele da Cultura”, de Derrick de KERCKHOVE; “A Companhia”, de MICKLETHWAIT, WOOLDRIDGE; no artigo “Geração X E Geração Y ... ou Seria Geração Xy?”, de TEIXEIRA, A. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/Carreira/Recursos Humanos>>, e em entrevista com Ruy LEAL. Acesso em 6 nov. 2010

Profissionais mais idosos e com larga experiência passam, então, a ocupar em maior número cargos em posições hierárquicas superiores. Com o estilo do antigo Homem da Companhia – rigor técnico, competência, moderação –, eles trazem, também, a experiência de quem acompanhou os movimentos dos negócios em diferentes fases e circunstâncias.

2ª. Geração - *Baby Boomers* [nascimento entre 1945 -1960]

Nome dado a pessoas que nasceram logo depois da Segunda Guerra Mundial. É a geração que tem a Corrida Espacial e a Contracultura como fundo cultural em seu desenvolvimento. É a época do producionismo, do egocentrismo, dos *hippies*, de diversas mudanças nos valores sociais, como o papel da mulher na família, a separação de casais, as experimentações com sexo e drogas. O gigantismo dá o tom aos negócios: as multinacionais se expandem (uma só indústria, em muitos países). Surge o *marketing* por via da publicidade, desenvolvem-se as relações públicas. O *hardware* predileto são os automóveis, os aviões e a televisão.

Esse é o tempo do gerencialismo – da “gerência de objetivos”, do “pensamento estratégico”, de firmas burocráticas e introspectivas. Representa também o auge para o Homem da Companhia, o profissional das grandes organizações.

Fiel à empresa, orgulhoso de sua posição, ele se entrega à rotina do escritório em detrimento do convívio familiar. Mora em bairros bons, e a medida de vida é “a ascensão na hierarquia da firma: um escritório mais amplo, uma vaga melhor para estacionamento, a chave do banheiro dos executivos e, finalmente, como coroamento de tudo, entrar para o clube dos 25 anos de casa” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p.164).

Sua identidade se sustenta em seu trabalho e em sua profissão, que lhe dão *status* e um senso de grande realização. Têm larga experiência em negócios; segue fervorosamente as regras da empresa; é leal, competitivo, com muita capacidade para gerenciar crises, projetar cenários e reformular condições. É, entretanto, avesso a mudanças, a inovações.

3ª. Geração - Geração X [nascimento entre 1960 – 1978/80]

Tem início a Corrida Armamentista Nuclear, a Guerra Fria e seu fim, e a explosão da cultura de massa, da produção em massa. É tempo de contração (fusões e aquisições), de déficit, de desregulamentação (privatização) e redução da força de trabalho. Tem lugar a simplificação das companhias. O consumismo atinge um ponto máximo; a preocupação com o meio ambiente, com a saúde física passa a ser valor divulgado e enfatizado. Surgem os *yuppies*; o casamento (muitas vezes sem filhos) se realiza mais tarde: há duplo rendimento.

As empresas se concentram em suas “competências essenciais”, mas gradualmente o mundo dos investimentos passa a ser “infinitamente mais complexo, à medida que os mercados vão sendo desregulados e os computadores começam a aparecer nas salas de negociação de papéis”. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 187). Tem início a cultura da velocidade, dos mercados de velocidade e da comunicação instantânea.

Esse é o início de um tempo particular e brutal para o Homem da Companhia: a empresa se torna simplificada, as linhas antigas de nítida demarcação desaparecem e ela fica plana e sem fronteiras. Por toda parte as linhas hierárquicas se tornam mais e mais relaxadas, o emprego vitalício passa a ser

considerado “um tipo de lealdade paternal, feudal e vago”,⁹⁷ estimula-se a competitividade no emprego.

Estes profissionais, na maioria dos casos, cresceram junto com as organizações em que trabalham e acabaram por criar raízes. Prezam a segurança do emprego e, para garantirem esta segurança, acabaram por deixar um pouco de lado a qualidade de vida e o convívio familiar para se dedicarem à organização e à estabilidade financeira. (TEIXEIRA, 2009)⁹⁸

As mulheres começam a ter papéis de relevo e ampliam seus postos. É época de maior educação formal. Surgem os especialistas, consultores que divulgam e explicam a “teoria da gerência”. É tempo de modas de procedimentos – reengenharia, *downsizing*⁹⁹ –, de revistas sobre comportamento em negócios, de livros de autoajuda, etc. “Todos os seus valores básicos estavam sendo subvertidos: a lealdade, a maleabilidade e a disposição de servir”. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 200).

O novo Homem da Companhia tem conhecimentos amplos de tecnologia, embora a revolução digital tenha chegado quando já era adulto. Possui uma visão de mercado bem vasta, com grande capacidade para administrar crises, e uma atitude pragmática com relação à vida; sabe que o foco é no curto prazo e nos resultados. Suas grandes motivações se dirigem para a oportunidade de desenvolvimento e empregabilidade: é resistente e adaptável. *Coaching e mentoring*¹⁰⁰ (Anexo 27) fazem parte de sua estratégia pela busca de liderança na empresa.

⁹⁷ Frase de Jack Welsh. Apud MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p.198.

⁹⁸ Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/geracao-x-e-geracao-you-seria-geracao-xy-1115411.html>>. Acesso em 06 nov. 2010.

⁹⁹ “*downsizing*, o equivalente a contração.

¹⁰⁰ “No contexto organizacional, *coaching* pode ser entendido como um estilo de gerenciamento de pessoas e também como um processo bem definido, com metas claras que desenham ações e contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e, como consequência, para o desenvolvimento das empresas. (RABAGLIO, 2004). *Mentoring* é um trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica com o objetivo de ajudar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível. (...) Para a Gestão de Pessoas, quando se fala no uso do *mentoring* enquanto possibilidade de desenvolvimento de carreiras, o que precisamos ter por consideração é que esse processo possibilita o desenvolvimento de pessoas em, pelo menos, três dimensões a

Em época de instabilidade econômica, de fusões de empresas e de medo de desemprego, a maior mudança é psicológica. Ainda que continue a trabalhar muito, seguindo o modelo dos *baby boomers*, as antigas certezas sobre o emprego, as posições e sobre si mesmo já não existem.

4ª. Geração - Geração Y [nascimento entre 1980 até 2000]

Tem lugar a expansão e o desenvolvimento da revolução tecnológica, das redes digitais, da internet, do terrorismo e das crises financeiras. Em um tempo de tempo real, aceleração e integração, o chavão dominante nos anos de 1990 é globalização; nos anos de 2000, é crise, multicultural e diversidade.

Os jovens dessa geração, de forma geral, tiveram boa formação educacional, falam vários idiomas e dispõem de boas condições existenciais. A preocupação com o meio ambiente, com a gestão do tempo, com a qualidade de vida e, muitas vezes, com o consumismo exagerado, são aspectos importantes para eles.

O cenário de trabalho é notavelmente variado: há jovens com desempenho acima da média em sua posição, ocupando cargos elevados nas organizações; muitos são determinados, trabalham às vezes excessivamente, mas gostam do que fazem; outros dão prioridade à qualidade de vida, à vida familiar e ao lazer; outros ainda não amadureceram e enfrentam com dificuldade as incumbências da vida profissional (entre esses, muitos ainda vivem sob a dependência financeira dos pais).

considerar: o desenvolvimento pessoal, o profissional e o de carreira, na empresa em questão, daí ser um processo ainda muito utilizado na Gestão de Pessoas". (SOUZA, 2008).

Uma característica comum é que, em quase todos os jovens dessa geração, a valorização dos próprios interesses surge como fator principal de realização: questionam muito; ficam no trabalho na medida em que ele lhe traz satisfações e não hesitam em mudar. Por isso, são pontos importantes na sua vida profissional: competitividade acirrada (tanto interna quanto externamente); fazer diferente; responsabilidades e desafios constantes; independência e flexibilidade de ação na busca de resultados (horas flexíveis para trabalhar em casa, *home office*, e para ter tempo de viajar); procura constante de crescimento; contato direto e assíduo com as lideranças; assertividade e *feedback* sistematicamente praticados.¹⁰¹ São ansiosos, criativos, inovadores, mas com baixa resistência para a frustração.

6.2 CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS

Os profissionais entrevistados pertencem a gerações distintas: três têm menos de 30 anos (Executivos **E, F, G**); três ficam na faixa de 30 a 40 anos (**B, C, D**); e um vai completar 55 anos (**A**).

As entrevistas, de certa forma, confirmam as características predominantes nas diferentes gerações, acima mencionadas. Naturalmente há as questões de personalidade, os impactos gerados pelo meio e pela educação familiar e escolar, fatores que acabam atuando de forma diferente sobre as pessoas – são forças que podem e devem ser consideradas também em uma análise mais específica, em outro trabalho.

¹⁰¹ Muitos passam a denominar Geração Millenium ou (poucos) Geração Z os nascidos a partir do ano 2000.

Nos diversos contatos, alguns pontos importantes ficam evidenciados e ajudam a caracterizar muitos dos conflitos entre as pessoas de gerações diferentes nas empresas. Alguns fatores contribuem para esse processo.

(1) A contratação de novos funcionários (geralmente da 4ª Geração) é realizada por adultos da 3ª e da 2ª Gerações, que serão seus superiores hierárquicos [cf. **A**, **B**]. Esses níveis definem as culturas das empresas e o estilo de atuação dessas organizações, e têm como referência uma escala de valores geralmente muito diferente da que esses jovens possuem.

(2) Esses jovens têm grande experiência com tecnologia e a velocidade do ambiente tecnológico (jogos eletrônicos, comunicação rápida e instantânea, integração direta). Demandam de seus pares e superiores, por isso, decisões, ações e resultados rápidos não apenas para a realização de negócios, mas também para os processos que envolvem a sua ascensão dentro da empresa – uma velocidade diferente da que a 2ª e a 3ª Gerações imprimem em seu trabalho e, conseqüentemente, à organização:

*Muitas vezes deixo de ir adiante porque tudo é muito demorado; meus diretores (pessoas mais velhas) costumam a tomar decisões que poderiam ser mais rápidas. (Executivo **D**)*

Conforme depoimento também de executivo **F**, que se queixa da lentidão de sua antiga gestora na implantação dos projetos que eram realizados por ele:

Uma diretora da empresa de uns 46/48 anos.

Da mesma forma, os jovens executivos dedicam-se intensamente na direção dos objetivos a que se propuseram. Reivindicam autonomia de opinião e de ação: não têm medo de perguntar, questionar e compartilhar experiências. Põem o plano

pessoal acima das considerações de ordem profissional e social, o que faz com que muitas vezes sejam vistos pelos profissionais mais velhos como “individualistas”, “egoístas” – indivíduos que só pensam em si mesmos e que, para chegar ao fim que pretendem, podem fazer uso de qualquer meio.

A competitividade é enorme em nosso meio. Alguns colegas para conseguir uma boa avaliação até delatam companheiros. Acho horrível! (Executivo **C**)

As gerações mais velhas, particularmente a Geração 3, são (em geral) percebidas pelos mais jovens como lentas e, muitas vezes, indecisas e temerosas: acreditam que muitos têm receio de expor abertamente suas ideias e experiências com medo de perder o crédito por seus trabalhos, não gostam de compartilhar informações e, por isso, relutam em fazê-lo. Os jovens respeitam sua competência e experiência, mas acreditam que faltam ousadia e inovação em sua atuação (cf. executivos D, F, já citados).

(3) Outra questão geradora de conflito diz respeito aos diferentes códigos de conduta existentes entre uma geração e outra. Frequentemente, os mais jovens transferem para o ambiente da empresa os comportamentos que sempre tiveram em sua vida com a família, com os amigos e até na escola. (Muitos “batem papo” pelas redes sociais enquanto trabalham; outros usam o “internetês” nos processos comunicacionais da empresa etc.).

Muitas vezes os recados que são passados entre eles acabam chegando até nós, e aí temos que novamente alertar para a natureza das comunicações internas. (Executivo **A**)

Excesso de descontração, de informalidade, de entusiasmo, de alegria, a par com expressões de assertividade imprópria à circunstância ou à posição¹⁰², rasgos de impaciência, de irritação, de resistência à autoridade ou a regras são alguns aspectos que os mais velhos consideram inadequados como postura profissional e como atitude ideal para lidar com todas as sutilezas envolvidas nos relacionamentos dentro e fora das empresas. Além disso, acreditam, eles são ansiosos, imediatistas e não adquiriram experiência o suficiente para lidar com crises, não sabendo ainda avaliar possíveis desdobramentos ou planejar retomadas.

*Quando contrato alguém analiso uma série de coisas: o jeito de ser é muito importante. Precisamos de gente competente, mas que saiba também agir com moderação e atitude. (Executivo **A**)*

*Quando o meu subordinado não conversou comigo e foi direto com meu diretor, eu disse a ele. É preciso ir devagar. Fale comigo, confie em mim. Se você não falar comigo, eu não poderei ajudar você. (Executivo **B**).*

É difícil, entretanto, para esses jovens entenderem a atitude das gerações mais velhas, em especial a Geração 2, com relação ao trabalho, prioridade máxima na vida desses profissionais que seguem à risca as normas da empresa, são conservadores e resistentes à mudança, à inovação.

Ela (a diretora) não fazia nada de novo. Era tudo igual. Eu já não fazia nada de novo porque ela não

¹⁰² Essa inadequação reflete bem a falta de habilidade e sensibilidade sociais que ainda precisam desenvolver, particularmente nesse cenário do mundo dos negócios.

queria mudanças. E eu gosto de desafios.
(Executivo **F**).

Consideram sua competitividade até certo ponto “feroz” e acreditam que dão ênfase exagerada às suas realizações pessoais.

Quero guardar dinheiro. Não gasto à toa. Quero abrir meu próprio negócio e continuar tendo a mesma qualidade de vida, mas sem a correria e a tensão que eu tenho agora. Não tenho os mesmos planos de vida que essas pessoas (os superiores hierárquicos) têm. (Executivo **D**).

Referindo-se aos seus superiores hierárquicos mais imediatos (em geral, profissionais da Geração 3), alegam que muitas vezes esses não são diretos, exageram nos rituais de cortesia, seguem as regras sem contestar abertamente, e agem geralmente nos bastidores e em particular.

Não sei o que se passa na cabeça do meu chefe. Ele me dá muito apoio, mas realmente não é nada direto. (Executivo **G**).

Esses profissionais da Geração 3, em função das necessidades da família – trabalham para viver –, são mais céticos em relação às empresas, e, por isso, buscam incansavelmente o máximo de equilíbrio e flexibilidade.

Eu gostaria de crescer dentro da empresa, mas é difícil. Por enquanto vou mandando currículo para outras organizações. Tenho planos para meu futuro e não sei o dia de amanhã. (Executivo **B**).

6.3 Correlações

Em qualquer grupo, é natural que a convivência de pessoas com perfis diferentes possa provocar conflitos e tensões. No ambiente profissional esse processo é também inevitável; alguns fatores, entretanto, devem ser assinalados no jogo de forças que se estabelecem nesse cenário.

Em suas especificidades, é necessário considerar que, de uma forma ou de outra, a empresa (através de suas engrenagens administrativas) não está tão aberta a gerir dissidências, quebra de regras ou fuga de padrões, isto é, não está disposta (a não ser que valha muito a pena!) a pagar o preço para excessiva “autenticidade” ou excessiva “inércia”. As avaliações de desempenho¹⁰³ e a gestão de desempenho¹⁰⁴ (medidas aplicadas em todos os níveis da administração) deixam entrever de forma mais ou menos evidente as percepções no jogo das forças existentes – elas identificam e medem as ações, fazem o diagnóstico e a análise do desempenho, sinalizam a necessidade contínua de crescimento pessoal, profissional e de resultados. Além disso (e mais importante!), constituem-se como fonte de informações para tomada de decisão a respeito de salários, bonificações (às vezes até mais significativas que o salário [cf. Executivos **B**, **C**, **E**], promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira). Por isso, embora haja conflitos com relação a valores, condutas e comunicação, o peso da estrutura administrativa prevalece, conduzindo à necessidade de adequação – de atingir metas, de identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e

¹⁰³ “Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização”. (SIQUEIRA, 2009).

¹⁰⁴ “Um conceito mais amplo que o de avaliação de desempenho é o de gestão do desempenho, que se apresenta atualmente como o modelo mais completo para o acompanhamento do desempenho dos colaboradores, por abranger o planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, com o intuito de melhorar o trabalho, objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos. O planejamento, a partir da missão, visão, análise do ambiente interno e externo da empresa, identifica as metas a serem alcançadas. Em seguida vem o acompanhamento das ações, para verificar se as mesmas estão de acordo com as metas estabelecidas, identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas e então desenhar as ações de desenvolvimento e capacitação”. (ARAUJO; FRANÇA; SOUZA; STOFFEL, 2009).

esperadas e, por fim, de redesenhar as ações de desenvolvimento – e de capacitação desses profissionais rumo à obtenção de resultados.¹⁰⁵

Outro aspecto também a ser considerado é que a empresa nem sempre tem controle sobre todo o process¹⁰⁶. Max Gehringer, ex-presidente de multinacionais, hoje atuando como consultor de empresas, destaca um momento crucial na fase de transformação na vida dos profissionais:

Até o final da década de 1970, a pessoa entrava em uma empresa para ficar (a grande meta pessoal era a aposentadoria). A partir da década de 1980, as pessoas passaram a entrar numa empresa já pensando em mudar. Ou seja, a administração da carreira passou das mãos da empresa para as mãos do funcionário. Daí, para reter os melhores funcionários, as empresas foram obrigadas a criar programas de bônus e distribuição de ações, além de benefícios com os quais nossos avôs nunca sonharam (carro, combustível, viagens, escola para os filhos, títulos de clubes...).

(...)
De certa forma, todos os funcionários estão em suas empresas “por enquanto”. Uma situação que foi causada pelas próprias empresas, quando começaram a demitir funcionários eficientes e motivados em nome de reestruturações que visavam exclusivamente a rentabilidade. (THEODORO, 2004, p.83-84).

Essa, entretanto, é apenas uma parte da história. A outra diz respeito à especificidade do momento presente – momento de consolidação de passagem de uma cultura midiática de massa para uma cultura digital, dentro da qual se operam transformações culturais e em que se redesenha a necessidade de uma nova relação entre homem, técnica e informação. “De momento,” como nos diz Kerckhove (2009, p.22), “reagimos com demasiada cautela e muito lentamente” (p.22).

¹⁰⁵ O Anexo 28 traz os “Métodos de avaliação de desempenho”, através dos quais se exerce o controle de resultados, ações, comportamentos e atitudes.

¹⁰⁶ Um exemplo: Em 2007, havia 22 mil candidatos para 15 vagas de *trainee* em uma organização financeira aqui no Brasil. Além de um salário relativamente alto para a posição, eles assumiriam um cargo de gerência tão logo terminassem o processo de preparação e de desenvolvimento proposto pela empresa. Depois de dois anos de cursos, muitos deles bem caros, apenas um dos *trainees* ficou para trabalhar na organização; os outros escolheram outras companhias.

Hoje os nossos sistemas políticos e, em particular, de educação estão ficando muito atrás dessa tecnologia que pouco a pouco impregna nossa existência, modifica nossa percepção e nosso sentir, eles próprios ainda presos a conteúdos padronizados, com recursos e critérios muito eficientes para gerir empresas e controlar negócios, mas certamente pouco apropriados para os valores e os problemas que se transformam neste novo contexto.

Estamos para sempre sendo feitos e refeitos pelas nossas próprias invenções. (...) A nossa realidade psicológica não é uma coisa 'natural'. Depende parcialmente da forma como o nosso ambiente, incluindo as próprias extensões tecnológicas, nos afeta. (KERCKHOVE, 2009, p. 22).

Assim sendo, é possível indicar que essa relação entre pessoas com perfis diferentes, em um ambiente inusitado e em transformação, certamente “prepara o terreno para o desenvolvimento necessário de uma psicologia mais aberta e mais bem preparada para lidar com o mundo que temos pela frente”. (KERCKHOVE, 2009, p. 22).

Em outras palavras, este é um novo cenário com um novo horizonte indicando, mais do que nunca, para a diversidade, a complementaridade e diferentes valores, exigindo novas formas de interações, novos conceitos e distintas arquiteturas comunicativas – elementos que progressivamente se impõem e que, por isso, podem representar uma maior riqueza para as relações sociais, profissionais, enfim, humanas.

a) CARGO, ORGANIZAÇÃO, TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

Categorização			
Executivo	Cargo	Organização	Tempo
A	Diretor-geral	Nacional	39 anos
B	Supervisor	Multinacional	9 anos

C	Diretor	Banco de investimentos	8 anos
D	Gerente	Capital misto	8 meses
E	vice-presidente	Fundo de investimento	3 anos
F	Gerente	Empresa de tecnologia	3 meses
G	Gerente	Multinacional	22 meses

Tabela 2 - Cargo, organização, tempo de serviço na empresa

O trabalho executivo no Brasil tem merecido uma série de análises por parte de revistas, jornais e analistas econômicos. Incluem-se aqui, em nossos estudos, alguns dados a esse respeito.

6.4 O TRABALHO EXECUTIVO NO BRASIL: dados contextuais¹⁰⁷.

Carência de profissionais – O Brasil atravessa uma fase de forte crescimento econômico. Apesar de haver reclamações com relação à falta de infraestrutura do país, há, também, uma carência muito grande de profissionais que possam atuar em cargos executivos nas empresas. (A falta de engenheiros no mercado é um exemplo clássico. A projeção para os próximos cinco anos é de que apenas duas empresas sozinhas, a Petrobrás e a Vale, já absorverão a totalidade de engenheiros recém-formados pelas universidades).

Acordos entre o governo e as empresas são feitos para que essas carências sejam supridas, mas os prognósticos indicam o contrário em um tempo imediato – fato que põe em jogo uma verdadeira caça de talentos.

¹⁰⁷ Dados coletados em: Revistas Exame n. 977, O Brasil pós-Lula (06-10-2010); n. 975, Quanto você vale (08-08-2010); Gonçalves (2010).

Profissionais mais procurados – De forma geral, todos os profissionais bem qualificados encontram espaço para atuar no mercado de trabalho. Para executivos ligados à área de marketing, informática, logística, o tempo para conseguir emprego é relativamente curto; existem, entretanto, especialistas que são disputadíssimos, como os das áreas de energia (petróleo, gás, petroquímica), das instituições financeiras, da construção civil, da mineração. São considerados profissionais dos mais exigentes no mundo; consideram primeiramente a questão do salário, depois os benefícios extras e, por fim, horários flexíveis e possibilidade de treinamento (Revista Exame, 2010).

Remuneração e crise – O executivo brasileiro recebe um dos salários mais altos do mundo. Alguns fatores colaboram para esse quadro: primeiro, como já vimos, há escassez de mão de obra; segundo, se compararmos com o dólar e o euro, a moeda brasileira foi muito valorizada nos últimos quatro anos (cerca de 40%). Assim, por exemplo, quando as empresas estrangeiras se propõem a pagar bônus ou outros benefícios em euro ou dólar em bases iguais às do ano anterior, o executivo brasileiro reclama e quer receber o mesmo equivalente em real. Isso acabou provocando a contratação de executivos estrangeiros, porque, mesmo com o pagamento de despesas relativas à acomodação, educação dos filhos, meio de transporte etc., os custos envolvidos são mais baixos.

A crise gerada em 2008 fez com que os salários dos executivos na Europa e Estados Unidos sofressem uma forte compressão e também provocou grande número de demissões. O Brasil reagiu positivamente à crise; embora pressionadas pelas matrizes, as empresas brasileiras, de forma geral, foram mais cautelosas, perdendo menos profissionais competentes.

Instabilidade na carreira – Em épocas anteriores os executivos saíam do país à procura de melhores condições de trabalho durante o período de dificuldades. Hoje a lenta recuperação da economia nos países mais afetados pela crise

internacional está trazendo de volta um grande número de altos executivos – o mercado brasileiro oferece boas condições de trabalho e remuneração, e, por isso, essa volta não é mais pontual, e sim estrutural. "Esses profissionais querem retornar porque aqui há perspectiva de um desenvolvimento profissional acelerado e de ganhos financeiros mais altos", afirma Jairo Okret, sócio-diretor da Korn/Ferry International, multinacional de gestão de recursos humanos, em artigo publicado no jornal O Estado de São Paulo em 17 de maio de 2010.

A realidade do mercado brasileiro dá ensejo a um crescimento rápido e significativo; por outro lado, com a mesma facilidade, pode provocar demissões e a perda de cargos. As oportunidades para os jovens recém-formados são, entretanto, particularmente, muito boas.

Horas de trabalho – Em média os executivos brasileiros trabalham dez horas por dia, um tempo que pode variar muito dependendo de alguns fatores: cargo que ocupam; natureza das atividades que exercem; natureza das atividades programadas; disponibilidade necessária on-line.

6.5 CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS

Há alguns aspectos que merecem atenção tendo em vista a complexidade do assunto.

(1) Carência de profissionais?

Em nossa pesquisa, os executivos **D, E, F, G** realmente encontraram em um prazo relativamente curto uma posição em outra empresa. O primeiro, no setor de vendas; o segundo, em fundo de investimentos; o terceiro, em tecnologia; e o

quarto, em marketing e comunicação. Para o executivo **A**, embora sua posição seja de aparente estabilidade, ele admite, entretanto, que as possibilidades de sua inserção no mercado não seriam assim tão certas devido à natureza específica do seu cargo e também à sua idade. O executivo **B** está já há algum tempo tentando encontrar outro emprego com condições mais satisfatórias que as atuais; até agora não encontrou nenhum que lhe oferecesse melhores condições ou possibilidades.

Em outras palavras, embora o mercado esteja propenso a oferecer posições de trabalho aos executivos, as chances para que isso aconteça parecem estar atreladas a outros fatores (como: segmento, experiência, idade etc.).

(2) Remuneração, autonomia e avaliação de desempenho

A nova economia leva deliberadamente a um controle político, econômico e cada vez mais cultural – um universo complexo de forte impacto sobre o profissional. Nesse cenário algumas condições podem ser observadas.

i) Hoje, particularmente, os jovens bem preparados mantêm certa independência profissional. Permanecem nas organizações enquanto os desafios profissionais possam representar para eles a possibilidade de crescimento na carreira e na realização pessoal. Geralmente, não hesitam em mudar; velocidade e transitoriedade são marcas fortes de um tempo de muitas mudanças.

ii) O novo contexto leva a uma liberdade de escolha e de autonomia e de reavaliação do “autorreconhecimento” em relação à importância do reconhecimento dos outros; ou seja, as preocupações anteriores com segurança e estabilidade no emprego, valores fundamentais de identidade social valorizada, tiveram que ser revistas por causa das próprias condições estruturais produzidas pelas organizações.

iii) Embora a remuneração seja vista como um indicador de sucesso e, em certas circunstâncias, um estímulo para a mudança de empresa ou para a permanência na organização, nem sempre é o único aspecto levado em consideração. A realização profissional e a possibilidade de vencer novos desafios acabam por influenciar as escolhas profissionais; representam superação, crescimento, amadurecimento (o eu-para-mim) e, principalmente, sentido de competência para gerar resultados e, conseqüentemente, reconhecimento e visibilidade (o eu-para-os-outros). (BAKHTIN,1992, p. 369). Razões para a mudança de emprego dadas pelos entrevistados:

Possibilidade de conseguir um trabalho estimulante e em um regime de trabalho mais conveniente. (Executivo D).

Não ter demasiado estresse, nem um ritmo de trabalho alucinante. (Executivo E).

Sentir falta de desafios no trabalho, não se sentir estimulada. (Executivo F).

Não gostar do que fazia; não estar exatamente em sua área de atuação. (Executivo E).

iv) Ao mesmo tempo em que isso acontece, esse novo contexto estimula a valorização de traços de personalidade que privilegiam a adaptabilidade, a mutabilidade, a afabilidade e a versatilidade – uma condição inegavelmente paradoxal de autonomia. A flexibilidade para o desenvolvimento das funções é hoje a marca fundamental do discurso das organizações.

v) Por outro lado, no cenário empresarial, a valorização do talento, da experiência e da capacidade de lidar com crises é alta. Para manter e estimular os bons

profissionais, as organizações lançam mão de salário, de bonificações e de benefícios extras.

