

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

MARIA LÚCIA DUTRA MACHADO

TECELÃO DE OPOSTOS:

AS CONSTELAÇÕES DO IMAGINÁRIO DE UMA FIGURA DE CHEFIA,
UM ESTUDO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Porto Alegre

2018

MARIA LÚCIA DUTRA MACHADO

TECELÃO DE OPOSTOS:

AS CONSTELAÇÕES DO IMAGINÁRIO DE UMA FIGURA DE CHEFIA,
UM ESTUDO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Taís Martins Portanova Barros.

Porto Alegre

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado “**TECELÃO DE OPOSTOS: AS CONSTELAÇÕES DO IMAGINÁRIO DE UMA FIGURA DE CHEFIA, UM ESTUDO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**”, de autoria de Maria Lúcia Dutra Machado, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 11 de junho de 2018.

Assinatura:

Profa. Dra. Ana Taís Martins Portanova Barros

MARIA LÚCIA DUTRA MACHADO

TECELÃO DE OPOSTOS:

AS CONSTELAÇÕES DO IMAGINÁRIO DE UMA FIGURA DE CHEFIA,
UM ESTUDO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso

Aprovado pela banca examinadora em 28 de junho de 2018.

Banca examinadora:

Profa. Dra. Ana Taís Martins Portanova Barros - UFRGS

Orientadora

Profa. Dra. Helenice Carvalho - UFRGS

Avaliadora

Me. Anelise Angeli De Carli - UFRGS

Avaliadora

AGRADECIMENTOS

Finalizando meu ciclo na graduação, iniciado em 2012/2, gostaria de agradecer a todxs que me acompanharam nessa caminhada tão significada pelo meu imaginário!

Primeiramente, a Deus, pela Vida e por ter me guardado em uma família tão especial e que muito amo, cuidada pelos meus pais Pedro e Maria Helena (sempre incentivaram meus estudos com muita presença e carinho), e minhas três irmãs, Lívia, Maria Amália e Maria Alice, sendo essa minha precursora nas Relações Públicas. Agradeço por ter explicado para a família (e para mim) o que é essa fascinante arte dos relacionamentos! Ainda, às mulheres líderes em sua época que imprimiram em nossa constelação familiar essa virtude: bisavó “dedê”, vó Maria Cândida e minha madrinha Eva Maria, ascendentes da mãe.

No decorrer da vida, a família cresceu. Por isso, agradeço ao clã Tadvald pela acolhida, especialmente pelo carinho da matriarca Marli, quem me inspira pela determinação e sensibilidade. Além, e “ó-b-v-i-o”, ao Marcelo, com quem dividi muito mais que conversas antropológicas, e sim uma casa e uma família que construímos, junto com o Space e o Miró, cheia de amor, sabores, zelo, contemplação e risadas.

Àquelxs que me apoiaram nos estudos para o vestibular em um ano tão difícil, especialmente Nikole, Maurício (*in memoriam*) e Amanda. Prometi e aqui está meu agradecimento, aonde estiverem! Axs amigxs queridxs que fiz na faculdade e na trajetória na Rede Marista, que seriam tantxs para listar aqui (ainda bem!). Saibam que aprendi muito com todxs vocês!

À UFRGS, por ter me possibilitado acesso a um ensino público de qualidade, o qual também desejo que seja, cada vez mais, colorido e inclusivo. Aos mestres: Prof. Ana Taís Barros, por ter me orientado com entusiasmo que despertou, desde a primeira aula, meu desejo de estudar o Imaginário; aos que promoveram uma reflexão crítica, para além da comunicação, mas de vida: Alexandre Rocha, Aline Strelow e Rudimar Baldissera, entre tantos, como as avaliadoras que gentilmente aceitaram compor a banca desse trabalho, Helenice Carvalho e Anelise De Carli.

Agradeço, também, aos chefes que marcaram positivamente minha caminhada e inspiraram esse estudo: Ir. Devis Fischer, José Jair Ribeiro (Zeca), Ir. Manuir Mentges e Alexander Goulart. Agradeço pelos ensinamentos, pelas longas conversas e por acreditarem em mim. Acrescento, ainda, à Rosângela Florczak, que, embora não tenha sido minha chefe, é uma mulher transformadora em sua área e me presenteou com o primeiro livro que li sobre comunicação, enveredando para tal.

Sobretudo, à incrível Fundação Pão dos Pobres, em especial “Gastão”, “Pedro” e “Margarida”, que prontamente me receberam e tornaram possível essa pesquisa.

Minha gratidão a todxs vocês!

