

O Desejo de Imagem nas Empresas

Palestra com François Soulages¹

6/4/2006

Vladimir Safatle - O professor Soulages é diretor de pesquisa na Universidade Paris 8, onde ele a representa em acordos internacionais. Ele ainda dirige o colégio icônico do Instituto Nacional de Áudio-visual é criador do Centro Imagem, Inconsciente e Empresa e, a partir desse centro, ele é consultor de empresas e autor de vários livros, entre eles Comunicação na Empresa e Desejo de Imagem e Empresa. Acredito que seja a base da conferência que será pronunciada aqui.

François Soulages

Bom dia e muito obrigado pelo acolhimento. Eu fico muito feliz por isso, até porque há dois anos eu já estive na Escola e compreendo este convite que me foi feito como o início de uma colaboração entre nossas instituições. Muito obrigado professora Lívia Barbosa e muito obrigado ao professor Vladimir, que já conheço há um algum tempo.

Quando trabalhamos juntos, em cada relação com os outros, fazemos uma representação. Como nós sabemos, essas representações podem ser positivas, mas também podem ser negativas ou neutras. Bem, a partir daí desenvolveremos um dialogo de aproximadamente uma hora. Não há um espaço longo para que as coisas possam ser desenvolvidas, mas deixo com vocês meu e-mail e contatos para que o debate possa prosseguir.

De fato, acredito que a representação do outro é uma questão decisiva em toda e qualquer organização. É fácil compreender isso, até porque podemos imaginar que uma pessoa teria muita dificuldade se não tivesse uma representação de si mesmo e nenhuma representação dos outros no interior de uma organização.

O que para o individuo já é um problema grave, é ainda mais no que diz respeito a uma organização. Mas é fácil entender como a questão da representação é necessária na vida das organizações, até porque cada organização é plural assim como cada sujeito é plural.

¹ Os textos disponibilizados neste CD não são transcrições *ipsis verbis*, mas registros elaborados a partir das transcrições do áudio captado durante os eventos realizados pelo CAEPM. Buscou-se, contudo, manter a maior fidelidade possível às falas, assim como preservar suas características de linguagem oral.

Dessa forma, tentar entender a representação do outro na organização é, ao mesmo tempo, tentar compreender esse outro que está em nós mesmos. A França de hoje não é a mesma França de 20 anos e com certeza não será a mesma daqui a 20 anos. Isso é o resultado de uma mudança de mentalidade, política e econômica, mas principalmente uma mudança no conteúdo da própria população. Ou seja, tudo o que for dito aqui, é válido apenas para hoje e com certeza fica desatualizado amanhã.

No entanto, é fato que há uma série de constantes, e essas constantes se dão muitas vezes nas especificidades de cada empresa, o que permite, por exemplo, que uma Odebrecht tenha suas especificidades muito claras se a comparamos com uma empresa francesa como a Alcatel. O mesmo vale para a França e para os EUA.

Então vamos tentar compreender esse núcleo duro que parece ultrapassar a história, mas ao mesmo tempo é coberto por questões diferentes. Eu gostaria de fornecer algumas pistas, conceitos e instrumentos que podem esclarecer esse ponto. Digamos que eu vou trabalhar com dois conceitos:

- 1) o conceito de inconsciente
- 2) o conceito de desejo de imagem

Fundi um grupo chamado Imagem e Conceito de Empresas no qual eu posso trabalhar essas questões tanto com pesquisadores quanto com executivos de empresas.

Nesse sentido, meu propósito aqui hoje vai ser dividir em dois. Primeiramente uma base teórica e depois dados concretos para mostrar como tal base pode esclarecer a questão. Como tempo é curto, gostaria de dar um esclarecimento a respeito do meu ponto de vista.

Como vocês sabem, é necessária uma boa compreensão do funcionamento da empresa para que as ações possam ser eficazes. Todos os meios são bons, e todas as aproximações são boas. Se são eficazes e se conseguem fornecer uma visão coerente de como a organização funciona.

