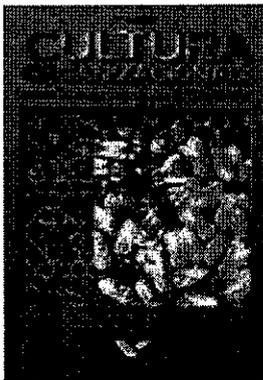


Artigo
Corpo Discente
Resenha

Cultura Organizacional: Imaginário e Subjetividades*

Paula D'Amaro **



FREITAS, Maria Ester de.
*Cultura organizacional:
identidade, sedução e
carisma?* 3ª edição. São
Paulo, Editora FGV, 1999.

O livro *Cultura Organizacional— identidade, sedução e carisma?* de Maria Ester de Freitas é uma análise de como as organizações vêm modificando as relações dentro da sociedade como um todo e também modificando o indivíduo de forma isolada. Para isso, ela estrutura suas hipóteses sobre o processo em três fases, que seriam: primeiro, discute como as organizações vêm gerando crises no processo de identificação do indivíduo; segundo, aponta que a cultura organizacional é legitimada pelo imaginário que gera; terceiro, enfatiza como a organização passou a ser consagrada como sagrada e, por último, mostra sua conclusão, enfatizando que esse trabalho é uma parte para sua tese de doutorado.

Na primeira parte são estudadas as mudanças que o ambiente sócio-organizacional vem sofrendo, impulsionadas pelo desenvolvimento econômico. Dessa forma, qualquer elemento que for alterado na sociedade a modifica por completo. Entretanto, não nos damos conta do ritmo dessas mudanças, pois estamos inseridos nelas. Porém, as dimensões que essas mudanças vem tomando estão nos afetando diretamente. Nesse âmbito, as mudanças significativas que a educação, o capitalismo, os avanços tecnológicos, inclusive o que a mulher no mercado de trabalho vem sofrendo, são relatadas, enfatizando o quanto, a cada dia que passa, o que mais importa é ser sempre o melhor para a empresa e não para si mesmo. Além da perda do individualismo, outros efeitos essas mudanças estão causando, graças ao seu ritmo acelerado. Prova disso é a visível redução na taxa de crescimento demográfico, diminuição dos valores como religião e moral, crescente urbanização, busca incessável pelo conhecimento e perda de confiabilidade na mídia e no governo, demonstrado pela so-

Biografia

* Resenha realizada na disciplina
Cultura Organizacional e Estudo
de Público

** Aluna do 4º período de
Relações Públicas da UniBrasil.

cidade em geral. Outro aspecto analisado por Freitas é a família que deixa de perder um pouco de sua credibilidade com as mudanças. Percebe-se isso a partir do aumento do número de divórcios, da decisão de não ter filhos para não se prejudicar na vida profissional, da vida social da criança cada vez mais ativa e independente, da relação entre pais e filhos cada vez mais informal e da perda das diferenças de gerações. Para finalizar as questões do impacto, Maria estuda o indivíduo que recebe todas as influências, fazendo com que ele perca cada vez mais a noção de privacidade. Suas relações são sem emoção; o consumismo faz com que ele pense só no presente, apagando os erros do passado e não pensando no futuro, e a diminuição da fé e da religião.

Analisando, ainda, as mudanças ambientais, a autora demonstra a crise na sociedade e analisa suas origens. Crê que a problemática dessa crise seria a perda nos processos de identidade. Cita dessa forma as análises de Freud e de Hobswawn para embasar sua teoria. Faz uso de algumas teses levantadas no colóquio promovido em 1989 pela "*Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques (Arip)*" como perda de fundamentos, de transcendência e sublimação; como perda de sentidos, enfraquecimento dos vínculos sociais, clivagem das identificações, condutas e suas significações e a crise identificadora.

Assim, na segunda parte, inicia sua análise dentro do imaginário social e organizacional moderno. Vê qual é o contexto em que a organização está enquadrada e mostra como ela é um produto da sociedade

em que está inserida. Essa organização funciona da mesma forma que a sociedade, busca não que sua doutrina seja aceita como a real, mas que ponha sempre o indivíduo em confronto com a identidade, passando a idéia de ser o local de realização dos sonhos. Essa busca é diretamente relacionada com o capitalismo que torna a organização o lugar com maior poder, tanto econômico como político e cultural, e o seu bem-estar assegurado pelo bem-estar do público. Isso faz com que o indivíduo acredite que na organização ele encontrará o seu sonho. É esse o ideal dela — a busca pelo sonho e a excelência se tornando referencia no comportamento coletivo.