*A vida é o que acontece com a gente
enquanto estamos fazendo outros planos.*

– Allen Saunders

RESUMO

Este trabalho de conclusão se dedica a investigar a imbricação teórica e prática entre os campos de saber das Relações Públicas e dos Estudos do Imaginário, os quais foram mobilizados para analisar uma figura de chefia ao identificar algumas das forças simbólicas, coercitivas e pulsionais que a influenciam no relacionamento com os seus chefiados. O tema foi escolhido, pois, no modelo de sociedade capitalista dominante em que vivemos, grande parte das organizações possuem uma figura que ocupa um espaço de poder legitimado (de chefia), com impactos físicos e emocionais nos seus subordinados. Assim, a pesquisa tem como objetivo geral: realizar um diagnóstico experimental de Relações Públicas a partir das constelações do imaginário de uma figura de chefia por meio da mitocrítica; e objetivos específicos: a) mapear a influência dos regimes diáritico, dramático e místico na relação da chefia com os seus chefiados; b) interpretar simbolicamente os temas destacados em comparação com as observações de seus chefiados; c) aplicar as interpretações em um exemplo de assessoria de Relações Públicas; e d) avaliar as contribuições dos Estudos do Imaginário para a área de Relações Públicas. Para realizar essa investigação foi utilizada a mitocrítica de Gilbert Durand para desvendar algumas das forças de atuação dos regimes do Imaginário, que foram compreendidas nos termos das Relações Públicas a fim de auxiliar a figura de chefia em sua percepção como agente na relação com os chefiados. Para aplicar a abordagem teórica, foi escolhido como caso de estudo uma chefia e dois chefiados da Fundação O Pão dos Pobres de Santo Antonio, uma instituição de assistência social de Porto Alegre (RS). A pesquisa foi qualitativa e de caráter experimental, sendo pioneira ao usar os Estudos do Imaginário como método de pesquisa sobre relacionamentos e ao refletir sobre as suas contribuições para a área de Relações Públicas, aqui avaliadas como positivas ao conseguir tecer saberes variados (um tecelão de opostos) para mais bem interpretar um relacionamento institucional.

Palavras-chave: Imaginário; Mitocrítica; Relações Públicas; Chefia.

ABSTRACT

This undergraduate thesis is dedicated to investigate the theoretical and practical imbrication between Public Relations and Imaginary Studies, mobilized to analyze a boss figure in identifying some of the symbolic, coercive and pulsional forces that influence it in the relationship with their subordinates. The theme was chosen because, in the model of dominant capitalist society where we live, most organizations have a figure that occupies a space of legitimated power (the boss) with physical and emotional impacts on their subordinates. Therefore, the research has as general objective: to perform an experimental diagnosis of Public Relations from the constellations of the imaginary of a boss figure through the mitochristic; and specific objectives: a) to map the influence of the diayretic, dramatic and mystical regimes in the relation of the boss with its subordinates; b) interpret symbolically the highlighted themes in comparison with the observations of their subordinates; c) apply the interpretations in an example of Public Relations advice; and d) to evaluate the contributions of the Imaginary Studies to the Public Relations area. In order to carry out this investigation Gilbert Durand's mitochristic was used to unveil some of the forces of actuation of the imaginary regimes, which were understood in the terms of Public Relations to assist the boss figure in its perception as agent in the relationship with the subordinates. To apply the theoretical approach, a boss and two subordinates of the Fundação O Pão dos Pobres de Santo Antonio, a social assistance institution in Porto Alegre (RS), were chosen as case study. The research was qualitative and with experimental character, being pioneer in using the Imaginary Studies as a method of research on relationships and reflecting on their contributions to the Public Relations area, evaluated here as positive when they were able to weave varied knowledge (a weaver of opposites) to better interpret an institutional relationship.

Keywords: Imaginary; Mitochristic; Public Relations; Boss.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composição isotópicas das imagens.....	38
Quadro 2 - Traços do regime diairético nas falas de Gastão.....	49
Quadro 3 - Traços do regime dramático nas falas de Gastão.....	51
Quadro 4 - Traços do regime místico nas falas de Gastão	54
Quadro 5 - Traços do regime diairético nas falas de Margarida (M) e Pedro (P) em comparação às falas de Gastão	57
Quadro 6 - Traços do regime dramático nas falas de Margarida (M) e Pedro (P) em comparação às falas de Gastão.....	60
Quadro 7 - Traços do regime místico nas falas de Margarida (M) e Pedro (P) em comparação às falas de Gastão.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 RELAÇÕES PÚBLICAS E FIGURA DE CHEFIA	17
2.1. CONCEITUANDO RELAÇÕES PÚBLICAS	17
2.2. RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO: UM DESAFIO COMPLEXO	19
2.3. DA TEORIA À PRÁTICA: FASES DO PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	21
2.4. DIAGNÓSTICO NA FUNÇÃO ESTRATÉGICA	23
2.5. A FIGURA DE CHEFIA	25
3 ESTUDOS DO IMAGINÁRIO	29
3.1. INICIANDO O TRAJETO ANTROPOLÓGICO	29
3.2. CONCEITUANDO IMAGINÁRIO	32
3.3. RELAÇÕES PÚBLICAS, CHEFIA E IMAGINÁRIO	39
4 ANÁLISE MITOCRÍTICA	41
4.1. SOBRE A MITOCRÍTICA	41
4.2. CAMPO: A FUNDAÇÃO O PÃO DOS POBRES DE SANTO ANTONIO	44
4.3. INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA COM GASTÃO	46
4.4. INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA COM MARGARIDA E PEDRO	56
4.5. DO IMAGINÁRIO À PRÁTICA: UM EXEMPLO PARA O RELACIONAMENTO ENTRE CHEFIA E CHEFIADOS	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA	77
ANEXO – AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA	78

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão se dedica a investigar a imbricação teórica e prática entre os campos de saber das Relações Públicas (RP)¹ e dos Estudos do Imaginário, os quais foram colocados em diálogo para analisar as constelações do imaginário de uma figura de chefia, a fim de auxiliar em sua percepção como agente no relacionamento com os chefiados.

