

# *POP-MANAGEMENT:* CONTOS DE PAIXÃO, LUCRO E PODER\*

Thomaz Wood Jr.\*\*  
Ana Paula Paes de Paula\*\*\*

## RESUMO

**E**ste trabalho trata do fenômeno da literatura de *pop-management*, propondo uma reflexão sobre seu papel no imaginário gerencial. A literatura de *pop-management* compreende revistas e livros de consumo rápido, produzidos pela mídia de negócios. A partir da perspectiva psicanalítica sobre os contos infantis, analisamos o conteúdo de duas "histórias de sucesso", publicadas em uma revista de negócios. Observamos que a estrutura e alguns elementos-chave dos contos infantis permeiam tais histórias. Argumentamos que as histórias de sucesso auxiliam a aliviar as tensões e a mitigar as frustrações dos profissionais, supostamente provendo respostas para suas ansiedades e problemas. Propomos ainda que o apelo recorrente a artefatos que utilizam fórmulas próprias do universo infantil pode manter os indivíduos presos às suas fantasias de poder, além de afetar a consolidação de seu *self* e identidade.

## ABSTRACT

**T**his paper investigates and analyzes the phenomenon of pop-management literature, proposing a reflection about its role in the "managers' imaginary". Pop-management literature comprises books and magazines for fast consumption, produced by the business media. Adopting the psychoanalytical approach to fairy tales as a perspective, we conducted content analysis of two "success stories", published in one business magazine. We observed that the structure and some key elements of fairy tales are present in these stories. We argue that the success stories help to reduce tensions and mitigate frustrations of professionals, supposedly offering answers for their anxieties and professional problems. We propose that the continued access to artifacts that use fairy tales formulae might keep individuals linked to their fantasies of power and affect self and identity's consolidation.

*\*Este trabalho foi realizado com suporte financeiro do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP), da FGV-EAESP. Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no 2º ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Recife, Pernambuco, 2002.*

*\*\*Professor da FGV/EAESP*

*\*\*\*Pesquisadora da IFCH/UNICAMP*

## INTRODUÇÃO

Em um artigo recente, o escritor Jonathan Myerson se queixa, perplexo, da invasão da “pottermania” no mundo adulto:

*“Caminhando pelo trem ontem, tropeçando desde meu lugar até o restaurante e de volta, contei cinco pessoas lendo livros de Harry Potter. Não eram crianças, mas sim adultos de verdade lendo livros infantis. Parecia que os seus cérebros de adultos tinham sido afetados por alguma praga e eles tinham voltado à infância, procurando seus brinquedos e livros de colorir. Talvez isso tivesse sido compreensível. Faria mais sentido se as pessoas tivessem saltado por vontade própria em uma segunda infância. Mas eram adultos com cartões de crédito, laptops e planilhas, voltando de reuniões de negócios e seminários. No entanto, escolheram como leitura um livro infantil.”* (Myerson, 2001, p.10)

Myerson talvez não tivesse ficado tão surpreso se verificasse as leituras que costumam ocupar o tempo dos executivos: as biografias de gerentes-heróis e os casos de sucesso insistentemente divulgados pelas revistas de negócios. Serão as semelhanças entre os contos infantis e a literatura popular de gestão, o *pop-management*, apenas coincidências? Talvez não, como discutiremos a seguir.

Neste artigo, partimos da abordagem psicanalítica dos contos infantis (Franz, 1990 [1970]; Propp, 1984 [1928]; Bettelheim, 1980 [1975]; Held, 1980 [1977]) para analisar duas histórias de sucesso veiculadas pela revista *Exame*: a primeira trata do caso IBM, destacando a figura de seu principal executivo, Lou Gerstner (Slater, 2000); a segunda trata do caso Nissan, destacando de forma análoga a figura de seu executivo-chefe, Carlos Ghosn (Vassalo, 2000). O objetivo do trabalho é prover uma reflexão sobre o papel da mídia de negócios em geral, e sobre as histórias de sucesso em particular, na formação do imaginário gerencial.

O trabalho está organizado em quatro partes. Na primeira parte, introduzimos a abordagem psicanalítica dos contos infantis e seu papel no amadurecimento emocional das crianças. Tratamos também da estrutura dos contos infantis e seus componentes. Na segunda parte, analisamos duas histórias de sucesso publicadas na revista *Exame*, usando como referências a perspectiva analítica mencionada e a estrutura dos contos infantis. Na terceira parte, discutimos a relação entre os “contos infantis para adultos” e os textos de auto-ajuda, presentes na literatura de *pop-management*. Ainda nesta seção, especulamos sobre o impacto destes textos na consolidação do *self* e identidade. Na quarta parte, apresentamos uma síntese do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

## CONTOS INFANTIS: UMA VISÃO PSICANALÍTICA O PAPEL DOS CONTOS INFANTIS NO DESENVOLVIMENTO DAS CRIANÇAS

Na primeira infância recebemos os estímulos fundamentais para o desenvolvimento da identidade e da personalidade. Neste período de nossas vidas, lidamos com um turbilhão de sentimentos, geralmente relacionados com o processo de individuação e a definição da sexualidade. Para superar a tensão emocional resultante, as crianças necessitam de idéias para ordenar seus sentimentos e para construir padrões adequados de conduta.