Outra característica dessas organizações, que é identificada por Freitas, é a busca pela empresa cidadã. A autora afirma que as organizações buscam resolver questões de cunho social para deixar sobressair sua imagem. Entretanto, Maria acredita que uma organização jamais será cidadã. Ela apenas fala em nome de seus interesses e procura sempre ganhar o jogo da competitividade no mercado, uma vez que a marca consolidada representa uma garantia. Para isso, as empresas incentivam projetos da indústria cultural e ecológica, como se elas fossem as responsáveis pelo bem estar da sociedade, e o Estado apenas fornecesse a infra-estrutura necessária para o andamento desses projetos.

A autora deixa claro que a pretensão da organização é formar o homem que precisa com seus valores e mentalidades. Isso se reflete diretamente na busca constante pela excelência que sempre é temporária, levantando novamente a questão do tempo, visto que é preciso ser sempre jovem. A juventude

de passa a idéia de renovação e de ganância para o desenvolvimento. Então, ser sempre jovem significa estar em constante renovação e essa flexibilidade passa a ser negativa a partir do momento em que nada é durável, ou seja, todo o processo apresenta-se em constante modificação.

Outras características organizacionais são apresentadas, sempre enfatizando que a organização é produto da sociedade em que se situa. Assim, a ética e a moralidade que a organização pretende mostrar para a sociedade são discutidas de forma que o erro é inaceitável. Isso faz com que ela não construa uma história com base em erros, inibindo o crescimento decorrente dos mesmos. Mas, como as organizações são mortais para a autora, elas deveriam ser demonstradas de forma mais humilde. Já para a comunidade, a organização passa a idéia de que seu espaço não é apenas lugar de trabalho, mas também o de descontração. Para isso, cria espaços culturais e artísticos e cria uma imagem que na empresa é também o local da socialização.

Para responder a questão “podemos afirmar que existe hoje uma nova empresa?”, a autora trabalha com a sociedade onde se situam as organizações e transmite a idéia de serem as reguladoras da crise social e das mudanças tecnológicas em vigor. Cada vez mais as empresas buscam aparecer. O lugar para se conseguir a forma e também se livrar dos problemas, tornando-se referência não só para a sociedade, mas também para si própria. As quatro questões que a autora estuda, por julgar de maior importância na construção da nova empresa, são: a) a questão ambiental com a qual o objetivo maior é

sempre aumentar a produtividade num mercado que não pode ser competitiva em todos os aspectos, mudando assim a forma de pensar – tornando tudo **automático**; b) a nova estética organizacional que muda as relações dos empregados com os chefes, com a qual todos podem ser heróis contanto que sejam ágeis e flexíveis, integrando as pessoas e acreditando na tecnologia como salvadora; c) as contradições que existem nas novas empresas com relação à criatividade, iniciativa e competição que são ditadas de acordo com os interesses da organização; d) a estratégia da não contratação que faz com que o indivíduo seja responsável por seu emprego, salário, carreira e desenvolvimento.

Depois dessa ampla abordagem, Freitas busca relacionar como as organizações trabalham com o processo psíquico do indivíduo. Dessa forma, os processos inconscientes que refletem na formação do indivíduo como o ID, ego e superego. A autora acredita que a organização busca alimentar esse inconsciente e faz com que o indivíduo se ligue a essa organização não apenas pelo trabalho, mas também por laços afetivos. Elas se tornam lugar das transferências de características, de afeto, capazes de formar a identificação, formar a imagem, visto que sempre necessitamos de um retorno do outro com relação a nossas ações. Outro aspecto é o fato de nos construirmos a partir dos outros. Por isso, as empresas buscam mostrar que são objetos de identificação, onde não existe espaço para as diferenças, surgindo, então, como uma nova fonte de referência para o indivíduo. Para a autora, as empresas apresentam-se como amáveis por serem salientes na sociedade e por pregarem devoção completa ao

indivíduo perante a organização. Entretanto, essa devoção pode trazer complicações quando do desligamento do indivíduo no futuro.

Estudando o tema cultura organizacional, a autora afirma que ela nada mais é do que um discurso forte capaz de persuadir os indivíduos. Um dos pontos que sempre está presente nos estudos sobre cultura organizacional é a questão dos valores, histórias, heróis e normas que apontam como o indivíduo deve se ressocializar na organização. Para Freitas, o objetivo do estudo da cultura é fazer com que o indivíduo se incorpore à organização e crie laços com ela, identificando-a como o lugar amoroso que deve ser respeitado.