Na pesquisa realizada, um caso emblemático é o do executivo **A**. O profissional é tipicamente um exemplo dos “sobreviventes” da reengenharia e do “*downsizing*”. Com larga experiência, acompanha o ritmo novo que se imprime aos negócios, adapta-se, sente-se altamente valorizado “por enquanto”. A série de transformações ainda em processo gera insegurança e certa apreensão, mas ele não menciona a possibilidade de trabalhar em outro lugar caso tenha que sair da companhia: ela representa, ou pelo menos sempre representou, um porto seguro. Da mesma forma, pode-se dizer que sua fidelidade e sua história de décadas na organização acabam produzindo a confiança e a credibilidade de que os acionistas precisam para se sentir seguros: comparativamente, outros profissionais que poderiam assumir a sua posição, mesmo com melhor preparo acadêmico, levariam desvantagem por causa de sua experiência, flexibilidade e resultados obtidos – valores importantíssimos para a continuidade dos negócios.

vi) A ilegibilidade com relação a critérios para promoções ainda é uma questão recorrente em muitas empresas. Apesar de avaliações de desempenho ou de gestão do desempenho, há gargalos que não são totalmente esclarecidos e critérios de julgamento e análise ainda dependentes de fatores altamente subjetivos em um universo que estimula o racionalismo, a lógica estrutural e a adequação a normas. Realmente uma condição extremamente paradoxal para o indivíduo. O executivo **B**, por exemplo, foi promovido para um cargo que, em termos de tempo de serviço e de experiência, deveria ser dado a outro profissional. Como os dois estavam na mesma equipe de trabalho, o colega mais velho na empresa passou a ser seu subordinado – uma situação muito complicada para os dois:

Há muitas dúvidas com relação aos critérios para promoção; o bônus, por outro lado, é antecipadamente estabelecido e, por isso, a regra é clara e aceita.

Instabilidade na carreira

Em especial no mundo dos investimentos, a pressão por resultados é fator de grande tensão, ansiedade e insegurança. O risco é a palavra de ordem; a inovação e a criatividade, uma necessidade; o foco e a ênfase no momento presente, a razão fundamental de ser nos negócios.

Voltados para resultados rápidos, jovens profissionais trabalham em ritmo acelerado, com carga de trabalho pesadíssima, viagens extenuantes e muito estresse decorrente dos negócios que estão em jogo [Cf. executivo **C**, e a razão de mudança de emprego que o executivo **E** apresenta]. A competitividade exacerbada esgarça valores duradouros como confiança, lealdade e compromisso mútuo.

Em “A corrosão do caráter”, Sennett (1999, p. 27) afirma:

Talvez o aspecto da flexibilidade que mais confusão causa seja seu impacto sobre o caráter pessoal. (...) "Caráter": é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. Horácio escreve que o caráter de alguém depende de suas ligações com o mundo. Neste sentido, "caráter" é um termo mais abrangente que seu rebento mais moderno "personalidade", pois este se refere a desejos e sentimentos que podem apostemar por dentro, sem que ninguém veja.

O termo caráter concentra-se, sobretudo, no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. (...) Da confusão de sentimentos em que todos estamos em algum momento em particular, procuramos salvar e manter alguns: esses sentimentos sustentáveis servirão a nossos caracteres. Caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem.

As condições da nova economia desarticulam experiências de tempo e espaço: abalam a criação de laços sociais que se sustentam em valores duradouros, como confiança, lealdade, compromisso mútuo, qualidades que unem os homens uns aos outros, a uma comunidade simbólica e idealizada, e que garantem a cada um deles um senso de identidade sustentável. Esse é um novo devir, talvez com a promessa de outras possibilidades.

A grande capacidade por trás das ações e realizações desses executivos existe e é reconhecido o seu mérito profissional no mercado externo. Veem no trabalho a possibilidade de realização e de construção de uma identidade:

Às vezes, alguns colegas tentam criar tensões e conflitos, mas, de forma geral, o que importa mesmo é resultado, e a empresa no Brasil dá modelos de resultados para a matriz que acaba implantando algumas estratégias brasileiras. (Executivo C)

Não tenho planos de mudar de empresa, por enquanto: gosto da condição de pôr em prática novas ideias, ter novos relacionamentos, tomar iniciativas inusitadas em marketing. (Muitas das ideias brasileiras são aproveitadas pela matriz.) (Executivo G)

Horas de trabalho

Os executivos entrevistados trabalham de 10 a 14 horas por dia, tempo que pode variar muito dependendo de alguns fatores, como: cargo que ocupam; natureza das atividades que exercem; natureza das atividades programadas; disponibilidade necessária on-line.

i) No desempenho das atividades tanto dos jovens quanto dos mais experientes, há um componente que os vincula à empresa praticamente o tempo todo: são os

aparelhos de telefonia móvel. Um dos mais utilizados é o BlacyBerry¹⁰⁸, normalmente fornecido pela empresa.

O uso desses aparelhos na vida corporativa é tão comum que mereceu amplas matérias em jornais e revistas, como, por exemplo, a veiculada pela revista VEJA (2010), na reportagem Vida Digital Smartphones “BlacyBerry dá segurança à empresa, não ao empregado”.

Softwares usados por empresas monitoram e gravam quase tudo o que os empregados fazem com os telefones. Na forma e na função, um BlacyBerry comprado por um consumidor para uso pessoal e outro usado por um funcionário de uma corporação como ferramenta de trabalho parecem ser a mesma coisa. Mas os níveis de segurança oferecidos pelos dois telefones não poderiam ser mais diferentes. ... Os dados que trafegam de e para telefones corporativos são protegidos com um alto nível de criptografia, licenciado pelo governo americano para a Research In Motion (RIM), fabricante do BlacyBerry, para proteger uma vasta gama de comunicações de suas próprias comunicações confidenciais. Em contraste, o BlacyBerry para o consumidor não oferece nenhuma criptografia extra, fazendo dele não mais, ou menos, seguro que qualquer outro *smartphone*. (...) De fato, uma variedade de software que a RIM oferece às empresas para monitorar e gravar quase tudo o que os empregados fazem com os BlacyBerrys – inclusive para onde são levados – faz com que os aparelhos sejam ferramentas poderosas para a fiscalização de empresas ou governos.

Às vezes mais, às vezes menos, a necessidade de atender chamadas, responder e-mails e mensagens é incorporada normalmente à vida do executivo, em qualquer hora, circunstância e lugar. Em meio a um ambiente globalizado, a questão de diferença de fuso horário é praticamente ignorada..

¹⁰⁸ De forma geral, as organizações fornecem aos seus executivos o último modelo em telefonia móvel, atualmente o *smatphone* BlackBerry .

O BlackBerry é um aparelho telemóvel da empresa canadense Research in Motion (RIM). Apresenta funções de editor de textos, acesso à Internet, e-mail e tecnologia IPv6. É o aparelho que deu origem à categoria dos *smartphones*. O aparelho oferece suporte às principais plataformas de e-mail corporativo e pode ser personalizado para atender às necessidades de um único utilizador ou de uma empresa inteira.

Para executivos como **A** e **B**, por exemplo, o aparelho não interfere em suas horas de lazer. O executivo **C** recebe chamadas somente às vezes, em fins de semana, mas essas não são comuns:

O BlacyBerry toca incessantemente; menos nas horas de lazer.

Já o executivo **D** afirma:

Praticamente trabalho sozinho e sou responsável por uma carteira que precisa ser ampliada. A mudança na regulamentação brasileira possibilitou a entrada de outras empresas nessa área, e, por isso, as dificuldades aumentaram. O BlacyBerry com que trabalho é realmente uma das duas ferramentas mais importantes para mim; a outra é o computador. Trabalho muito, às vezes até de madrugada.

E o executivo **E** diz:

Não considero o BlacyBerry invasivo, apesar de receber inúmeras ligações e e-mails a toda hora e em qualquer lugar – é uma pura questão de fuso horário!.

Para **F** e **G**, entretanto, a sua vida profissional e a realização dos negócios dependem fundamentalmente da prontidão com que recebem essas chamadas e mensagens para, também, prontamente, responder ao que é demandado ou exigido.

ii) Outra circunstância que precisa ser levada em conta diz respeito às viagens, nacionais ou internacionais, que muitos executivos precisam fazer para apresentar projetos, fechar negócios ou abrir outras frentes comerciais. Como a possibilidade de gerar resultados depende delas e, conseqüentemente, de conseguir bônus, promoção e outros benefícios, os profissionais passam um tempo realmente

considerável em aeroportos, salas de espera, hotéis, táxis, longe de casa e da família.

O executivo **C** viaja muito – às vezes fica 10-15 dias fora de casa, em reuniões externas (e sente muita falta da família). Uma vez, precisou apresentar projetos em Cingapura e Londres. Saiu do Brasil na sexta-feira, ficou esperando o voo no sábado, no aeroporto em Londres, até as 21 horas. Chegou a Cingapura no domingo às 16 horas, fez reunião na segunda-feira, retornou a Londres no mesmo dia, para chegar a Londres na terça e fazer a reunião.

No início há o glamour de viajar de executiva, de estar em diversos países, mas depois você já viu tudo o que precisava ver". (...) A remuneração é alta, mas o bônus é sempre muito maior, o que não deixa de ser um grande estímulo profissional.

Também o executivo **G** expressa sua opinião sobre as viagens:

Viajo muito; às vezes 4 ou 5 vezes por mês. Às vezes gosto; outras, nem tanto.

REGIME DE TRABALHO¹⁰⁹

Caracterização				
Executivo	Cargo	Organização	Tempo	Regime de Trabalho
A	Diretor geral	Nacional	39 anos	Integral
B	Supervisor	Multinacional	9 anos	Integral
C	Diretor	Banco de investimentos	8 anos	Integral
D	Gerente	Capital misto	8 meses	Home Office
E	vice-presidente	Fundo de investimento	3 anos	Integral Home Office
F	Gerente	Empresa de tecnologia	3 meses	Home Office
G	Gerente	Multinacional	22 meses	Integral Home Office

Tabela 3 – Regime de trabalho

b) PERCEPÇÃO

Hierarquia, comunicação, motivação e ambiente de trabalho

Indicações preliminares

i) Em “Estudo de Caso: a gestão e a organização horizontal¹¹⁰”, ARAUJO (s/d) indica as diferenças existentes entre a hierarquia vertical e a horizontal.

¹⁰⁹ A questão do regime de trabalho foi analisada no Capítulo 4, em b). Apenas apresentamos aqui o quadro de referências para uma melhor compreensão e visualização dos dados obtidos.

¹¹⁰ In: ARAUJO - sites.mpc.com.br/daniel/adm3/d14.htm -

Ao longo do século XX, a organização era pensada numa escala hierárquica do maior para o menor poder decisório.

As pessoas em uma escala hierárquica verticalizada:

- Existência do afunilamento: a base da organização encontra-se em um número maior de unidades que nos níveis superiores;
- À medida que subimos rumo ao topo nota-se a diminuição do número de unidades e de pessoas.

Percebemos a centralização: concentração de poder nas mãos de poucos e com justificada razão

Nova configuração: a organização horizontal:

- É aquela em que se reduzem os níveis hierárquicos existentes na empresa, de modo que todos os empregados ficam mais próximos da clientela;
- Eleva o nível de comprometimento e responsabilização das pessoas na organização;
- Inclusão de inúmeras pessoas no processo de decisão;
- Estabelece laços fortes de unidade e confiança entre as pessoas que trabalham na empresa;
- A redução de níveis aproxima as pessoas, ou seja, reduz drasticamente a verticalidade.

Ações para transformar a organização em uma gestão horizontalizada:

- Promover mudanças no desenho ¹¹¹;
- Designar proprietários (*owners*) ¹¹²;
- Trabalhar com times, equipes;
- Reduzir a hierarquia;
- Promover o *empowerment* ¹¹³;
- Usar a tecnologia da informação (TI);
- Dar ênfase na competência múltipla;
- Pensar, ousar, enfrentar desafios;
- Treinar pessoal em funções específicas;
- Medir resultados.

¹¹¹ Promover mudanças no desenho: "Flexibilidade que deve ser dada no desenho de estruturas horizontais: o que se deseja é que a ação do gestor responsável pelo novo desenho saiba que não há uma única maneira de se transformar a organização e dar a ela uma gestão horizontalizada. (...) Algumas linhas de ação que devem ser levadas em consideração ao se estudar e propor mudanças: tarefas isoladas não devem fazer parte das preocupações do gestor, pois que em nada alteram, modificam os procedimentos, quaisquer que sejam eles: convencionais/verticais ou na nova concepção: horizontal. (ARAUJO, s/d).

¹¹² *Owner*: "o proprietário de um processo não tem de ser um chefe, pode ser uma pessoa regular da organização e que tenha demonstrado competência para assumir a "propriedade" de um certo processo". (ARAUJO, s/d).

¹¹³ *empowerment* – dar poder, condições e instrumentos, juntamente com as devidas responsabilidades, a todos os componentes das equipes para que os resultados que possam surgir dessa união de forças tenha repercussão positiva em toda a organização.

iii) As alterações de um fluxo administrativo-comunicacional para outro têm reflexos também na própria estrutura física do ambiente. Diferentemente do que ocorria até a década de 1990, em que, quase sempre, as salas também determinavam posições hierárquicas e eram indicadores de poder, a tendência atual é a de uniformidade física. As baias são utilizadas indistintamente, sendo que em muitas empresas os profissionais ocupam os lugares que estiverem vagos. Baias de todos e de ninguém, salas de reuniões e de conferências, espaços livres permitindo a comunicação entre os grupos, facilidade de acesso à rede digital e telefônica – o novo *lay-out*¹¹⁴ reflete no espaço físico as afirmações do discurso organizacional na era dos ecossistemas informativos e dos mundos virtuais.

CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS

Na vida real, nas interações de todos os dias, a informação é conseguida de forma pura, atingindo diretamente o pensamento. “Raramente considerada intensiva, a experiência direta tem a vantagem de abranger a totalidade dos processos internos – conscientes, inconscientes, viscerais e mentais – e é constantemente testada e avaliada naturalmente” (KERCKHOVE, 2009, 66-67). Isso significa que o homem é afetado por tudo que o cerca sem, às vezes, dar-se totalmente conta do processo.

Eugene Gendlin, psicólogo e filósofo americano, usa o termo “sentido pressentido” para explicar a forma como absorvemos os estímulos da vida diária e como nosso corpo administra esses estímulos organizando e armazenando a sua energia. “O sentido pressentido raramente é consciente. Mas, em segundo plano, regula e condiciona a nossa reação global aos acontecimentos diários. O sentido

¹¹⁴ Cf. No Anexo 29, é apresentado um projeto de arquitetura para ambientes de alta performance, ou seja, que privilegia a gestão horizontalizada. É um exemplo da tradução do discurso administrativo para o ambiente físico da empresa.

presentido precede a lógica e pode ser mais exaustivo que o pensamento.” (GENDLIN, 1964, p. 27).

Nas entrevistas para esta pesquisa, nem todos os profissionais tinham uma percepção clara a respeito do ambiente de trabalho, dos seus questionamentos maiores, das suas grandes motivações e de suas expectativas. Os dados que vêm a seguir são, por isso, mais do que tudo, percepções que pouco a pouco foram sendo reveladas e acabaram constituindo, acredito, uma forma de o profissional ver a si mesmo dentro da empresa, e de ver a empresa com relação a todos.

Executivo A

Trabalha há 38 anos na mesma empresa, uma grande organização nacional, que possui uma estrutura expansionista, porém em moldes conservadores. A hierarquia é explicitamente vertical; a comunicação entre os departamentos se efetua de forma direta com os profissionais imediatamente superiores. Fica na empresa, em média, de 9 a 10 horas e gosta do trabalho que realiza. Geralmente leva algum trabalho para casa, mas acaba não fazendo por causa dos compromissos com a família. O celular e os e-mails não o incomodam em seus momentos de lazer. O ambiente de trabalho não é excessivamente competitivo, pois não há sobreposições de atividades ou áreas. Os conflitos, de forma geral, não são incontornáveis; quando há qualquer tensão procura apaziguar os ânimos – é notoriamente um conciliador. Passou por diferentes fases no mundo dos negócios; adaptou-se com tranquilidade à onda inovadora de tecnologia. Sentiu particularmente uma grande diferença quando houve injeção de capital estrangeiro na empresa e os acionistas começaram a demandar resultados. Hoje a situação é bem mais equilibrada, mas, depois de tantas crises, adaptações e mudanças até radicais na condução dos negócios em sua área de atuação, ele começa a pensar que a possibilidade de perder o emprego não é tão remota, apesar de todos os

anos de atuação na empresa. Trabalha em uma sala especial para ele; os outros profissionais têm baias próprias.

Executivo B

Considera o ambiente bastante cordial, com delimitações hierárquicas implicitamente marcadas. Embora a horizontalidade seja amplamente pregada, indispor-se com o superior mais alto na escala hierárquica, por exemplo, em reunião, é razão de muita tensão e nervosismo; da mesma forma, recorrer direto ao superior do superior, sem a comunicação com esse nível intermediário, não é bem aceito (antiético), ficando o profissional sujeito a possíveis retaliações (que podem ser controladas ou não pelas reuniões em que se discutem as avaliações de desempenho).

São fatores, de certa forma, corriqueiros na rotina diária do executivo: grande carga de trabalho; discordância entre o contrato falado da empresa (proposta de uma hierarquia horizontal, de comunicação pronta e direta) e vivência prática no ambiente de trabalho; ansiedade com relação a conflitos e a problemas de comunicação entre pares e subordinados; insegurança com relação ao desenvolvimento da carreira e ao futuro. Mais uma vez, surge a questão da discriminação com relação a negros e, nesse caso, também com relação a mulheres.

Executivo C

Há oito anos na empresa, gosta muitíssimo do que faz. Considera a estrutura hierárquica bem fluida, sem gargalos: a comunicação pode ser feita diretamente com os superiores em diversos níveis e não necessariamente em linha reta. Estimula-se a apresentação de novos projetos, a argumentação sólida; a assertividade é altamente valorizada. Somente a sua competência, mostrada e

demonstrada por meio de negócios realizados, pode lhe garantir a condição de ser ouvido. A competitividade é extrema – todos da equipe disputam internamente uns com os outros e, externamente, com outros países. Às vezes, alguns colegas tentam criar tensões e conflitos, mas, de forma geral, o que importa mesmo são os resultados, e a empresa no Brasil dá modelos de resultados para a matriz que acaba implantando algumas estratégias brasileiras. A remuneração é alta, mas o bônus é sempre muito maior, o que não deixa de ser um grande estímulo profissional. Sente o emprego como um desafio: uma oportunidade de aprender a fazer, de crescer, de criar. Acredita que não terá dificuldade em conseguir outro emprego caso seja demitido, entretanto, não deixa de se preocupar. Quanto ao futuro, pensa em montar seu próprio negócio e relaxar mais.

Não há lugares, salas ou mesas especiais para cada profissional. Todos trabalham com seus computadores pessoais em qualquer lugar do escritório.

Executivo D

Há oito meses trabalha na empresa e tem muitos planos. Foi recentemente promovido de cargo e, graças a isso, tem maior flexibilidade de tempo – trabalha em regime de *home office*, uma condição que não é extensiva a todos. Praticamente tem pouco contato com as pessoas: encontra-se geralmente com o chefe e outros poucos gerentes. Vai, no máximo, duas vezes por semana ao escritório e trabalha em regime de *home office*, condição que lhe agrada muitíssimo; pode ficar em casa mais à vontade e acompanhar o crescimento do filho ainda pequeno. No entanto, muitas vezes precisa sair e ir para a casa da mãe trabalhar: em casa fica no dilema entre trabalhar e dar atenção ao que o filho pede, e isso compromete seus rendimentos de negócios. Ou seja, considera o flexitempo e o *home office* condições importantes em sua vida – um fator de liberdade e independência; ao mesmo tempo, se vê preso às condições que resultam dessa possibilidade. Praticamente trabalha sozinho e é responsável por

uma carteira que precisa ser ampliada. A mudança na regulamentação brasileira possibilitou a entrada de outras empresas nessa área, e, por isso, as dificuldades aumentaram. Trabalha muito, às vezes até de madrugada. Procura ganhar e poupar. Quer montar seu próprio negócio, e para que isso aconteça, procura economizar ao máximo e fazer investimentos. A busca de objetivos e de bens é necessariamente individual, mas ele tem de se sujeitar também às novas necessidades criadas: trabalho praticamente em tempo integral (contatos via eletrônica); ansiedade com relação ao tempo, às relações familiares e de ordem social. (Muitos outros profissionais ganham muito bem, mas gastam demais, preocupados com a imagem). Essa também é a razão pela qual não se desespera ao pensar na possibilidade de ser demitido do cargo que ocupa. Sabe que é bem preparado, tem experiência e encontrará vaga no mercado.

Executivo E

Aos 30 anos, vice-presidente de um fundo de investimentos, com escritórios em vários lugares no mundo. Trabalha na empresa há 3 anos. Ainda muito jovem, resolveu sair de um banco de investimentos em que estava e ingressou na companhia atual. Uma das razões foi que queria mudar de vida: a competição era muito grande e as viagens, frequentes e cansativas. Não sabe viver em ansiedade o tempo todo; necessita de algum tempo para si mesma. Gosta muito do trabalho; a empresa no Brasil é pequena, mas tem relações com vários clientes internacionais, e isso sempre é um desafio. Trabalha no local da empresa, mas tudo praticamente poderia ser feito em casa – uma condição muito favorável para quem tem planos de ter filhos e continuar trabalhando. De forma geral, o ambiente entre colegas é muito bom. Só tem contato frequente com seu gestor; seu chefe é estrangeiro e raramente conversam (uma vez ao ano, após avaliação de desempenho). Os resultados das avaliações realizadas em 360 graus são meticulosamente analisados e garantem representatividade, condições para

promoção e bônus. Gostaria de mudar de área; considera estimulante o fato de ter de enfrentar novos desafios.

Não há negros ou deficientes trabalhando na empresa. Pelo fato de ser jovem e mulher, muitas vezes outros executivos, mais velhos e ocupando a mesma posição em outros países, fizeram restrições a seus projetos ou ideias. Demandou, e ainda demanda, um trabalho grande para argumentar e convencer as pessoas nessas reuniões, mas ela acaba conseguindo isso. Tem mesa própria e trabalha com outros profissionais em uma mesma sala.

Executivo F

A hierarquia é horizontal. A comunicação é geralmente direta; observa, entretanto, que pessoas um pouco mais velhas em sua equipe têm receio de falar e expor abertamente o que pensam. Sentem o peso das linhas hierárquicas de forma bem acentuada – é, antes de tudo, uma percepção de autoridade e de limites que ela própria não sente. Ninguém tem um lugar especial para trabalhar. Há inúmeras baias e cada um ocupa a que desejar. Existe apenas uma sala designada para o diretor geral – que geralmente não a ocupa. Ela é usada regularmente e, somente quando ele vem, é deixada como cortesia. Nota que não há negros em posições hierárquicas executivas. Espera ficar na organização por um bom tempo ainda. Não tem medo de ser demitida e espera ficar até que não tenha mais desafios a vencer. Realmente os desafios são vitais para ela.

Executivo G

O BlacyBerry toca muito; recebe inúmeros e-mails. Precisa ficar atenta para não negligenciar nada. As viagens são inúmeras; às vezes 3 ou 4 por mês. Algumas são interessantes, outras nem tanto. Procura dedicar-se à família o máximo que pode; às vezes isso nem sempre é possível. Fica preocupada e até com remorso.

Pode trabalhar em casa, mas decididamente prefere ir sempre ao escritório para ver o que acontece. O ambiente é cordial; a comunicação entre equipes, porém, não é boa – há conflitos e muita competitividade. A hierarquia se realiza horizontalmente, sem grandes problemas. Seu relacionamento com o superior imediato é muito bom: recebe estímulo e elogio pelo trabalho realizado com qualidade. O número de mulheres na empresa é maior que o de homens. Logo abaixo do vice-presidente na América Latina, há, no nível imediatamente inferior, um homem e três mulheres na diretoria. Não tem planos de mudar de empresa, por enquanto: gosta da condição de pôr em prática novas ideias, ter novos relacionamentos, tomar iniciativas inusitadas em *marketing*. (Muitas das ideias brasileiras são aproveitadas pela matriz.) Tem mesa própria no escritório junto com outros profissionais.

Considerações parciais

Retomamos neste final de capítulo o conceito tão bem expresso por Di Nallo: a coerência entre a identidade de um indivíduo e o meio social em que ele está se expressa de forma clara no projeto de vida que ele elabora para si mesmo. Por meio dele, reavalia os valores vigentes, reelabora sentidos e significados de sua comunidade, e trabalha no sentido de construção de uma identidade íntegra e valorizada. A busca do eu, acreditamos, exige, por isso, a conscientização de si mesmo como ser humano – daquilo que quer ser, daquilo que quer, que planeja ter, seus sonhos e desejos –, e do mundo a sua volta – na experiência de uma vida comunitária própria e significativa.

Reafirmamos, por isso, a ideia fundamental de nosso trabalho: **Narciso não pode ser entendido em toda sua complexidade fora do universo em que transita – não é um ser isolado, nem onisciente. Pigmalião pode lhe sugerir a imagem**

e a palavra, mas, certamente, será na descoberta dessa dualidade que Narciso irá se descobrir e criar a sua própria história e a história da sociedade de que participa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os mitos de Narciso e Pigmalião, “aberturas” para “imagens primordiais”, trouxeram para esta pesquisa a possibilidade de uma compreensão mais profunda das imagens e realidades primárias que fundamentam a condição humana, nosso processo de vida, nossa consciência e nossa identidade.

Conflito essencialmente pertinente ao que Vygotsky denomina a *unidade do ser* do homem – “o Outro constituindo junto com o Eu duas dimensões de uma mesma e única pessoa” (PINO, 2005, p.104) –, essas representações da dualidade de forças existenciais humanas conduzem para a luz da análise outras esferas, outras atribuições de forma e de significado às nossas ideias, outras configurações; deixam claro que o sentimento de unidade, que garante a nossa identidade, desenvolve-se ao redor de dois eixos fundamentais – o da integração e o da integridade. O primeiro como condição necessária para a adaptação às demandas externas – do meio físico e dos grupos sociais – e ainda como articulação entre condutas e representações. O segundo, o da integridade, como sentimento de totalidade e de completude, tanto no plano físico quanto no moral.

A identidade pessoal sustenta-se, assim, no reconhecimento de si mesmo como valor (Narciso); e, por isso, precisa ser considerada não somente em termos de valores da pessoa, mas também nas relações conflituosas com o outro

(Pigmalião), a partir de uma plataforma de valores e de ideais que imprimem significação social às ações e à afirmação de si mesmo, que atribuem ao sujeito “o reconhecimento de si e dos outros, por si mesmo e pelos outros”. (TAP, 1988, p.101).

Decorrentes dessa diretriz fundamental, fatores ligados às questões de liberdade, autonomia e valor pessoal assumiram no desenvolvimento da análise papel de importância no sentido de responder à questão: é possível haver relações positivas, na contemporaneidade, entre os indivíduos e as instituições, sem que a dinâmica social e econômica se sobreponha à sua autonomia e liberdade, enfim, à sua expressão como sujeitos e seres sociais?

“Síndromes de Narciso e Pigmalião no mundo corporativo” se caracteriza, nesse sentido, como trabalho de breves pontuações críticas, esboçadas sobre o vasto e complexo universo da experiência humana, e constitui uma tentativa de resposta a essa questão tão essencial para todos nós, seres humanos e sociais que somos. Seus possíveis significados não dizem respeito apenas ao profissional executivo brasileiro que atua nas corporações. Apontam, pelo contrário, para condições, transformações, indícios de um tempo e de uma sociedade em meio a um contínuo processo de metamorfoses, e que, por consequência, dizem respeito a todos neste cenário de início de século XXI.