Não vou pensar em termos de oposição, sociologia, economia e psicanálise. Quero explorar um caminho que permita a complementaridade desses pontos de vista. Acredito que o uso consciente do desejo de imagem pode nos permitir trabalhar nos três domínios.

O primeiro domínio que vamos explorar, é um domínio pesado que diz respeito a estratégia empresarial. A minha hipótese é que aquilo que está em jogo na fundação da empresa continua a existir mesmo depois do desaparecimento do fundador.

Podemos ver que o inconsciente do fundador da empresa continua a existir através da estrutura empresarial mesmo que esse fundador tenha desaparecido há mais de 20 anos. Uma pessoa que trabalha comigo usou essa teoria para explicar alguns casos, como o exemplo da Renault e da Fnac, mostrando como esse tipo de situação permanecia nessas empresas.

O segundo campo de ação é o que eu chamaria de trabalho sobre a imagem. Acredito que é impossível tentar analisar a imagem de um produto, homem, marca ou empresa sem levar em conta, a questão do inconsciente. As melhores publicidades compreenderam isso muito bem, vale tanto para produtos de luxo quanto para produtos de consumo corrente.

O terceiro campo, após imagem e estratégia é o problema das relações individuais. Sabemos muito bem que o problema da imagem está articulado ao problema da confrontação com o outro, basta lembrarmos a dificuldade que algumas empresas têm em passar a mesma imagem de um produto para culturas diferentes e é exatamente por uma razão muito parecida com essa que o problema das relações entre indivíduos na organização é mediado pela questão do inconsciente.

Nós não podemos colocar entre parênteses a dimensão psicológica, se queremos entender o que está em jogo em relações de hierarquia, colaboração e empregabilidade. Essa é a mesma base das práticas de *coaching*.

E é por isso que alguns CEOs, altos executivos, têm na figura do *coach* o que é necessário dizer, pensar no interior das relações hierárquicas de certa empresa.

Nesse sentido, gostaria de colocar uma tripla novidade:

Primeiro é necessário acrescentar a idéia de um inconsciente individual à idéia de um inconsciente coletivo, é a questão que deve ser trabalhada.

Nesse sentido isso é permitido, a organização, a empresa pode ser pensada a partir do inconsciente, e partir daí podemos fazer com que a problemática do desejo de imagem então apareça. Isso permite, melhor compreender, e melhor agir nessas três dimensões que eu havia colocado nos problemas da empresa.

Isso significa também trabalhar em três campos:

- 1) campo da estratégia
- 2) campo da publicidade
- 3) campo da relação ao outro

Bem, tudo isso é um programa, mas a questão fundamental e que chama a atenção é uma contradição, uma contradição entre a representação do outro e o desejo de imagem que nós podemos ter em relação a esse outro.

Gostaria de falar sobre 3 aspectos dessa representação do outro:

Uma organização, qualquer que seja ela, precisa saber quem será o outro amanhã. A representação do outro não concerne apenas ao outro, mas a minha própria empresa, a mim mesmo.

A grande dificuldade que as instituições têm é de se transformar em outro, se aceitar como outro, ou seja, não se identificar como imagem presente de si mesmo que parece bloquear a organização. Uma imagem muitas vezes negativa. Isso significa que temos uma organização com um funcionamento neurótico em relação a ela mesma, ou seja, elas preferem ficar tais como são, em sofrimento e decadência, do que se transformar numa outra instituição. Isso significa que representar o outro no interior de uma organização, é muitas vezes a maneira que ela tem de assegurar o seu futuro. Isso é tão necessário, que é bom lembrar: mesmo nas sociedades mais totalitárias, não há nenhuma organização que seja totalmente monolítica.

O segundo campo de aplicação da representação do outro:

O outro na verdade é um outro grupo, algum numa alteridade constitutiva. É muitas vezes um colaborador, um cliente, ou esse a respeito do qual vamos intervir. A gente vê isso claramente nos problemas vinculados às filiais, instalação de multinacionais em certos países, aonde esse tipo de questão nunca vem sem trazer muitos problemas.