Estes padrões e idéias não são eficazmente transmitidos por meio de conceitos ético-abstratos, mas por intermédio de situações que lhes parecem corretas e significativas. Estudando a primeira infância, Bettelheim (1980 [1975]) enfatiza

a importância dos contos infantis no processo de amadurecimento emocional das crianças. Os contos infantis são especialmente indicados para isto, uma vez que lidam com problemas humanos universais que preocupam as crianças e também se referem ao ego em formação, encorajando seu desenvolvimento.

Para Bettelheim, os contos infantis, ao reproduzirem os dilemas essenciais e universais dos seres humanos, oferecem à criança elementos para entender o que está se passando em seu eu inconsciente, ajudando no autocontrole e na convivência com problemas psicológicos do crescimento, tais com decepções narcisistas, dilemas edipianos, rivalidades fraternas, dependências etc. Além disso, os contos infantis indicam caminhos para a construção de um sentimento de individualidade, de auto-valorização e de obrigação moral.

Este efeito múltiplo deve-se ao fato dos contos infantis espelharem com clareza as estruturas básicas da psique humana: eles são a expressão mais pura e simples dos processos psíquicos do inconsciente coletivo, associando-se aos arquétipos identificados por Carl Gustav Jung (Franz, 1990 [1970]). Além disso, os contos infantis não são uma criação da sociedade de massa, mas uma herança universal, e vêm sendo transmitidos oralmente há séculos nas mais diversas culturas.

Com o objetivo de clarificar o papel dos contos infantis no desenvolvimento emocional das crianças, Bettelheim (1980 [1975]) estudou seus componentes fundamentais, começando por diferenciá-los dos mitos e fábulas. O autor reconhece que na maioria das culturas não existe uma linha divisória entre contos infantis e mitos. Apesar de reconhecer que ambos têm muito em comum, o autor aponta algumas diferenças que lhe parecem fundamentais.

Em um mito, os heróis têm características sobre-humanas e vivenciam eventos fantásticos, que não aconteceriam com um mortal comum. Já em um conto infantil, ainda que as situações sejam com frequência inusitadas e improváveis, elas são relatadas de maneira casual e cotidiana, como se fossem algo que poderia acontecer a uma pessoa comum. Além disso, o herói pode ter poderes mágicos ocasionais, mas estes não são mais mencionados no final da história, quando ele assume sua verdadeira identidade.

O autor também aponta que um mito costuma desnudar dilemas simbólicos e fazer solicitações morais aos mortais. Além disso, seu enfoque é frequentemente pessimista e o final costuma ser trágico. Diferencia-se, no entanto, de uma fábula, que é um conto admonitório, que desperta ansiedade e nos impede de agir segundo formas que são descritas como imorais e danosas.

Um conto infantil, ao contrário de um mito e de uma fábula, nunca nos confronta diretamente, ou diz abertamente como devemos fazer nossas escolhas. Seu papel não é fazer solicitações, mas assumir uma postura otimista, oferecendo esperanças para o futuro com a promessa de um final feliz.

Dessa forma, quando se trata de mostrar a uma criança algo como a importância do trabalho, o conto infantil "Os três porquinhos" é mais eficaz que a fábula "A cigarra e a formiga". Isto porque o último afirma explicitamente uma verdade moral e não deixa espaço à imaginação. Uma criança desenvolverá mais empatia pelo porquinho Prático, que salva seus irmãos construindo uma casa de tijolos que detém o lobo, do que pela formiga, que armazenou comida trabalhando durante o verão enquanto a cigarra cantava.

O conto infantil transmite uma mensagem essencial para a formação do ego: a luta contra as dificuldades da vida é parte da existência humana, mas uma atitude firme em situações inesperadas e às vezes injustas conduz à vitória. Adicionalmente, a garantia do final feliz desempenha um papel importante na estabilização emocional, pois pode tornar mais suportáveis as frustrações experimentadas na realidade.

Ao contar essas histórias para os seus filhos, os pais encorajam a criança a tomar emprestado algumas esperanças fantásticas quanto ao futuro, sem desencaminhá-las com a sugestão de que estas fantasias são reais. Além disso, os personagens dos contos infantis não são ambivalentes: as polarizações entre o bem e o mal, o falso e o verdadeiro, o justo e o injusto, entre outras, auxiliam nas tomadas de decisão para o desenvolvimento ulterior da personalidade.

Para Bettelheim, a fantasia é intrínseca à infância e toda criança deixa de acreditar em mágica a medida em que cresce, com exceção daquelas que tiveram muitas decepções com a realidade para confiar em suas recompensas. Held (1980 [1977]) confirma esta posição ao demonstrar que a natureza do fantástico é diferente para uma criança e para um adulto. Adultos costumam entusiasmar-se com tudo que ultrapassa as normas aceitas. As crianças, por sua vez, não possuem estas normas como referência e por este motivo interpretam a "transformação de uma abóbora em carruagem" como um fenômeno normal.

## A ESTRUTURA DOS CONTOS INFANTIS

Segundo Bettelheim (1980 [1975]), os contos infantis apresentam uma estrutura que apóia seu papel psicológico. Esses contos são compostos pelos seguintes elementos: (a) o problema, (b) a recuperação de um desespero profundo, ou o escape de algum grande perigo, e (c) o final feliz. Franz (1990 [1970]), de forma similar, aponta a seguinte estrutura para os contos: (a) a abertura (apresentação de um problema), (b) a peripetéia (altos e baixos da história), (c) o clímax (ponto decisivo da narrativa), e (d) a conclusão (final feliz).