A partir dos estudos realizados e das observações que desenvolvemos a respeito do tema de nossa pesquisa, nossa interpretação desse fenômeno é a de que o desenvolvimento do capitalismo, a extensão de sua lógica de produção para outros setores da sociedade, a transposição da linguagem publicitária também para a cultura e a comunicação, a expansão do mercado de bens culturais, o progresso da cultura de massa, a atuação de um avançado sistema de comunicação – aparentemente contribuindo para a divulgação de um número

maior de informações, mas restringindo a circulação de ideias e concentrando a informação nas mãos de organizações gigantescas, levando deliberadamente a um controle político, econômico e cada vez mais cultural – conduzem a um universo social complexo, de forte impacto sobre o sujeito, transformando gradualmente as condições de vida.

A grande expansão econômica que a nova divisão social do trabalho promove estabelece uma redefinição de valores e impõe a busca de outros conceitos que orientam as ações e as estratégias de sobrevivência. Esvazia o sentido de trabalho e profissão, disponibilizando empregos que podem ser de uns, mas também de tantos outros. Abre espaço para o aparecimento de necessidades específicas que levam “a um processo generalizado de burocratização ou articulação funcional”, que acabará por orientar não só as relações sociais, mas também o modo de vida “em todas as esferas da sociedade” (RÜDIGER, 1996, p.131). Empurra o profissional atuando nos mercados de serviços à concorrência, à especialização, mas, sobretudo, à busca do reconhecimento e da visibilidade na massa.

Historicamente, a disseminação da "vontade de vencer" já acontece na passagem do século XIX para o XX, com a burocratização da carreira empresarial. A possibilidade de "ter sucesso na vida" passa a ser um conceito, em certa medida, democratizante: pressupõe necessariamente a competição no mercado. Mas existe agora, com a proliferação de inúmeros postos na estrutura organizacional das empresas, um redimensionamento do valor e do mérito profissionais.

Articulado ao redor das estruturas corporativas, esse novo sistema dá lugar à formação de uma verdadeira mercantilização da personalidade. À noção de eficiência profissional se acrescenta um novo pressuposto que se sustenta também no carisma individual, no poder do eu, na capacidade de explorar e

expandir o capital humano, na habilidade de estabelecer relações interpessoais dentro e fora do ambiente de trabalho, de concretizar negócios... Na conquista, enfim, do sucesso.

A busca pelo sucesso é o componente central da visão de mundo, da ideologia disseminada pela sociedade capitalista. A ideia de que todos podem “vencer na vida”, desde que obedeçam determinadas regras e procedimentos, é uma das principais justificativas para a existência do capitalismo, sendo empregada como alegação da sua superioridade frente a outras formas de vida social. (COELHO, in: THEODORO, 2004).

As regras de marketing elaboradas segundo as técnicas mais modernas de produção e de administração econômica acabam por marcar todo produto e qualquer comportamento. Conceitos como utilidade, necessidade, diferença, prestígio são valores insistentemente reiterados em um cenário que se mostra cada vez mais complexo e ilegível.

Em meio a um processo alienador de uma sociedade de consumo cujas leis se estabelecem de forma radical, o homem, capturado em sua própria liberdade, procura, de forma acertada ou não, ver-se e revelar-se como único, como sujeito de sua própria vida. “Em suma, construir mais ou menos conscientemente uma determinada personalidade.” (RUDIGER, 1996, p. 133).

Nessa sociedade burocrática individualista, reforçam-se movimentos contraditórios implícitos nas possibilidades que afirma em sua orientação à ação, à construção de uma narrativa de sucesso:

(1) O estado democrático dá oportunidade à expressão plena de agentes livres. A autorrealização pode ser conseguida em seu valor máximo – bem-estar e sucesso –, mas é, necessariamente, uma busca individual e de responsabilidade pessoal.

(2) A liberdade individual não garante a consecução de um objetivo, de um ideal, projeto ou plano.

(3) A categoria do indivíduo, transformada em valor no capitalismo flexível e diferentemente da categoria moral com ênfase nas necessidades da comunidade, põe como prioridade máxima a satisfação do próprio interesse.

(4) O processo de racionalização que progressivamente impregna todas as esferas da sociedade constitui-se em uma considerável força reguladora de conduta.

(5) A mobilidade social, tornada possível e em plena atuação, compreende, por fim, um percurso em que o homem se vê face a face com um dilema conflituoso de forças nitidamente contraditórias:

Independência X dependência;

Autonomia de decisão e ação X impossibilidade de realização;

Responsabilidade individual X regras externas;

Racionalização da existência X alienação;

Valorização do conceito de indivíduo X sistema de valor terapêutico.

Expressa no processo de desenvolvimento do individualismo contemporâneo, a proposta de conciliação de *um ideal de liberdade e dignidade para todos* e de *um ideal de desenvolvimento individual diferenciado*, deixa transparecer, assim, de forma clara, a afirmação de um grande paradoxo.

Dentro de um projeto de construção de uma identidade social, a autonomia e a liberdade são conceitos considerados fundamentais na sociedade democrático-capitalista contemporânea; entretanto, os paradigmas e as figuras modelares, a

valorização de procedimentos e padrões de eficiência se apresentam como linhas diretoras de ação, de conhecimento e de poder, por meio das quais se consolidam estratégias de governo e autogoverno, segundo uma lógica previamente estabelecida de manutenção das estruturas econômicas.

Como afirma COELHO:

A sociedade capitalista se distingue de todas as outras sociedades por promover uma ruptura dos laços entre o indivíduo e a comunidade. Em princípio, essa ruptura deveria significar que o indivíduo não é mais subordinado à comunidade, que determinava a sua posição social, podendo escolher livremente o seu destino. No entanto, essa aparente valorização da liberdade individual não se realiza efetivamente: a sociedade capitalista é organizada com base na desigualdade entre as classes sociais. A ideologia da busca do sucesso é uma resposta a essa situação. Ela reconhece a existência da desigualdade social, mas responsabiliza o indivíduo pela posição que ocupa na sociedade. (in: THEODORO, 2004).

O processo de separação dos interesses coletivos que o novo capitalismo põe em marcha, a absorção e a naturalização de mecanismos de racionalização ligados à própria reflexividade são fatores determinantes nessa sociedade burocrático-individualista contemporânea em que a construção social do eu se transforma em um projeto consciente, administrado, bem ou mal, por um indivíduo que agora precisa realizar permanentemente a análise, o controle e a reestruturação do seu modo de ser, para garantir não apenas sua condição de agente social livre, mas também sua própria individualidade. Em uma sociedade que rompe com uma concepção unitária de mundo plena de referências coletivas, a mudança, a descontinuidade, a ruptura e a fragmentação se apresentam como forças altamente desintegradoras.

Há realmente em processo, portanto, uma nova ética, uma nova estrutura de poder e controle e um novo sentido de trabalho – uma complexidade do ambiente social que acaba se traduzindo em complexidade interna ao sujeito inserido no

ambiente de trabalho das empresas, neste tempo presente da nova economia e da era digital.

O percurso implícito nesse movimento, repetimos, é geralmente tortuoso, complexo, muitas vezes contraditório, alcançando o indivíduo em suas várias tentativas de manter o tênue equilíbrio entre as frequentes transformações econômicas e sociais, e de preservar, mesmo que minimamente, a sua individualidade.

Discutir esses valores e esses conflitos no mundo corporativo brasileiro traz, conseqüentemente, a reavaliação de fatores importantes: a questão do sujeito, os princípios de liberdade e autonomia face às sutis disposições do sistema como poder instituído, face à ilegibilidade das novas formas de trabalho, que acarretam não apenas uma compreensão superficial de atuação profissional, mas traduzem-se também em ilegibilidade emocional, em uma perspectiva ainda mais complexa sobre sua ideia de objetivo de vida e de identidade, resultante da superficialidade de conhecimento que tem do mundo e de si mesmo.

Nessa sociedade de imagens e ideologia, o tênue fio separando realidade e fantasia se dissolve; e o conceito de liberdade se altera. Uma pluralização de valores, de sentidos, de universos simbólicos emerge na rotatividade do ambiente social, exigindo do indivíduo flexibilidade, adaptabilidade, mutabilidade, na busca de sintonização com um mundo em constante mutação.

A questão do tempo presente e o surgimento de outra fase comunicativa, a digital, trazendo não apenas novas formas de interações técnicas, mas também produzindo deslocamentos com relação aos conceitos de espaço e tempo e novas formas de interação, constituíram-se também em ângulos importantes para a análise. Retomamos a afirmação de Lévy (1999), quando ele diz que: *“Para dizer*

a verdade, cada um de nós se encontra em maior ou menor grau de desapossamento.” (p. 28). E podemos afirmar que, certamente, tais características conduzem ao advento de significados diversos, sistemas inéditos de comunicação, outra condição perceptiva, outra forma de sentir. *“Estamos à beira de uma nova cultura profunda que começou a tomar forma durante os anos noventa. Todas as vezes em que a ênfase dada a um determinado meio muda, toda a cultura se move.”* (KERCKHOVE, 2009, p. 141).

O desenvolvimento de tais estudos levou, por todos esses condicionantes, à constatação de que a possibilidade de o indivíduo ser livre no sistema capitalista se manifesta de forma contraditória e de que sua autonomia absoluta é condição difícil de ser alcançada, se não impossível.

Este, entretanto, é um novo cenário com um novo horizonte, indicando mais do que nunca para a diversidade, a complementaridade e diferentes valores. Novas formas de interação, novos conceitos e distintas arquiteturas comunicativas são elementos que progressivamente se impõem – as novas gerações já vivenciam essa condição, navegantes “nativos” que são dos ecossistemas informativos e mundos virtuais.

Hoje os nossos sistemas políticos e educacionais ainda apresentam uma grande defasagem com relação ao que essa tecnologia pode nos oferecer, presos ainda que estão a conteúdos padronizados que são muito eficientes para administrar negócios e gerir empresas, mas pouco apropriados para os valores e os problemas que se apresentam e se transformam neste novo contexto.

Assim sendo, uma questão importante que se revela é que esse ambiente inusitado e em transformação pode e deve preparar, como nos diz Kerckhove (2009, p. 22), “o terreno para o desenvolvimento necessário de uma psicologia

mais aberta e mais bem preparada para lidar com o mundo que temos pela frente”; e pode representar, por isso, uma maior riqueza para as relações sociais, profissionais, enfim, humanas.

Será, então, pela capacidade de adaptar-se a essa complexidade, de traçar seus próprios caminhos na multiplicidade, de conseguir expressar e realizar de forma particular as suas aspirações e o seu projeto de vida, que o homem poderá, enfim, revelar-se como único.

A existência coletiva, principalmente em uma sociedade como a contemporânea, se expressa necessariamente como multiplicidade de papéis que resultam da tensão de duas forças contraditórias: a abstração da coletividade – o “nós”, uma comunidade de indivíduos em uma integração atemporal, mítica, simbólica – e a referência concreta, física e efêmera do indivíduo – singularidade individualizada que se deixa “conformar por todas as circunstâncias não infinitas, mas indefinidamente variáveis”. (SALINAS FORTES, 1997, p. 170). Tudo leva a crer, portanto, que a realização plena do indivíduo depende também de outros fatores além de sua potencialidade individual.

Sennett argumenta que, embora flexibilidade, mudanças em curto prazo sejam circunstâncias que quebram o senso de continuidade, impondo a transitoriedade, o instantâneo, o efêmero, há que se buscar, mesmo nessas circunstâncias, um sentido maior de coerência e de consistência não só do eu, mas do indivíduo com outros “eus”, em ligações que se sustentam na proximidade, na abertura para o outro, mas também no conflito, na descoberta das diferenças, na responsabilidade e na autoconstância de caráter e, finalmente, na mútua dependência. Como Rousseau, ele nos aponta que tudo em sociedade depende do sentimento compartilhado de pertencer a um lugar, a uma comunidade. A ausência desse sentimento põe em risco não só a segurança emocional do indivíduo como

também ameaça o funcionamento de qualquer empreendimento coletivo e a legitimidade de qualquer regime. (SENNETT, 1999, p. 169).

O que significa dizer que ética e caráter são valores essenciais, intimamente ligados ao tempo, ao compartilhar de uma identidade comum que garante ao sujeito, em reciprocidade, um senso de identidade sustentável; passa, enfim, necessariamente, pela formação de cidadãos livres e independentes, com capacidade de entender, questionar e decidir de forma consciente a sua emancipação e sua individualidade.

O texto de Heidegger (1977), com o qual encerramos este trabalho, permite finalizar nossas considerações na esperança de que estes nossos estudos possam indicar caminhos – outras “pontes” de significações e de conexões com o conhecimento humano – para outros estudos e revelar, assim, um pouco mais a verdade de cada um de nós.

A ponte se lança leve e poderosa sobre o rio. Ela não só liga duas margens existentes. A ligação estabelecida pela ponte – acima de tudo – faz com que as duas margens apareçam como margens. É a ponte que as opõe propriamente uma à outra. Uma margem se destaca e se opõe à outra em virtude da ponte. As margens, então, não acompanham simplesmente o rio com diferenciadas bordas de terra firme. Com as margens, a ponte traz ao rio uma e outra extensão da paisagem que está por trás (...). A ponte reúne a terra como região em torno do rio. Assim conduz o rio através dos campos. As pilastras da ponte, robustamente plantadas no leito do rio, sustentam o lance das arcadas, que deixam livre o caminho das águas. (...) A ponte deixa livre o curso do rio e, com isso, garante aos mortais o caminho através do qual podem andar de uma região à outra. As pontes conduzem de vários modos. (...) A ponte reúne junto de si, a seu modo, terra e céu, divinos e mortais. (p. 106).

REFERÊNCIAS*

ADORNO, T. W.; HORKEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

ANDERSON, W. T. **O futuro do eu**: um estudo da sociedade da pós-identidade. São Paulo: Pensamento – Cultrix, 1997.

ANDRADE, C. D. **As impurezas do branco**, Rio de Janeiro: ed. José Olympio, 1973.

ANSCOMBRE, J.C.; DUCROT, O. **L'argumentation dans la langue**. Paris: Langages, 1976.

AZEVEDO JR., A.C. **Imagem mundo**: comunicação global e as novas tecnologias. Campinas, 2006. Tese (Doutorado em Multimeios) – Universidade Estadual de Campinas.]

BAITELLO, T. A. C. **Governança Corporativa e Comunicação Organizacional**: interfaces possíveis. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Comunicação com ênfase em Comunicação na Contemporaneidade. São Paulo, 2007.

* A redação deste trabalho seguiu as normas de formato do manual **Teses e dissertações da Unicamp**: diretrizes para normalização do documento impresso e eletrônico, bem como as orientações de um dos membros da Banca de Defesa.

BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

_____. **Estética de la creación verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

_____. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1988.

BARTHES, R. **Mitologias**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil S.A., 9ª. edição, 1993.

BAUDRILLARD, J. **Simulacros e simulação**. Lisboa: Relógio D'Água, 1991.

BENJAMIN, W. **Obras escolhidas**. O Narrador – considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. v. 1. São Paulo: Brasiliense, 1987.

BERNARDI, M. A. **A melhor empresa**: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORGERTH, V. M. da Costa. **SOX: Entendendo a Lei Sarbannes-Oxley**. São Paulo: Thomson, 2007.

BRAIT, B. (Org.) **Bakhtin, dialogismo e construção de sentido**. Campinas: UNICAMP, 1997.

_____. (Org.) **Bakhtin: conceitos- chave**. São Paulo: Contexto, 2005.

BRANDÃO, H.H.N. Escrita, leitura, dialogicidade. In: BRAIT, B. (org.) **Bakhtin, dialogismo e construção do sentido**. Campinas: UNICAMP, 1997.

CASSIRER, E. **Linguagem e mito**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2003.

CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

CHAUÍ, M.S. A destruição da subjetividade na filosofia contemporânea. **Jornal de Psicanálise**, São Paulo, n. 20, ano 8, p. 29-35, 1976.

_____. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

COELHO, Cláudio Novaes Pinto. O conceito de Indústria cultural e a comunicação na sociedade contemporânea. In: **Communicare** – Revista de Pesquisa da Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, Vol. 2, nº 2. São Paulo, 2002.

DAHLET, V. A entonação no dialogismo bakhtiniano. In BRAIT, B. (Org.) **Bakhtin, dialogismo e construção de sentido**. Campinas: Editora Unicamp, 1997.

DI FELICE, M. **Paisagens pós-urbanas: o fim da experiência urbana e as formas comunicativas do habitar**. São Paulo: Annablume, 2009. (Coleção ATOPOS).

DI NALLO, E. **Meeting points: soluções de marketing para uma sociedade complexa**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

ÉBOLI, M. P. (Coord.). **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea Universidades Corporativas.

ELIADE, M. **Imagens e símbolos**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

FAÏTA, Daniel. A noção de “gênero discursivo” em Bakhtin: uma mudança de paradigma. In BRAIT, B. (Org.). **Bakhtin, Dialogismo e Construção do Sentido**, Campinas: UNICAMP, 1997.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 2002.

_____. **The subject and power**. *Critical Inquiry*, n. 8, 1982.

_____. **Resumo dos Cursos do Collège de France**. Rio de Janeiro; JORGE zahar Ed., 1997

FERREIRA, A. B. H. (Ed.). **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. – 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREYRE, G. **Casa-grande e senzala**. São Paulo: Global Editora, 2008.

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

GIKOVATE, F. Inteligência emocional – saiba usar a sua para crescer profissionalmente. **Revista Vencer!**, São Paulo, ano V, n. 54, mar. 2004, p.44.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.

HARGREAVES, A. **O Ensino na sociedade do conhecimento**: a educação na era da insegurança. Porto Alegre (RS): Artmed Editora, 2004.

HARPER, M.O. **Pygmalion & Arms and The Man**. Cliffs Notes. University of Nebraska, Lincoln: Cliffs Notes Incorporated, 1990.

HAUG, W. **Critique of Commodity Aesthetics**: Appearance, Sexuality and Advertising in Capitalist Society. Cambridge, Polity Press. 1986.

HEIDEGGER, M. **Saggi e discorsi**. Milano: Mursia, 1977.

JUNG, C.G. **O homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

KERCHHOVE, D. de. A pele da cultura. São Paulo: Annablume, 2009

LACAN, J. **The Language of the Self**. Baltimore: Johns Hopkins **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REICH, W. **Análise do caráter**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

RÜDIGER, F. R. **Literatura de auto-ajuda e individualismo**: contribuição ao estudo da subjetividade na cultura de massa contemporânea. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

SALINAS FORTES, L. R. **Paradoxo do espetáculo**: política e poética em Rousseau. São Paulo: Discurso Editorial, 1997.

SARTRE, J. P. Critique de la raison dialectique, T.I. Théorie des ensembles pratiques, La société pygmalion? Paris: Gallimard, 1960.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SOBRAL, ADAIL. Ético e estético: na vida, na arte e na pesquisa em Ciências Humanas. In: BRAIT, BETH. **Bakhtin: conceitos-chave**/ Beth Brait (org.). São Paulo: Contexto, 2005.

SOUZA, S.J. Mikhail Bakhtin e Walter Benjamin: Polifonia, Alegoria e o Conceito de verdade no discurso da ciência contemporânea. In: BRAIT, B. (org.) **Bakhtin, Dialogismo e Construção do Sentido**. Campinas: UNICAMP, 1997.

TAP, P. **A sociedade Pigmalião** – Integração social e realização da pessoa. Lisboa: Instituto Piaget Divisão Editorial, 1988.

THEODORO, M. **A Era do Eu S/A** – Em busca da imagem profissional de sucesso. São Paulo: Saraiva, 2004.

VEIGA-NETO, ALFREDO. O Pensamento de Foucault e suas contribuições para a educação. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

VOLOSHINOV, em “Discurso na vida e discurso na arte – sobre poética sociológica” (1926). Obra citada em BRAIT, B. e MELO, R. de. “Enunciado/enunciado concreto/enunciação. In: BRAIT, BETH. Bakhtin: conceitos-chave/ Beth Brait (org). – São Paulo: Contexto, 2005.

VYGOTSKY, L.S. **Thinking and Speech**. The Collected Works. v. 1. New York/London: Robert W. Rieber, ed., Plenum Press, 1987.

DOCUMENTOS DISPONÍVEIS EM MEIO ELETRÔNICO

ARAUJO, L. C. de. Estudo de Caso: a gestão e a organização horizontal, s/d. In: Aula d 14 - Administração. Disponível em: <<http://sites.mpc.com.br/dariel/adm3/d14.htm>>, Acesso em: 12 out. 2010, 22:22.

ARAUJO, L., FRANÇA, A.C. L., SOUZA, Vera Lúcia de, STOFFEL, Inácio. Por que avaliar o desempenho das pessoas? Avaliação de desempenho. **Portal RH**. 6 de outubro de 2010, 16:22. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/5294/>>, Acesso em: 08 nov. 2010, 18:04.

ARGOLO, Rosangela Leal, Portal e-Learning Brasil. **Administração**. 18 de junho de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/gestao-de-desempenho/15651/>>, Acesso em 17 out. 2010, 17:55.

BAITELLO, T. A. C. Governança Corporativa e Comunicação Organizacional: interfaces possíveis. **Facasper**, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.facasper.com.br/rep_arquivos/2010/02/01/1265049552.pdf>, Acesso em: 18 out. 2010, 11:49.

BONINI, P., SILVA, S. Breve História da Economia Brasileira. **Brasilia University Department of Economics Educational Papers**, No 42, 2002 (Texto Didático). Disponível em: <<http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1061&context=sergiodasilva>> , Acesso em: 29 out. 2010, 23:17.

CANUTO, Otaviano. Conjuntura Econômica, Economia Internacional, Economia Industrial e Economia do Trabalho. **Publicado pelo jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 13/07/99. Disponível em:

<<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo87.htm>>, Acesso em: 28 ago. 2010, 09:58.

CARSWELL, John. The South Sea Bubble, **MapForum.Com Specialist Antique Map Magazine**, London, 1960. Disponível em: <<http://www.mapforum.com/05/law.htm>> , Acesso em: 16 ago.2010, 14:27.

, 1956.

LASCH, C. **O mínimo eu**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

LIPOVETSKY, G. **L'ère du vide**. Essai sur l'individualisme. Paris: Galimard, 1983.

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

MAFFESOLI, M. **O tempo das tribos**: o declínio do individualismo nas sociedades de massa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MARTINS, W. **História da Inteligência Brasileira**. Vol. III, 2ª. Ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1996.

MATURANA, H. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MEISTER, J. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **A Companhia** – Breve história de uma ideia revolucionária. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

MITCHELL, W. J. **E-topia – a vida urbana – mas não como a conhecemos**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

MOORE, T. **Care of the soul**. New York, NY: Harper Perennial- Collins publishers, 1994.

MORIN, E; LE MOIGNE, J.L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000. (Série Nova Consciência)

NÖTH, W. **Handbook of Semiotics**. Bloomington, IN: Indiana University Press, 1995.

PARMIGGIANI, P. **Consumo e identità nella società contemporânea**. Milano: Franco Angeli, 1997

PARKER, Geoffrey. **The Times Atlas of World History**. London: Times Book Ltd., 1993

PINO, A. **As marcas do humano**. As origens da constituição cultural da criança na perspectiva de Lev S. Vygotsky. São Paulo: Cortez, 2005.

POLITO, R. **A influência da emoção do orador no processo de conquista dos ouvintes**. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. **FALE MUITO MELHOR**. São Paulo: EDITORA SARAIVA, 6ª EDIÇÃO, 2005.

QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.). **Educação Corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005, p. 23-49.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: RABAGLIO, M. O.

CHADE, J., DANTAS, F. Crise consolida Brasil como 8ª economia mundial. In: Economia/ Ranking, texto 6874. **Metodista**, 20/8/2010 21:17:45. Disponível em: <<http://www.metodistavilaisabel.org.br/paginicial/noticia.asp?Numero=1426>>, Acesso em: 01 nov. 2010, 00:16.

D'AMBROSIO, U. Página do site oficial de **Ubiratan D'Ambrosio**, Etnomatemática. Disponível em: <<http://vello.sites.uol.com.br/reflexos.htm>> Acesso em: 09 jul. 2007, 0:40

DOMINGUES, A. A paisagem revisitada, Revista Finisterra, Vol. XXXVI, nº 72, Centro de Estudos Geográficos. Lisboa: 2001, p. 55 – 66. In: Associação Portuguesa de Historiadores da Arte. Disponível em: <<http://www.apha.pt/boletim/boletim3/pdf/AlvaroDomingues.pdf>> Acesso em: 26 out. 2010, 21:00.

FERREIRA, J. Q. Coaching – Mentoring, **Administração**. 11 de abril de 2005, às 20:31, Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/coaching-mentoring/444/>>, Acesso em: 07 nov. 2010, 19:17.

FUJITA, Fábio.. Perfil Empresarial: Crescimento das universidades corporativas no país desperta discussões sobre o espaço ocupado por elas, **Revista Ensino Superior**, 20/02/2004. Disponível em: <<http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=10642>>, Acesso em: 11 mar. 2010, 13:00.

GONÇALVES, G. Executivos brasileiros voltam ao País. Economia e Negócios – **O Estado de SP**. 17 de maio de 2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100517/not_imp552676,0.php>, Acesso em: 16 nov. 2010, 15:45.

HORWITCH, Mel. A estratégia empresarial. Administração de empresas, São Paulo: **Nova Cultura**, 1986. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_historia1.htm> Acesso em: 09 ago. 2010, 17:57.

INDRIUNAS, Luís. Como funciona a terceirização de empresas, **Como Tudo funciona**. 03-06-2007. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/terceirizacao-empresas.htm>>, Acesso em: 09 set. 2010, 12:23.

KERBER, C. S. O. Review. (First appeared in: La Salle: Revista de Educação, Ciência e Cultura/Centro Educacional La Salle de Ensino Superior (CELES) v. 3, n. 7, (Outono de 1998). Reproduced with permission.) **Pedagogia**. Disponível em: <http://pedagogia.tripod.com/pedagogia_da_autonomia_resenha.htm>, Acesso em: 05 nov. 2010, 15:29.

MAZZUCHELLI, F. A crise em perspectiva: 1929-2008. Recebido para publicação em 20 de novembro de 2008. **Novos Estudos** – CEBRAP - 82, novembro 2008, p. 57-66. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n82/03.pdf>>, Acesso em 01 out. 2010, 15:52.

MINA, C. Revolução Industrial. **Relações no trabalho consultoria e treinamento**. 2010. Disponível em: <<http://www.carlosmina.com.br/revolucao-industrial>>, Acesso em: 15 nov. 2010, 15:12.

NUNES, J.U. Aprenda mais, edição 192, 07/06/09. Disponível em: <www.sca.org.br/artigos/narciso>; Acesso em: 08 out. 2010, 22:59.

NUNES, PAULO. Conceito de Laissez- Faire, **Ciências Econômicas e Empresariais**. 14-09-2007. Disponível em: <www.knoow.net/cienceconempr/economia/laissezfaire.htm>, Acesso em: 09 jul. 2010, 11:03.

NUNES, PAULO. Joint Venture. **Ciências Econômicas e Empresariais**, 05-06-2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/jointventure.htm>>, Acesso em: 09 ago. 2010, 10:47.

OPPERMANN, A. **Revista Superinteressante**, edição 233/Maio 09-11-2008 Disponível em: <http://super.abril.com.br/superarquivo/2006/conteudo_475891.shtml>, Acesso em: 16 ago. 2010, 11:55.

OTRANTO, Celia Regina UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: O QUE SÃO E PARA QUE SERVEM? – UFRRJ –GT 11-2852--: Política de Educação Superior / n.11 Disponível em: <www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT11-2852--Int.pdf>, Acesso em: 20 out. 2010, 16:45

PATU, GUSTAVO. 10 questões para entender o temor da crise. **Folha On Line**. 22-10-2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u458650.shtml>>, Acesso em: 26 ago. 2010, 17:44.