O tema foi escolhido, pois, no modelo de sociedade capitalista dominante em que vivemos, grande parte das relações trabalhistas possuem uma figura que ocupa um espaço de poder legitimado - em outras palavras, de chefia. Seja em pequenas empresas ou em organizações mais complexas, esse cargo persiste até então, embora já tenham sido testadas e implantadas outras formas de arranjo social para operar um sistema produtivo. Mesmo que existam grupos pautados pela economia solidária, pelo cooperativismo, ou ainda pelos recentes modelos de gestão horizontal, é bastante provável que, em algum momento, os trabalhadores se deparem com a figura de chefia, já que a maioria das instituições labora com o modelo hierárquico tradicional.

O exercício de chefia remonta aos primórdios milenares da organização de grupos. Como exemplo, muitas espécies de primatas já possuíam membros que exerciam o comando sobre o bando. Na história da humanidade, múltiplos registros também relatam como era a organização humana em grupos chefiados por um membro em hierarquia com os seus pares, característica presente até a atualidade em diversos grupos sociais.

Além da ancestralidade, escolhemos estudar a relação entre chefia e subordinados por estar, atualmente, bastante presente em sociedades como a brasileira, tendo em vista os regimes de trabalho reconhecidos e oficializados mundialmente, conforme comprovam os levantamentos censitários. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em dezembro de 2014 havia 11,807 milhões de trabalhadores com carteira assinada no setor privado no Brasil².

¹ Em função da polissemia do termo “Relações Públicas” (que será apresentada no capítulo 2), o contexto apresentará o sentido empregado. No geral, será escrito com letras maiúsculas por se tratar de um nome próprio, podendo estar abreviado pelas iniciais “RP”. A restrição ocorrerá ao falar especificamente do profissional, o qual será sinalizado em letras minúsculas.

² Dados do IBGE. Disponível em: <https://bit.ly/2HAXk5C>. Acesso em: 02 Abr. 2018.

Aliás, ainda podemos somar os milhares de servidores públicos inseridos em um sistema hierárquico e os trabalhadores que não possuem carteira assinada, mas que também correspondem a uma chefia que comande a operação.

Para essa significativa parcela populacional de trabalhadores, vale refletir sobre o quanto a relação com a chefia impacta em sua vida cotidiana, a começar pelo tempo de contato. Apesar de movimentos trabalhistas e governos terem diminuído as horas de trabalho gradativamente desde o final do século XVIII, ainda hoje 47,5% dos brasileiros com carteira assinada dedicam cerca de 8 horas diárias para o trabalho³. Sem contar o tempo não computado de preparo e deslocamento ao local de trabalho e retorno para casa.

Mesmo que já tenha passado mais de um século desde que se propôs o modelo de fracionar as 24 horas do dia em oito horas de trabalho, lazer e descanso (adotados desde a Ford, nos Estados Unidos, em 1914, até a Consolidação das Leis do Trabalho, no Brasil, em 1943), constata-se que a relação entre chefia e chefiados está presente no cotidiano de muitos brasileiros.

Outro aspecto a ser considerado nessa comum relação é o impacto na saúde física, emocional e psíquica das pessoas, já que chefias e chefiados passam mais tempo juntos que, ocasionalmente, com a própria família ou outras pessoas do seu círculo social. Por isso, é importante haver uma reflexão crítica sobre como ocorre essa relação para que todos possam desfrutar e contribuir com um espaço de trabalho produtivo e saudável.

Esse relacionamento, todavia, não comprova estar equilibrado: só em 2016, foram protocoladas na Justiça brasileira mais de três milhões de novas causas trabalhistas contra empresas, colocando nosso país no topo do *ranking* mundial dessa categoria⁴.

Dado que a chefia é quem tem maior poder para a tomada de decisões e mudanças no modelo de gestão com os chefiados, inferimos que as chefias deveriam ter uma maior preocupação sobre o relacionamento com as suas equipes. Portanto, essa pesquisa terá como foco de análise a chefia, servindo de subsídio para que essa figura possa se perceber como agente desse processo e condição, repensando ações, práticas, comportamentos e, sobretudo, o seu relacionamento com os subordinados.

³ Dados do IBGE. Disponível em: <https://bit.ly/2xXPraV>. Acesso em: 02 Abr. 2018.

⁴ Estadão. Economia e negócios. Disponível em: <https://bit.ly/2LAXRao>. Acesso em: 02 Abr. 2018.

Para isso, podemos analisar a figura de chefia pelo viés administrativo, social ou psicológico, entre outros. Aqui, adotamos a perspectiva das Relações Públicas e dos Estudos do Imaginário.

Partimos das Relações Públicas, pois é um processo de comunicação que objetiva promover e manter a compreensão mútua entre diversos atores em uma relação institucional, nesse caso, entre a chefia e seus subordinados, considerados como uma parte do público interno.

Como a satisfação e o envolvimento desse público são essenciais para desenvolver um trabalho de excelência, as Relações Públicas atuam sistematicamente na análise de cenários e na promoção de programas de relacionamento que favoreçam essa relação de maneira harmônica. Nessas etapas, um diagnóstico aprofundado é fundamental para garantir a assertividade do processo, trazendo as informações necessárias para que o profissional possa conhecer os sujeitos para quem está elaborando as estratégias.