Para Propp (1984 [1928]), além de seguirem uma estrutura fixa, os contos infantis também se valem de um repertório bastante limitado de ações. Empreendendo um estudo detalhado dessas histórias, o autor conseguiu identificar 31 ações típicas, que ele denomina como funções (vide Quadro 1).

### Quadro 1: Funções dos contos infantis

Funções	
1	Um dos membros da família sai de casa (afastamento)
2	Impõe-se ao herói uma proibição (proibição)
3	A proibição é transgredida (transgressão)
4	O antagonista procura obter uma informação (definição)
5	O antagonista recebe informações sobre a sua vítima (informação)
6	O antagonista tenta ludibriar sua vítima para apoderar-se dela ou de seus bens (ardil)
7	A vítima se deixa enganar, ajudando assim, involuntariamente, seu inimigo (cumplicidade)
8	O antagonista causa dano ou prejuízo a um dos membros da família (dano)
8a	Falta alguma coisa a um membro da família, ele deseja obter algo (carência)
9	É divulgada a notícia do dano ou da carência, faz-se um pedido ao herói ou lhe é dada uma ordem, mandam-no embora ou deixam-no ir (mediação, momento de conexão)
10	O herói-buscador aceita ou decide reagir (início de reação)
11	O herói deixa a casa (partida)
12	O herói é submetido a uma prova; a um questionário; a um ataque; etc, que o preparam para receber um meio ou um auxiliar mágico (primeira função do doador do auxiliar mágico)
13	O herói reage diante das ações do futuro doador do auxiliar mágico (reação do herói)
14	O meio mágico passa às mãos do herói (fornecimento - recepção do meio mágico)
15	O herói é transportado, levado ou conduzido ao lugar onde se encontra o objeto que procura (deslocamento no espaço entre dois reinos, viagem com um guia)
16	O herói e seu antagonista se defrontam em combate direto (combate)

17	O herói é marcado (marca, estigma)
18	O antagonista é vencido (vitória)
19	O dano inicial ou a carência são reparados (reparação de dano e carência)
20	O regresso do herói (regresso)
21	O herói sofre perseguição (perseguição)
22	O herói é salvo da perseguição (salvamento, resgate)
23	O herói chega incógnito à sua casa ou a outro país (chegada incógnito)
24	Um falso herói apresenta pretensões infundadas (pretensões infundadas)
25	É proposta ao herói uma tarefa difícil (tarefa difícil)
26	A tarefa é realizada (realização)
27	O herói é reconhecido (reconhecimento)
28	O falso herói ou antagonista ou malfeitor é desmascarado (desmascaramento)
29	O herói recebe nova aparência (transfiguração)
30	O inimigo é castigado (castigo, punição)
31	O herói se casa e sobe ao trono (casamento)

Baseado em Propp (1984 [1928])

O autor fez uma análise rigorosa de diversos contos e concluiu que todos eles são compostos por alguma combinação destas funções, alterando-se apenas o nome das personagens. Em etapas bem definidas, embora nem sempre rígidas, o herói é sempre chamado a algum desafio, enfrenta inimigos e vence, alcançando um final feliz.

O roteirista de cinema Christopher Vogler parece ter chegado a uma conclusão semelhante, ao estudar o livro "O herói de mil faces", do mitólogo Joseph Campbell. Vogler utilizou o fruto de sua observação para escrever um guia prático para a elaboração de roteiros, que mais tarde deu origem a seu livro "A Jornada do Escritor" (Oricchio, 2002).

Por meio da leitura da obra de Campbell, Vogel percebeu a base da popularidade de alguns filmes norte-americanos: os espectadores são atraídos porque as histórias falam diretamente ao seu inconsciente. Assim, a "jornada do herói" se aplicaria a muitas histórias *hollywoodianas* de sucesso, tais como: "Caçadores da Arca Perdida", "Guerra nas Estrelas", e mais recentemente, "Harry Potter" e "O Senhor dos Anéis".

## HISTÓRIAS DE SUCESSO: CONTOS INFANTIS PARA ADULTOS

### FANTASIAS DE PODER E AS MUDANÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Segundo Held (1980 [1977]), as fantasias de poder começam na infância e permeiam a história do indivíduo: crescemos e amadurecemos, mas os sonhos de poder continuam orientando nossas ações. Estes sonhos são tributários de condições históricas e sociológicas específicas. Assim, o poder tende a assumir diferentes formas ao longo do tempo.

Durante boa parte do século XX, as fantasias de poder nas organizações foram relacionadas a formas explícitas de dominação. Com a prevalência do modelo burocrático e a hierarquia bem definida, ter poder equivalia a alcançar uma posição de chefia (poder = autoridade formal). Neste contexto sócio-histórico, a realização das fantasias de poder estava fora do alcance da maioria dos membros da organização. Assim, um desejo comum era encontrar uma forma de superar a opressão.

Nas últimas décadas, com as transformações ocorridas no ambiente sócio-econômico, na estrutura produtiva e no mundo organizacional, um novo contrato social, baseado no comprometimento e na participação, foi estabelecido entre o corpo gerencial e os funcionários. Para assegurar o funcionamento deste contrato, desenvolveu-se um conjunto de normas, padrões, rituais e práticas que muitas vezes recorrem ao universo simbólico para exercer o controle dos comportamentos e atitudes (ver Motta, 1993). Assim, as posições gerenciais continuaram indisponíveis para a maioria, mas a opressão explícita perdeu espaço e os funcionários foram convidados a participar das fantasias de poder da gerência.