PERISCINOTO, A. A geração Y chega ao mercado de trabalho. **Administradores**. 16-12-08, 00:03. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/informativo/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/>>, Acesso em: 06 nov. 2010, 11:55.

POLITO, Rachel. "Educação Corporativa: tendências e desafios" - Conexão Médica. 2008 – Humanização em Saúde ano IV. (Programa de TV/Internet – teleaula. Disponível em: <http://www.conexaomedica.com.br/curso/?nsu_curso=189&nsu_menu=&nsu_evento=6090>. Acesso em: 10 out. 2010, 15:34

RODRIGUES, J. N. Viagem ao mito da garagem. Via Rápida de 101 do Silicon Valley, **Revista Ideias e Negócios**. s/d. Disponível em: <www.janelanaweb.com/digitais/mito.htm>, Acesso em: 23 ago. 2010, 12:44.

SEMERENE, Bárbara. Educação Corporativa. Seminário de Educação Corporativa. **Universia**, 2005. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia>>, Acesso em: 04 nov. 2010, 15:17.

SGARBI, PLÍNIO. Laissez-faire. **Recanto das Letras**, 18-11-2007. Disponível em: <<http://recantodasletras.uol.com.br/ensaios/741674>>, Acesso em: 21 ago. 2010, 09:46.

SILVA, J. Oficina de criação literária, s/d. Disponível em: <<http://oficinadrummond.juliosilva.net/2009/10/>>, Acesso em: 26 out. 2010, 21:19

SILVA, P. C. Revolução Industrial. **Administradores**, 21-01-2009, 09:53. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>> - Acesso em: 31 out. 2010, 21:42.

SIQUEIRA, W. O que é avaliação de desempenho? **Administração**. 29 -09- 2009, 21:22. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>>, Acesso em: 10 out. 2010, 17:51.

SOARES, V. Direitos Humanos nas empresas, **Jornal Valor**, 13-10-2010. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/>>, Acesso em: 20 out. 2010

SOUZA, D. L. Coaching e mentoring como facilitadores da gestão com pessoas nas organizações que aprendem. Estação Científica Online Juiz de Fora, n. 05, Jan 2008. Disponível em: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:7wb6LSrQZJgJ:www.fesjf.estacio.br/revista/edicao05/artigos/EC05%2520DANIELA%2520COACHING.pdf+Coaching+e+mentoring+como+facilitadores+da+gest%C3%A3o+com+pessoas+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+que+aprendem.&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESieg3oAC1DZwYNf5zxrVFHNWL4x6pY2a7a3Vd48t5wFNTro1gYHWMX_a28hxGzoSjACiVD7Fa6CNP2IPwIYuLI2AtCEMN7biHJYBT6SDWeh27XgUPzt0_Mjmh4BhorGi6FpCgu&sig=AHIEtbTvw9MUDNQmcYC69oL6fdZCALkKAA>, Acesso em: 07 nov. 2010, 20:27.

TEIXEIRA, Amauri Dias. “Geração X e Geração Y... Ou seria geração XY?”. **Artigonal**. 10-08-2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/geracao-x-e-geracao-you-seria-geracao-xy-1115411.html>>, Acesso em: 06 nov. 2010, 19:34.

VEIGA, J. E. da. Importa o dinamismo da empresa, não seu tamanho. 09-09-00. Disponível em: <www.usp.br/feaecon/media/fck/File/89.pdf>, Acesso em: 11 de out. 2010, 13:42.

VIANA, F. Os novos tempos: a convivência das gerações X e Y nas empresas. **Infonet.** 06/06/2008 Disponível em: <[http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931&titulo=Fernando Viana](http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931&titulo=Fernando_Viana)>, Acesso em: 11 jul. 2010,10:09.

DOCUMENTOS COM ACESSO EXCLUSIVO EM MEIO ELETRÔNICO:

A Industrialização no Brasil. História da industrialização brasileira, momentos mais importantes do desenvolvimento industrial do Brasil, a indústria brasileira atualmente, 2005. Disponível em: <www.suapesquisa.com/historiadobrasil/industrializacao> Acesso em: 20 jul. 2010, 13h20

As grandes crises econômicas. Da queda da bolsa em Nova York à crise do mercado imobiliário nos EUA, os efeitos das turbulências no mercado. Quarta-feira, 2 de Abril 2008, 17h26, [estadao.com.br](http://www.estadao.com.br). Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/especiais/as-grandes-criSES-economicas.15167.htm>>, Acesso em: 29 ago. 2010,16:10

BlacyBerry Brasil. Disponível em: <www.BlacyBerrybrasil.com.br/.../viewtopic.php?>, Acesso em: 13 nov. 2010, 11:10

Brasil: Conjuntura Econômica 2010, 2010. Disponível em: <[http://abceconsultoria.org.br/brasil conjuntura%](http://abceconsultoria.org.br/brasil_conjuntura%)> , Acesso em: 29 out. 2010, 23:47.

Crises financeiras: as lições da história, G1-Economia e Negócios 23 de janeiro de 2008, 00:06. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/crises-financeiras-as-licoES-da-historia/13861/>> , Acesso em: 27 ago. 2010, 14:17

Entenda a crise dos Estados Unidos e sua extensão, 01/10/2008. Disponível em: <<http://www.umavisaodomundo.com/2008/10/entenda-criSE-economia-eua.html>>, Acesso em: 30 ago. 2010, 18:19.

FOLHA ONLINE, "Maio de 68 ajudou a difundir novas ideias no mundo ocidental", 30-04-08, 16:02. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u396783.shtml>>, Acesso em: 19 out. 2010, 15:59.

GWA Comunicação Integrada, Executivo brasileiro é melhor remunerado que americanos e europeus, 17-06-2008. Pesquisa do Hay Group. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/executivo-brasileiro-e-melhor-remunerado-que-americanos-e-europeus/15636/>>. Acesso em: 20 out. 2010, 20h45

História da Guerra Fria, corrida armamentista, OTAN e Pacto de Varsóvia, macartismo, Guerra da Coréia, Guerra do Vietnã, corrida espacial, Plano Marshall, Queda do Muro de Berlim, 2004. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/guerrafria/>>, Acesso em: 21 ago. 2010, 16:16.

História da Guerra Fria, corrida armamentista, OTAN e Pacto de Varsóvia, macartismo, Guerra da Coréia, Guerra do Vietnã, corrida espacial, Plano Marshall, Queda do Muro de Berlim, 2004. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/guerrafria/>>, Acesso em: 21 ago. 2010, 16:16.

Revista Emprego, 2008. Veja pesquisas intrigantes na colocação do executivo no mercado de trabalho. Disponível em: <<http://emprego.destaca.com.br/executivos/pesquisas.htm>> Acesso em: 17 nov. 2010, 16:30.

Revista Exame, edição Edição 975, Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>, Acesso em: 08 ago. 2010.

RIBEIRO, A. M. Nativos versus imigrantes digitais. Disponível em: <www.wharton.universia.net/index.cfm?...>, Acesso em: 09 nov. 2010, 17:44.

SEBRAE. Fundação: conceito e registro, s/d. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br/>, Acesso em: 15 nov. 2010

Taxes in the Roman Empire. Disponível em: <<http://www.unrv.com/economy/roman-taxes.php>>, Acesso em: 17 ago. 2010, 10:45

Vida Digital. Smartphones - BlacyBerry dá segurança à empresa, não ao empregado, 09/08/2010 - 16:51, Disponível em: <veja.abril.com.br/.../ BlacyBerry-da-seguranca-a-empresa-nao-ao-empregado>, Acesso em: 15 nov. 2010, 21:42.

IMAGEM EM MOVIMENTO DVD

Entrevistas:

ENTREVISTA COM CÉSAR SOUZA. Produção Oduvaldo Silva. São Paulo, 2010.
1 DVD (Anexo 25)

ORIENTAÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO ORAL EM PÚBLICO COM REINALDO POLITO. Produção Oduvaldo Silva. São Paulo, 2010. 1 DVD (Anexo 7)

Filmes:

Mauá – O Imperador e o Rei, Direção Sérgio Rezende. Rio de Janeiro: Europa Filmes, 1999. (138 min) 1 DVD (Anexo 9)

My Fair Lady. Direção Georfe Cukor, Los Angeles: Waner Brothers, 1964 (170 min.) 1 DVD (Anexo 6)

São Paulo S. A. Produção e Direção Luiz Sérgio Person. São Paulo: Lauper Filmes, 1957/1961 (111 min) (Anexo 10)

APÊNDICE

Fragmentos

FRAGMENTOS: INTERAÇÕES COTIDIANAS

Fragmentos é, em especial, um relato de vida e de experiência com os inúmeros profissionais com que mantivemos contato nas diversas empresas no Brasil e em outros países – são passagens, partes descritivas das suas interações cotidianas, reveladas no sentir e na vivência da pesquisa.

A escrita, por essa razão, em alguns momentos foge da arquitetura metodológica linear que marca os capítulos e as partes anteriores e expressa a procura de uma linguagem que se adapte às descrições das cenas dessas paisagens, às vezes corriqueiras, às vezes insólitas, mas nunca banais, pois, no interior de um conjunto de transformações, elas caracterizam e definem, afinal, a existência e a trajetória da vida daqueles que atuam no mundo poderoso da Companhia.

Crônica 1 - Trabalhando e vivendo no mesmo lugar

Entre os inúmeros trabalhos que desenvolvemos com o nosso duas maneiras curso de Expressão Verbal, um dos mais instigantes foi o que realizamos para a Jari Celulose e CADAM – Caulim da Amazônia. Empresas

localizadas às margens do Rio Jari, nas fronteiras do norte do Pará com o sul do Amapá.

Ficamos naquela região durante dez dias convivendo com nossos alunos, com os empregados das fábricas e com seus familiares. Todos moravam na cidade de Monte Dourado, que possuía cerca de 10 mil habitantes. Só havia de chegar àquele local, por barco ou de avião.

O “projeto Jari”, como ficou conhecido nos anos 1970, foi uma iniciativa do empresário norte-americano Daniel K. Ludwig, considerado por muitos como um visionário, já que resolveu enfrentar esse desafio quando estava com 74 anos de idade.

Só para dar uma ideia do que significou esse projeto, basta dizer que Ludwig adquiriu uma área superior a um milhão e setecentos mil hectares e mandou construir a fábrica de celulose no Japão. A fábrica foi construída nos estaleiros da Ishikawajima sobre plataformas que pesavam mais de 30 mil toneladas. Para chegar ao destino, as plataformas foram rebocadas num trajeto de 25 mil quilômetros, passando pelos oceanos Pacífico, Índico e Atlântico. A fábrica começou a operar em 1979.

Nas primeiras conversas que mantivemos com os habitantes daquela região, ficamos muito bem impressionados com a harmonia e o espírito de solidariedade que havia entre todos. Era uma espécie de paraíso onde os filhos eram criados com liberdade, segurança e a melhor qualidade de vida a que alguém poderia aspirar. As esposas dos empregados contratados também atuavam nas empresas. Além de melhorar a renda familiar, mantinham-se ocupadas naquela pequena cidade onde não havia muito que fazer. Frequentamos festas na casa de alguns dos nossos alunos, que se mostraram excelentes anfitriões. Fizemos passeios de barco pelo rio Jari até chegarmos à cachoeira. Visitamos a localidade que ficava

do outro lado do rio, chamada Beiradão – habitada por garimpeiros, prostitutas e, segundo nos disseram, até por traficantes. Foi uma experiência inesquecível.

Depois de alguns dias conversando com as mesmas pessoas, começamos a ouvir as primeiras reclamações. Afinal, nem tudo era tão harmonioso como quiseram nos demonstrar nos primeiros contatos. Descobrimos que possuíam pouca privacidade, pois todos frequentavam o mesmo clube e faziam as compras no mesmo supermercado. Ou seja, chefes e subordinados se encontravam constantemente dentro e fora da empresa. E por mais que quisessem separar a vida profissional da pessoal, chefe continuava sendo chefe e subordinado sendo subordinado em qualquer lugar em que se encontrassem. Constatamos, assim, que depois de alguns anos de convivência a maioria ficava estressada e desejando encontrar uma oportunidade para retornar à “civilização”.

Recentemente nos encontramos em uma cidade do interior de São Paulo com a pessoa que nos contratara para ministrar os cursos. Dizia sentir saudade daquele local. Gostara tanto da experiência que mandou construir uma casa igual à que possuía em Monte Dourado. Confessou, entretanto, que tudo foi bom enquanto durou, mas que preferia, sem dúvida, a nova vida que estava levando, onde podia ir a qualquer lugar sem que tivesse de se encontrar obrigatoriamente com as mesmas pessoas. Muito menos conviver 24 horas por dia com chefes e subordinados.

Crônica 2 - Palavras podem ou não ser vulgares

Às vezes observamos pessoas que se expressam com palavrões e gírias com tanta naturalidade que, em certas circunstâncias, não são criticadas, nem provocam resistências nos ambientes que frequentam. Outras, entretanto, ao

usarem palavras e expressões semelhantes passam a ser vistas como vulgares. O uso de palavrões e gírias, portanto, para ser considerado vulgar ou não, dependerá muito do estilo e das características de quem estiver falando e dos hábitos culturais do ambiente que frequenta.

Uma das alunas do nosso curso revelou um fato curioso. Ela trabalhava em uma fábrica de bebidas onde as pessoas se expressavam com palavrões o tempo todo de maneira bastante natural. Disse que naquele ambiente não havia o mínimo indício de censura. Depois de alguns anos trabalhando naquela empresa surgiu a oportunidade de uma mudança de emprego bastante vantajosa em uma fábrica de cosméticos. Ela preenchia todos os requisitos exigidos para desempenhar suas funções na nova organização. Bem preparada, submeteu-se a todos os testes e entrevistas que foram solicitados. Passou bem em todos eles e já estava arrumando as malas para enfrentar seu novo desafio profissional. Teve o cuidado de pesquisar sobre a nova organização e conhecer com detalhes os produtos que fabricavam, o mercado onde atuavam, as ligações diretas ou remotas com os países com que comercializavam. Enfim, fez a lição de casa com todo o cuidado e profissionalismo, pois queria muito aquele trabalho. Revelou que estava entusiasmada e muito animada com o novo emprego. Além de conquistar um progresso hierárquico em sua carreira, a diferença salarial era considerável. Faltava apenas uma última entrevista com a presidente da empresa. Nada que pudesse preocupar, pois descobrira que essa conversa com a grande chefe era mera formalidade, pois ela gostava de conhecer todos os empregados contratados para ocuparem posições hierárquicas elevadas na organização. Disse que a conversa foi muito agradável e que a presidente a recebera com cordialidade, tratando-a já como membro da sua equipe. Em determinado momento, entretanto, quando o encontro estava prestes a terminar, talvez por se sentir bem à vontade, ao comentar sobre um executivo bem-sucedido em determinada atividade, ela o qualificou usando um dos palavrões que costumava usar com seus colegas na

fábrica de bebidas. Ela contou que assim que a palavra saiu de sua boca um frio correu pela espinha. Percebeu pelo semblante daquela que a entrevistava que algo havia mudado naquele relacionamento. Sem rodeios a presidente da empresa disse que, embora visse qualidades excepcionais na sua formação e um enorme potencial a ser explorado, estava convencida de que ela não se adaptaria à cultura da sua organização. Desejou boa sorte e a dispensou.

A nossa aluna perdera uma das melhores oportunidades profissionais da sua carreira. Embora ainda continuasse usando palavrões, disse que vigiava mais sua maneira de se expressar, pois aquela experiência fora suficiente para pensar bem antes de falar.

Crônica 3 - Quando não desagradar pode ser mais importante que agradar

A história ocorreu no Sul do País e mostra como os sentimentos regionais apresentam sutilezas que nem sempre podem ser previstas em toda a sua dimensão.

Ouvimos com frequência que o Brasil é o país do futebol. É nosso esporte preferido. Em época de disputa da Copa do Mundo, a quase totalidade da população brasileira se posta diante dos aparelhos de televisão para torcer pela equipe canarina. Quando conseguimos conquistar o título mundial, é só alegria. As ruas ficam tomadas de gente cantando, gritando e buzinando com seus veículos. Por outro lado, quando perdemos, as ruas ficam vazias, silenciosas, pois cada um prefere curtir a tristeza da derrota sozinho, no aconchego do lar. Não há

dúvida de que o futebol mexe com a vida dos brasileiros. E mexe muito mesmo; às vezes nem nos damos conta disso. Vejam dois casos que ilustram bem esse sentimento.

O primeiro diz respeito a um pai fanático pelo seu filho, mas (me parece) muito mais fanático pelo seu time. Como é sabido, uma das maiores rivalidades entre times de futebol no Brasil é protagonizada pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e o Sport Club Internacional, ambos de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A disputa e o fanatismo dos torcedores são tão aflorados que alguns simpatizantes do Inter impedem a presença da cor azul em sua casa, da mesma forma que alguns gremistas dizem nem poder ver a cor vermelha. Isso porque são as cores características dos adversários.

Um dos agentes com quem mantemos contato naquela região nos confidenciou que depois de o filho aprender a pronunciar as primeiras sílabas teve o cuidado de lhe ensinar a letra do hino do Inter, pois julgava que saber cantar o hino do clube do coração era tão importante quanto aprender as orações religiosas.

Outro caso que me causou surpresa. A CEO de uma grande empresa multinacional, que tem suas mais importantes unidades produtivas no Rio Grande do Sul, acabara de assumir o cargo e queria muito agradar os gaúchos. A primeira orientação que recebeu foi a respeito da rivalidade entre os dois times de futebol. Para não correr riscos, entre as diversas decisões que tomou foi a de agradar igualmente a todos os torcedores, já que para ela era fundamental conquistar toda a população. Soubemos ainda que sua preocupação em ser simpática com todos os torcedores foi tão intensa que consumiu mais tempo decorando detalhes das últimas conquistas dos times gaúchos do que com os relatórios econômicos e financeiros da organização que dirigia.

Fez algumas reuniões com seus diretores e ficou decidido que, em sua primeira visita àquela região, iria vestida com as cores dos dois clubes. Assim, mandou confeccionar uma blusa metade azul e metade vermelha. O resultado, entretanto, foi um desastre. Saiu muito diferente do que haviam previsto, pois tanto os torcedores do Grêmio quanto os torcedores do Inter se sentiram agredidos com aquela atitude. Tentando agradar aos dois, acabou desagradando a todos.

A partir daí teve de se desdobrar para afastar a imagem negativa que criara naquele primeiro e equivocado encontro. Um de seus diretores me confidenciou depois que, naquela circunstância, a neutralidade teria sido a melhor política, já que mais importante que agradar deveria ter sido o cuidado para não desagradar.

É, meu amigo, parece que Pascal tem razão: O coração tem razões que a própria razão desconhece.

Crônica 4 - As diferenças culturais no mundo corporativo

Em uma de nossas aulas de comunicação oral em público, mostramos como é importante uma pessoa não se levar muito a sério e aprender a brincar com as próprias características físicas, ou com as gafes que comete. Explicamos que, ao agir assim, demonstramos que não nos defendemos e que estamos acima dessas vaidades que podem nos afastar daqueles com quem precisamos conviver.

Como exemplo, mostramos um vídeo com uma apresentação de um alemão que usa esse recurso de maneira excepcional. Ele faz brincadeiras com a cultura alemã, tão rígida em determinadas circunstâncias. Seu sotaque carregado é um tempero adicional na apresentação e não raro os alunos aplaudem o desempenho

do orador, mesmo em se tratando de um vídeo. POLITO (2005) reproduz, em seu livro “Fale muito melhor”, o discurso da maneira como foi pronunciado.

“Vivo vinte anos neste país, e como já Goethe falou, dois almas vive hoje em mi corpo. Vou contarr uma histórrria. Um ano atrás, Brrasil, os prroblemas diárrias, que poco a poco se enge, non? Enton, pocas semanas antes da viagem parra Eurropea, falei com mi filha: - Zabe, filha, o que odio neze país? Eze bagunza, eze trrânsito em Son Paulo, eza poluizon. Horras parra ir-ze ao trrabalho, horras parra volta. E eze povo? Eze povo azeita tudo - as filas nos bancos, as filas nos reparrtizões públicas, os polítcos mentirrosos, a polizia que non serve. Veja, eze país realmente non dá, azim non dá parra viverr, vamos parra Alemanha. Fumus parra Alemanha. E nós gegamos no aeroporrrto e as crrrianzas correndo, já gegou um guarrda e falou: - Aqui as crrrianzas non pode correrr. Falei: - Veja, Alemanha é diferente, non? Aí pegamos o carro e eu non zabia onde porr gasolina. Preguntei a um guarrda e ele me conteztô: - Vozê non pode lerr? Falei: - Veja, filha, azi és um país educado. Aí, zaimos do aeroporrrto parra pista, entrramos errado, parrei, e todo mundo comezou a grrritarr: - Loco, loco. Falei: - Filha, eze és um país onde non ze pode ir-ze da pista dirreita parra a pista esquerrda, neste país ze tem uma pista e tem que ir-ze até o final do mundo, depois pode voltarr. Gegamos na casa uma horra atrasados e non havia mais comida, porrrque na Alemanha ze gega na horra parra almozarr. E azim, após de dois zemanas eu falei parra mi filha: - Zabe uma coisa, vamos voltarr parra Amérrica Latina, zen parrentes, vamos irr na noza prraia, podemos tomarr uma caipirrinha zen penzar ze é prreso após porrrque tem zerro vírgula zinco por mil de álcool. E no aeroporrrto eze povo gentil, que realmente vozê pergunta e mesmo non zabe ele te manda em qualquerr dirrezón, mas te contezta. E azim fizimos, voltamos e estamos felizes”. (2005, p. 25)

O vídeo provoca admiração principalmente por se tratar do depoimento de um alemão, pois, geralmente, são pessoas vistas como duras e bastante rígidas. Tanto assim que um fato curioso ocorreu após uma de nossas aulas.

Depois de passarmos o vídeo, um dos alunos, executivo de uma empresa multinacional, relatou uma história interessante. A companhia tinha a matriz na Alemanha e certa vez recebeu a visita do vice-presidente. Todos se desdobraram para agradar o grande chefe. Fizeram visitas a fornecedores, clientes e instituições financeiras. Mostraram os ótimos resultados conquistados pela filial brasileira e almoçaram e jantaram nos melhores restaurantes. Depois de uma semana, a missão dos anfitriões estava cumprida.

Para coroar, resolveram dar ao visitante um livro ricamente ilustrado, em papel couché, encadernado em couro especial e com letras douradas. Segundo o nosso aluno, uma verdadeira joia. Só não esperavam o desfecho desagradável.

O vice-presidente alemão, sem fazer cerimônia, recusou o presente. Todos se sentiram desconfortáveis e sem entender o motivo daquela atitude. Ao acompanhá-lo até o aeroporto, nosso aluno não se conteve e perguntou por que havia recusado o presente dado com tanto carinho pelos diretores da empresa. Ele respondeu com toda a naturalidade que não havia aceitado porque não faria nada com aquele livro e que não teria nem onde guardá-lo. Quem nos contou a história relatou que disse, indignado, que ele deveria ter aceitado o livro e, depois, longe dos olhos de todos, poderia até jogar na lata de lixo, se não quisesse levar. Não aceitar, entretanto, informou a ele, foi visto como desconsideração. Segundo seu relato, o alemão riu e disse que achava essas preocupações desnecessárias.

Para o visitante, considerando as características culturais do país onde foi criado, ele não estava sendo descortês, apenas foi sincero com relação aos seus sentimentos. Assim toda a boa impressão que causou como profissional

competente e interessado nos resultados da filial talvez tenha sido arranhada por uma atitude natural para ele, mas considerada tão ofensiva pelos brasileiros.

Crônica 5 - Melhoria no clima organizacional

Fomos algumas vezes ministrar cursos em Manaus. Pensei que só me emocionaria na primeira ou segunda experiência. Como me enganei! Cada volta é uma nova emoção: o contato com aquela gente boa e hospitaleira, a visita ao teatro Amazonas, os passeios de barco pelos rios observando o encontro das águas, a visão indescritível da vitória régia e das araras azuis voando a poucos metros do nosso barco... sem contar o passeio quase aterrorizante para pescar piranhas e ver os olhos iluminados dos jacarés, que se deixam apanhar, hipnotizados pela luz das lanternas.

A cada viagem conhecemos novas empresas. Visitamos seus parques industriais e nos deliciamos com as histórias de aventura de seus colaboradores. Alguns de origem distante, que se dispuseram a encontrar naquele lugar desconhecido uma vida melhor para eles e para a família.

Em uma de nossas idas, tivemos oportunidade de jantar com o proprietário da consultoria responsável pela nossa contratação. Nesse encontro ele nos contou inúmeras histórias interessantes de empresas que se desenvolveram naquela região, e de outras que chegaram entusiasmadas, mas não resistiram aos desafios e sucumbiram. Principalmente no início da sua industrialização, no final dos anos 1960, havia pouca mão de obra especializada e nem todas tiveram recursos, competência e tempo para investir na preparação e desenvolvimento de

seus empregados. Hoje a situação é muito diferente, pois há profissionais mais bem preparados e uma cultura corporativa aprimorada ao longo das últimas décadas.

Uma das histórias mais curiosas que ele nos relatou foi sobre a forma como os diretores e gerentes de uma empresa asiática tratavam seus empregados. Se alguém cometesse um erro ou não entendesse uma ordem dada pelo chefe, que nem sempre sabia falar bem o português, era repreendido com agressões físicas, chegando a apanhar com tapas e socos. Disse-nos que sua consultoria foi chamada para fazer um diagnóstico da produtividade da empresa, pois achavam que o resultado poderia ser muito melhor do que estavam conseguindo atingir. Segundo nos revelou, foi difícil convencer esses chefes de que aqui no Brasil não poderiam tratar os empregados com agressões físicas ou verbais, de que temos uma legislação rigorosa e que as consequências dessas atitudes poderiam ser desastrosas para eles e para a empresa. Não gostaram da ideia da mudança, mas foram obrigados aceitar a situação. No processo de acompanhamento dos resultados, puderam observar um progresso impressionante na produtividade provocada pela melhoria no clima organizacional e motivação dos empregados. A partir dessa orientação, nunca mais tiveram notícias de agressões físicas nessa empresa ou em outras vindas do mesmo país. Perceberam que, além da necessidade de se adaptarem à nossa legislação, tratar bem os empregados representava melhores resultados na produtividade e também na rentabilidade dos negócios.

Crônica 6 - Falando sob pressão

Essa história ocorreu em uma das maiores fabricantes de automóveis do país. Fomos contratados em caráter emergencial para ministrar um curso para os

diretores e gerentes da empresa. No levantamento das necessidades, disseram-nos que, além do desenvolvimento normal da comunicação, aprimorando a voz, o vocabulário, a expressão corporal e a ordenação lógica do raciocínio, deveríamos treiná-los para responder a perguntas hostis em momentos de forte pressão. Tínhamos duas hipóteses: 1) queriam se preparar para enfrentar entrevistas em situações de crise, caso a empresa em determinada circunstância ficasse no olho do furacão, 2) ou queriam ter argumentos para comunicação interna, nas discussões acaloradas para apresentações de projetos polêmicos.

Deixamos a parte da argumentação e refutação em ambientes hostis para o segundo dia do curso. No primeiro dia cuidamos dos aspectos mais estéticos da comunicação, acertando o volume da voz de acordo com o ambiente, o vocabulário adequado ao estilo de cada participante e os diferentes tipos de ouvintes que poderiam enfrentar, a postura e a gesticulação sem exagero, acompanhando bem a cadência e o ritmo da fala.