Adotando esse postulado, seguimos para o método de análise, sendo a pesquisa uma das primeiras fases desse processo. Mas, qual método escolher já que normalmente os profissionais e estudiosos de RP utilizam técnicas semelhantes? Para tanto, escolhemos os Estudos do Imaginário por oferecer, além de seu aporte teórico, um método próprio de análise: a mitocrítica. Assim, queremos trazer sugestões metodológicas para o campo, ampliando sua forma de estudo e trazendo uma perspectiva diferenciada de análise.

Pelo viés do Imaginário, é feito um trajeto antropológico que resgata algumas das pulsões do *Homo Sapiens Sapiens*, identificando o sentido simbólico que ele confere aos fenômenos que o circundam. Por meio da mitocrítica, são resgatados alguns dos arquétipos, dos mitos e das imagens simbólicas, entre outros fatores, que compõem a estrutura inconsciente do imaginário, a qual antecede questões como a cultura e o comportamento. Uma vez que os Estudos do Imaginário retomam os primórdios ancestrais do ser humano, são identificados os elementos que ele emprega sentido e confere constantemente, mesmo que de maneira reconfigurada e/ou atualizada no cotidiano e nas relações interpessoais.

Ao unir esses três temas, podemos identificar que as Relações Públicas, a figura de chefia e o Imaginário estão imbricados entre si por demandarem todos a construção de sentido.

Assim, pretendemos que esta pesquisa sirva como um experimento sobre o uso do método mitocrítico para a área das Relações Públicas, já que durante o “estado da arte” realizado em projeto prévio não foram encontradas pesquisas de Relações Públicas ou Comunicação Organizacional que utilizassem os Estudos do Imaginário e a mitocrítica como ferramenta prática de análise. Aliás, segundo esse levantamento, embora alguns trabalhos sobre o Imaginário fossem produzidos por pesquisadores de Relações Públicas, esses não tinham como objeto de estudo os relacionamentos institucionais ou outros temas específicos de RP, mas sim, de outras áreas da comunicação (como fotografia, jornalismo, publicidade e propaganda, produção audiovisual etc).

Portanto, temos como **problema de pesquisa**: *quais as forças simbólicas, coercitivas e pulsionais que influenciam a figura de uma chefia em seu relacionamento com os seus chefiados?*

Motivada por esses questionamentos, dados apresentados e relevância do tema, o **objetivo geral** é *realizar um diagnóstico experimental de Relações Públicas a partir das constelações do imaginário de uma figura de chefia por meio da mitocrítica.*

No intuito de responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo geral, temos como **objetivos específicos**: *a) mapear a influência dos regimes diarético, dramático e místico na relação da chefia com os seus chefiados; b) interpretar simbolicamente os temas destacados em comparação com as observações de seus chefiados; c) aplicar as interpretações em um exemplo de assessoria de Relações Públicas; e d) avaliar as contribuições dos Estudos do Imaginário para a área de Relações Públicas.*

Este trabalho inicia com a base teórica, no capítulo 2, “Relações Públicas e figura de chefia”, onde se encontra a conceituação teórica de RP sob o viés da complexidade dos relacionamentos, que aponta para um trabalho pautado por um diagnóstico aprofundado, a fim de desenvolver programas assertivos e estabelecer o vínculo da organização com os seus públicos. Para tanto, é feito um resgate da função profissional e seu processo de trabalho, especialmente sobre como a bibliografia aborda a etapa do diagnóstico e a sua importância para uma gestão estratégica. Vale destacar que apesar do diagnóstico envolver diversos fatores em sua pesquisa, aqui será limitado à análise interpretativa da mitocrítica.

Ao tratar de gestão, dedicamos ainda um subcapítulo para apresentar o conceito de chefia, da sua origem etimológica e histórica até a diferenciação com outros termos, já que essa figura é determinante nos relacionamentos institucionais.

No capítulo 3, “Estudos do Imaginário”, expomos os principais eixos teóricos sobre a Teoria Geral do Imaginário, proposta por Gilbert Durand (1996, 1998, 2000, 2012). Para realizar esse “trajeto antropológico”, apresentamos os motivos de escolha dessa base teórica e suas conexões com as Relações Públicas, tratando de alguns dos conceitos necessários à compreensão da teoria como: imagem simbólica, arquétipo, mito, constelação, regimes e estruturas do imaginário, mitocrítica, entre outros. Ao final desse capítulo, é feito um resgate dos três pilares da base teórica (RP, Chefia e Imaginário) os elucidando segundo proximidades e atravessamentos para uma interpretação do problema de pesquisa.

No capítulo 4, “Análise mitocrítica”, temos a fase empírica desta pesquisa de caráter qualitativo ao escolher um caso para estudo: uma chefia da Fundação O Pão dos Pobres de Santo Antonio, uma instituição de assistência social de Porto Alegre (RS). Nessa parte, apresentamos a análise da entrevista semiestruturada realizada com a chefia e dois de seus chefiados, que, juntos, formaram um mapa geral dos regimes do imaginário e como influenciam a relação. Ao final desse capítulo, e de acordo com a proposição experimental que esse estudo se propôs, é apresentado, entre tantas forças de influência mapeadas, um dos vetores que impactam diretamente a relação entre a chefia e os chefiados para ilustrar possibilidades de assessoria de RP para o caso.