Vocês podem imaginar onde quero chegar. O cliente é sempre o outro, mas o desejo do cliente não é comparável ao meu desejo, o desejo de imagem de cliente não é comparável ao meu desejo de imagem.

A terceira dimensão é a do produto:

Todo o trabalho da publicidade, de uma certa maneira, tenta apagar essa alteridade de um produto que aparece quando ele é lançado.

A representação do outro entra em contradição com aquilo que eu chamo de desejo de imagem.

Representação pode ter dois aspectos: consciente ou inconsciente. O esforço do indivíduo é de transformar essa representação sempre em consciente, mas o desejo funciona sob uma outra lógica. É sempre difícil ser acessado pela consciência.

Daí vem a contradição. Então a empresa deve aceitar que esse esclarecimento a respeito dos problemas vinculados à imagem inconsciente, um esclarecimento que pode redundar em vários benefícios para a organização.

A empresa é um conjunto social como qualquer outro, significa que ela tem o mesmo tipo de risco, muitas vezes pode preferir ter uma relação ilusória com ela mesma e seus clientes ao invés de correr certos riscos.

Colocar o dedo em questões vinculadas ao não-consciente da empresa é muitas vezes colocar o dedo em questões que a empresa prefere deixar recalçadas.

Freud, na década de 20 já refletia sobre o funcionamento das organizações.

Por exemplo, seja a igreja ou o exército, ele tenta entender o que está em jogo nessas coletividades. Outros livros, como *O mal-estar na civilização*, vão nesse sentido.

Ele vai tentar entender o que significa a figura do amor pelo chefe, algo que vai aparecer na política na Alemanha e Itália em grandes guerras mundiais.

Acredito que podemos aproveitar esses textos sobre grupo, sobre massa, não para tentar aplicar à realidade atual, mas para colocar em cena algumas questões que possam ser interessantes para compreender a realidade atual.

É necessário esperar até 1940, marco do pós-guerra, mudança econômica muito brutal para os psicanalistas começarem a se interessar pelas empresas. Dois exemplos: Bion e Jacques.

Bion tenta explicar algumas empresas a partir de noções como psicose e paranóia de grupo. São formas de tentar fazer com que as organizações não se confrontem com seus problemas e tentar evitar olhar para eles.

Faz-se uma representação caricatural do outro e uma representação supervalorizada de si.

No interior de si, a empresa se pensa como algo totalmente unido, orgânico.

Mas perdemos com isso o conflito com a realidade, todo o fracasso dado por condições da realidade exterior. Por outro lado projetamos no concorrente, o mesmo tipo de imagem que temos de nós mesmos, isso nos impede de compreender melhor quais são as estratégias da concorrência.

A gente acaba por desenvolver um tipo de ação de pouco efeito nas vendas, na motivação de colaboradores e coisas nesse sentido. Mas vocês podem perguntar por que certas empresas preferem funcionar com esse tipo de lógica? Não só por que, mas como podem sustentar-se nessa situação? Bem, o que a gente perde na relação com a realidade, ganhamos na relação interna, no exercício contínuo de chamado à unidade no interior da empresa.

Meu primeiro conselho é: sempre devemos ser vigilantes e desconfiar de empresas que são muito consensuais e que sempre propagam discurso de funcionários que estão sempre muito bem.

Precisamos fazer uma auscultação sobre esse tipo de funcionamento, a fim de permitir que a empresa saia desse tipo de situação. Uma consultoria de empresa dessa natureza não deve dizer o que fazer, mas mostrar a realidade com a qual ela precisa se confrontar. São empresas aparentemente doentes ou disfuncionais. Empresas onde a angústia, colocação reiterada de projetos, ou projetos que nunca conseguem ser realizados, colocam sempre em cheque a rentabilidade da empresa, ou seja, são empresas onde o disfuncionamento é crônico.