Foi com surpresa que no segundo dia entendemos o verdadeiro motivo da nossa contratação. Todos os anos os executivos da empresa recebiam a visita de um consultor internacional, de nacionalidade japonesa. Segundo nos relataram, ele era um dos profissionais mais competentes do mundo e sempre muito atualizado sobre os processos de gestão. O problema é que ele era muito rigoroso em suas avaliações e intimidava tanto os executivos que alguns nem conseguiam dormir com receio desse encontro. Tudo funcionava quase sempre da mesma maneira. Ele fazia as avaliações do trabalho que desenvolviam e sugeria mudanças para que pudessem aperfeiçoar os processos usando o que existia de mais moderno e avançado nas maiores empresas do mundo. No ano seguinte lá estava ele de volta para criticar todo o trabalho realizado, pois, como passara um ano visitando grandes organizações em quase todos os continentes, muito do que havia sugerido no ano anterior já estava defasado. Por isso, os executivos ficavam com os nervos à flor da pele. Não importava que tivessem seguido todas as

orientações ao pé da letra, o consultor iria humilhá-los novamente com questões que talvez não soubessem responder. O rigor era tamanho que, numa escala de zero a cinco, quem conseguisse uma nota entre dois e três comemorava como uma grande conquista.

As avaliações eram respeitadas pela alta cúpula da empresa, que as considerava nas decisões sobre remuneração, bônus e promoção.

Esse foi o nosso trabalho: preparar esses executivos para que se sentissem mais calmos para falar diante desse consultor, independentemente de terem ou não todas as repostas corretas para as questões que lhes seriam formuladas.

Crônica 7 - Interpretando uma personagem

Uma coach inglesa nos procurou com uma questão inédita. Ela fora contratada por uma grande organização americana para acompanhar a carreira e o desempenho do seu CEO. Ele era responsável pelo resultado de várias empresas do mesmo grupo. No estudo que a profissional fez sobre a carreira do executivo, realizou alguns diagnósticos que poderiam produzir melhores resultados em suas ações. Entre suas descobertas, entretanto, descobriu um fato preocupante: percebeu que a carreira do seu cliente estava estagnada e que determinados comportamentos diante dos membros do conselho da organização poderiam provocar sua demissão.

Alguns conselheiros mais próximos disseram a ela que não aceitavam a atitude quase paternalista e muito “abrasileirada” que o executivo americano tinha com seus subordinados. Como exemplo, citaram um fato ocorrido recentemente em uma reunião em que estavam presentes os conselheiros e os diretores de diferentes áreas da matriz americana e de vários outros países. Na reunião

anterior os diretores haviam se comprometido com o CEO a entregar relatórios de resultados das suas respectivas áreas. Dois deles, todavia, não haviam concluído o trabalho por motivos plenamente justificáveis. O CEO entendeu bem as explicações dos profissionais e ampliou o prazo para a entrega dos relatórios.

Os conselheiros não se conformaram com essa atitude. Disseram que, naquela circunstância, o CEO deveria ter agido com rigor, esbravejado e até ter demitido um deles para servir de exemplo aos outros profissionais. A coach disse que quanto mais seu cliente tentava explicar a decisão que tomara, mais alterados e resistentes ficavam os conselheiros.

Por isso, ela nos procurou. Discutimos e analisamos todos os possíveis ângulos da questão com ele. Mostramos em situações simuladas o que poderia ser feito para que ele pudesse manter em equilíbrio o seu jeito de ser e as expectativas, por parte dos conselheiros, de uma atuação mais firme.

A busca da assertividade clara, disciplinada e sensibilizada foi a saída para o caso. Nos ensaios atuávamos umas vezes como se fôssemos os diretores ou conselheiros da empresa; outras, como os subordinados. Seu emprego e desenvolvimento da carreira dependiam dessa atuação e ele estava aflitíssimo.

O tempo passou, e nós voltamos a nos encontrar com a coach inglesa para um outro trabalho. Ela disse que se mostrou muito satisfeita com os resultados obtidos naquela ocasião. Recebera os cumprimentos de alguns dos conselheiros pela transformação positiva do seu paciente. Confidenciou, entretanto, que ele não havia mudado completamente, pois longe dos conselheiros, nas conversas reservadas com os diretores, continuava a dar o mesmo tratamento amável e compreensivo próprio da sua índole.

Crônica 8 - Projetos “Tributo ao Futuro” e “Círculos de Leitura”

OBRA DE ARTE

*Deus criou a terra
a minha maior riqueza
Deus fez meu mundo encantado
se tornar um belo quadro
um cenário de beleza.*

*Fez os rios e as cascatas
de amarelo pintou o sol
de verde pintou as matas
e, com tintas especiais,
deu uns retoques a mais
pintando a lua de prata.
O coral de passarinhos
é que fazem meu encanto
pego minha viola seresteira
eles descem na mangueira
só para me verem narrando*

*Minha rima é ouvida
seja de qualquer parte
pois, Deus fez o mundo inteiro
a mais bela obra de arte.*

Essa poesia é obra de um jovem agricultor de 17anos de idade, Arisson Mendes Santos, filho de um casal de agricultores. Ele mora na comunidade de Gendiba, em Presidente Tancredo Neves, no Baixo Sul da Bahia.

Arissom atua na Casa Familiar Rural e só por esse motivo não abandonou a região para tentar a sorte em um grande centro, como fazem milhares de jovens nordestinos. Entre suas façanhas está o fato de ter usado um hectare e meio da

propriedade do pai para plantar mandioca e, em pouco mais de um ano, com a ajuda do programa Tributo do Futuro, ter conseguido adquirir cerca de 10 hectares para usar metade da área em um projeto de plantação de banana. Com essa iniciativa conseguiu uma renda anual de cerca de R\$ 30 mil, valor que, provavelmente, jamais conseguiria se tivesse saído da região.

Fomos contratados pela Fundação Odebrecht para ministrar um curso de Expressão Verbal. Aparentemente mais um entre centenas de outros que já realizamos. Ao entrar na sala de aula, entretanto, percebemos que havia algo muito diferente naquele treinamento que iríamos desenvolver. Embora estivéssemos no prédio da Odebrecht, na região central de Salvador, capital da Bahia, dessa vez os alunos não eram os executivos engravatados que costumávamos encontrar. Eram rapazes e moças com pouco mais de 20 anos de idade, vestindo calça jeans e camisetas, como a maioria dos jovens da sua idade.

Quase todos apresentavam fisionomia e atitudes de gente simples, que havia sido formada longe dos grandes centros. Era possível notar também um traço comum em todos eles – alegria constante e prazer em conversar. Fomos imediatamente contagiados por aquele ambiente descontraído. Éramos três professores.

Todos nós temos origem interiorana e nos acostumamos a identificar até com bastante facilidade quem vive na liberdade característica localizada além das fronteiras da região urbana.

Foi uma experiência inusitada! Logo nas apresentações iniciais, quando cada aluno conta um pouco da sua vida, revela suas dificuldades de comunicação e fala das expectativas com relação ao curso, pudemos saber tudo o que viria pela frente. Arissom, o jovem poeta/agricultor, fazia parte desse grupo. Todos, de uma maneira ou de outra, tinham história semelhante à sua.

Além das informações que recebemos dos 30 participantes do curso, fomos pesquisar para saber um pouco mais sobre a atividade daqueles jovens. Por trás da preparação do grupo havia um trabalho admirável de responsabilidade social.

Tudo teve início no Art. 260 da Lei 8.069 de 1989, que trata do Estatuto da Criança e do Adolescente. Esse artigo permite que pessoas físicas e jurídicas apliquem parte do Imposto de Renda em projetos que tenham como finalidade apoiar e desenvolver crianças e adolescentes.

Depois das primeiras experiências malsucedidas com a prática da aplicação desses recursos em diversas regiões do país, passados 11 anos, a Fundação Odebrecht tomou a iniciativa de promover a organização dos Conselhos Municipais e da Criança e do Adolescente no Baixo Sul da Bahia. Nasceu assim o IDC - Instituto Direito e Cidadania, com o objetivo de tornar mais consistentes os Conselhos e a cidadania naquela região. Em 2002 os primeiros passos foram dados pelo então assessor da Presidência do Conselho de Curadores da Fundação Odebrecht, Antônio Carlos Viard, que tomou a iniciativa de propor o aproveitamento da lei para o uso do Imposto de Renda. A partir da experiência bem-sucedida entre os anos 2003 e 2004 no Rio Grande do Sul pela Gerdau em parceria com Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, a Odebrecht tomou o rumo que desejava.

Em 18 de novembro de 2004 a Odebrecht criou o programa que possibilita aos Integrantes da Organização destinar 6% do seu Imposto de Renda aos projetos desenvolvidos e monitorados pela Odebrecht, que visam o apoio às crianças e adolescentes. Nasceu assim o Tributo do Futuro. (Só para dar ideia do volume, em 2010 serão aplicados cerca de R\$ 2,5 milhões em 12 projetos para beneficiar mais de oito mil pessoas).

Pois bem, esses 30 jovens para quem ministramos o curso de expressão verbal fazem parte desse programa. Uma das suas principais atividades são os Círculos de Leitura, que têm por objetivo “desenvolver leitores reflexivos, com potencial para discernir e motivar lideranças multiplicadoras entre os jovens participantes, ampliando seu acesso ao conhecimento por meio de leitura em grupo de obras que ressaltam valores e modelos de cultura ética, estimulando uma visão solidária, responsável e transformadora. O ‘Círculos de Leitura’ contribui, decisivamente, para a melhoria da comunicação, capacidade de compreensão e contextualização, estimulando o desenvolvimento de novas lideranças”. Precisavam, por isso, falar bem em público, de forma segura e desembaraçada.

Poucos meses depois do primeiro curso fomos contratados para ministrar um outro, de aperfeiçoamento. Quando perceberam que já havia excelência na capacidade de comunicação desses jovens, julgaram que estavam efetivamente aptos para desempenharem atividades tão relevantes em suas comunidades.

Os outros programas de que eles também participam são: “Educativo-Produtivo”, que apoia a formação de jovens empresários rurais nas Casas Familiares, especialmente para manter o jovem no ambiente rural; “Trilhando Caminhos”, com o admirável propósito de motivar o trabalho comunitário e a convivência pacífica, mostrando a importância do desenvolvimento de uma postura cidadã e o esforço para que os problemas comuns possam ser solucionados; “Caia na Rede”, para que a população do Baixo Sul da Bahia adquira conhecimento e participe da inclusão digital; “Eu adoro ser Criança”, em parceria com as escolas públicas, para motivar a criança a se interessar e praticar os aspectos relacionados à arte e à cultura, incluindo nessa proposta a integração da escola e da comunidade, e “Horto Medicinal”, para o plantio e manejo de cinco hortos orgânicos de plantas

medicinais, com a participação de 30 adolescentes multiplicadores, em suas comunidades.

ANEXOS



Anexo 1

NARCISO, de Salvador Dalí



Anexo 2

NARCISO, de Caravaggio



Anexo 3

PIGMALIÃO E GALATEA, de Jéan-Léon Gérôme



Anexo 4

PIGMALIÃO E GALATEA, de Jean-Léon Gérôme



Anexo 5

GALATEA DAS ESFERAS, de Salvador Dalí

Anexo 6	DVD	Cenas do filme My Fair Lady	GEORGE CUKOR
Anexo 7	DVD	Orientações para Executivo	REINALDO POLITO

Anexo 8

Societates e Publicani - No decurso da República em Roma, a nobreza senatorial era constituída da tradicional nobreza gentílica (descendentes das antigas “gentes” ou tribos) e dos nobilitas, chefes de algumas famílias plebeias bastante ricas que conseguiram ter acesso ao Senado.

Os antigos e novos membros que compunham essa nobreza monopolizavam as altas magistraturas e se apropriavam dos altos cargos militares e dos governos provinciais. Eram donos de extensas propriedades e de grande número de escravos.

À medida que Roma expandia suas conquistas, os censores (responsáveis pelo recenseamento dos cidadãos e de sua fortuna, principalmente tendo em vista os possíveis gastos de guerra) decidiram que a coleta de impostos deveria ser realizada em cada província, aliviando Roma desse encargo que dia a dia se tornava mais dificultoso.

Os **publicani**, pessoas oriundas de famílias plebeias que haviam enriquecido no mundo dos negócios, eram usados para recolher os impostos das pessoas das províncias. Caberia a eles recolher os impostos de regiões determinadas e pagar ao estado antecipadamente o que havia sido recolhido. O estado, por sua vez, pagaria juros aos coletores pelo dinheiro pago, pois era na verdade um tipo de empréstimo que estava em curso e era deles a inteira responsabilidade de assumir o risco de não pagamento. Eles podiam transformar em dinheiro vivo as propriedades e as mercadorias que iriam ser recolhidas como pagamento e ficavam, naturalmente, com tudo que pudesse exceder o valor do imposto devido. Eram contratados também para a construção de obras públicas, destacavam-se

como mercadores do comércio marítimo e forneciam armas e suprimentos aos exércitos.

A coleta de impostos constituía um negócio altamente rentável tanto para o tesouro quanto para os publicani. Todo o processo, entretanto, se desenvolvia em meio a muita corrupção, negociatas e esquemas desonestos; os coletores podiam, por exemplo, em conluio com os magistrados ou com os fazendeiros, comprar grandes quantidades de grãos por preços bem baixos e guardá-los em estoque até o momento em que houvesse falta no mercado. Muitos deles, à semelhança de chefes de organizações bancárias, emprestavam dinheiro com altíssimas taxas de juros aos provinciais que estivessem em apuros ou dificuldades financeiras, uma atividade que também acabava despertando ódio e ressentimentos profundos contra eles.

A importância econômica dos publicani era enorme, pois possuíam uma vasta riqueza mobiliária: dinheiro e mercadorias. Embora plebeus, destacavam-se da massa plebeia comum.

Socialmente elevada, essa posição era, porém, inferior à da nobreza senatorial. (PARKER, 1993).

Anexo 9

No século XVIII, os governos da França e da Inglaterra enfrentavam as enormes dívidas contraídas durante as guerras de 1689 a 1714. Recorreram, então, a duas companhias licenciadas: a Companhia do Mississippi, na França, e a Companhia dos Mares do Sul, na Inglaterra. O objetivo era saldar as enormes dívidas das guerras que ocorreram de 1689 a 1714. O resultado, entretanto, foi um dos maiores desastres especulativos de todos os tempos (muitos analistas acreditam que superou até mesmo a bolha da década de 1920 e a de 2007 nos Estados Unidos, crises de grande repercussão no mundo todo).

A Companhia do Mississippi e John Law



John Law (1671-1729) era economista e um gênio em Finanças. Filho de banqueiro escocês, levava a vida de maneira desregrada. Depois de matar um

rival em duelo, tentou obter o perdão real, mas, não conseguindo, passou a viver de forma itinerante por toda a Europa procurando recursos para seus esquemas financeiros.

Sua grande oportunidade surgiu em 1716, quando reencontrou Felipe, Duque de Orléans, um jovem também aficionado aos jogos de azar, que ele havia conhecido em Paris. Na época, Felipe era o regente da França, pois havia sucedido a Luís XIV enquanto Luís XV não atingia a maioridade.

Law convenceu-o a fazer um negócio de grandes proporções e altos lucros. “Teve a ideia de abolir os monopólios menores e a coleta privada de impostos, assim como a criação de um banco para as finanças nacionais, uma empresa estatal para o comércio e, em última análise, a extinção de todos os rendimentos privados. Tal medida criaria um vasto monopólio financeiro e comercial gerido pelo estado, e os seus lucros pagariam o déficit nacional. O Conselho francês das Finanças, os comerciantes e os financiadores opuseram-se a tal plano”.(OPPERMANN, 2008).

O duque Felipe, entretanto, cedeu a Law o [Banco Générale](#), deixando que John pusesse em prática uma de suas ideias. O novo banco iniciou com a emissão de títulos resgatáveis em moeda corrente no dia do lançamento, fato que ameaçou drasticamente a desvalorização da moeda metálica. A promulgação de uma nova lei passou a obrigar, então, os cobradores de impostos a depositar o dinheiro no [Banco Générale](#). “Em menos de um ano, os [títulos](#) tinham ágio de 15%, enquanto as notas do [Tesouro](#) por Luís XIV estampavam um deságio de 80%”. (IDEM)

No ano de 1717, Law se propôs a explorar os recursos aparentemente ilimitados da rica região americana do rio Mississipi, na Louisiana, que era, então, colônia francesa. Fundou e desenvolveu a Companhia do Mississipi, que deteria o monopólio do comércio no rio. Uma grande onda de interesse pelo projeto

empolgou não apenas a França, mas toda a Europa, o que acabou estimulando o desenvolvimento de outras companhias marítimas, como, por exemplo, a Companhia dos Mares do Sul (1711) e um número considerável de companhias menores na Holanda.

Em 1718, o banco de Law foi estatizado sob o nome de Banque Royale, sendo Law nomeado como diretor. Mas Law começou a especular financeiramente, o que acabou provocando o colapso da Banque Generale e a subsequente desvalorização das ações da Companhia do Mississipi. Para cobrir rombos, convencia Felipe a emitir mais [papel-moeda](#), e um montante equivalente a três vezes a dívida pública foi, então, impresso.

A partir daí, a França viu-se face a face com um imenso colapso econômico, sem lastro para cobrir o resgate dos títulos emitidos e com uma infundável sequência de falências. As ásperas exigências da oposição do Parlamento demandavam o afastamento de Law da direção da Banque Royale e o Regente teve de concordar em fazê-lo.

Law fugiu da França e nunca mais conseguiu que usassem o sistema bancário que desenvolvera . Morreu em 1729, completamente desacreditado.

Naturalmente a crise teve repercussões em vários países da Europa, mas a ruína na França foi devastadora, com repercussão que alcançou até o deenvolvimento posterior da Revolução Francesa.

A palavra "banque" (banco) nunca mais foi usada na França; nos dias de hoje, em seu lugar, usa-se a palavra "credit" (crédito). (CARSWELL, 1960).

A Companhia dos Mares do Sul

A Companhia dos Mares do Sul foi fundada no começo do século XVII. Em janeiro de 1720, a Inglaterra, endividada por gastos com guerra, fez um acordo com a Companhia em proclamação parlamentar para que ela assumisse uma grande parte da dívida nacional, recebendo em troca o direito de exclusividade no comércio com a América do Sul e as ilhas do Pacífico.

Como houvesse um sentimento de euforia e credulidade com relação à perspectiva de lucros fabulosos, suas ações subiram rapidamente, alcançando até dez vezes seu valor normal. Seus diretores, à maneira de John Law, procuravam agitar o mercado e estimular a venda das ações.

À medida que o tempo passava, as pessoas começaram a perceber que as possibilidades da empresa não eram tão promissoras e que haviam sido exageradamente exaltadas. Teve início, então, a venda frenética das ações, com os acionistas procurando se desfazer delas a qualquer preço. Em agosto desse mesmo ano, Londres enfrentava uma crise profunda de crédito. O governo inglês procurou salvar parte do sistema financeiro e nacionalizou a empresa. As perdas, entretanto, foram imensas para os investidores, fato que acabou gerando prejuízo para o nome de todos os tipos de companhias por ações. (CARSWELL, 1960).

Anexo 10

“**Laissez-faire** é a simplificação expressão, em língua francesa, laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente ‘deixai fazer, deixai ir, deixai passar’. A expressão refere-se a uma ideologia econômica que surgiu no século XVIII, no período do Iluminismo, através de Montesquieu, que defendia a existência de mercado livre nas trocas comerciais internacionais, ao contrário do forte protecionismo baseado em elevadas tarifas alfandegárias, típicas do período do mercantilismo” (SGARBI,2007).

Na opinião dos economistas clássicos, entre os quais [Adam Smith](#), o papel do Estado na economia devia limitar-se à manutenção da lei e da ordem, à defesa nacional e à oferta de determinados [bens públicos](#) em que o sector privado não estaria interessado (tais como a saúde pública, o saneamento básico, a educação, as infra-estruturas de transporte etc.). (NUNES, 2007)

Anexo 11

Guerra Fria - Na segunda metade da década de 1940 até 1989, Estados Unidos e URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) tentaram implantar em outros países os seus sistemas políticos e econômicos. “A definição para a expressão guerra fria é de um conflito que aconteceu apenas no campo ideológico, não ocorrendo um embate militar declarado e direto entre Estados Unidos e URSS. Até mesmo porque esses dois países estavam armados com centenas de mísseis nucleares. Um conflito armado direto significaria o fim dos dois países e, provavelmente, da vida no planeta Terra. Porém ambos acabaram alimentando conflitos em outros países como, por exemplo, na Coreia e no Vietnã”. (2004) Guerra Fria? (in: <http://www.suapesquisa.com/guerrafria/> - 2010-09-21, 16:16).

Anexo 12

A Grande Depressão de 1929 nos Estados Unidos.

Alguns fatores podem ser apontados para a compreensão dessa terrível crise que abalou os Estados Unidos e praticamente o mundo todo.

1. Após a Primeira Guerra Mundial havia uma superprodução norte-americana que, com o início da recuperação produtiva dos países europeus, não conseguia ser absorvida pelos mercados consumidores, o que acabou provocando dívidas que não podiam ser saldadas, falência em massa e desabastecimento.

2. A especulação financeira, um fenômeno altamente lucrativo na década de 1920, havia estimulado o crescimento de sociedades anônimas e empresas responsáveis apenas por gerir e investir dinheiro. Com a crise, muitos empresários que não conseguiam vender seus produtos, começaram a vender suas ações no mercado financeiro a preços bem elevados para conseguir recursos e continuar produzindo. Esse fato, entretanto, provocou a corrida desenfreada de milhares de pessoas para a venda das suas ações; como não houvesse compradores, o preço das ações despencou, causando quebra de instituições bancárias e de indústrias, além de provocar uma taxa de desemprego jamais vista.

A crise espalhou-se rapidamente pelo mundo por causa da interdependência existente entre países do sistema capitalista. Como os EUA eram o maior credor dos países europeus e latinos, passaram a exercer forte pressão para que seus pagamentos fossem realizados, criando um efeito dominó de incríveis proporções e danos.

Anexo 13

Firma multidivisional - “Em 1962, com a publicação de “Strategy and Structure”, do historiador de empresa Alfred P. Chandler, começou-se a dar atenção ao apoio interno à estratégia. Essa obra trata da grandeza da estratégia de diversificação e do surgimento da estrutura multidivisional como apoio, no período posterior à Primeira Guerra Mundial, nos Estados Unidos. (...)

Em sentido amplo, a congruência entre a estratégia e a estrutura faz parte de um aspecto mais geral da estratégia empresarial: esta tem de se apoiar em todos os componentes relacionados com a atividade interna da empresa. Os diferentes processos, como a informação, o pessoal, os sistemas de controle, entre outros, também devem apoiá-la. As estratégias funcionais, e, portanto, parciais - de produção, marketing, tecnologia e finanças - deveriam apoiar-se mutuamente e ser coerentes em sentido estratégico geral. Naturalmente, as grandes empresas teriam interesses em diferentes setores, o que, no fim de contas, é a quintessência da diversificação. Mas cada uma dessas divisões, como grupo ou conjunto de grupos, tentaria alcançar os objetivos gerais da empresa. A noção de que a estratégia geral de uma empresa é simplesmente a soma de suas diferentes políticas setoriais foi rapidamente posta de lado”. (HORWITCH, 1986).

Anexo.14

A **crise do petróleo** (1974-1975) - “Com a Guerra do Yom Kippur, a Organização dos Países Árabes Exportadores de Petróleo decide cancelar a exportação de petróleo para países que apoiaram Israel no conflito com o Egito e a Síria. Como resultado, os preços do produto disparam e atingem a casa dos US\$ 12 em 1974, quatro vezes maior do que no ano anterior. Para o Brasil, o efeito mais notável foi a desaceleração do crescimento iniciado com o chamado 'milagre econômico': de 9% para 4,6% em 1978”. Disponível em: [_http://www.estadao.com.br/especiais/as-grandes-criises-economicas,15167.htm](http://www.estadao.com.br/especiais/as-grandes-criises-economicas,15167.htm), 2010-09-29,16: 10)

Anexo 15

Em 2002, o **escândalo da Enron** abalou as certezas do mercado econômico. Na década de 1990, a Enron era uma grande companhia comercial energética que não operava com prospecção em petróleo ou postos de gasolina. Investia pesado em aplicações financeiras segundo uma engenharia financeira extremamente elaborada e sofisticada. Ajudara o governo Bush em sua política de energia e havia se transformado em uma das empresas favoritas da época. Parcerias tortuosas, lançamento exagerado de lucros, dívidas não contabilizadas, prejuízos não declarados, empréstimos exorbitantes, falta de proteção aos acionistas e desinformação propositada, além de conivência da Arthur Andersen, uma das empresas de contabilidade mais respeitadas no mercado e responsável pelos serviços de auditoria da empresa, fizeram com que a Enron praticamente implodisse. Em seu rastro, a Arthur Andersen também sucumbiu por também ter perdido a credibilidade. (MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE).

Anexo 16

O nome **Vale do Silício** (Silicon Valley) surgiu em 1971 e foi criado por um jornalista especializado em tecnologia; o nome remetia ao sucesso dos chips de memória. O movimento de industrialização dessa região teve início nos anos 90, mas seu pleno desenvolvimento ocorreu com a Segunda Guerra Mundial e principalmente durante todo o período da Guerra Fria, por causa da acirrada disputa armamentista e aeroespacial entre as duas potências mundiais, o bloco americano e o da antiga URSS. Muitas empresas que hoje estão entre as maiores do mundo foram geradas na região: Apple, Google, Electronic Arts, Symantec, Advanced Micro Devices (AMD), Yahoo!, Hewlett-Packard (HP), Intel, Microsoft (que hoje está em Redmond, próximo a Seattle), entre muitas outras. (MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE).

Anexo 17

A **terceirização**, uma modalidade do capitalismo moderno, surgiu durante a Segunda Guerra Mundial como um recurso adicional para as indústrias bélicas que precisavam produzir mais e em tempo mais curto, concentrando-se em suas atividades principais (atividades-fins), que eram a produção de armas e de munições. Para auxiliá-las nessa tarefa, contratavam outras empresas para a manufatura das denominadas atividades-meio. Como afirma Luís Indriunas: “Nos anos 80, o processo de terceirização das grandes empresas tomou forma. No Brasil, a tendência chegou nos anos 90. Na época de reengenharia, as empresas, a fim de baratear custos, tiveram que verificar exatamente qual era sua atividade-fim e o que era sua atividade-meio. A maioria das empresas começou a terceirizar escolhendo as áreas mais simples como serviços gerais ou segurança. Algumas empresas chegaram a terceirizar departamentos inteiros que participavam indiretamente da produção. Nesse primeiro processo, muitos empregados tornaram-se micro ou pequenos empresários, com algum apoio da empresa em que trabalhavam antes. Hoje, a terceirização é um fato concreto e um grande filão para as micro e pequenas empresas em geral”. (INDRIUNAS, 2007)

Anexo 18

Nova economia - Otaviano Canuto, em artigo publicado pelo jornal O Estado de São Paulo em 13/07/99, assim define essa nova conjuntura econômica: “As economias desenvolvidas estão ficando mais “leves” à medida que crescem. Esta perda de peso tem sido apontada por vários analistas como um dos traços comuns na evolução das estruturas econômicas nos países avançados desde a década passada. (...) As economias desenvolvidas estariam atravessando uma progressiva “desmaterialização”.

Danny Quah, da London School of Economics, é um dos maiores especialistas no tema. Localiza quatro elementos na alma da “nova economia” que vem ganhando corpo: as tecnologias de informação e comunicação; a propriedade intelectual (não apenas patentes e direitos autorais, mas também marcas, capacidades de oferta de serviços de consultoria conforme o cliente etc.); bibliotecas e bases de dados eletrônicos (incluindo novas mídias, vídeos de entretenimento etc.) e biotecnologia (bibliotecas e bases de dados com base no Carbono, farmacêuticos). Esses quatro elementos compartilham pelo menos duas características. Primeiro, correspondem a sistemas de gestão e manipulação de conhecimentos. Segundo, equivalem a produtos cujas propriedades físicas (intangíveis) são similares às do próprio conhecimento”. (OTAVIANO, 1999).