Vale explicar que, por questões éticas e de preservação de identidade, realizamos a troca dos nomes dos entrevistados e das casas do acolhimento institucional, além de omitir instituições, datas, nomes próprios, e demais referências citadas. Por esse motivo, também não estão publicadas as entrevistas, apenas os trechos de análise. A escolha dos nomes foi feita em homenagem a notórios pesquisadores sobre os três temas que essa pesquisa abarca (Gaston Bachelard, poética do imaginário; Margarida Kunsch, RP; e Peter Northouse, liderança), portanto, os nomes dos entrevistados foram trocados por Gastão, a figura de chefia estudada, seguida pelos seus chefiados Margarida e Pedro.

Por fim, no capítulo 5, “Considerações finais”, resgatamos a trajetória realizada nesse trabalho ao apresentar a avaliação sobre o uso dos Estudos do Imaginário, especialmente da mitocrítica, para a área de RP, a qual foi avaliada positivamente por conseguir tecer saberes variados (um “tecelão de opostos”) para mais bem interpretar um relacionamento institucional.

Enquanto pesquisadora, a escolha em unir esses três temas até então distanciados foi feita pelo ensejo de finalizar a graduação estudando algo novo para o campo das Relações Públicas e para mim, afinal, foram seis anos de faculdade e oito de atuação profissional nas áreas de educação e comunicação, além da formação técnica em Gestão Empresarial, na qual também realizei estudos sobre chefia. Em todo esse tempo, não havia encontrado pesquisas de RP que utilizassem o aporte teórico dos Estudos do Imaginário como ferramenta prática de análise.

Por isso, além da identificação pessoal com a teoria, encontrei nessa aproximação uma possibilidade de contribuir com os campos de estudo. Felizmente, essa intenção transformou a pesquisa em algo inédito, pois o exercício de utilizar o Imaginário como método de pesquisa sobre relacionamentos foi considerado pioneiro, resultando na aprovação desse trabalho de conclusão com nota máxima e “louvor por sua contribuição inovadora”, como registrado em ata pela banca avaliadora.

Enfim, convidamos para uma experiência paralela neste trabalho, pois acreditamos no papel da comunicação enquanto formadora de sentido e (re)afirmação de ideologias. Para além dos estudos críticos de comunicação, Rubem Alves (2014: 74) também alertou para esse cuidado, ao considerar que “as palavras não são inocentes”.

Assim como ele e tantos pesquisadores sensibilizados com essa intenção, tivemos o zelo de encontrar formas alternativas de dizer o que desejamos, porém, sem usar palavras que pudessem discriminar ou marcar distinção com outras pessoas. Seja pelo uso do corpo, como ver, ouvir, falar, apontar andar etc., entre tantas palavras que reproduzimos sem questionar, as quais foram usadas apenas no sentido explícito, quando necessário. Foi um grande desafio, mas que, durante o seu percurso, nos mostrou que com criatividade podemos desenvolver uma linguagem mais inclusiva.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS E FIGURA DE CHEFIA

Neste primeiro capítulo, apresentamos a conceituação teórica de Relações Públicas sob o viés da complexidade dos relacionamentos, a qual aponta para uma atuação profissional que exige um trabalho pautado por um diagnóstico aprofundado, a fim de desenvolver programas assertivos e estabelecer o vínculo da organização com os seus públicos. Para tanto, é feito um resgate da função profissional e seu processo de trabalho, especialmente sobre como a bibliografia aborda a etapa do diagnóstico, tema central desta pesquisa, bem como a importância desta análise conclusiva para uma gestão estratégica. Ao tratar de gestão, dedicamos um subcapítulo para apresentar o conceito de chefia, da sua origem etimológica e histórica até a diferenciação com outros termos, já que essa figura é determinante nos relacionamentos institucionais.

2.1. CONCEITUANDO RELAÇÕES PÚBLICAS

Celebrados 50 anos da regulamentação da profissão no Brasil em 2017, o termo “Relações Públicas” traz consigo uma polissemia característica de sua atuação: a expressão pode significar o processo, a função, a atividade, o profissional, o cargo e a profissão (Simões, 1995). Em comum, os termos registram a pluralidade das relações que se estabelecem entre uma organização e seu entorno, sendo esse o eixo central de estudo: os relacionamentos. Segundo origem etimológica⁵, o radical “re” marca que algo foi “*re-unido*”, tornado a estar em um local em comum mais uma vez, e, por isso, com o tempo, tomou o significado de ser a ligação entre duas coisas ou pessoas. Assim também ocorre na vida social: pessoas e coisas estão ligadas, alistadas, enfim, relacionadas, por motivos que marcam sentidos nesses vínculos.

Surgida na primeira década do século XX no contexto industrial dos Estados Unidos, a profissão de Relações Públicas tem a informação como matéria-prima, usa a comunicação como instrumento e gerencia o relacionamento como uma função política (Simões, 1995).

⁵ Origem da palavra. Disponível em: <https://bit.ly/2ITkTqW>. Acesso em: 02 Abr. 2018.

Para compreender as Relações Públicas, é preciso notar “as influências de poder que uma organização exerce perante seus públicos” (Machado, 2012: 13). Portanto, o objetivo das RP é ser uma ponte que pretende “estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma organização e todos os grupos aos quais está direta ou indiretamente ligado” (Andrade, 2001: 41), assim exercendo quatro funções essenciais: administrativa, estratégica, mediadora e política (Kunsch, 2003).