Eu fui consultor de algumas editoras onde, por exemplo, a má gestão do tempo, aparecia como um dado da cultura da empresa, como se fosse normal que um manuscrito demorasse 3 anos para ser publicado, como se fosse normal pensar

que há um tempo muito longo entre a decisão sobre um trabalho, sua viabilização e execução. A gente sabia que havia um problema mas não conseguíamos compreender que o problema talvez fosse uma espécie de gestão neurótica do tempo ao qual a empresa se vinculava de uma forma essencial.

O problema de uma organização não é saber que é disfuncional. O problema é dar respostas falsas a problemas reais. São essas respostas que são sua doença. Vocês percebem que o problema não é encontrar uma nova resposta, mas impor uma nova atitude à compreensão dos problemas.

O que me impressiona é que 60 anos se passaram a esses trabalhos foram pouco explorados nesse tempo. Não digo que sejam solução para os problemas, isso é absurdo, digo apenas que a iluminação pode permitir um melhor funcionamento das organizações. Há uma resistência e esta faz parte do problema.

Há 30 anos duas pessoas fizeram um trabalho muito interessante no meu ponto de vista, Max Pagès e Eugène Henriquez. Este ultimo é muito sensível aos mitos fundadores que organizam a representação do outro no interior das organizações. É uma questão que infelizmente não posso desenvolver hoje, mas é a fundação da empresa e o efeito do modo dessa fundação na constituição do inconsciente da empresa.

Há vários pesquisadores que trabalham nessa direção hoje em dia.

Gostaria de explicar como organizamos esse tipo de problema em minha equipe. Nós procuramos implementar algumas reflexões vindas da psicanálise para ver o funcionamento positivo e negativo. Nós mobilizamos o problema do inconsciente para verificar disfunções. Mas acho necessário usar esse tipo de conceito para analisar dois tipos de casos: disfunções, mas também funcionamentos positivos na empresa. Concretamente, um chefe de empresa encontra dificuldades e todo o trabalho é mostrar como essas dificuldades vêm de fora, vendo o passado, o inconsciente e estruturação da própria empresa.

É por isso que as empresas normalmente repetem anualmente, os mesmos erros e mesmas dificuldades. A Renault, por exemplo, enfrentou dificuldades fundamentais, como sua incapacidade de entrar no mercado norte-americano, enquanto outros consultores europeus fizeram isso de maneira relativamente fácil. A Volkswagen e japoneses como a Nissan, Toyota, conseguiram vender carros nos EUA.

A Renault tentou várias e várias vezes e fracassou em todas. Não há razão técnica para explicar este fracasso, o que surpreende é a repetição da história. O fato de que a todo o momento acharem que podia funcionar, mas nunca funcionava. Coloca-se cada vez mais uma “poção mágica” afim de não perceber que esse fracasso é um sintoma de algo muito mais profundo.

A gente viu como o passado da Renault era muito pesado e ainda é no presente. Louis Renault foi o inventor genial que produziu carros de alta qualidade até os anos 40 e a partir dos anos 40 também desenvolveu a indústria de armamentos, e depois ao final da segunda guerra mundial foi encarcerado por colaboração com os alemães. O que não é exatamente a regra da história francesa. O problema pior, é que ele foi encontrado morto na cadeia e não se sabe se foi assassinato ou suicídio, mas há algo de sombrio a esse respeito. A reação à morte desse pai foi a transformação da empresa em uma empresa estatal com o Estado francês ocupando um lugar que era de Louis Renault. Uma França fechada sobre si mesma, que tinha sido libertada pelos norte-americanos. Como se o preço a pagar pela continuidade da indústria automobilística francesa fosse o não retornar ao país dos libertadores. É claro que não é usando duas ou três imagens e contando algumas histórias que poderei convencer vocês deste fato, mas fizemos um estudo preciso e detalhado da história da empresa para compreender o que estava em jogo. Talvez vocês não se lembrem mais, mas há 25 anos um grupo terrorista assassinou três ou quatro grandes chefes de empresas francesas e dentre esses havia um grande chefe que se pode imaginar quem foi, na verdade foi o chefe da Renault, como se a história se repetisse 35 anos depois. Uma certa cultura francesa que se reintegra numa empresa que se diz, acima de tudo, francesa é como se repetisse esse momento fundador não só da empresa como da França com o assassinato do executivo. Ou seja, insisto que há uma relação profunda entre a cultura francesa, uma empresa francesa vinculada à história do país e a maneira como vende automóveis.