Anexo 19

A crise das “Pontocom” - No final dos anos de 1990, o êxito das empresas de tecnologia, o entusiasmo com empresas de internet como a AOL e a Amazon, que renunciavam uma nova forma de fazer negócios, fez disparar o preço das ações dessas empresas na nova bolsa de valores – a Nasdaq –, criada especialmente para as empresas de tecnologia (apesar de muitas delas não terem apresentado lucro). O auge aconteceu em 2000, quando a AOL comprou a Time Warner por uma soma realmente elevada. “Em apenas três anos, a crise apagou do mapa quase cinco mil companhias e algumas das maiores corporações do setor de telecomunicações, vítimas dos maiores escândalos contábeis da história. O Fed (Federal Reserve, o BC americano) respondeu com uma redução de 0,5 ponto na taxa básica de juros”. In (2008). As grandes crises econômicas ? (Disponível em: <http://www.estadao.com.br/especiais/as-grandes-criises-economicas,15167.htm>, 2010-09-29, 16: 10)

Anexo 20

Entrevista com **PAULO GAUDÊNCIO**

27/08/2009

Marlene - Faço doutorado no Instituto de Artes e estou estudando a figura de Narciso e Pigmalião. Estou fazendo a relação dentro do mundo corporativo. Queria que comentasse sobre essa relação, entre o Narciso e Pigmalião, como ela se realiza e que tipo de impacto ela tem.

Paulo - Vamos entender o Narciso. Freud não falava de Narciso. O que Freud chamava de relação narcísica, eu chamo de relação simbiótica.

Bem, a questão pode ser posta assim: ser humano é animal racional. Animal = gente; Irracional = besta. As empresas tratam o ser humano como se só pensasse, não levam em consideração a parte irracional. Aí já é o primeiro grande furo dos instrumentos gerenciais.

O segundo: Platão tem uma metáfora sobre ser humano, e diz que o ser humano é como uma carruagem. Cavalo é instinto. Cocheiro é a razão e Rédea é a vontade. Cada cavalo tem sua mente, o afetivo quer ficar junto, o sexólogo quer transar. O cocheiro leva o cavalo para onde quiser. O que Freud chama de Narciso e eu chamo de simbiótico, é um casal sendo uma unidade onde um é o cocheiro e o outro o cavalo. Dois em um.

O cavalo desiste de mandar na própria vida porque vive o cocheiro no outro. E o cocheiro desiste de viver a própria vida e vive os cavalos nos outros. Isso é o Narciso.

Freud diz que toda paixão é narcísica. Eu particularmente vejo paixão assim, você pega um frango e enche de penas de pavão, e aí você se apaixona pelo pavão. Porque é narcísico? Porque quem colocou as penas foi você, você colocou as penas suas do pavão, depois você se casa e começam a cair as penas do pavão.

Pigmalião – era o cara que fazia o outro a sua imagem e semelhança. Vejo isso da seguinte forma: o cara se casou, tentou fazer a mulher a sua imagem e semelhança. Só que ela é ser humano, se rebelou e não quer ficar com ele; ele adora ela, mas ela não quer mais, ele é um Pigmalião. Imagine esse caso profissionalmente. Deve ser um terror com a equipe dele. Tem o estilo de liderança autocrático, ele diz que é para fazer, e ponto. Tem um tipo de liderança que diz, “faz como eu faço”, já está melhorzinho, já serve de exemplo.

Outro tipo de liderança é o coaching, “vou ensinar a fazer”. O autocrático é Pigmalião, diz que é para fazer assim e ponto sem conversa.

Conheço muitos líderes autocráticos nas empresas, e vou contar um exemplo de como lido com um líder autocrático. Essa pessoa mandava fazer (e pior que ele era bom) e o pessoal morria de medo dele. Essa empresa sempre mandava gente para desenvolver o pessoal com estilo gerencial e precisava de mais dois profissionais. Fui falar com ele. Você é muito ditatorial. Ao que ele respondeu: esse povo sofre, mas eu gosto e está dando certo. Perguntei, então, se ele sabia as várias formas de fazer xixi na piscina: você pode fazer nadando ou no trampolim de 10 metros. O trampolim assusta todo mundo, você vive no trampolim. Mas é o lugar mais lindo para estar.... Esse é o exemplo do líder autocrático. A empresa o manteve como líder enquanto deu certo, deu lucro. De repente a produtividade dele caiu, porque é outro clima. O clima da empresa mudou. O Pigmalião é coisa do clima da equipe, a equipe começou a não mais comprar as

ideias dele, a ter menos medo dele e a produtividade da equipe caiu, mandaram ele embora.

O Pigmalião, que é um líder autocrático, muito frequente na empresa, a empresa o “usa” enquanto ele estiver dando certo. Pigmalião vejo muito na empresa, e lido mais com ele no trabalho empresarial. O Narciso vejo mais no trabalho clínico, vejo muito em casamentos.

Marlene - Quando esse líder autocrático – Pigmalião é dispensado pelo outro Pigmalião que tem o poder, aí então os Narcisos ficam de ponta cabeça.

Paulo - Mas eles nem percebem. Esse Pigmalião tem uma atividade própria, é empresário, tem empregados. Essas pessoas somente mudam após cuidados com profissionais, o estilo autocrático permanece e é útil. Exemplo: avisam que está pegando fogo. Nesse momento não quero um líder democrático: “vamos discutir o que vamos fazer...”. Nesse momento quero um líder que fale o que vamos fazer.

O ideal é que o indivíduo tenha diversos estilos de liderança: precisa ser autocrático, democrático, ser coaching, precisa ser tudo. O problema que o autocrático é só autocrático, não se adapta, precisa aprender.

Outro exemplo de líder: Lula tem diversos estilos de lideranças é um autocrático de bom tamanho é um “laissez-faire”. Muda o estilo do jeito que ele quer, dependendo da hora.

Marlene - Dentro desse panorama, o que estudamos em antropologia, sociologia é que a empresa constituiu uma força sobre o indivíduo e tenta moldar esse

indivíduo. Em que medida isso afeta esse indivíduo cooperativo? E estou falando de gerência para cima...

Paulo - Meu desejo e meu trabalho é que ele olhe para dentro e veja o que está acontecendo com as emoções dele. Se ele não lida com papel, ele vai lidar com a imagem. O que mais vejo na empresa é isso, a cultura. Irei contar uma história. Quando comecei a namorar a Cris, mais ou menos há 20 anos, em São José do Rio Pardo, ela tinha um cachorro – Ringo. Ele tinha um comportamento estranho: dentro de casa eu era da família, fora de casa me atacava. Uma noite chego na casa e não tinha ninguém. Quando entrei, Ringo veio me atacar e voltei correndo para o carro, bati a porta e o meu pé ficou para fora. Descobri que nem o corpo humano é solidário; todos nós temos uma parte intelectual e o Ringo.

A empresa lida como se a pessoa só tivesse a parte intelectual – junto a gente vai mais longe, sozinho vai mais depressa. Tenho sempre um conflito entre uma parte que diz – vamos juntos, e a outra – vamos mais depressa que quero ganhar dessa turma.

O ideal seria se o indivíduo soubesse do conflito para tomar conta do Ringo. O pessoal não sabe do conflito. Só tem a cultura que diz: você deve ser assim... resultado: todo mundo começa a ter a imagem segundo o que a cultura diz que deve ser. Mas o Ringo só tem uma forma – é eu assumi-lo. Meu trabalho, então, é esse: eu apresentar você ao seu Ringo.

Freud chama de inconsciente, Jung chamou de parte escura, sombra, eu de Ringo. Quanto mais o indivíduo conhece o Ringo, mais liberdade ele tem. Quanto mais a empresa é forte, mais o indivíduo esconde o Ringo, e aí meu trabalho fica pesado, pois preciso que ele encare o Ringo dele, senão ele fica só na imagem. E na

imagem todo mundo junto vai mais longe, lógico todo mundo de braços dados. Como exemplo, esses trabalhos das pessoas subirem nas cordas, um ajuda o outro, trabalho de equipe que é superficial.

Onde o verdadeiro trabalho se realiza é no autoconhecimento; precisa assumir dentro de si o seu Ringo, e tomar conta dele. O indivíduo vai se adaptar cada vez mais no que é cobrado, vai fazer pós-graduação, vai estudar inglês. E quanto mais forte a empresa, mais você se adequa ao que a empresa cobra, mais você desenvolve a imagem, e menos você desenvolve o papel.

Marlene - Antony Guiddens, sociólogo inglês, fala que antigamente nós tínhamos tradição para seguir, para ir em frente, que a subjetividade estava ligada a esses modelos ou parâmetros. Hoje em dia, com esse processo de comunicação em massa, então, o que ele nota é que a reflexibilidade mudou de qualidade, que está subordinada a essas revistas, esses meios de comunicação.

Paulo - Acho que não está subordinada. Utilizo o seguinte exemplo. Tenho uma dúvida qualquer vou perguntar para meu tio, meu pai, meu padre, meu pastor... cada um tem a sua ideia... permanece a dúvida. Eu acho que demos um salto de uma margem e não chegamos à outra. Todo crescimento é dialético. A gente cresce com os pés na antítese e na síntese. Nós estamos vivendo a antítese, não chegamos à síntese. Sou um otimista. Exemplo, nós tivemos um casamento como era antes. Absolutamente diferente do que acontece hoje, que é uma bagunça. Isso acontece por falta de parâmetros, a pessoa hoje não sabe aonde chegar; sabe que está errado e no meio do caminho fica sem parâmetros.

Marlene - Essa ideia dos parâmetros foi perfeita.

Paulo - Isso é do Hegel, mais ou menos 1890, filósofo.

Marlene - Gostaria que explicasse como é que o Narciso se expressa no mundo corporativo e como Pigmalião se expressa, a postura de cada um deles.

Paulo - Narciso é um cara apaixonado por si mesmo. Como é que eu vejo isso no mundo corporativo? Vejo uma pessoa que tem uma atuação de liderança ou não. Narciso tem um estilo de tentar aparecer, é mais imagem do que papel. Pigmalião tem um estilo de fazer o outro da forma que ele acha correto. O estilo gerencial do Pigmalião é fácil de ser percebido, é formativo, é ditatorial. Resumindo: “Faz como eu acho que deve ser feito”. Eu dou para você o lugar aonde você deve chegar e a forma que deve usar para chegar... faço sua cabeça, sou líder mandão, líder ditatorial.

O Narciso que aparecer como imagem mesmo. Em minha opinião, o Narciso não pode ser líder. Minha definição de líder tem duas características:

Primeiro: ele sabe o quer, ele tem um sonho.

Segundo: ele quer o que sabe, ele quer que o sonho se concretize, não interessa muito a glória de concretizar o sonho.

Então o verdadeiro líder não é Narciso. Coloco três exemplos de líderes em meu livro.

Primeiro Kennedy – ele queria colocar um americano na Lua antes dos russos. Por quê? Para ver se conseguia unir os americanos. O que ele fez – colocou um anúncio no jornal... “Escolhemos ir para a Lua”. Ele comprometeu o americano com o sonho dele. Depois de algum tempo, todo americano queria colocar um americano na Lua antes dos russos. O pessoal estava seguindo o sonho, e não o Kennedy. Tempos depois conseguiram: 6 meses depois da morte do Kennedy. Concretizaram o sonho dele, que passou a ser sonho deles. Então, o verdadeiro

líder não pode ser Narciso. O indivíduo Narciso está interessado na glória de concretizar um sonho, por esse motivo, não bate com a definição de líder.

Outro exemplo: Esparta – gladiador que tinha um sonho de ser livre. Conseguiu comprometer os outros gladiadores, criou um exército de gladiadores. Um dia eles foram presos pelos romanos que dominavam o mundo. Vamos matar Esparta...quem é Esparta...todos tomavam o lugar de Esparta, por que estavam correndo atrás do próprio sonho de liberdade e não mais atrás do sonho de Esparta. Para mim, o verdadeiro líder não pode ser Narciso.

O verdadeiro líder é o coach, é o treinador, é alguém que faz o outro crescer. Definição de líder é alguém que compromete o outro e faz o outro trabalhar para o sonho que inicialmente era do líder e passa a ser do outro. Os diferentes estilos de liderança são as formas que o indivíduo usa para conseguir esse comprometimento. São seis ao todo. Dependendo da situação, tem de ter um estilo de liderança. O verdadeiro líder muda de estilo, mas ele quer a concretização do sonho, não a glória de concretizar. Então, na minha opinião, não pode ser Narciso. Narciso vai pela imagem, é frequente, não é raro.

Se quiser levar um projeto para frente, eu tenho que decidir – se quero que o projeto dê certo ou quero ser amado. Se quiser ser amado, o projeto vai para frente, se Deus quiser. A necessidade afetiva é fundamental para o ser humano, é básica. A procura básica de todo ser humano é conseguir amor e não sucesso.

Marlene - Acredito nisso. (O sucesso é uma forma que nós temos de nos destacarmos). Como fica a condição do homem, em particular do executivo, neste tempo em que nossa sociedade fala que todos são livres, que todos temos os mesmos direitos, que todo mundo tem acesso às mesmas coisas, e do outro lado

se enfatiza a questão do sucesso, da personalidade distinta. Estamos falando com seres iguais, mas valorizando a personalidade distinta.

Paulo - O que mais vejo hoje no mundo corporativo é a dupla mensagem – “faça o que eu digo, mas não faça o que faço”. Exemplo: uma diretora de RH que está se dedicando e administrando o paradoxo. A empresa pede qualidade, ela fala em custo. A empresa fala que está sem dinheiro. Qualidade de graça demanda tempo, não pode ser questão para ontem. Como entregar qualidade a baixo custo para ontem? Não dá! Eles insistem, querem rendimento. O ser humano age o que sente, fala o que pensa, é um animal racional; se é racional, pensa; se é animal, sente. Quando ele diz “quero qualidade”, fala a verdade, ele pensa isso. Aí na hora de agir, diz: abaixa o custo, quero dinheiro no meu bolso.

Exemplo concreto – telefonistas, call centers, são mal remuneradas. Resultado: turn over de 80%. O que fazer para diminuir o turn over? Aumentando o salário, ela tem de ter lucro em ficar na empresa. Não pode, tem de fazer economia, paga-se pouco, e, se paga pouco, terá alto turn over. Quando alguém diz: “eu quero baixo turn over”, ele está falando a verdade, está falando o que pensa. Quando diz: “abaixa o custo”, está agindo segundo o que ele sente, é constante. Essas pessoas são neuróticas. Qual é o meu trabalho na empresa, então? É colocar o que o cara sente. Mas as pessoas não querem nem saber; o que pensamos é bonito, o que a gente sente é a sombra, ninguém quer olhar para a sombra.

Marlene - Podemos afirmar que ele fica nesse conflito entre querer sucesso, se destacar, ter resultados, mas também querer se integrar no grupo?

Paulo - Ele tem as duas coisas dentro dele. Se ele assumir que a coisa que tá dentro dele, que tem um pedaço dele, quer ir mais depressa, vai ter um conflito. Se ele diz que o outro cobra dele, ele vai ter uma briga. Acho que o indivíduo

crece quando assume que tem um conflito, para isso tenho que evitar que ele use a desculpa verdadeira da briga.

Marlene - Percebo também que temos pessoas em várias fases, idades. Comentam que essas pessoas dessa geração, que chamam de Geração Y, são diferentes das pessoas de 40/45 anos, por causa da percepção e das emoções com relação ao que está acontecendo no mundo corporativo. Irei entrevistar um rapaz que tem 30 anos, viaja toda semana, chega a ficar 5 dias fora, vai se casar. É uma situação diferente das que nós percebíamos há 30 anos.

Paulo - Volto a um ponto que já mencionei. Temos tese e antítese. Eu acho que estamos vivendo na antítese. Minha opinião: a antítese está batendo no mais velho e também no mais jovem. Como é a antítese no mais velho? Ele olha para essa geração e diz: “que coisa maluca”. Não entende, é outro código. Já os jovens olham para os mais velhos e falam: “não entenderam nada”.

Na antítese temos o pico do conflito, como vai ser a síntese não sei. Tenho a impressão de que o que está acontecendo com a geração mais jovem é uma ausência de limite. Antigamente mulher não trabalhava, o homem mantinha a mulher. Tinha a sociedade patriarcal: o homem trabalhava, tinha a mulher na mão; a mulher tinha mais dever, etc. A mulher começou a trabalhar, começou a agir diferente da mãe dela. A mãe dela ficava em casa o dia inteiro, comparativamente ela não fica em casa.

Exemplo: em uma palestra, uma moça levantou a mão e disse que fica o dia todo fora de casa. “Chego em casa à noite, a criança pede a sobremesa, claro que irei dar a sobremesa.”

Estou falando de quê? Como vou colocar limites em uma pessoa a quem sou devedora? Vejo toda uma geração crescer sem limites, vemos nos jornais, revistas.

Os pais estão delegando colocar limites para a escola, desde que eles não o façam.

Na novela tem um casal que dá um carro novo para o filho que não tem limite, até a música tema fala: “malandro é malandro, Mané é Mané...”. Esses malandros vão chegar às empresas, eles não têm a mínima visão de disciplina, limites. A empresa é baseada em disciplina, o empresário vai chegar para o trainee e vai falar: “Esse cara não entende nada, não sabe nem o que é disciplina..”. O trainee vai chegar para o empresário e vai falar: “Esse cara é louco, quer que eu obedeça...”. Estamos no pico da síntese, não sei como vai ser. Síntese é profecia.

O mais novo, o trainee, é amarelo; o empresário é azul. Síntese é verde. Não vai ser como o azul quer, não vai ser como o amarelo quer. Vai ser verde. Vai levar tempo para o amarelo e o azul entenderem que precisam abdicar de alguma coisa para chegar ao fim. Isso para mim é a síntese hegeliana – é que eu traduzo síntese colorimetricamente, fica mais fácil.

O problema é que não dá para saber como é a síntese. O que dá, o que o intelectual deve fazer, em minha opinião, é denunciar, ter coragem; vai falar coisas que ninguém gosta de ouvir.

Marlene - Gostaria que falasse sobre a imagem, como as pessoas vivem em função dessa imagem, porque é tão importante projetar esse tipo de imagem.

Paulo - Eu tenho um conflito entre o que eu sinto, o que desejo e o que devo fazer. Isto é papel. Papel profissional, por exemplo, é um espaço onde posso viver emoção; eu estou vivendo emoção satisfazendo minha consciência moral, meu superego. Quando eu me apresento, eu me apresento como se eu fosse o que eu me cobro ser. Imagem é a capa, é o revestimento que eu cobro de mim. Imagem

mantém a intimidade. Não posso me apoiar na imagem, esse é o Narciso. É apoiado na imagem o tempo todo, logo o papel dele é rígido.

Vou contar uma história que aconteceu comigo de verdade. Primeiro vou contar como foi e depois apoiado na imagem. Estava em Roma, viajando sozinho. Estava na escadaria olhando para Roma e vejo um casal andando em minha direção – Lisa Minelli com seu namorado. Nós nos olhamos, ela deu uma pirueta, olhou para mim; olhou para Roma e disse: “Não é maravilhoso?”. Eu disse “sim”; ela pegou o rapaz e foram para o hotel.

Vou contar o mesmo episódio baseado na imagem. A última vez que vi Lisa foi em Roma...Eu estou falando a verdade, isso é o Narciso. Qual é a impressão que você tem? Que somos íntimos. Basear na imagem é isso.

Marlene - É por isso que falamos que Narciso tem essa absorção pela imagem?

Paulo - Ele olha para a própria imagem e diz: “que coisa linda..”. Ele está pendurado na imagem, ele só se apresenta como sendo imagem. Pode até ser competente no papel, mas não se acha. Se eu me cobro demais, o papel é rígido; a imagem tem o tamanho do que eu me cobro – eu me apresento como se eu fosse, o que eu me cobro ser.

Marlene - Grandes conflitos nossos, principalmente nos dias de hoje, entre papel e imagem, têm a questão do consumo.

Paulo - Consumo é questão de imagem. Sou vaidoso dos meus livros, não das roupas que uso. Estou pendurado no papel e não na imagem. Se for pela imagem, cairei no consumismo.

Li em uma revista a história de uma moça que é apresentadora de televisão, está ganhando R\$ 250.000, por mês. Tem um guarda-roupa majestoso. Ela precisa de muitas roupas para manter sua imagem bonita. É dessa forma que vejo consumismo. Vestir, todos precisam se vestir.

A questão do papel é um espaço onde vivo emoções. Estou vivendo emoções aqui usando meu papel profissional. Tenho meu papel de pai, de filho, de amigo, de avô. Uso o que desejo com o que devo. A forma como eu me apresento é a forma como se eu fosse ser. Por isso, se tiver uma cobrança enorme em cima de mim, vou ter uma imagem enorme e uma cobrança enorme – o que vai me atrapalhar. Chamamos isso de perfeccionismo. Eu me apresento como se fosse perfeito, e eu exijo ser perfeito.

Marlene - E tem relação de eu exigir perfeição de mim e exigir do outro?

Paulo - É sempre assim. Exige perfeição de si e do outro. O indivíduo para chegar a ser chefe, na maioria, se cobra muito. As empresas têm uma dupla mensagem. Eles valorizam qualidade de vida. E de quem eles gostam como chefe? A pessoa que não tem qualidade de vida. A pessoa que se mata no trabalho.

Marlene - Hoje em dia tem um discurso que as empresas estão buscando o indivíduo que tenha esse equilíbrio...

Paulo - Sim, valorizam. O indivíduo que tenha esse equilíbrio é essencial para a empresa; a empresa valoriza a pessoa que dá lucro a curto prazo, e ponto. É seu desejo.

Marlene - O senhor está afirmando que a empresa mantém esse discurso, e até colocar o dedo na ferida vai uma distância.

Paulo - Digo que está aumentando o número de empresas que põe o dedo na ferida. Estou convencido de que a empresa com pessoas felizes no trabalho é mais produtiva, dá mais dinheiro. As empresas que descobriram isso me contratam.

Marlene - Quais os tipos mais frequentes de problemas que percebe na questão desse pessoal de chefia, gerência, diretoria, etc.?

O grande problema é a comunicação. Por exemplo, tomei café com uma moça que faz parte do 1º escalão e à tarde farei um trabalho na mesma empresa com um pessoal do 2º escalão. O pessoal não sabe o que discutimos, é segredo. O que eu quero dizer com isso? Que nem tudo pode ser dito.

Tem parte da comunicação que não pode ser dada, revelada; é estratégica, é óbvio.

Anexo 27

Entrevista **Flávio Gikovate**

27/08/2009

Transcrição:

Marlene - Quais são as essas expressões de Narciso no mundo corporativo e como as empresas funcionam como Pigmalião para esse executivo? E como esse executivo funciona como Pigmalião para seus subordinados, colegas?

Flávio - Penso que a questão do Narciso tem que ser revisitada, no momento em que fala do amor por si mesmo. E tem de ser entendido, tem de ser claramente separado o amor de sexo. O indivíduo se apaixona por sua imagem? Normalmente ele fica fascinado eroticamente. Mas falar “amar a si mesmo” é um discurso vazio, sem consistência. E esse é um grande problema: os conceitos vão se perdendo à medida que vão ficando distante do criador. Ortega Garses tinha uma expressão muito forte, a de que as palavras vão virando esqueletos, cadáveres, elas começam com vida, têm significado, luz forte e, quanto mais vão se distanciando da sua produção, criação, vão virando barulhos. Ortega tinha muito essa visão, de tomar cuidado para ir se reencontrar com os conceitos como eles nasceram.

Freud usa a palavra Narciso às vezes como sinônimo de vaidade e também como sinônimo de egoísmo, e às vezes de educação moral, e às vezes como fenômeno autoerótico. “Eu, para ser erótico, preciso me destacar, chamar a atenção; eu me encantando com meu sucesso”. Esse elemento é a expressão mais próxima de especificar, de ficar como a própria imagem. Melhor chamar de vaidade essa

colocação de amor por si mesmo. Na verdade Narciso mergulha na água para encontrar a si mesmo.

O narcisista quer ser amado, e para Freud não existe o “projetar na água a imagem do outro”. O narcisista quer ser amado; a energia, vamos chamar de erótico-sentimental, ele não joga no outro, não ama o outro, mas fica toda represada dentro de si mesmo. Pode até não sair porque nem tem como, só ama a si mesmo e só quer receber. São pessoas socialmente adequadas no primeiro momento, mas são egoístas, oportunistas. Não é raro que as moças mais bonitas, magras, sejam narcisistas, justamente porque elas se olham no espelho e são objetos de desejos dos homens e ficam meio empolgadas, egoístas e mal acostumadas pelo sucesso fácil que a beleza feminina traz a uma moça muito paparicada, só porque é bonita. É uma visão interessante, porque no fundo acaba mostrando essa coisa de sucesso fácil, e se não tomar cuidado, terá momento de falha de caráter também – essa moça raramente olha para o caráter.

Marlene - Por causa dessa vaidade, essas pessoas têm uma espécie de auto-absorção?

Flávio - O que acaba acontecendo com essas pessoas é que elas são pouco tolerantes, são estouradas, são extrovertidas, gostam de fazer uma autopromoção, gostam de ser paparicadas, são interesseiras. O próprio Freud se equivocava. O que chama amor por si mesmo, em que a pessoa fala bem de si mesmo, isso não é amor, é marketing pessoal. Não confundir isso por amor por si mesmo; é sim um show, e como tal é falso, e ela sabe que é tudo falso porque no fundo essas pessoas têm isso de ruim, elas interpretam. E muitas vezes conseguem convencer as pessoas a sua volta.

Nas empresas, essas são pessoas muito inteligentes, e às vezes elas conseguem avançar bastante. Depois dessa crise econômica, com muitas coisas que aconteceram, dá para ver que havia certamente nessas empresas altos executivos com falha óbvia de caráter, que usaram o poder que tinham e quebraram as empresas.

Vaidade não tem obrigatoriamente uma conotação negativa, tem relação com ambição. Para exercer, para satisfazer minha ambição, não obrigatoriamente irei passar a perna no meu concorrente, não serei desleal na disputa. Digo mais: o narcisista passa a perna, ele tem limitações no caráter. Todo mundo tem vaidade, mas Narciso é um modelo de vaidoso safado. Todo mundo é vaidoso, mas nem todo mundo é safado.

Freud usa a palavra, os descendentes usam às vezes como sinônimo de vaidade e às vezes como sinônimo de egoísmo, e às vezes como sinônimo de aborrecimento. O indivíduo que ama a si mesmo, na realidade, não ama, não ama o outro nem a si mesmo... toda aquela energia amorosa que não sai. Na realidade essa energia inexistente, ele quer só receber.

Marlene - Gostaria de ter sua opinião a respeito das normas das empresas. E em que medida o indivíduo tem que se amoldar a isso como uma obra de Pigmalião?

Flávio - Cada empresa tem suas normas, dependendo do tamanho, se é somente um dono ou mais. Quando tem dois donos, sempre um é mais bravo, autoritário. Quando é de porte pequeno, às vezes dão mais liberdade. As maiores, conforme o crescimento, vão criando normas para ocupação dos cargos, se tornando mais rígidas para ocupação dos cargos, mais zelosas em manter seu espaço nas disputas territoriais dentro dos diferentes níveis. A empresa, então, tenta moldar todos dentro do perfil para cada função. Na minha experiência, isso vai até um

certo nível. Já no altíssimo escalão, eles têm muita liberdade, agem como donos, inclusive na roubalheira também. Não respeitam regulamentos nem coisa nenhuma e exigem de um ponto para baixo que esse regulamento seja respeitado e então forçam que todo mundo funcione como Pigmalião. Na prática eles ganham uma autonomia que não deviam ter. Periodicamente vem o chefe internacional deles e prestam contas de sua função. As lideranças são menos respeitadoras de regulamentos do que os liderados.

Comecei atendendo convênios médicos que na época nem eram muitos. As grandes empresas tinham uns convênios pequenos, com alguns médicos internos; e mandavam pacientes para especialistas para fora, em consultórios a um preço fixo. Depois esses convênios incorporaram esses profissionais. Lembro de ter atendido vários profissionais da Ford. Era uma empresa que foi vista na metade do século XX como símbolo do capitalismo de produção, de fábrica. Empregados que entravam na empresa como office boys e saíam como gerentes. Eram sólidas e estáveis. Na época da fusão, os profissionais ficaram com medo de perder emprego. A legislação trabalhista naquela época era outra; depois de 10 anos de casa o indivíduo tinha estabilidade de emprego, não poderia ser mandado embora. Vínculos afetivos com a empresa, o apego, “nossa companhia”. Respeitavam regulamentos. As pessoas cresciam despreparadas tecnicamente e emocionalmente, e esses gerentes acabavam não suportando direito o stress da responsabilidade que é tão grande sem preparo técnico. O mundo mudou muito nesse aspecto. Anteriormente, certamente as lideranças respeitavam muito mais os princípios e os valores dos patrões. Ford Brasil era meio Pigmalião, construída na imagem e semelhança.