Gradativamente, a retórica gerencial deixou de ser monopólio da cúpula organizacional e passou a ser praticada por todos. Neste contexto, algumas tendências se manifestaram: a construção e uso de histórias de sucesso, a celebração de heróis e campeões dos processos de mudança e a popularização de clichês da literatura de *pop-management*. Estas tendências parecem estar contribuindo para converter o mundo corporativo num "universo mágico" (Wood, 1999).

Assim, o imaginário e a vida psíquica do indivíduo foram "absorvidos" pelas organizações, transformando a direção pelo afetivo e a gestão da paixão em práticas gerenciais (Enriquez, 2000a). No lugar do controle burocrático tradicional, emergiu o controle pelo sentimento amoroso, que estimula a identificação e fusão com um "ser fascinante", que anuncia que todos podem ser deuses à sua semelhança (Motta, 2000).

Os seres fascinantes nesse caso são as próprias organizações. Para Freitas (2000), as organizações cada vez mais incorporam o imaginário humano, que é o local do sonho e do desejo de um mundo melhor. Dessa forma, os indivíduos estão sendo estimulados a projetarem suas fantasias de poder nas organizações. Este tipo de projeção cria no indivíduo a expectativa psicológica de que ele pode ser tão grandioso e onipotente quanto estas, desde que ele seja parte delas e compartilhe de seus ideais.

Significativamente, parece cada vez mais presente no indivíduo a noção de que ele pode também ser um "ganhador" e um "herói" (Enriquez, 2000b). Na visão de Freitas (2000), isto satisfaz uma das principais fantasias inconscientes dos indivíduos: o reencontro com seus desejos de plenitude e perfeição, com o seu ego ideal, que começa a ser formulado na infância.

Nas organizações, as histórias e fantasias de heroísmo são cada vez mais comuns e parecem aliviar as tensões psicológicas dos funcionários. Além disso, há um conjunto de fantasias de heroísmo e vitórias que fazem parte da história oficial das organizações, pertencendo ao núcleo da organização "administrável" (Gabriel, 1995), na qual as fantasias podem constituir ferramentas de administração da cultura e dos significados.

Analisando histórias de sucesso presentes na literatura de *pop-management*, constatamos que algumas delas parecem fazer parte desta organização "administrável". São "contos infantis para adultos", que ajudam a promover o compartilhamento das fantasias de poder e, em consequência, reforçam o processo de administração das paixões e da subjetividade nas organizações.

## CONTOS INFANTIS PARA ADULTOS

Os "contos infantis para adultos" são narrativas similares aos contos infantis, tanto no que se refere à estrutura, quanto aos conteúdos típicos. Isto pode ser constatado pela análise de alguns artigos da mídia popular de negócios, que no Brasil inclui publicações como *Exame*, *Você S. A.* e *HSM Management*, entre outras.

Nestas publicações, muitas histórias de sucesso seguem o formato abertura, peripetéia, clímax e conclusão, como a estrutura dos contos infantis identificada por Franz (1990 [1970]). O objeto central das histórias pode ser tanto um executivo quanto uma empresa de sucesso. No entanto, mesmo quando se trata de mostrar os bons resultados de uma empresa, a história freqüentemente é contada a partir dos feitos de seus principais executivos.

No ano 2000, duas histórias de sucesso de executivos se destacaram no conteúdo da revista *Exame*: as atuações "heróicas" de Lou Gerstner na IBM (Slater, 2000) e de Carlos Ghosn na Nissan (Vassalo, 2000). Para analisar o paralelismo dessas histórias com os contos infantis, decidimos inicialmente descrevê-las a partir de sua estrutura padrão (ver quadro 2).