Isso faz com que o executivo da empresa acabe sendo obrigado a repetir uma espécie de sintoma social da empresa, mesmo sem perceber, porque esse sintoma dissimula os processos secundários da empresa. Ele acaba conduzindo alguma coisa cujo motor ele ignora. É necessário interpretar esse processo secundário para encontrar o que está presente, desbloqueando a resistência à mudança e uma certa

liberação. É fundamentalmente o inconsciente da empresa. Este é o primeiro ponto do qual eu gostaria de sensibilizar vocês.

O segundo é articulando essas questões, aquilo que chamo de desejo de imagem. Os dois problemas estão ligados. O desejo de imagem, que habita o sujeito individual e o coletivo, visa não a realidade, mas uma imagem. Pode ser o desejo de uma imagem nova, ideal, impossível, de si mesmo ou do outro, de um objeto ou de uma situação. Ele trabalha no sujeito sem que o mesmo seja consciente. Muitas vezes o sujeito inventa motivos e constrói racionalizações, muitas vezes pseudo-científicas para denegar esse tipo de desejo, que vai se articular ao seu consciente.

Eu gostaria de contar a vocês, alguns casos nos quais trabalhei. Dois exemplos que vocês conhecem; L'oreal e Renault.

A L'oreal começou muito pequena em 1945 com aproximadamente 10 empregados. Quem criou esta empresa, era um advogado e jurista de formação, um homem extremamente inteligente, que gostava muito de sua empresa, até porque ela funcionava para ele como uma espécie de compensação por ele não ter terminado os estudos na época da guerra. Ele tinha uma imagem de sua empresa e de seus clientes. O desejo de imagem não é um delírio.

Num cosmético, vocês sabem, há uma grande parte do *budget* que é destinado à publicidade, mas não podemos vender algo que é só imagem, sem nenhuma eficácia, durante 60 anos. Isso demonstra que o desejo de imagem, para se perpetuar, deve estar ancorado a alguma forma de realidade, mas não é uma coisa que já exista nos clientes. Ele vai ser a antecipação de uma imagem futura. Para mim, uma organização que não tem um desejo de imagem já está morta. Ela cai na burocracia e na auto-reprodução de si mesma.

Um outro exemplo é a Renault, em 2006, sob o comando de um brasileiro, que bem formulou a questão, que é como nós devemos reorganizar a produção e qual o tipo de automóvel que vai particularizar a Renault. Antes da morte do fundador, a empresa produzia carros de elite, muito bem vendidos. Após sua morte, a empresa ficou um pouco mais modesta, começou a fabricar carros populares e de médio tamanho. Por outro lado, também produzia carros de Formula 1 que funcionavam muito bem. Ano passado obteve o campeonato mundial de Fórmula 1. Vocês podem ver que há uma espécie de buraco na linha de produção, falta uma linha de produtos mais forte de carros de ponta e depois aparece a Fórmula 1. O