Hoje muitos indivíduos qualificados se sentem ameaçados. Um outro psicanalista falava que, em situações de grandes adversidades, o caráter da pessoa afrouxa. Como exemplo: Acidentes dos Andes – comeram carne humana. Em situações

extremas, tomam-se atitudes extremas. E se acabasse a carne humana já morta, iria começar um sorteio. São circunstâncias e provavelmente esse sorteio seria por grupos.

Outro exemplo: os judeus no campo de concentração se transformaram em falsários; falsificavam notas de libras e dólares para os cofres alemães, problema que, na extrema adversidade, tem um ou outro que prefere morrer a participar.

Na empresa o que se chama de grande adversidade é muito relativo, depende de cada personagem. O indivíduo pode abrir mão de princípios de valores, se adequa com facilidade em qualquer circunstância. A maioria, independentemente, concorda.

Houve uma mudança nos hábitos, valores, mentalidade. Hoje é o capitalismo de consumo, hoje é tudo descartável. O homem muda o mundo e o mundo mudado obriga esse homem a se adequar a esse mundo que ele mesmo mudou. E esse mundo moderno obriga o indivíduo a ter sucesso, tem um preço; fica preso ao sucesso, precisa de muitos bens de consumo. O sucesso de uma pessoa está ligada aos seus bens para que demonstre ser um grande empreendedor, um grande produtor. A sociedade exige. Mostra o sucesso com suas aquisições, compra avião, gera muitos empregos. Hoje nós vivemos em um mundo onde ninguém é feliz com sua situação financeira.

Marlene - Alguns autores que li, falam que o indivíduo fica entre um dilema, ele é cobrado como personalidade livre, mas também como personalidade distinta, ou seja, ele tem os mesmos direitos que todos, só que ele tem de se destacar para ter um lugar ao sol. Esse autor disse que o grande dilema do homem contemporâneo é isso, essa dicotomia que ele tem de enfrentar, o fato de ter os mesmos direitos e ter essa obrigação de ser um vencedor, ter sucesso. Em um

processo democrático - por exemplo, a sociedade me deu todas as oportunidades para ter educação e alcançar o sucesso. Você verifica isso em termos de experiência com seus pacientes?

Flávio - Certamente existe muito essa questão: um indivíduo de destaque e a integração. Um indivíduo com destaque se desajusta, fica mais solitário. Você vê isso entre família: se tem cinco irmãos e um se destaca, é um problema para a relação com outros irmãos. Na empresa ele é bem remunerado, é mais invejado, é excluído, é chato para ele.

As pessoas querem ter sucesso, que é uma coisa que destaca, e ao mesmo tempo querem se sentir integradas e iguais a todos. A criança pequena, por exemplo, ela quer integração; a integração predomina sobre o destaque, a vaidade não é tão forte. A criança quer ser famosa no bairro, porque é mais bonita, mais rica, mas não quer ser menos. Acho errado colocar criança de classe media baixa em uma escola de rico para se enturmar com os ricos e arrumar marido rico. Essas crianças se sentem mal com a situação, e o inverso também acontece. É importante se sentir igual, integrado, fazer parte da turma. Ao mesmo tempo poderá ter até destaque. Destaque e integração são opostos. A busca do destaque acaba sendo só quantitativo e não qualitativo. Quanto mais tem, mais quer adquirir. Para esse indivíduo, não existem outras coisas, e ele quer se destacar só pela quantidade, e não pela simplicidade, acaba ficando solitário.

Para resolver esse problema, destaque x integração, vejo duas maneiras:

1º – destaque só quantitativamente – volume e coisas que têm

2º – busca de integração no grupo daquele patamar – Ex: Bill Gates

Dentro das empresas também existe isso. Tem pessoas que buscam uma área quase autônoma dentro das megaestruturas. Um exemplo na Odebrecht: técnico

qualificado de área específica praticamente não tem funcionário, responde direto para o dono e não tem subalternos, faz o consultor dentro da própria empresa. Fazer cronograma é com ele mesmo, posição de staff não competitivo, tem aspiração limitada. O indivíduo fica satisfeito com seu trabalho propriamente dito.

Marlene - Sennett fala que o profissional só vai encontrar satisfação no trabalho não burocrático, porque à medida que ele realiza, por exemplo, um bom texto, quando faz uma reunião bem conduzida e com resultados positivos, isso também é gratificante. Esse tipo de satisfação deve existir para o indivíduo, para que ele se sinta bem consigo mesmo? É nessa linha que você está falando?

Flávio - Bem que deveria ser, mas hoje não é isso o que as pessoas procuram. Entre ganhar 50.000 satisfeitíssimo e ganhar 150.000 fazendo coisas de que não gosta, o indivíduo vai para os 150.000. Ele se sentirá realizado e satisfeito.

Marlene - Qual é o impacto emocional nessas pessoas que vão para essa direção do sucesso?

Flávio - Quanto mais frustrado no prazer do trabalho, mais ele vai para a direção do consumo, do consumismo. Ele se sente satisfeito, sempre querendo se exhibir, e volto a dizer, o artificialismo é mais aparente no capitalismo na 1ª metade do século. Quanto mais ele sentir a frustração, mais ele quer se deleitar com o consumo. Deleite com consumo, entretanto, é um beco sem saída.

Anexo 22 **DVD** Mauá, o Imperador e o Rei

Anexo 23 **DVD** São Paulo Sociedade Anônima

Anexo 24 Entrevista **Ruy Leal** 19/08/2009

Transcrição:

Marlene - *Gostaria que falasse quais os objetivos do Instituto Via de Acesso com relação ao estudante, com relação à empresa.*

Ruy - O primeiro grande objetivo Institucional do Via de Acesso é promover a capacitação e desenvolvimento do jovem, do estudante para o mercado de trabalho. Esse objetivo existe porque aquilo que a escola está formando não é o que a empresa está buscando. Tem um *gap*, um espaço que vem crescendo a cada ano entre o que as empresas em geral buscam no jovem em relação a sua primeira oportunidade e aquilo que a escola está entregando. E aí não vai nenhuma crítica às escolas em relação à formação técnica que a escola está dando. Existem escolas que são mais aprimoradas, que preparam melhor tecnicamente seu aluno para o mercado de trabalho, dando conteúdos mais adequados à futura profissão desse jovem.

Mas o que a empresa busca é mais do que isso; claro que a empresa também busca uma boa formação técnica, é básico. A empresa, entretanto, também está interessada em identificar no jovem algumas habilidades que não são trabalhadas pelas escolas, qualquer que sejam elas. Habilidades muito ligadas às realidades do mercado de trabalho, e esse processo de transformação que o mercado de trabalho cada vez mais rápido vem impondo, a escola não acompanha isso.

Também a empresa está muito preocupada em identificar quem é o jovem, e isto tem sido objeto de muita atenção por parte dos recrutadores: identificar nos candidatos às suas vagas que tipo de jovem é aquele. Quando a empresa abre

essas oportunidades, está buscando nos candidatos sua formação e conteúdo técnico e também está buscando identificar outras habilidades que serão importantes para aquele candidato no seu dia a dia.

O Via de Acesso em seu primeiro objetivo institucional visa aproximar o jovem dessa realidade, passando para eles exatamente esses conteúdos; procura desenvolver, ainda que não de forma terminativa, a atenção do jovem e o preparo do jovem para essas habilidades e de tal maneira que facilitem depois sua participação na disputa pela vaga.

M - *Você está falando em conteúdo das escolas. Retomando: qual é a principal crítica que se faz em termos de perspectiva de mercado aos conteúdos da escola tradicional?*

R - Existem escolas e escolas, empresas e empresas, jovens e jovens... Acolhemos jovens do ensino médio, técnico e superior. Não fazemos nenhuma distinção entre o jovem ser da periferia ou escola cara, de primeira linha.

O jovem participa de dinâmicas de grupo, de entrevistas e ali identificamos as competências que o jovem possui para aquela vaga em específico. Nunca é dito para ele qual a competência que estamos buscando, senão ele não se apresenta como ele mesmo. Como disse há pouco, a empresa está empenhada em buscar jovens com habilidades que vão ser importantes para ele desempenhar bem sua função no futuro; quer saber quem é o jovem, o caráter do jovem. É isso o que nós buscamos, não importa se esse jovem é de periferia ou se ele está em uma escola de primeiríssima linha. O que importa é que ele tenha as competências e tenha o caráter que a empresa está buscando. Como ONG nós não podemos fazer nenhuma distinção, o que importa é que ele tenha aquela condição que a empresa está buscando.

M – *Por favor, especifique o tipo de avaliação que é feita.*

R - O conteúdo, o que ele possui de conhecimento teórico sobre aquela atividade de estágio que será colocada para ele.

M - *Minha dúvida é: se você privilegia esse tipo de conteúdo, esse jovem não está sendo preterido no lugar daquele que não teve uma educação mais consistente, mais sólida?*

R - Não privilegamos o conteúdo; o conteúdo faz parte de um elenco de informações que estamos buscando no candidato, e isso é importante. Observamos e discutimos com as empresas, se a empresa está buscando jovem de escola de primeira linha ou se busca jovem de primeira linha; existe uma diferença gritante. Temos observado jovens especialmente bons de escolas até de terceira linha e temos encontrado jovens muito ruins de escola de primeira linha.

Insisto na seguinte tese, a empresa não busca só o conteúdo; conteúdo é importante, claro que é. Ela busca quem é aquele candidato. O que interessa para a empresa é o conjunto de valores, a forma como o jovem enxerga o trabalho e a vida – mais do que simplesmente ser muito bem preparado do ponto de vista do conteúdo teórico e ser um deslumbrado, um desligado, alguém que não tenha nenhuma vinculação com a realidade empresarial.

M - *Poderia nomear essas qualidades que são importantes?*

R - 1º - a mais importante – que seja jovem determinado; que não desiste; que luta por aquilo que está buscando. Nesse caso é muito mais importante você ter um jovem não tão bem preparado, mas um jovem que está lutando, que não vai desistir, que vai chegar lá, que é um determinado.

Ao contrário de um jovem muito bem preparado, mas que desiste, que não aguenta frustração, que não consegue viver no mundo corporativo, pois é um ambiente que tem muitos critérios, que não aguenta pressão, o stress, cobrança, que não vai aguentar a luta diária em busca de resultados. O mundo na empresa é isso, é busca por resultados e o mundo educacional não passa essa realidade. Essa realidade só é percebida por jovem que está antenado, por jovem que sabe para onde ele quer ir, por jovem que está determinado a alcançar esse objetivo de vida que estabeleceu para si mesmo e que busca informações todos os dias, vai à caça de informações, pesquisa isso, entende o que está acontecendo no mundo do trabalho, que é um mundo que ele não domina, que não conhece.

M - *Isso significa que esse componente emocional é uma requisição feita pela empresa?*

R - Por isso que falei, nós não informamos aos jovens no momento da dinâmica o que nós estamos buscando. Na verdade somos representantes da empresa na busca de perfis que a empresa já definiu antecipadamente. Os candidatos selecionados serão encaminhados para a empresa e têm que ter esses perfis solicitados, e esses perfis não são informados ao candidato, senão eles mascaram sua participação no processo seletivo.

M - *Quem é esse "nós", quais são as pessoas responsáveis por essa seleção?*

R - São só psicólogas, somente femininas. Primeiro porque não tem psicólogo masculino preparado e interessado em fazer isso, são poucos. Segundo e mais importante, a psicóloga, a mulher tem mais sensibilidade em buscar os perfis que as empresas estão solicitando.

M - *Quando você fala sensibilidade, você fala em termos de que tipo de avaliação?*

R - É comportamental, é a participação do jovem na dinâmica. Não é analisado o conhecimento, é olhado o comportamento e identificados nesse comportamento os tipos de competências que ele demonstra ter pela sua participação nas dinâmicas, nas entrevistas e até na aplicação de alguns testes. Utilizamos o teste People Keys. À medida que o jovem preenche aquilo, sai um laudo com base nas informações que ele prestou, e é sempre comportamental. Quando as psicólogas estão ali observando, dão temas para discussão; dão cases para serem desenvolvidos. Vão observando o posicionamento de cada um dos jovens. Do ponto de vista individual e principalmente em grupo.

M - *Vamos falar dos requisitos das empresas, sobre os perfis das empresas, se eles tem pontos em comum ou se cada empresa apresenta pedidos diferenciados.*

R - Cada empresa é um universo, mas no geral existem habilidades requeridas que se repetem. Como exemplo a criatividade. Hoje a empresa busca um jovem criativo, mas criativo voltado à inovação. A empresa só consegue medir a inovação, mas não consegue medir a criatividade. Ela não consegue valorizar o profissional puramente criativo; ela consegue valorizar e medir e saber o resultado de que ela precisa, do profissional criativo que descarrega sua criatividade na inovação de processo de um produto, de um serviço. Busca o jovem que tenha inteligência emocional preparada para enfrentar esse mundo novo, que é o mundo do trabalho, ou seja, preparado para agüentar a pressão, a cobrança, a frustração, a tensão, o stress.

O jovem está entrando num mundo que ele não domina, que é um mundo de trabalho. O mundo que ele domina é o educacional. A inteligência emocional que ele utiliza no mundo educacional, claro, será diferente no mundo empresarial.

Essa inteligência a empresa utiliza e o jovem precisa saber, e ele tem que estar preparado para isso, vai trabalhar dessa maneira.

Outra habilidade que a empresa valoriza bastante é o trabalho em equipe.

Outra habilidade também requerida bastante é a tecnológica, ou seja, o trato do jovem amigável, que saiba conviver com os aplicativos. A diferença é que o jovem já nasce preparado, com chip na cabeça e teclado no colo; a geração Y já nasce assim. Ele está acostumado com a tecnologia no Orkut, MSN, Facebook, twitter, mas a tecnologia empresarial é diferente, a habilidade de tecnologia exigida dele será diferente da que ele tem o hábito de utilizar hoje. Na empresa ela será um instrumento de trabalho.

Outra habilidade normalmente solicitada pelas empresas, é o relacionamento interpessoal, por razões óbvias. O relacionamento que o jovem tem costume de utilizar é o relacionamento no mundo educacional, é outra coisa; no mundo do trabalho é diferente: ele precisa saber como se dão as relações lá dentro, precisa saber quais são os “corredores”, ou seja, os canais de comunicação. A comunicação na empresa é formal. Embora a informalidade ocorra, existem regras para essa informalidade do dia a dia. Podem ser subterrâneas ou até explícitas, como no caso de agência de publicidade. Mesmo com informalidades existem regras – são regras diferentes, padrões diferente da informalidade do dia a dia. O código de relacionamentos utilizados nas empresas são diferentes dos códigos de relacionamento utilizados nas escolas.

M - *Isso tem a ver com hierarquia?*

R - Sim, mas especialmente com respeito dentro da empresa.

M - *E o que é respeito dentro da empresa?*

R - Basicamente saber respeitar seu *partner*, as pessoas que estão abaixo de você e as pessoas que estão acima de você no ponto de vista hierárquico. Essa concepção, esse mundo para o jovem é diferente. E só vai conhecer esse mundo quando ele se interessar em obter informações além dos muros escolares; se ele ficar somente com as informações que são passadas pelas escolas, ele nunca vai estar preparado para esse mundo, porque a escola não trata disso. A escola não trata de respeito, de hierarquia, não trata de forma de comunicação que ocorre dentro de uma organização, de uma empresa. Isto é um mundo novo, e ele precisa pesquisar e precisa se interessar

Temos habilidades importantes que ele precisa valorizar: a 1ª – a comunicação verbal, oral, isto o jovem não aprende na escola e aí voltam as questões dos códigos e padrões utilizados pela empresa. A comunicação verbal é fundamental para um jovem e para qualquer profissional que queira crescer na carreira : se ele não sabe defender suas idéias, projetos, propostas que apresenta na organização, ele pode ser genial, ele pode ser muito bem preparado tecnicamente, mas ele não sabe defender e apresentar isso, não sabe convencer. Pode ser espetacular seu projeto mas não conseguiu dar continuidade ao projeto.

M - *Uma pergunta: nós temos na nossa escola brasileira uma característica que é diferente de outros países que é a participação do aluno, da condição de ele ser chamado para dar opinião. Isso até envolve a questão da assertividade, o fato de colocar opinião dele, de forma clara e objetiva. Esse é um componente em termos de comunicação pedido pela empresa ou a empresa só pede o fato de ele apresentar bem o projeto.*

R - Você foi ao ponto, o jovem é observado desde o momento em que ele entra no Via de Acesso para participar do processo seletivo. É o que coloco para você: não

informamos ao jovem aquilo que estamos observando nele, e esse componente de comunicação verbal é observado na grande maioria das oportunidades que são apresentadas pelas empresas aqui no Via de Acesso. Queremos saber qual é o posicionamento que ele assume em função de determinados desafios ou *cases* que são colocados. É importante que o jovem tenha clareza do que ele quer da vida dele, e nesse momento você separa o joio do trigo. Ou seja, você percebe o jovem que sabe aonde quer ir, que tem clareza, que se posiciona de forma muito objetiva, muito transparente – do que ele é , de quem ele é ,e do que ele está querendo daqui para frente.

M - *E a questão da agressividade? Sempre encaramos a agressividade sobre o aspecto negativo, mas psicologicamente a agressividade é um componente importante porque é ela que impulsiona o indivíduo a tentar desafios e ir em busca de objetivos. Esse componente positivo é verificado?*

R - Veja, precisamos estabelecer bem o limite para isso. A agressividade é positiva sob o ponto de vista de construção correta de todas as etapas que você tem que enfrentar daqui para frente. Você, candidato, sabe que terá dificuldades daqui para frente,mas está pronto e determinado a enfrentar com agressividade até alcançar o objetivo que você estabeleceu para si mesmo ou que foi apresentado para você. Só que tem um limite aí, até onde essa agressividade está disposta a ir. Se você nessa agressividade ultrapassar os valores que são importantes numa organização, do tipo – para chegar naquele objetivo “eu puxo o tapete de quem quer que seja para alcançar isso”, essa agressividade não me interessa e é isso que observamos aqui.

Particularmente já entrevistei pessoas que falam o seguinte – “eu quero chegar lá de forma meteórica”, esse tipo de profissional não interessa em nossa

organização, porque é o profissional que está disposto a fazer qualquer coisa para chegar lá; essa agressividade não interessa.

Coloco para os jovens nas palestras que faço: eu separo o tipo de atitudes que são valorizadas pelas empresas e atitudes que não são valorizadas pelas empresas. A agressividade negativa é do tipo que não é valorizada. Essa agressividade de forma positiva serve sim, mas não para alcançar a qualquer preço; e serve também para canalizar para aqueles que vão trabalhar na área comercial. Na área comercial de uma empresa, interessa que seu funcionário seja agressivo. Mas agressivo para ser competitivo lá fora. Dentro das organizações ele tem que ser cooperativo, tem que ter espírito cooperativo e não agressivo. Essa agressividade tem que ser muito bem canalizada. E o jovem no geral, se não for bem orientado, não saberá usar essa agressividade. O jovem é impetuoso, está com toda energia, toda gana, se não souber canalizar isso, se torna um agressivo indesejado. Além da agressividade, é a arrogância que não interessa para a empresa, a gente procura identificar aqui um comportamento de auto-suficiência.

M - *O que seria um comportamento de auto suficiência?*

R - Achar que se basta. Eu me basto. Isso não interessa; as empresas só trabalham em equipe, tudo que é realizado dentro da empresa é realizado por equipes. “Gênios” não são tão buscados assim, gênios trabalham isolados e as empresas os eliminam. Você pode trabalhar de forma isolada, seu trabalho pode ser isolado, mas seu trabalho tem conexão com todos os outros trabalhos da organização; se você for um isolado, não interessa para a empresa. Interessa para a empresa que você saiba trabalhar naquele trabalho específico de forma isolada, mas que tenha consciência da conexão do seu trabalho com os outros trabalhos

na empresa. Isolamento, auto-suficiência, arrogância, agressividade, incapacidade de mudar não interessa.

Nas empresas as mudanças são frequentes; é preciso ter flexibilidade, estar aberto às mudanças, estar pronto para as mudanças, estar pronto, interessado nas mudanças, estar disposto a colaborar com as mudanças. Tem gente que é resistente, principalmente às mudanças; isso não interessa para a empresa.

Já do ponto de vista positivo, o que interessa para a empresa é a confiança, que é diferente de arrogância. Confiança no “próprio taco”. Se você não for confiante em seu próprio taco a empresa não será. Coragem para assumir riscos, saber trabalhar com cooperação, ser cooperativo.

M - *Como a coragem de assumir riscos é verificada, como você tem essa convicção?*

R - Por *cases* que estabelecemos, por discussões que são colocadas em dinâmica. Por isso é que gosto das mulheres; as mulheres são mais sensíveis, elas percebem determinadas reações, determinados posicionamentos que os candidatos assumem ou de forma individual, verbalizando, ou mesmo em grupo. Nas dinâmicas fazemos discussões em grupo e em duplas, e ali se observa como um reage com o outro, fazendo trabalho em conjunto. São observadas: coragem, confiança, atitudes cooperativas, conduta e ética. A conduta é muito valorizada, porque se estou buscando o caráter de uma pessoa, então quero saber sobre a sua conduta.

M - *O que o jovem tem como capital de entrada no mercado?*

A última habilidade, que é a mais importante, é a comunicação escrita. As empresas acordaram para isso na era da internet. Com a internet o que aconteceu?

A comunicação na empresa ficou democratizada, deixou de ser vertical e passou a ser horizontal: qualquer um fala em nome da empresa. Se você está mandando um e-mail, independente de seu cargo, se está mandando para fora, você está falando em nome da empresa, é o nome da empresa e sua própria imagem que estão em jogo.

R - Sabemos de casos absurdos. Tem um sênior que cuidava de uma série de contas de uma multinacional holandesa. Ele tinha um cliente que era o mais importante que ele atendia. Em um determinado dia ele mandou uma mensagem para essa empresa, dizendo o seguinte em um e-mail: informo que seu pedido irá atrasar (com z), pois a nível de matéria prima nós também recebemos com atraso (também com z). Atenciosamente ...fulano de tal. E mandou para a empresa. Só que ele copiou o chefe dele e quando o chefe viu aquela mensagem para o principal cliente que esse sênior atendia, quase morreu. Chamou a equipe dele e disse assim: a nível de emprego, você acabou de perder o seu. Você está colocando, enviando uma mensagem para seu principal cliente, com erro, dizendo que você não sabe escrever. Isso é um exemplo de milhares que temos. O jovem precisa estar consciente disso, porque o jovem se comunica mal, escreve mal. Os profissionais, em geral, também escrevem mal.

M - *Nós somos de uma geração que pegou esse cotovelo de mudanças drásticas. O senso de permanência em um local era um valor importantíssimo. Hoje em dia o jovem tem consciência dessa mutabilidade, da exigência da flexibilidade, ele tem consciência que vai estar numa empresa “por enquanto”?*

R - Não podemos tratar tudo como se fossem pacotinhos, claro que existem empresas que mudaram bastante seu elenco de valores, a lealdade de uns anos para cá não é mais valor requerido pela empresa: ela quer muito mais o resultado que o jovem possa apresentar do que lealdade. Porque a lealdade por parte da

empresa com o profissional termina a partir do momento que esse funcionário não estiver mais atingindo os resultados esperados. E como nós estamos num mundo onde as transformações são muito rápidas e constantes, para a empresa é mais interessante ter um profissional que saiba fazer essa leitura das mudanças, que são muito rápidas, e se adaptar rapidamente a elas. Por isso que a resiliência tem sido um requisito bastante importante entre os profissionais. Adaptar-se às mudanças – “curvar e não quebrar”, e se ajustar rapidamente às mudanças, naquele ambiente que mudou.

Isso, para a empresa, é algo absolutamente natural no seu cotidiano, e o profissional precisa enxergar isso, precisa perceber isso e precisa saber se ajustar e se posicionar, como se fosse um jogo de xadrez. Hoje o ambiente corporativo ocorre exatamente como um jogo de xadrez, se você modificar uma peça no tabuleiro, o jogo é outro. Como o adversário vai reagir com a mudança de sua peça, o outro também vai mudar sua peça para continuar no jogo. As pessoas precisam estar preparadas para esse ambiente. Estamos falando de sobrevivência, sobrevivência da empresa, os movimentos são muito rápidas, e cada vez mais rápidos e constantes. Se o profissional não estiver preparado para enfrentar isso, para a empresa não serve mais por isso que o componente lealdade não é mais tão importante e sim aquilo que você pode apresentar de resultado para a empresa no futuro.

Por isso é que falamos para o jovem (e isso também serve para o profissional): o currículo vitae só serve para a empresa até a porta dela; para você entrar você tem que apresentar o plano de vida, que é outro instrumento – é o que você está enxergando para seu futuro, o que vai realizar daqui para frente. Por isso que a empresa tem interesse em saber aquilo que o profissional será capaz de realizar, para ela empresa, no momento da contratação para o futuro. O movimento de xadrez é isso, o profissional precisa entender e enxergar e fazer a leitura correta

dos movimentos das peças, para dizer: nessa nova composição de peças eu posso realizar para a minha empresa isso, e a empresa verá se está disposta em comprar ou não. Se ela estiver disposta e interessada em comprar, ela vai pagar, vai manter o profissional nos seus quadros. Se aquilo que ele está disposto em apresentar daqui para frente não for de interesse para a empresa em função dos movimentos das peças, ele será dispensado.

M - *Você disse que nós não podemos colocar bloquinhos, em termos de mutabilidade, de instabilidade. Por que não podemos generalizar estar “por enquanto” na empresa?*

R - Veja, o jovem que fica pulando de empresa em empresa, não tem sentido para a empresa e ela não contrata. Para ele também não tem sentido, porque ele não se achou ainda. Não é isso que hoje ocorre no mercado, o que ocorre, de fato é: aquilo que faço, que tenho competência em fazer, que estou disposto a fazer, minha ambição que estabeleci para conquistar dentro dessa organização ainda existe para eu alcançar? Essa é a pergunta. Se o que a empresa está me oferecendo ainda é algo que me cativa, que me dá a sensação que estou crescendo, que continuo subindo para alcançar o objetivo que eu estabeleci para alcançar daqui algum tempo, se existem desafios que ainda me interessam enfrentar naquela organização, eu continuo nela. Posso continuar nela por quantos anos enquanto os desafios forem interessantes para mim. Esses desafios são os resultados que a empresa espera de mim como profissional. Não vou sair da empresa com desafios tão interessantes para mim só porque fiquei 5 anos nela.

Por isso que o jovem precisa estar antenado, porque quando ele for contratado, os valores que são importantes na organização são compatíveis com os valores que ele tem, de trabalho e de vida. Essa compatibilidade tem que existir, senão mata essa contratação. É isso que a gente busca aqui, estamos buscando quem o

jovem é, que tipo de caráter ele tem. Quando falamos em caráter, estamos buscando um conjunto de valores que ele possui, como ele reage em relação aos desafios de vida, com os desafios que o trabalho impõe. Se os valores dele não forem condizente com os valores da empresa, a organização não contrata.

O programa de capacitação e desenvolvimento que oferecemos ao jovem consiste de uma série de cursos, workshops, palestras, seminários. Passamos um cenário do mercado, o que será exigido deles. Temos cursos aqui de comunicação escrita e verbal; de relacionamento interpessoal; de trabalho em equipe; marketing pessoal e empregabilidade.