Embora Andrade tivesse alertado para a dificuldade de definir a área como uma ciência pela falta de “conceitos precisos a respeito de público, de opinião pública e de Relações Públicas” (Andrade, 1975: 69), ao longo dos anos diversos autores dedicaram-se a esse estudo. Na década de 1990, Simões considerou as Relações Públicas como ciência por entendê-la como “o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização - públicos” (Simões, 1995: 42), para além da sua atividade, que seria “o exercício da administração da função (subsistema) política, organizacional, focado através do processo de comunicação da organização com seus públicos” (Simões, 1995: 42).

Por estar ligada às demandas institucionais, à educação dos grupos, à divulgação de informações e à formação da opinião pública (Canfield, 1987), seu local de atuação é estratégico e ligado à cúpula diretiva. Por isso, o profissional precisa entender e participar de todas as questões que se referem às políticas e diretrizes das organizações (Andrade, 2001), o que possibilita um trabalho “com planejamento ao invés de medidas paliativas para reverter situações inesperadas” (Machado, 2012: 14). Em outras palavras, é primordial que o profissional de relações públicas atue de forma integrada e seja uma ponte direta entre a gestão da organização e os públicos a ela vinculados, garantindo uma menor margem para as referidas surpresas já que ele é o responsável por acompanhar essas relações.

Desse modo, o relações públicas assume a “responsabilidade gerencial de esboçar e implementar programas de mediação entre interesses sociais, políticos e econômicos” (Matos, 2011: 227), exercendo, para a organização, a gestão dos relacionamentos (Grunig, Ferrari e França, 2011). Essa é uma das principais atribuições da atividade de Relações Públicas, registrada pela Resolução Normativa nº 43/2002, do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP, 2002), assim descrita: “criar, apresentar, implantar, gerar, propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos”.

Entre os resultados buscados neste processo, deseja-se “obter a boa vontade dos públicos” (Simões, 1995: 209) a partir de um relacionamento de mão dupla pautado por um diálogo duradouro (Fortes, 2003). No entanto, para planejar um programa de excelência, é essencial interpretar o relacionamento pelo viés dos interlocutores, levando em consideração seus contextos, especificidades e possíveis interpretações que possam ter sobre esse relacionamento, como exposto a seguir.

2.2. RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO: UM DESAFIO COMPLEXO

Partindo do processo de comunicação, temos que a troca “emissor-receptor”, bem como “organização-públicos”, vai além da produção e distribuição de informações, pois precisa ser “sensível às condições nas quais o receptor a recebe, aceita-a, recusa-a, remodela-a, em função de suas escolhas filosóficas, políticas, culturais” (Wolton, 2006: 227). Afinal, em conceito apresentado por Marcondes Filho (2004: 15),

Comunicação é antes *um processo*, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades, que se produz no “atrito dos corpos” (se tomarmos palavras, músicas, ideias também como *corpos*); ela vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem. Ela não funde duas pessoas numa só, pois é impossível que o outro me veja a partir do meu interior, mas é o fato de ambos participarem de um mesmo e único mundo no qual entram e que neles também entra.

Se a comunicação surge por esse “atrito”, percebemos aqui a afirmação de Foucault (1996: 75) de que “toda relação é relação de forças”. Nessas intersecções, são transmutados, trocados, impelidos ou incluídos variados vetores de forças imaginárias, culturais, sociais, psíquicas, emocionais, entre outras, que possam fornecer uma significação para os sujeitos, pois, “no caso da comunicação, que compreende sentidos em movimento, o que se disputam são os próprios sentidos” (Baldissera, 2009: 05).

Então, como elaborar programas de relacionamento que sejam “*um momento mágico entre duas intencionalidades*” em plena sociedade individualista de massa (Wolton, 2006)? Essa não é tarefa fácil, especialmente quando partimos do princípio que os interlocutores são sujeitos complexos, como indica Baldissera (2007).

Para o autor, faz-se necessário pensar os relacionamentos a partir do Paradigma da Complexidade, proposto por Morin (2015), do qual destacamos o princípio recursivo: na medida em que o sujeito pode ser causa e efeito, ao mesmo tempo, das nuances de uma relação, o mesmo sai de uma zona de passividade, “um lugar de anulação”, e é resgatado na sua “(re)introdução nos processos, nesse caso, no processo sociocultural e, portanto, de significação e comunicação” (Baldissera, 2007: 05).

Envolto nessa disputa de sentidos, o imaginário também é um dos vetores de grande influência para a tessitura de significação por ser um dinamismo organizador das imagens simbólicas (Durand, 2012), tecendo significações que tornam esse sujeito complexo (bem como suas relações). Nesse processo de significação pode haver resistências e desvios, pois mesmo que ambas as partes experimentem situações semelhantes, há espaço para (re)interpretações variadas devido a esses fatores:

assim, o sujeito, como agente no processo cultural, negocia, disputa, resiste, inaugura, dá vazão às sensações, à dúvida e à desordem; interage com a cultura transformando-se e transformando-a. Então, apesar de todas as restrições psico-sócio-culturais, eco-bio-fisiológicas, estruturais, contextuais e históricas que restringem/constrangem o sujeito, existem fissuras, lugares para o inaugural, a resistência, o rompimento, a criação, a transformação e os demais processos que, de algum modo, tensionam sujeito e cultura sob a forma de questionamentos, rejeições, expropriações, proposições e, mesmo, corrosões da ordem posta (BALDISSERA, 2007: 05).