que significa esse buraco que impede que a Renault tenha uma linha competitiva de carros que possam competir com a BMW ou com a Mercedes? Vejam, se a Renault só fizesse carros populares e de médio tamanho haveria certa coerência, e se apenas trabalhasse na Fórmula 1 teria coerência. Mas pensar uma organização é pensar coerência. Não se pode tomar prática que é completamente dividida ou terceirizamos um dos dois grupos, daí o desafio que o Carlos colocou a si mesmo, reconstruir a linha de montagem. Colocar todas as pérolas na seqüência do colar, e com isso estamos no coração do problema da Renault hoje. Talvez seja necessário duas vezes um outro para pensar a linha de produção da Renault. Não é por acaso que alguém venha do Líbano ou do Brasil, para ser capaz de reconstruir certa coerência na linha de produção da Renault. Quando a empresa convidou Carlos, ela reconheceu que havia uma alteridade no seio da própria empresa. Reconheceu que havia um problema nunca abordado em 60 anos, uma história de família que precisava ser reorganizada. Para resolver um problema de família é sempre necessário alguém de fora. Dessa forma foi necessário um consultor externo. A Renault se casou com a Nissan, pois a última não podia resolver seus próprios problemas se não tivesse estabelecido uma ligação com a Renault, ela teria desaparecido, é como se nós nunca conseguíssemos resolver nossos problemas por nós mesmos. Esse exemplo demonstra como devemos ser modernos na direção de uma organização, não devemos achar que somos onipotentes, devemos aceitar que muitas vezes os problemas são esperança para o futuro e por outro lado é importante compreender que existe uma alteridade na empresa e que pode muitas vezes entrar em diálogo com o outro e resolver os próprios problemas. Isso é fundamental para uma organização, se confrontar o tempo todo com a alteridade, na forma de cliente, na forma de colaboradores etc. Comunicamos-nos através de nossas falhas, não através dos pontos fortes. Às vezes através de algo que nos ultrapassa, às vezes através do desejo de imagem, ao qual vou voltar agora.

A Renault deve resolver sua relação com seu desejo de imagem, seja renunciando ao impossível, seja construindo meios para que isso se torne possível. De fato não se é obrigado a cobrir todo o segmento de mercado do setor de automóveis.

Bem, agora gostaria de dar alguns exemplos onde o conceito de desejo de imagem pode esclarecer situações particulares:

Um dirigente pode não querer deixar seu lugar ao seu sucessor simplesmente pelo desejo de imagem que ele quer deixar na história do seu grupo. Às vezes o desejo

de imagem de um dirigente pode ser um instrumento maravilhoso e às vezes pode ter conseqüências catastróficas.

O desejo de imagem pode orientar a carreira de um executivo, mas às vezes de forma errada. Pode por exemplo adquirir a imagem de executivo do século XXI, começar a pular de emprego em emprego. Ontem tomei café da manhã com um executivo de uma filial internacional no Brasil que me contava a maneira como se jogou no trabalho durante 5 anos e depois teve sintomas muito fortes de cansaço crônico e depressão.

Vamos ao terceiro exemplo, compreender como o desejo de imagem pode existir quando a empresa emprega pessoas diferentes. A organização é composta com pessoas que são feitas para entrar e outras que são feitas para sair. O problema é quando a empresa resolve empregar alguém devido a certo desejo de imagem. Vamos empregar alguém porque essa pessoa vai se adaptar a um desejo de imagem que nós gostaríamos de ver projetado nele. Nós só podemos ficar decepcionados com isso. O outro estará sempre aquém do nosso desejo de imagem. Posso contar um exemplo: uma vez participei de uma demanda de emprego de um alto executivo de uma grande empresa e era um caso de alguém que vinha de uma Escola chamada Politécnica, uma das mais prestigiadas da França, e era ao mesmo tempo arquiteto e doutor em filosofia aos 32 anos. Minha análise foi negativa, eu questioneei quanto tempo ele ia ficar na empresa até procurar outra coisa. Essa pessoa foi aceita e infelizmente eu tinha razão, ela não conseguiu fazer aquilo para o qual foi empregada. O problema é que as pessoas da empresa têm um desejo de imagem de alguém que correspondeu, veio de uma grande escola, uma bela formação, mas não se adequava à necessidades concretas do que eles tinham a propor.

Agora podemos ver o exemplo de um produto.

O produto pode ser comunicado, concebido, desenvolvido, não pela sua realidade, sua capacidade de ser superior à outros produtos mas pela gratificação que ele produz ao desejo de imagem de quem usa o produto. Aquele que faz um produto de alto nível é responsável pela concepção.