**Quadro 2 –Contos infantis na IBM e Nissan**

	<b>A história de Lou Gerstner</b> (Slater, 2000)	<b>A história de Carlos Ghosn</b> (Vassalo, 2000)
<b>A</b> <b>B</b> <b>E</b> <b>R</b> <b>T</b> <b>U</b> <b>R</b> <b>A</b>	"...em abril de 1993, a companhia parecia estar afundando, perdendo bilhões de dólares por ano, sem esperança de se recuperar." "Foi quando Gerstner se tornou presidente do conselho de administração e CEO." "Poucos acreditavam que ele teria a chance de fazer a IBM reviver. Sua tarefa era monumental: o cargo mais difícil da América corporativa." "Para empreender mudanças profundas na IBM, Gerstner não teria apenas de lutar com cultura existente. Ele precisaria criar uma nova cultura dentro da organização. A tarefa era assustadora – não só porque a cultura da IBM era tão profundamente arraigada [...] Mas também porque ele era novo no pedaço e, portanto, seria visto com desconfiança e suspeita. A mudança era um anátema. Mudança era o inimigo."	"A Nissan vergou sob sete anos consecutivos de prejuízos, uma dívida de 13 bilhões de dólares, uma linha de carros insípida, participações de mercado decrescentes e uma gestão letárgica." "Há nove meses, Ghosn lidera aquela que talvez seja a mais difícil e arriscada missão da indústria automobilística mundial: recuperar a Nissan, a segunda maior montadora do Japão, dona de um faturamento de 54, 4 bilhões de dólares em 1998. Pela primeira vez, um ocidental fica à frente da empresa." "Ghosn desembarcou nos escritórios da Nissan, em Guinza, sabendo que sem a eliminação de certos dogmas e hábitos as chances de sucesso são mínimas. A grande e mais complexa transformação a ser feita é a cultural."
<b>P</b> <b>E</b> <b>R</b> <b>I</b> <b>P</b> <b>T</b> <b>É</b> <b>I</b> <b>A</b>	"Gerstner resgatou a noção de urgência na empresa, que chegou a considerar agressividade um sinônimo de desonra." "Primeiro, abandonou a política de demissão, seguida há décadas." "...o código de vestuário, era um dos hábitos mais introjetados e que mais incomodavam na empresa. Mudar aquele hábito, Gerstner decidiu, ajudaria a romper outros aspectos da velha cultura corporativa." "Gerstner concluiu que era vital transformar a IBM na melhor empresa a oferecer soluções para os seus clientes."	"O Plano do Renascimento apontou a falta de compromisso de longo prazo dos funcionários e o crônico isolamento dos departamentos. Falou da urgência de uma clara orientação para o lucro e de senso de urgência para resolver os problemas. E finalmente, anunciou corte de 30% na capacidade de produção, o fechamento de fábricas, a dispensa de milhares de empregados e o fim da <i>keiretsu</i> , a tradicional teia de participações acionárias que as grandes corporações mantêm em seus fornecedores e que suportou a economia japonesa nas últimas décadas." "Há alguns meses, Ghosn passou a receber cartas anônimas com ameaças de morte."

<p><b>C</b> <b>L</b> <b>Í</b> <b>M</b> <b>A</b> <b>X</b></p>	<p>"Se a imagem da velha IBM era do pai Thomas Watson, de camisa branca ao lado de um <i>mainframe</i> de vários milhões de dólares, a da nova IBM é do Tio Lou, de mangas arregaçadas, fazendo as coisas funcionar." "Seu trabalho com os clientes nesses centros cresceu mais de 50% em 1994 e atingiu uma receita aproximada de 1 bilhão de dólares."</p>	<p>"A superexposição fez com que Ghosn, um sujeito de personalidade retraída, normalmente impassível e sem grande presença física, se tornasse uma celebridade, uma espécie de Zico do mundo corporativo japonês." "Durante sua gestão, a empresa fechou sua fábrica na Bélgica e demitiu 3100 funcionários. Todos os contratos com fornecedores foram revistos, a montadora conseguiu economizar 3 bilhões de dólares nos últimos 3 anos e Ghosn ganhou o apelido – que detesta – de <i>Cost Killer</i>, o Matador de Custos."</p>
<p><b>C</b> <b>O</b> <b>N</b> <b>C</b> <b>L</b> <b>U</b> <b>S</b> <b>Ã</b> <b>O</b></p>	<p>"Em seis anos de comando, um período relativamente curto para alguém colocar uma grande empresa como a IBM de pé, Gerstner realizou inúmeros milagres." "Seis anos atrás, os cétricos perguntavam: quanto tempo levará até que IBM seja inevitavelmente liquidada? Em 1999, a questão era bem outra: quando Gerstner conseguirá que a IBM obtenha um crescimento respeitável, consistente e contínuo?"</p>	<p>"É impossível saber hoje se Carlos Ghosn conseguirá ou não salvar a Nissan, se passará para história dos negócios como um executivo brilhante, um visionário ou perdedor." "Pergunto a ele quanto tempo ainda deve ficar no Japão. 'Ah... Pelo menos uns quatro anos. Não antes de executar todos os passos do <i>Revival Plan</i>.' 'Se tudo der errado, estaremos novamente nos mudando em um ano', diz sua mulher Rita. 'Mas a verdade é que ele nunca leva essa hipótese em consideração.'"</p>

A história de Gerstner também pode ser analisada por meio das funções de Propp (1984 [1928]), que aqui aparecem na seguinte seqüência, identificadas pela numeração adotada no quadro 1:

- (25) É proposta ao herói uma tarefa difícil (Gerstner precisa salvar a IBM);
- (16) O herói e seu antagonista se defrontam em combate direto (Gerstner enfrenta seu inimigo: a cultura arraigada da empresa);
- (18) O antagonista é vencido (Gerstner consegue por meio de uma série de artifícios mudar a cultura da IBM);
- (17) O herói é marcado (por sua bravura, Gerstner passa a ocupar o lugar de Watson no imaginário organizacional);
- A tarefa é realizada (Gerstner salva a IBM da ruína); e
- (27) O herói é reconhecido (todos reconhecem Gerstner como o "milagreiro" que salvou a IBM).

Na conclusão, Gerstner se consagra e comprova que mesmo diante de uma tarefa monumental é possível o final feliz. O questionamento quanto ao futuro pode ser interpretado como a reconversão de Gerstner à posição de mortal comum, que ocorre nos contos infantis. É também uma espécie de "rito de saída": muitas histórias costumam encerrar com alguma alusão que nos traz de volta à realidade.