Tenho uma tese sobre a geração Y. Baseado no que vejo todo dia aqui e com a convivência com os jovens, considero essa geração como “super Y”. Porque super Y? Por que é uma geração super preparada tecnologicamente, é uma geração com poder da super informação, com a informação instantânea, já nasceram nesse meio. É uma geração super protegida pela família. A família quer proteger seus filhos das dificuldades que nós enfrentamos. Essa geração quer resultados super rápido, não tem paciência para esperar, para construir passo a passo, degrau por degrau, eles querem resultado super rápido. Para tudo tem um preço. Em contrapartida, essa geração é super despreparada para a frustração. Frustração é sinônimo de mercado de trabalho, o dia a dia dentro da empresa, você tem que aprender a conviver com a frustração, é uma geração que não consegue resistir às dificuldades do dia a dia, tudo é super.

Vão viver “super mais” e vão trabalhar “super mais”. Essa geração vai trabalhar 60/70 anos. De forma geral, não caiu a ficha do jovem ainda, eles não estão atentos a isso. Ele está no mundo da super azarazão, que tudo é fácil. Eles não entenderam ainda, no mundo deles hoje que tudo é fácil, pois os pais sempre ajudaram e que no mundo do trabalho, o pai e a mãe não vão poder dar essa super proteção, que é tudo por conta deles, dependerá somente deles, que todos

os resultados, crescimento que ele alcançar é por conta do trabalho dele. Ninguém vai pagar a conta dele no final do mês. A grande maioria dos jovens não entendeu isso.

M - *Se existe esse “gap” entre a escola e a empresa, isso tem reflexo em termos de vivência. Como se realiza ou não se realiza esse diálogo entre escola e empresa? Sei que a Via de Acesso é um dos canais.*

R - Vou usar uma expressão de um grande mestre meu, Vitorio Taquile Palmieri, que dizia: Educação e trabalho são dois irmãos siameses que fingem que não se conhecem. São unidos e não tem como se separar. Educação precisa do trabalho. O trabalho precisa da educação para dar sentido.

O trabalho é uma das formas mais importantes de identidade social e para dar sentido àquilo que você está aprendendo. A educação formal tem que ter sentido, e o sentido se perdeu de uns anos para cá. Temos universidades que acham que estão formando seus alunos somente para pesquisas científicas, para iniciação científica. O grande aproveitamento do jovem será para esse mundo infame – como é chamado o mundo empresarial. Muitos professores/escolas olham para o mundo empresarial e para os empresários como seres infames. Vamos tirar esses preconceitos.

Qual é o sentido que você dá para a grande maioria dos jovens que está sendo preparada pelas universidades? – É o trabalho.

M - *A escola brasileira está voltada para o atendimento ao “cliente”. Para finalizar, gostaria de reforçar algum ponto?*

R - Complementando sobre a Via de Acesso, o outro objetivo é a “cenourinha”, que é a inserção. O jovem se desenvolve e ele quer também oportunidade de inserção. Nós temos, então, o programa de estágio, de *trainee* – são várias vias de acesso do jovem para o mercado de trabalho. Esse é outro objetivo institucional nosso.

É também objetivo institucional nosso promover eventos educacionais e empresariais que resultem na formação de conteúdo, que seja útil para o jovem no mercado e que resulte em uma integração maior entre a educação e o trabalho. Essa preocupação a Via de Acesso tem e, mais que preocupação, ela tem essa ação por meio de mesas redondas que fazemos sempre, trazendo representantes de empresas e das escolas para “brigarem” frente a frente e criarem mecanismos de relacionamentos. Temos seminários, palestras, fóruns de carreiras e de desenvolvimento profissional, e isso nos dá a condição de estarmos atualizados com tudo que está acontecendo.

M - *Nessa comunicação entre escola e empresa, você como mediador nesse diálogo, tem percebido resultados em termos de canal de comunicação, tem sortido frutos?*

R - Frutos sempre têm. À medida que você cria uma mesa redonda, você traz os representantes de ambos os lados, você cria um vínculo. Pode não gerar um resultado de relacionamento de ambos os lados tão forte como você gostaria, mas a semente está plantada. Fruto sempre tem.

Nosso papel é fazer uma conjugação de interesse, ou seja, você escola, eu empresa – vamos nos aproximar um pouco mais. Nosso trabalho é aumentar essa intersecção e não tornar esses dois mundos só tangenciando um no outro. São os irmãos siameses de volta; não dá para separar porque eles tem órgãos comuns.

No geral, eles precisam se ajustar à realidade do outro e não dá para viver sem o outro.

Algumas escolas acham que a empresa é um ser abominável, e que não temos que preparar o jovem, o aluno para esse mundo. Vai viver como?

Anexo 25 **DVD** Entrevista **CÉSAR SOUZA**

Anexo 26 **Síntese das Entrevistas**

Executivo A – 55 anos, diretor geral de uma empresa nacional.

Trabalha há 38 anos na mesma empresa, uma grande organização nacional, que possui uma estrutura expansionista, porém em moldes conservadores. A hierarquia é explicitamente vertical; a comunicação entre os departamentos se efetua de forma direta com os profissionais imediatamente superiores. Fica na empresa, em média, de 9 a 10 horas e gosta do trabalho que realiza. Geralmente leva algum trabalho para casa, mas acaba não fazendo por causa dos compromissos com a família. O celular e os e-mails não o incomodam em seus momentos de lazer. O ambiente de trabalho não é excessivamente competitivo, pois não há sobreposições de atividades ou áreas. Os conflitos, de forma geral, não são incontornáveis; quando há qualquer tensão procura apaziguar os ânimos – é notoriamente um conciliador. Passou por diferentes fases no mundo dos negócios; adaptou-se com tranquilidade à onda inovadora de tecnologia. Sentiu particularmente uma grande diferença quando houve injeção de capital estrangeiro na empresa e os acionistas começaram a demandar resultados. Hoje a situação é bem mais equilibrada, mas depois de tantas crises, adaptações e mudanças até radicais na condução dos negócios em sua área de atuação, ele começa a pensar que a possibilidade de perder o emprego não é tão remota, apesar de todos os

anos de atuação na empresa. Trabalha em uma sala especial para ele; os outros profissionais têm baias próprias.

Executivo B – 39 anos, supervisor de vendas em uma multinacional.

Iniciou seu trabalho na empresa há 9 anos, gosta do que faz e se dedica bastante ao trabalho e ao crescimento profissional. Trabalha de 10 a 14 horas por dia. Considera o ambiente bastante cordial, com delimitações hierárquicas implicitamente marcadas. Embora a horizontalidade seja amplamente pregada, não dispor-se com o superior mais alto na escala hierárquica, por exemplo, em reunião, é razão de muita tensão e nervosismo; da mesma forma, recorrer direto ao superior do superior, sem a comunicação com esse nível intermediário, não é bem aceito (antiético), ficando o profissional sujeito a possíveis retaliações (que podem ser controladas ou não pelas reuniões em que se discutem as avaliações de desempenho). Há muitas dúvidas com relação aos critérios para promoção; o bônus, por outro lado, é antecipadamente estabelecido e, por isso, a regra é clara e aceita. Costumava ter muitas viagens durante o mês; com a promoção recente só viaja uma vez e volta no mesmo dia. Sendo um dos contratantes, evita contratar mulheres para trabalhar com o público externo, pois pensa que não têm a mesma disponibilidade que os homens. Observa que, na empresa, negros e deficientes também não estão em grande número ocupando funções que exigem contato com o público externo; mesmo nas posições internas há poucos. Como se trata de uma organização com estrutura administrativa japonesa, sempre que a escolha de um candidato estiver entre um ocidental e um oriental, geralmente o oriental será escolhido. Ele espera crescer dentro da empresa, entretanto, envia currículo para outras organizações com bons cargos e melhores oportunidades.

Executivo C – 32 anos, diretor de banco de investimentos que opera em diversos países.

Há oito anos na empresa, gosta muitíssimo do que faz. Considera a estrutura hierárquica bem fluida, sem gargalos: a comunicação pode ser feita diretamente com os superiores em diversos níveis e não necessariamente em linha reta. Estimula-se a apresentação de novos projetos, a argumentação sólida; a assertividade é altamente valorizada. Somente a sua competência, mostrada e demonstrada por meio de negócios realizados, pode lhe garantir a condição de ser ouvido. A competitividade é extrema – todos da equipe disputam internamente uns com os outros, e, externamente, com outros países. O BlackBerry toca incessantemente; menos, nas horas de lazer. Às vezes, alguns colegas tentam criar tensões e conflitos, mas, de forma geral, o que importa mesmo é resultado, e a empresa no Brasil dá modelos de resultados para a matriz que acaba implantando algumas estratégias rasileiras. Trabalha muito, de 12 a 14 horas por dia; viaja muito – às vezes fica 10-15 dias fora de casa, em reuniões externas (e sente muita a falta da família). “No início há o glamour de viajar de executiva, de estar em diversos países, mas depois você já viu tudo o que precisava ver”. Uma vez, precisou apresentar projetos em Cingapura e Londres. Saiu do Brasil na 6ª. feira, ficou esperando o vôo, no sábado, no aeroporto em Londres até as 21 horas, chegou em Cingapura no domingo às 16 horas, fez reunião na 2ª., retornou a Londres ainda na 2ª. para chegar em Londres na 3a. e fazer reunião. A remuneração é alta, mas o bônus é sempre muito maior, o que não deixa de ser um grande estímulo profissional. Sente o emprego como um desafio: uma oportunidade de aprender a fazer, de crescer, de criar. Acredita que não terá dificuldade em conseguir outro emprego caso seja demitido, entretanto, não deixa de se preocupar. Quanto ao futuro, pensa em montar seu próprio negócio e relaxar mais. Não há lugares, salas ou mesas especiais para cada profissional.

Todos trabalham com seus computadores pessoais em qualquer lugar do escritório.

Executivo D – 31 anos, gerente em uma organização de capital misto (brasileira e americana).

Há oito meses trabalha na empresa e tem muitos planos. Foi recentemente promovido de cargo e, graças a isso, tem maior flexibilidade de tempo – trabalha em regime de *home office*, uma condição que não é extensiva a todos. Praticamente tem pouco contato com as pessoas: encontra-se geralmente com o chefe e outros poucos gerentes. Vai, no máximo, 2 vezes por semana ao escritório e trabalha em regime de *home office*, condição que lhe agrada muitíssimo; pode ficar em casa mais à vontade e acompanhar o crescimento do filho ainda pequeno. No entanto, muitas vezes precisa sair e ir para a casa da mãe trabalhar: em casa fica no dilema entre trabalhar e dar a atenção que o filho pede, e isso compromete seu rendimentos negócios. Praticamente trabalha sozinho e é responsável por uma carteira que precisa ser ampliada. A mudança na regulamentação brasileira possibilitou a entrada de outras empresas nessa área, e, por isso, as dificuldades aumentaram. O BlackBerry com que trabalha é realmente uma das duas ferramentas mais importantes para ele; a outra é o computador. Trabalha muito, às vezes até de madrugada. Procura ganhar e poupar. Quer montar seu próprio negócio e para que isso aconteça procura economizar ao máximo e fazer investimentos. (Muitos outros profissionais ganham muito bem, mas gastam demais, preocupados com a imagem). Essa também é a razão pela qual não se desespera ao pensar na possibilidade de ser demitido do cargo que ocupa. Sabe que é bem preparado, tem experiência e encontrará vaga no mercado.

Executivo E – 30 anos, vice-presidente de um fundo de investimentos, com escritórios em vários lugares no mundo.

Trabalha na empresa há 3 anos. Ainda muito jovem, resolveu sair de um banco de investimentos em que estava e ingressou na companhia atual. Uma das razões foi que queria mudar de vida: a competição era muito grande e as viagens, frequentes e cansativas. Não sabe viver em ansiedade o tempo todo; necessita de algum tempo para si mesma. Gosta muito do trabalho; a empresa no Brasil é pequena, mas tem relações com vários clientes internacionais, e isso sempre é um desafio. Trabalha no local da empresa, mas tudo praticamente poderia ser feito em casa – uma condição muito favorável para quem tem planos de ter filhos e continuar trabalhando. De forma geral, o ambiente entre colegas é muito bom. Só tem contato frequente com seu gestor; seu chefe é estrangeiro e raramente conversam (uma vez ao ano, após avaliação de desempenho). Os resultados das avaliações realizadas em 360 graus são meticulosamente analisados e garantem representatividade, condições para promoção e bônus. Gostaria de mudar de área; considera estimulante o fato de ter que enfrentar novos desafios.

Não há negros ou deficientes trabalhando na empresa. Pelo fato de ser jovem e mulher muitas vezes outros executivos, mais velhos e ocupando a mesma posição em outros países, fizeram restrições aos seus projetos ou ideias. Demandou, e ainda demanda, um trabalho grande para argumentar e convencer as pessoas nessas reuniões, mas ela acaba conseguindo isso. Não considera o BlackBerry invasivo, apesar de receber inúmeras ligações e e-mails a toda hora e em qualquer lugar – é uma pura questão de fuso horário! , ela afirma. Tem mesa própria e trabalha com outros profissionais em uma mesma sala.

Executivo F – 29 anos, gerente em uma empresa de tecnologia.

Há 3 anos está nessa empresa; o trabalho anterior não lhe oferecia mais desafios. Tinha contato com o mundo todo, mas não havia mais nada de novo sendo implantado, teve problemas com o chefe, "muito desestimulante e com competência reconhecidamente limitada. Não dava oportunidade para troca de ideias, não defendia os subordinados em situações de tensão". Gosta muito da empresa atual; foi promovida recentemente e está muito contente. Gosta de ter desafios, de agregar, de mudar estruturas, de acrescentar algo ao trabalho que a empresa realiza. Naturalmente, o salário é importante, considera de igual importância, entretanto, o ambiente e a mobilidade. Trabalha em regime de *home office*, mas sempre passa pela empresa: gosta de ter contato com as pessoas e saber o que está acontecendo. Não gosta de viver isolada. Considera extremamente positiva a possibilidade de trabalhar dessa forma: dá mais liberdade e autonomia. O Blackberry realmente é invasivo. Lembra, porém, a questão do fuso horário que sempre "atropela" qualquer profissional nesse mundo globalizado. A hierarquia é horizontal. A comunicação é geralmente direta; observa, entretanto, que pessoas um pouco mais velhas em sua equipe têm receio de falar e expor abertamente o que pensam. Sentem o peso das linhas hierárquicas de forma bem acentuada – é, antes de tudo uma percepção de autoridade e de limites que ela própria não sente. Ninguém tem um lugar especial para trabalhar. Há inúmeras baias e cada um ocupa a que desejar para trabalhar. Existe apenas uma sala designada para o diretor geral – que geralmente não a ocupa. Ela é usada regularmente e, somente quando ele vem, é deixada como cortesia. Nota que não há negros em posições hierárquicas executivas. Espera ficar na organização por um bom tempo ainda. Não tem medo de ser demitida e espera ficar até que não tenha mais desafios a vencer. Realmente os desafios são vitais para ela.

Executivo G – 28 anos, gerente de marketing e comunicação em uma multinacional.

Trabalha há 1 ano e 10 meses na empresa e está muito motivada: gosta do que faz, dos desafios que sua função lhe oferece e de como pode explorar sua criatividade. Não tem uma equipe para trabalhar; opera sozinha e trabalha muito, em média de 12 a 14 horas por dia. O Blackberry toca muito; recebe inúmeros e-mails. Precisa ficar atenta para não negligenciar nada. As viagens são inúmeras; às vezes 3 ou 4 por mês. Algumas são interessantes, outras nem tanto. Procura dedicar-se à família o máximo que pode; às vezes isso nem sempre é possível. Pode trabalhar em casa, mas decididamente prefere ir sempre ao escritório para ver o que acontece. O ambiente é cordial; a comunicação entre equipes, porém, não é boa – há conflitos e muita competitividade. A hierarquia se realiza horizontalmente, sem grandes problemas. Seu relacionamento com o superior imediato é muito bom: recebe estímulo e elogio pelo trabalho realizado com qualidade. O número de mulheres na empresa é maior que o de homens. Logo abaixo do vive-presidente, há no nível imediatamente inferior, 1 homem e 3 mulheres na diretoria. Não tem planos de mudar de empresa, por enquanto: gosta da condição de pôr em prática novas ideias, ter novos relacionamentos, tomar iniciativas inusitadas em marketing. (Muitas das ideias brasileiras são aproveitadas pela matriz). Tem mesa própria no escritório junto com outros profissionais.

Anexo27

Coaching e Mentoring

“O *Coaching / mentoring* é uma fase evolutiva das técnicas de treinamento. Resumidamente, as técnicas de treinamento evoluíram na seguinte ordem: Técnico, como fazer; Gerencial, como planejar, comandar e controlar; Interpessoal com ênfase na comunicação e posteriormente no feedback; Até essa fase “dividia-se o ser humanos em duas parte: o pessoal e o profissional. Veio o enfoque intrapessoal, do ser holístico. Resgata-se o coaching/mentoring do século V antes de Cristo, para se concentrar na interação do Ser Humano com a ecologia e com sua responsabilidade de contribuir para o lucro, a segurança e o desenvolvimento das organizações com qualidade de vida para todos os atores intervenientes.

Os treinamentos tradicionais e as avaliações 360º são relevantes, mas não suficientes para agregar valor e criar o diferencial competitivo que faça a diferença. Nesse cenário, é que o Coaching/Mentoring se prolifera como técnica que, contribui para manter as organizações vivas, lucrativas e em condições de oferecer qualidade de vida para seus colaboradores. Sabemos que o recurso mais limitativo são pessoas competentes e orientadas para resultados e dispostas a construir equipes produtivas

Coaching/Mentoring - objetiva o desenvolvimento do indivíduo como pessoa e como profissional de forma a que tenha alto desempenho orientado para a construção do lucro, da segurança e do desenvolvimento, incluindo a qualidade de vida de todos os agentes envolvidos. Sem dúvida, reumaniza o trabalho, construindo relacionamentos confiáveis, ao mesmo tempo em que cria a consciência de que o primeiro e mais relevante objetivo social de uma empresa é

o LUCRO, sem descuidar-se da SEGURANÇA e do DESENVOLVIMENTO”. (FERREIRA, 2005).

Anexo 28

Métodos de avaliação de desempenho

“Existem vários sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são:

A. Escalas gráficas de classificação

É o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho, que varia de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

B. Escolha e distribuição forçada

Consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.

C. Pesquisa de campo

É baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da

avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

D. Incidentes críticos

Enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

E. Comparação de pares

Também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

F. Auto-avaliação

É a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.

G. Relatório de performance

Também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

H. Avaliação por resultados

É um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

I. Avaliação por objetivos

Baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.

J. Padrões de desempenho

Também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

K. Frases descritivas

Trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde.

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (ZARIFIAN, apud SOUZA, 2005, p.96) levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização:

A. Avaliação 360 graus: neste método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.

B. Avaliação de competências: trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

C. Avaliação de competências e resultados: é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

D. Avaliação de potencial: com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

E. Balanced Scorecard: sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico". ARAUJO, FRANÇA, SOUZA, STOFFEL., 2010).

Anexo 29

Projeto de Arquitetura

Ambientes de empresas com hierarquia horizontal

Idealização e implantação para as empresas:

Haworth Empresas

Boeing (cf. www.steelcase.com).

Boehringer

Nokia

Roche

Tendências

Os espaços de trabalho de hoje tem de enfrentar várias questões para dar um suporte eficiente às pessoas, seu trabalho e às necessidades organizacionais. Com base em diversas pesquisas, eles podem ser agrupados em quatro questões, que norteiam os ambientes de trabalho de alta performance.

São eles:



a necessidade permanente de reduzir custos imobiliários



a necessidade de dar suporte à quantidade de trabalho colaborativo que está acontecendo em toda parte



a capacidade do ambiente de trabalho para atrair e reter os talentos certos



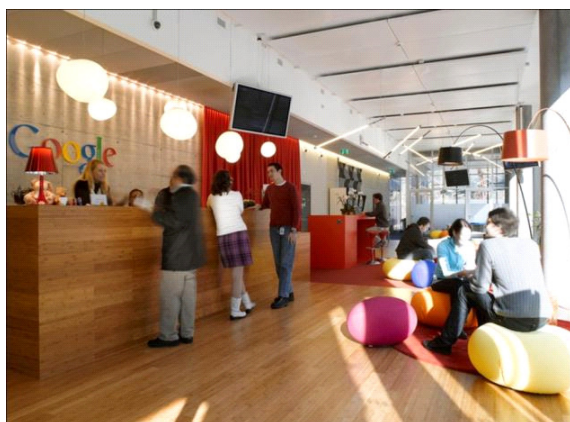
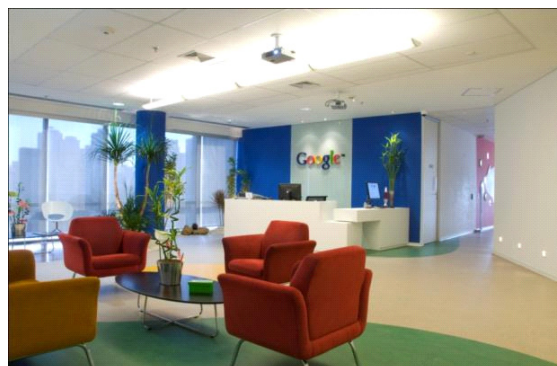
a oportunidade que o local oferece para a construção da marca e consolidar a cultura que a marca necessita para ter sucesso

TENDÊNCIAS DE MERCADO

Ago/ 2010



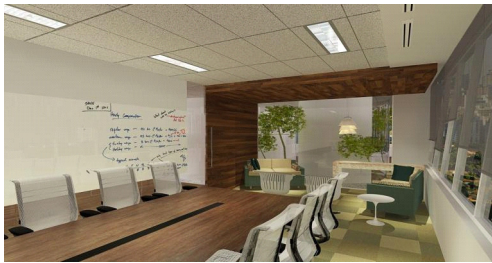
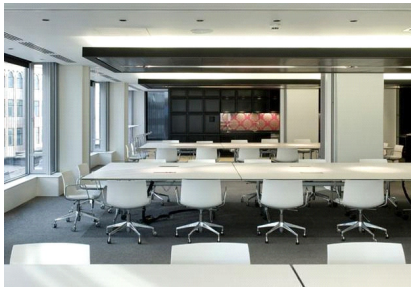
Conceito



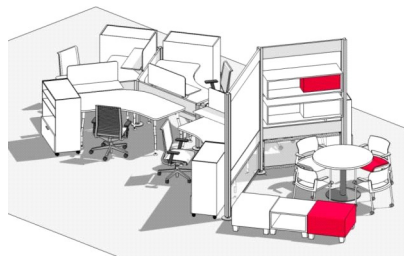
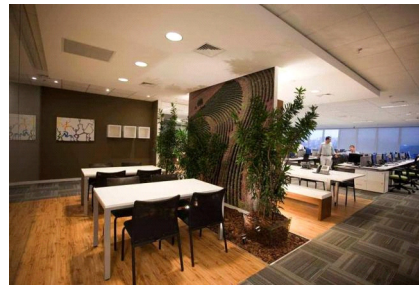
CONCEITO
RECEPÇÃO

Ago/ 2010





CONCEITO SALAS DE REUNIÃO Ago/ 2010



CONCEITO PLUG AND PLAY Ago/ 2010

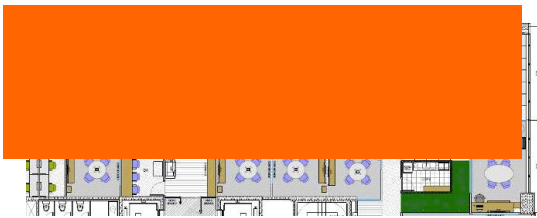
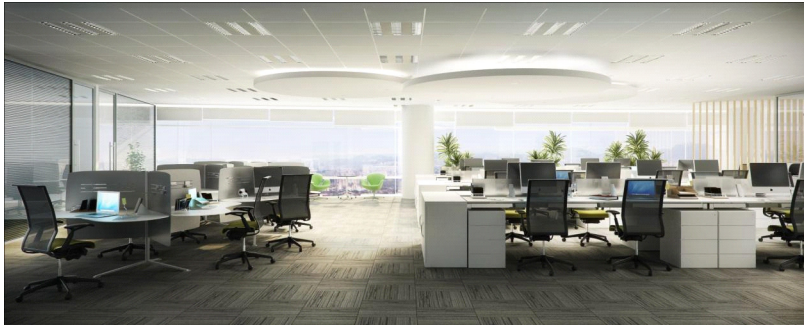




CONCEITO
PLUG AND PLAY

Ago/ 2010

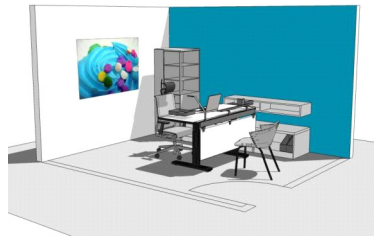




CONCEITO
ABERTO

Ago/ 2010





CONCEITO
SEMI ABERTO - SALAS DE DIRETORIA E PRESIDÊNCIA

Ago/ 2010

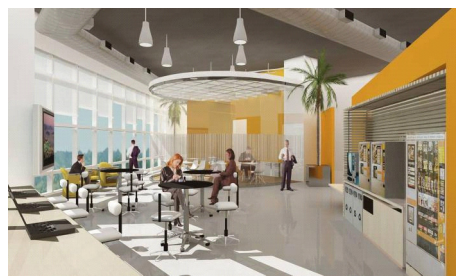
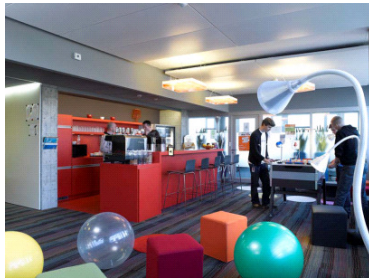
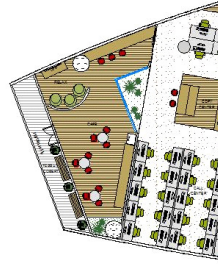




CONCEITO
ÁREAS DE CONVIVÊNCIA E DESCONTRAÇÃO

Ago/ 2010





CONCEITO
ÁREAS DE CAFÉ

Ago/ 2010

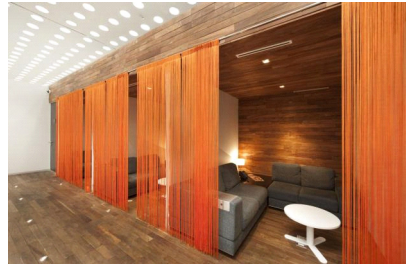
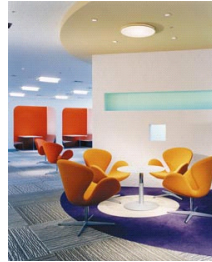
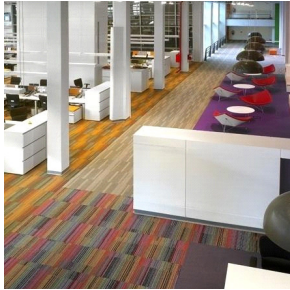




CONCEITO
ÁREAS DE ALIMENTAÇÃO

Ago/ 2010

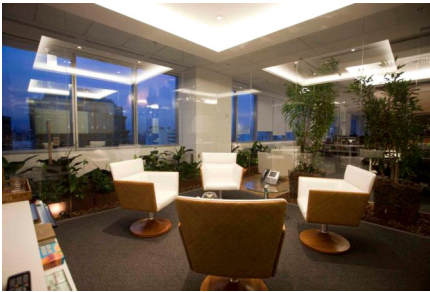




CONCEITO
REUNIÃO INFORMAL

Ago/ 2010

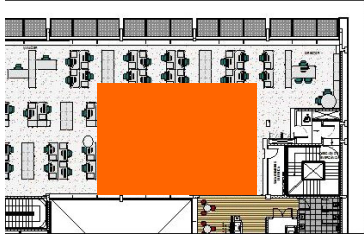




CONCEITO
QUIET ROOM

Ago/ 2010





CONCEITO
ÁREA COLABORATIVA

Ago/ 2010