Eu trabalhei na Renault para análise de um automóvel de alta linha que não funcionou. Entrevistei o responsável pela concepção do produto e ele estava infinitamente satisfeito com sua realização. De fato o carro era muito bom e bonito,

mas o problema é que os carros não tinham que ser bonitos, mas vendáveis. Conversei com o Chefe de Design e ele falou durante horas como esse carro representava a França. Todos estavam contentes, o comunicador estava contente porque ia comunicar um produto de alta linha, e o consumidor, quando existia, também estava contente porque comprou algo que existia em muito pouca quantidade. Quando vocês compram um quadro, é normal que fique feliz porque não há outra pessoa que tenha um quadro igual. Quando se vende um quadro, é normal que a pessoa tenha um produto de um só exemplar, mas não é o caso quando se fabrica carros. A satisfação de todos era o símbolo do fracasso. A satisfação do desejo de imagem, muitas vezes, é a maior armadilha que pode haver para uma organização.

Estudei também algumas empresas na França ou fora do país, ligadas à medicina ou à educação. Nós fazemos produtos pilotos formidáveis, escolas, unidades de atendimento formidáveis, mas depois tentávamos generalizar o produto, passar da fabricação de um produto individual para produtos de massa, mudava-se a perspectiva de processos para viabilizar a operação em massa e acabávamos fazendo coisas que em nada pareciam com aquele produto que era um só exemplar. Durante toda a operação, o responsável pelos projetos, organização, estavam todos muito satisfeitos com o projeto.

Infelizmente o tempo está terminando, então eu gostaria de indicar algumas direções que eu gostaria de trabalhar.

A articulação e a oposição, o desejo de realidade entre imagem e pragmatismo. Isso permitiria mostrar a importância da identificação da reorganização dos desejos.

Isso implicaria numa certa transformação de si, do outro e da realidade. Nesse caso, eu poderia mostrar a vocês o exemplo do Club Med, que é um caso muito interessante porque percebemos uma confusão entre o amor a si e o amor ao produto. Eu terminaria falando sobre o problema da interpretação do lugar do outro numa organização.

Neste momento, a exposição é concluída e os ouvintes presentes são convidados a formular questões sobre o conteúdo da palestra.

François Soulages

Resposta à pergunta solicitando paralelo entre Odebrecht e Alcatel (inaudível):

Eu gostaria de falar em uma hora, mas o problema é conseguir falar em um minuto. Uma coisa fundamental à empresa é entender como veio para o Brasil, esse alemão que chegou a convite do imperador – o pai fundador de todo o processo – e como esse tipo de situação interfere na própria constituição que a imagem tem de si mesma.

Outra coisa que me interessa muito é a importância do luteranismo na fundação Odebrecht. Acredito que o luteranismo revisto pelo fundador foi o que permitiu a essa empresa uma estrutura organizacional na qual cada membro colaborador tem uma autonomia invejável. Há uma capacidade de tomar decisões, estabelecer ações sem necessariamente se reportar ao número 1 da empresa, que talvez só possa ser entendido através desse luteranismo que existe na empresa.

Por outro lado, a relação com o dinheiro, a capacidade que a Odebrecht teve de se instalar em projetos, situações como campos petrolíferos e, em última instância, ter o dinheiro suficiente para “bançar” esse tipo de desafio.

Bem, uma coisa que me impressionou bastante, é uma empresa como a Odebrecht, uma empresa familiar, não ter algo como uma espécie de “carta de regras familiares”, ou seja, regras nas quais se decide, por exemplo, que o primo incompetente nunca será o responsável pela gestão dos campos petrolíferos e coisas dessa natureza.

Depois aparece uma interiorização que os responsáveis pela empresa assumiram enquanto responsáveis.

A Alcatel é uma situação totalmente diferente. Eu daria dois exemplos nesse caso: ela era uma empresa que funcionava muito bem mas que ficou totalmente desestabilizada. Na bolsa de valores passou de 70 a 3%. A desestabilização se desenrolou em dois tempos. No momento em que alguns chefes de empresas estavam ameaçados de serem assassinados, a Alcatel gastou uma fortuna fazendo reformas e melhorias de segurança na casa privada do líder. Mas foi empresa que pagou na melhoria da segurança da sua casa privada. Essa informação foi divulgada tanto pelo serviço secreto quanto por concorrentes. O resultado foi que uma medida de segurança elementar foi vista como uma espécie de desvio de

dinheiro. Isso fez com que o responsável pela empresa fosse desestabilizado de tal maneira que ele pediu demissão e passar alguns dias na cadeia.