- Na história de Ghosn, também podemos identificar as funções de Propp:
- (25) É proposta ao herói uma tarefa difícil (Ghosn precisa implementar medidas para salvar a Nissan);
  - (16) O herói e seu antagonista se defrontam em combate direto (Ghosn enfrenta seu inimigo: a cultura e as práticas corporativas japonesas);
  - (21) O herói sofre perseguição (Ghosn passa a receber ameaças de morte);
  - (17) O herói é marcado (Por sua bravura, Ghosn se torna uma celebridade do mundo corporativo); e

- (26) A tarefa é realizada (Ghosn consegue êxito na implementação das medidas).

A estrutura seqüencial da história é bastante parecida com a de Gerstner e também se vale de um rito de saída. Além disso, ambas as histórias abordam de um modo indireto um tema constante no mundo corporativo durante a década de 90: as dificuldades nos processos de mudança e reestruturação organizacional.

De modo análogo, as notícias de aquisições hostis na mídia norte-americana também são contadas através da linguagem dos contos infantis. Analisando estas notícias, Schneider e Dunbar (1992) verificam que tal estratégia seria uma espécie de contraponto às ansiedades desencadeadas por estes acontecimentos. Segundo os autores, este tipo de linguagem acalmaria os desejos e temores relacionados com as fantasias de poder, tais como o domínio e a dependência.

Revistas e livros baseados neste tipo de estrutura, cheios de fatos heróicos e histórias fantásticas de sucesso empresarial, costumam ser lidos e discutidos com avidez por executivos. De fato, é significativo que os "contos infantis para adultos" agradem tanto o público. Ao promoverem um compartilhamento simbólico das fantasias de poder, esses contos provêm conforto psicológico, demonstrando que as mudanças têm um lado positivo e que, no final, "tudo acaba bem".

## DISCUSSÃO: A FANTASIA E A CONSTRUÇÃO DO *SELF*

A análise realizada sobre os dois textos publicados em *Exame* (Slater 2000; Vassalo, 2000) sugere que componentes do universo infantil estão presentes na literatura de *pop-management*. Podemos ainda argumentar, também à luz da psicanálise dos contos infantis, que as histórias de sucesso disseminadas pela mídia de negócios auxiliam na redução das tensões geradas pela instabilidade do mundo do trabalho contemporâneo.

Devemos agora considerar com maior profundidade uma outra questão. Conforme mencionamos anteriormente, os contos infantis têm um papel importante no processo de desenvolvimento emocional das crianças. O que evidenciaria então o uso da estrutura destes contos na literatura dirigida aos adultos? Um processo de perpetuação da imaturidade? Uma postergação do amadurecimento?

Não acreditamos que exista uma relação necessária entre a leitura dos "contos infantis para adultos" e uma regressão à infância, ou uma permanência em um estágio inferior do desenvolvimento emocional. O processo de leitura é bastante subjetivo e o impacto psicológico varia de acordo com os valores e as experiências de cada indivíduo. No entanto, o sucesso dessas histórias na literatura de *pop-management* evidencia as dificuldades enfrentadas no processo de consolidação da identidade na vida adulta. Para tratar deste fenômeno, a seguir abordaremos duas questões: a literatura de auto-ajuda e o conceito de desenvolvimento do *self* e da identidade.

Textos de auto-ajuda, adaptados ao contexto corporativo, têm forte presença na literatura de *pop-management*. Muitos artigos e livros de *pop-management* se valem do discurso prescritivo, que é típico da literatura de auto-ajuda, para propor regras de conduta e dar conselhos. Oferecendo estratégias para colocar em prática as fantasias de poder estimuladas pelas histórias de sucesso, os textos de auto-ajuda complementam o papel desempenhado pelos "contos infantis para adultos".

Partindo destas considerações, acreditamos que é possível especular que os contos infantis para adultos e os textos de auto-ajuda que permeiam a literatura de *pop-management* atuam de forma integrada e podem afetar o desenvolvimento do *self* e da identidade.

## SELF, IDENTIDADE E FAZ DE CONTA

Com vimos, os contos infantis têm grande importância para a formação do ego da criança: eles têm papel relevante tanto na regulação das emoções infantis, como também na busca de cada indivíduo pelo sentido da vida e de si mesmo (Bettelheim, 1980 [1975]). Desta forma, o "faz de conta" não se relaciona apenas ao processo de formação do ego, mas também ao processo de formação do *self*.

O ego, o id e o superego são partes integrantes do aparelho psíquico, uma conceitualização abstrata que é distante da experiência (Kohut, 1971). Assim, o ego é parte estrutural do aparelho psíquico e tem como função mediar as exigências do id, do superego e da realidade, sendo portanto um regulador de emoções.

Já o *self* é uma estrutura interior da mente, que tem continuidade no tempo; ou seja, é um registro das experiências do indivíduo e contém suas representações de si mesmo, exercendo influência sobre seu comportamento. O *self* é uma referência para definir a identidade, uma vez que esta constitui uma convergência entre o *self* amadurecido e o *status* sócio-cultural do indivíduo. Segundo Kohut (1991 [1979], p.6):

"O *self* contém (1) os níveis básicos da personalidade a partir dos quais emana o esforço em direção ao poder e ao sucesso; além disso, (2) seus objetivos idealizados centrais e, ainda, (3) os talentos e capacidades básicas que servem como mediadores entre ambições e ideais - todos ligados ao sentido de constituir uma unidade no tempo e no espaço, um recipiente de impressões e um iniciador de ações. A identidade, por outro lado, constitui o ponto de convergência entre o *self* desenvolvido (como é constituído no final da adolescência e início da vida adulta) e a posição sócio-cultural do indivíduo."