Desse modo, percebemos o relacionamento como um desafio complexo por exigir um entendimento que abarque essas interjeições, contribuições e rupturas que o outro poderá trazer para essa relação, as quais devem ser impreterivelmente consideradas. Como pensar em um programa de relacionamento com o público interno, por exemplo, considerando o tensionamento entre as complexidades dos indivíduos impactados e a relação de poder a que estão submetidos institucionalmente com a chefia, que também possui suas especificidades?

No processo de RP, então, essas questões são multiplicadas pelas variáveis da comunicação organizacional. Seja ao aliar a estratégia da organização (elaborada por gestores que também imprimem seus sentidos) com as práticas comunicacionais dirigidas para os diversos públicos, ou ainda promover um diagnóstico que inclua essas referidas complexidades dos públicos nos programas de relacionamento, de fato, é preciso ter uma percepção integrada.

Na proposta de excelência de Relações Públicas apresentada por Fortes, esse aspecto é considerado no modelo simétrico de duas mãos, que:

consagra o conceito da compreensão mútua, que substitui a persuasão, que deve haver entre a organização e os seus públicos para que haja equilíbrio de interesses. Ao privilegiar o diálogo e a discussão, há o respeito à ética entre as partes que buscam atingir suas metas. Privilegia-se, na prática profissional, a pesquisa para conhecer os públicos e utiliza a comunicação para administrar os conflitos existentes e melhorar o nível de entendimento (FORTES, 2003: 176-177).

Pelo viés da organização, no diagnóstico sobre esse “outro” (os públicos) e suas relações com a mesma, é vital o uso de ferramentas que permitam esse conhecimento detalhado dos interlocutores. Nesse ponto, a bibliografia é vasta em trazer diversos modelos de pesquisa, levantamento, mapa de públicos e identificação de grupos de influência. Independente do método utilizado, é necessário ter uma interpretação que esteja alinhada ao processo de RP e seu protocolo de trabalho, conforme será apresentado sucintamente a seguir.

2.3. DA TEORIA À PRÁTICA: FASES DO PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Operacionalmente, a atividade de Relações Públicas é exercida pela análise de tendências e prevenção das suas consequências a partir do conhecimento dos públicos, assessoria para a tomada de decisões e implementação dos programas planejados de comunicação (Simões, 1995). Durante esse processo, é intermitente a prevenção e gerenciamento de possíveis conflitos e crises que possam interferir nos resultados esperados (Kunsch, 2003). Por isso, mais que localizar e mapear os públicos, é importante “estudá-los para que o processo a ser desenvolvido tenha consistência” (Fortes, 2003: 97), uma das finalidades das Relações Públicas.

A partir do processo desenhado por Andrade (2001), Fortes (2003: 47) rememora as seis principais fases do processo de Relações Públicas nas organizações:

- 1ª fase: determinação do grupo e sua identificação como público;
- 2ª fase: apreciação do comportamento do público;
- 3ª fase: levantamento das condições internas;
- 4ª fase: revisão e ajustamento da política administrativa;
- 5ª fase: amplo programa de informações;
- 6ª fase: controle e avaliação dos resultados.

Em todas as fases, o processo é laborado pelas *funções básicas* da profissão: “pesquisa, assessoramento, coordenação, planejamento, execução, controle e avaliação” (Fortes, 2003: 47). Pelo recorte que se fez necessário por ser um trabalho de conclusão, utilizaremos como referência as duas primeiras fases, deixando para os capítulos finais algumas considerações que, caso a análise fosse implementada em suas demais fases, poderiam ser utilizadas pelo programa de relacionamento entre a chefia escolhida e o público interno da Fundação Pão dos Pobres.

Na primeira fase, “determinação do grupo e sua identificação como público”, os autores Andrade (1975, 2001) e Fortes (2003) propõem uma listagem e taxonomia dos indivíduos e/ou grupos que possuam ou que sejam de interesse na/da organização. Esses podem ser reagrupados por categorias, critérios de proximidade e/ou características em comum, formando, assim, uma classificação geral dos públicos envolvidos, posto que “um grupo somente será considerado público se houver um programa deliberado projetando esse desígnio (Fortes, 2003: 71)”. Poderíamos ampliar a discussão sobre as múltiplas abordagens na literatura sobre a composição desses públicos, no entanto, essa delimitação já foi realizada pelo recorte chefia e chefiados, ambos do público interno da FPP.

Na segunda fase, “apreciação do comportamento do público”, encontramos a etapa central desta pesquisa. Aqui, Andrade (2001: 90) dispõe que:

deve-se procurar conhecer as aspirações, atitudes e opiniões desses grupos, mediante constantes pesquisas e análises, para se saber o que pensam e esperam da instituição e para apreciar também os seus comportamentos em face das diretrizes e políticas traçadas pela organização.

Por meio da pesquisa, o profissional irá se apoderar dessas informações (Grunig, Ferrari e França, 2011) para realizar um diagnóstico aprofundado, ou seja, uma análise conclusiva sobre as causas que provocam esses comportamentos (CONFERP, 2002). Para auxiliar na escolha de modelos de pesquisa, Fortes (2003) lista algumas técnicas possíveis que podem ser desenvolvidas: institucional, de motivação, do clima organizacional, etnográfica, participante e pesquisa-ação, opinião, avaliação, de mercado, legislativa, tendências sociais, grupo focal, auditoria de opinião, de mídia, índice de entendimento, hemerografia e *clipping*, bibliográfica, virtual, análise de arquivos, registros públicos, conversas informais, comitês consultivos e enquetes.