A autora enfatiza que a organização busca a fascinação do indivíduo por sua imagem. Para isso, conta o mito de narciso e como alguns psicanalistas interpretem o narcisismo. Depois, mostra que a cultura organizacional cria ilusões e mentiras para se proteger. Como o indivíduo sonha em ser poderoso, a organização é o lugar que se apresenta como capaz de realizar o fato. Para Freud, ela procura se igualar à visão que antes possuía a Igreja e o Estado. A organização fala de si e de sua imagem com um certo altruísmo e nota-se que sua missão sempre está presente em seu marketing, tentando assim enfatizar seu ideal e se consolidar como local sagrado.

Freitas analisa as promessas que a organização faz ao indivíduo, fazendo com que o narcisismo da organização se assemelhe ao narcisismo individual. Essas ilusões são criadas desde o primeiro contato do indivíduo com a organização. O perdão por um erro faz com que o trabalhador se sinta cada vez

mais valorizado. O virtual da avaliação de desempenho abala o narcisismo individual. Sempre cobrando a expansão à organização, passa algumas verdades e mentiras ao indivíduo que sempre busca o amor por parte dela, assim como o filho busca o amor da mãe independente da forma que possa conseguir isso, nem que para isso tenha que destruir seu pai. Entretanto, a organização cria regras para que esse amor não a destrua. Na verdade, para a autora, a organização pretende mesmo é encontrar o eco em narciso, ou seja, o amor parcial e idealizado precisa se repetir constantemente.

Na terceira parte do livro, a autora procura relacionar a nova realidade organizacional que diminui as barreiras entre o profano e o sagrado e é extremamente sedutora para com o indivíduo. Assim, o sagrado e o profano são apresentados e mostrados como elementos que se aproximam na vida moderna. No sagrado, o indivíduo é apenas o objeto. Já no profano, existe uma perda de valores e, nas novas organizações, qualquer coisa pode se tornar sagrado não só atenuando as barreiras entre sagrado e profano como as extinguindo, passando a idéia de que a organização é o novo templo.

Falando sobre liderança, Freitas faz uso de estudos de Max Weber, Gustave Le Bon e Freud. Para a autora, o líder gera um carisma e isso lhe transmite certo poder com relação ao grupo. Assim, apresenta alguns estudos sobre líder e carisma e conclui que o líder possui vários papéis, mas não pode tomar uma decisão sem o consentimento do restante do grupo, sendo assim responsável pela unificação dos pensamentos do mesmo.

Já na organização, a busca pela liderança é incessável, mas essa liderança não significa diferenciação do restante do grupo, já que para esta todos podem chegar a serem líderes. A construção da imagem da empresa é fundamental, visto que ela pretende passar a imagem do sagrado. Dessa forma, a missão da empresa realça essa ilusão, alimentando a sociedade com falsas mensagens.

Como característica sedutora de uma organização, a autora define sedução. Visto que esta pode assumir formas diferentes, trilhar caminhos novos, reconsiderar obstáculos, impor-se como desafio, suscitar no outro um desejo irresistível, prometer o paraíso e fazer transbordar as fantasias, sempre estando relacionada ao que o outro deseja. Apresenta o desejo da organização moderna: seduzir o indivíduo fazendo com que seus empregados se apresentem cada vez mais dispostos a satisfazer suas necessidades.

Concluindo seus estudos, uma notícia de um Jornal de São Paulo é usada para comprovar que seus estudos sobre a cultura organizacional realmente possuem fundamento, ou seja, a empresa moderna realmente seduz o indivíduo. O trabalho é uma grande referência no processo de identificação desse indivíduo e o que está ocorrendo é um estreitamento das bases que não é culpa da organização; afinal, ela refletiu a sociedade que vive. O individualismo passou, portanto, a ter sentido grupal.

Para Maria Ester, a empresa moderna apenas reformula e aprimora os pensamentos da sociedade. Tanto ela como o empresário buscam a perfeição. Por isso, ela arisca dizer que a crise de identificação ocorre com

maior intensidade no empresário do que no funcionário de mais baixo escalão. Isso porque ele está mais incorporado à mensagem da organização do que o mais simples funcionário. Enfim, nesse livro, Freitas tenta conscientizar que as empresas buscam resultados imediatos e fazem com que seus funcionários lutem pelo sucesso, independente dos meios que utilizaram para isso. O que importa é o fim. ■