Para Winnicott (1975 [1971]), entre os processos ativos de formação do *self* e da identidade estão as brincadeiras infantis e todas as atividades em que a criatividade busca expressão, pois estas são formas de comunicação que auxiliam na interação entre o mundo externo e interno. Na infância, as narrativas fantásticas alimentam o "faz de conta" infantil, fornecendo elementos para as brincadeiras e histórias, que exercitam a busca da identidade.

Expostas aos contos infantis, as crianças tendem a utilizá-los em suas brincadeiras simbólicas. Neste processo, elas podem optar tanto pelo jogo pessoal, quanto pelo jogo projetado (Slade, 1978). O jogo pessoal envolve brincadeiras por meio das quais a criança experimenta papéis sociais e procura "agir como se fosse" um personagem. Já no jogo projetado, a criança utiliza brinquedos para representar papéis, personagens, lugares ou coisas de um enredo dramático que se desenvolve na sua mente, como se fosse um diretor de teatro.

A trajetória de atuação lúdica de uma criança começa com o "faz de conta" com personificação, prossegue com o "faz de conta" projetado e então alcança o devaneio, estágio no qual a criança atinge o pleno desenvolvimento da imaginação lúdica, pois não usa mais nenhuma espécie de auxílio ou suporte material: ela sonha acordada.

## A LITERATURA DE AUTO-AJUDA E ENGENHARIA DA ALMA

Toda a gama de "brincadeiras" também se encontra à disposição de um adulto: ele tanto pode representar papéis, como sonhar acordado. No entanto, sua forma de se relacionar com o "faz de conta" é bastante diferente de uma criança (Held, 1980 [1977]). Uma vez que sua imaginação se encontra cerceada por padrões de referência, sua tendência não é criar coisas novas, mas reproduzir o que já existe.

Assim, no lugar de brincadeiras simbólicas, um adulto tende a escolher brincadeiras de regras, em que predominam o espírito racional e as capacidades lógicas. Neste contexto, a literatura de auto-ajuda se sobressai, pois oferece "jogos" com regras bem definidas, que simulam uma busca do eu e possibilitam uma experimentação das fantasias sugeridas pelos "contos infantis para adultos".

De acordo com Rüdiger (1995), a busca de respostas para questões existenciais por meio da auto-ajuda dá-se por um processo de auto-racionalização no qual os desejos e condutas são regulados para a consecução de determinados objetivos. Tal processo distingue-se da reflexividade, que é a capacidade do indivíduo se observar a si mesmo e refletir sobre o seu modo de ser.

Para o autor, o sucesso da literatura de auto-ajuda explica-se por sua (pretensa) capacidade de prover respostas para a questão da fragmentação do "eu", que é consequência dos processos que regem a civilização burocrático-individualista moderna. Suas técnicas e receitas constituiriam uma forma prosaica de resgate do indivíduo pelo próprio indivíduo.

Desta forma, por seu vínculo com o *status-quo* e sua aceitação sem questionamento dos valores vigentes, os movimentos de auto-ajuda seriam como "empreendimentos de engenharia da alma", que transformam o desenvolvimento da personalidade e a procura da auto-realização em objetivos dependentes do mercado.

Estas considerações de Rüdiger relacionam a auto-ajuda com problemas no processo de desenvolvimento do *self* e da identidade. Por intermédio da auto-ajuda, as pessoas "brincam" com as representações de si mesmas, variando seus princípios e escolhas de acordo com as imagens e referências em evidência no momento.

## O SELF AMEAÇADO

O risco que esta "brincadeira" acarreta é a postergação da consolidação do *self*. Isto ocorre pela adoção serial de muitas variações do *self* e da identidade, por meio de modelos eventualmente divulgados pela mídia. Tem-se então o executivo Zelig, ou o homem-camaleão (Caldas e Tonelli, 2000), capaz de assumir diferentes personalidades, porém incapaz de se fixar em uma delas.

Para Enriquez (2000a), estas identidades múltiplas acabam se complementando para constituir um falso *self* e uma personalidade *as if*. De modo análogo, Tonelli e Alcadipani (2000) argumentam que os modelos estereotipados de conduta que estão sendo estimulados nas organizações seriam uma espécie de "maquiagem" do *self*.

Segundo Kolhut (1984 [1978]), um *self* forte e integrado se constitui quando os anseios de grandiosidade e exibicionismo da fase narcisista são substituídos pela capacidade de ser socialmente útil e por uma auto-estima realista. De modo análogo, para Marcuse (1999 [1955]), quando o indivíduo se mantém isolado em seu narcisismo e não supera a dificuldade de pertencimento e integração social, ele tende a compensar as frustrações em relação aos prazeres que lhe são negados por meio de fantasias narcisistas de poder.

Partindo destes conceitos, podemos sugerir que o sucesso dos "contos infantis para adultos" e da auto-ajuda na literatura de *pop-management* sinaliza dificuldades na consolidação do *self* e da identidade, além da perpetuidade de fantasias de grandeza e exibicionismo. A construção do *self* e da identidade não ocorre por meio do emprego de simulacros do processo criativo e do uso de identidades pré-fabricadas. Tal processo ocorre por intermédio de experiências significativas para o desenvolvimento psicológico do indivíduo, muitas vezes difíceis e dolorosas. Cabem ainda alguns comentários adicionais.