Isso passou a imagem de uma falta de clareza na enunciação dos meios da empresa. Nesse caso, nunca chegou à imprensa que se tratava de um problema necessário de proteção de seu chefe, e a partir desse momento uma espécie de doença aflorou na empresa. Vocês percebem muito facilmente que empresas onde o corpo do chefe é colocado em questão, se transformam rapidamente em empresas doentes. Ernst Kantorowicz escreveu há tempos um livro chamado “*Os dois corpos do rei*” e poderíamos dizer que, de fato, há dois corpos do dirigente de empresa.

Por outro lado, o atual responsável pela empresa teve muita dificuldade em dizer, “bem, eu já tenho 70 anos, é hora de passar a empresa para outra pessoa”. O desejo de imagem de posteridade o impedia de partir. Normalmente isso traz resultados catastróficos. Mas ele percebeu ultimamente o tipo de situação onde ele se colocava e abriu espaço para fusões com outras empresas, isso vai permitir a Alcatel se restabelecer de uma maneira melhor do que estava há cinco ou dez anos.

Mas vejam, não estou querendo dizer aqui que tudo na empresa se resume a problemas de ego e pequenas histórias, mas de nada adianta agir como se essas pequenas histórias não existissem. Um último exemplo é uma tentativa de fusão entre a Renault e a Volvo que tinha tudo para dar certo, pois pareciam ser culturas vizinhas. Eram, contudo, muito diferentes. A ironia do processo é que após ter pensado sobre as razões desse fracasso e após ter redimensionado as expectativas que estavam em jogo nessa fusão, a Renault pôde se associar a uma empresa massivamente diferente, uma empresa francesa com a Nissan, uma empresa japonesa.

Lívia Barbosa

Você apresentou um modelo que faz uma distinção clara entre desejo de imagem da pessoa, da organização e do produto, e eu gostaria de perguntar como fica esse modelo no contexto atual, em que não existe a distinção entre o produto e a organização e parte fundamental do produto é a própria organização, na medida em que você comercializa não só as relações de produção existentes no interior da empresa, mas também toda a sua política, em relação ao meio ambiente, movimentos sociais. Daí a mudança radical que a Unilever fez nos últimos tempos,

uma empresa que tinha uma estratégia de marketing onde se colocava por trás de marcas fortes e redesenhou seu logotipo, montando outro a partir de símbolos étnicos das mais diferentes sociedades.

François Soulagés

Você tem razão em colocar essa questão, ela nos permite visualizar a complexidade do processo. A verdade é que numa realidade social as coisas são totalmente vinculadas. A publicidade participa desse processo. Todos vocês sabem que não compramos um produto, mas uma cultura, um modo de vida, um modo de inserção social. Isso vale para todo e qualquer elemento que possamos comprar. Você falou dos produtos da Unilever e eu me lembro dos serviços, nós estamos numa instituição educacional mas não compramos simplesmente um curso, compramos um modo de vida, uma relação com o mundo e um processo de formação.

As pessoas compram em uma perspectiva global ou elas vão tentar se apropriar do produto para desenvolver seus “comunitarismos”? Tomemos o exemplo dos produtos de viagens e turismo, seja o turismo nacional ou internacional. Sabemos que quando compramos um produto turístico, compramos muito mais do que um lugar para dormir, viajar e se divertir, um produto chama o outro, nós vamos então nos apropriar dos aspectos “comunitaristas” desse produto e absorver isso na nossa própria noção de eu, ou nós vamos tentar desenvolver um problema vinculado à alteridade, o problema da representação do outro?

Eu acredito que nesse caso precisamos analisar casos precisos, de forma detalhada para ver como cada qual responde.

Eu gostaria muito de saber, por exemplo, o que os brasileiros que vão à Alemanha vão comprar. Um desejo de sucesso? O que está em jogo nesse deslocamento?

Obrigado.