Em primeiro lugar, é relevante observar que o recurso desmedido à fantasia parece constituir uma "válvula de escape", muito mais do que um estímulo à criatividade. De forma complementar, a disponibilidade de "fórmulas prontas" em um ambiente de crescentes exigências e velocidade, propicia o distanciamento dos processos criativos.

Em segundo lugar, cabe especular que a sedução promovida pelas fantasias de poder estimuladas por estas histórias pode despertar atitudes narcisistas que isolam o indivíduo em seu mundo de interesses e desejos, reforçando o clima competitivo e individualista nas organizações.

Finalmente, vale ressaltar que, ao tratar de assuntos caros ao desenvolvimento emocional e profissional das pessoas de maneira reducionista e esquemática, a literatura de *pop-management* pode estar comprometendo os leitores em um jogo arriscado, pois desencadeia processos psíquicos que, na maior parte das vezes, requerem atenção individual e acompanhamento psicológico.

## CONCLUSÕES

Neste artigo, exploramos o fenômeno utilizando a psicanálise e os estudos de estrutura dos contos infantis como referências para analisar duas histórias de sucesso publicadas na revista *Exame*. Com esta análise, constatamos que elementos dos contos infantis, como o heroísmo e final feliz, permeiam estes dois exemplos da literatura de *pop-management*, induzindo ao compartilhamento das fantasias de poder e aliviando tensões psicológicas na esfera do trabalho. Realizamos ainda uma discussão do fenômeno, examinando suas possíveis consequências para o desenvolvimento do *self* e da identidade.

Num recente número da revista *Harvard Business Review*, provavelmente um dos melhores exemplos de publicação de *pop-management*, uma das propagandas mostrava o novo modelo do carro alemão Audi A4. O banco do motorista era acessado, através da porta aberta, por um escorregador. A paisagem clara e minimalista ressaltava apenas dois elementos: o brinquedo infantil e o brinquedo adulto.

De fato, a indústria automobilística, em especial nos países desenvolvidos, tem orientado o *design* de seus novos modelos por dois princípios: nostalgia e semelhança com brinquedos infantis. Não é certamente a única. Como o sucesso de Harry Potter, mencionado no início do texto, a indústria aposta cada vez mais na permanência de traços infantis na idade adulta.

Estes traços definiriam perfis comportamentais e de consumo característicos, orientando a produção de bens de consumo e simbólicos e, de forma cíclica, colaborando para preservação destes mesmos traços infantis. Como se vê, o fenômeno analisado neste trabalho pode muito bem transcender as fronteiras das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETTELHEIM, B. *A psicanálise dos contos de fadas*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980 [1975].

CALDAS, M. P. e TONELLI, M. J. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

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

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000b.

FRANZ, M. *A interpretação dos contos de fada*. São Paulo: Edições Paulinas, 1990 [1970].

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

- GABRIEL, Y. The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, v. 16, n.3, p.477-502, 1995.
- HELD, J. *O imaginário no poder*. As crianças e a literatura fantástica. São Paulo: Summus Editorial, 1980 [1977].
- KOHUT, H. *Análise do Self*. Rio de Janeiro: Imago, 1988 [1971].
- KOHUT, H. *Self e narcisismo*. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1984 [1978].
- KOHUT, H. Four fundamental concepts of Self Psychology. In: ORNSTEIN, P. H. *The Search for the Self*. Selected Writings of Heinz Kohut; 1978-1981. Madison: CT: International Universities, 1991 [1979].
- MARCUSE, H. *Eros e Civilização*. Uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. Rio de Janeiro: LTC, 1999 [1955].
- MYERSON, J. Harry Potter e os adultos tristes. *Folha de São Paulo*, Caderno Mais!, 2 de dezembro, p. 10-11, 2001.
- MOTTA, F. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- MOTTA, F. P. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.5, p.68-87, set./out. 1993 [1979]. (Revisitado por Isabella Gouveia de Vasconcelos e Thomaz Wood Jr.)
- ORICCHIO, L. Z. A receita do sucesso de 'O Senhor dos Anéis'. *O Estado de São Paulo*, Caderno 2, 3 de fevereiro, 2002.
- PROPP, V. I. *Morfologia do conto maravilhoso*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1984 [1928].
- RÜDIGER, F. *Literatura de auto-ajuda e individualismo*. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1996.
- SCHNEIDER, S. C. e DUNBAR, R. L. M. A psychoanalytic reading of hostile takeover events. *The Academy of Management Review*, v.17, n.3, p. 537-567, 1992.
- SLADE, P. *O jogo dramático infantil*. São Paulo: Summus, 1978.
- SLATER, R. O milagreiro. *Exame*, 17 de maio, p.131-140, 2000.
- TONELLI, M. J. e ALCADIPANI, R. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do self. In: *Anais do XXIV ENANPAD*, Florianópolis, 2000 (CD-ROM).
- VASSALO, C. O forasteiro. *Exame*, 17 de maio, p.47-58, 2000.
- WINNICOTT, D. W. *O brincar & a realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1975 [1971].
- WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. In: CALDAS, M. e WOOD JR., T. *Transformação e realidade organizacional*. São Paulo: Editora Atlas: 1999.