Frente à multiplicidade de instrumentos que possam ser adotados (Machado, 2012), por vezes repetitivos, já que foram os mais testados e aprovados pela área, Simões (1995: 160) destaca a importância do discernimento do relações públicas quanto a escolha e/ou criação dos métodos de coleta de informações: “cabe ao profissional de Relações Públicas, projetando sua subjetividade em seu exercício profissional, criar outros tantos quanto necessário”.

Reiterando o exposto por Simões, propomos experimentar um método auxiliar nessa etapa diagnóstica para além das supracitadas, a fim de ampliar possibilidades pela perspectiva dos Estudos do Imaginário. Para complementar esse diagnóstico, vale resgatar a sua importância na função estratégica, conforme exposto a seguir.

2.4. DIAGNÓSTICO NA FUNÇÃO ESTRATÉGICA

Cientes da relevância que o diagnóstico tem por evidenciar as informações mais significativas sobre os públicos, que são a matéria-prima para desenvolver o processo de Relações Públicas (Simões, 1995), é possível complementar a discussão destacando a função estratégica que as RP concedem às organizações (Kunsch, 2003).

A palavra estratégia conhecida no léxico empresarial tem origem⁶ do grego *stratègós* (“stratos”, de exército, e “ago”, liderança), e era referida à pessoa que deixava de estar unida ao grupo e ficava à distância, normalmente nas colinas, observando o campo e adquirindo maior potencial de tomada de decisões quanto a posições militares, ações para vencer as batalhas e dominar o espaço.

Na atualidade, é possível pensar que gestores e relações públicas seguem na tentativa desse distanciamento simbólico para analisar territórios, contextos e possibilidades a fim de elaborar as estratégias. Aqui, destacamos a importância do relações públicas por, ao apresentar seus resultados de análise, ajudar as organizações “a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores” (Kunsch, 2003: 103), ou seja, suas estratégias.

Para aliar adequadamente políticas e diretrizes institucionais aos anseios dos públicos, o diagnóstico precisa ser o mais fidedigno possível as suas características (em analogia, a melhor análise do alto da colina), permitindo a referida ponte simbólica de compreensão mútua entre a organização e seus interlocutores.

⁶ Origem da palavra. Disponível em: <https://bit.ly/2ITkTqW>. Acesso em: 02 Abr. 2018.

Nesse quesito, dimensões como o imaginário e a complexidade dos sujeitos devem ser consideradas, pois a gestão estratégica abarca o posicionamento da organização perante a sociedade por meio de sua identidade e imagem institucional, também envoltas pelo imaginário e complexidade dos interlocutores.

Matos (2011: 227) exemplifica que:

em sentido amplo, o profissional de relações públicas assume a função de coordenação estratégica de todas as mensagens que refletem a organização, atividades de gerenciamento da identidade e imagem corporativa, de produção de mensagens institucionais e de relações com os meios de comunicação.

Assim, o relacionamento também deve ser interpretado como estratégico por ser esse esforço contínuo de estabelecimento de vínculos da organização com os seus públicos de interesse, propondo experiências que reflitam sua cultura, valores e posicionamento. Fábio França (2008: 56), ao falar sobre a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, destaca que essa:

se propõe como atribuição do profissional de relacionamentos ser o intermediador, o articulador inteligente dos relacionamentos corporativos e de negócios da organização com seus públicos estratégicos, segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos, de aplicação global e adequados ao contexto sócio-econômico de cada organização.

Seja no âmbito empresarial ou comunicacional, nunca se usaram tanto os termos estratégia e gestão estratégica (Kunsch, 2003). Mas, de fato, quais seriam essas estratégias? Cada vez mais as organizações precisarão usar o processo de Relações Públicas para projetá-las, em um primeiro momento, ao “definir claramente a missão, os valores e as metas da organização. Podemos dizer que a organização que não tem missão, valores e metas pode ser comparada a uma nação sem constituição” (Ilanhez, 2011: 184).

Por serem as diretrizes institucionais que balizarão, em um segundo momento, os planejamentos táticos e operacionais, e, por conseguinte, o funcionamento da organização na sua integralidade, as estratégias devem ser, impreterivelmente, elaboradas pelos gestores, seja de forma autônoma ou com o apoio de especialistas, pois esses são os responsáveis pelo desenvolvimento e atuação do negócio na sociedade.

Diante do exposto e da relevância que imprimem nesse processo, dedicamos o próximo subcapítulo para ilustrar essa figura de chefia.

2.5. A FIGURA DE CHEFIA

Neste trabalho, abordamos a conceituação teórica sobre chefia unida ao termo “figura”, já que o objetivo é discutir sobre a sua representação, e não como referência a uma pessoa em específico. O termo foi escolhido por dialogar com o léxico das imagens simbólicas, pois significa “dar forma, aspecto”, além de não se vincular à discussão de gênero.

Com origem no latim *caput*⁷ (“cabeça”, a parte pensante), complementada com modificações sonoras na sua passagem para o francês *chieef* (aquele que está à frente) no século IX, a palavra “chefe” designa a pessoa que, entre as demais, é a principal a dirigir, orientar e conduzir algo, implicando uma responsabilidade na sua execução. Embora existam expressões coloquiais sobre autogestão (“ser chefe de si mesmo”), o conceito demanda, principalmente, a relação institucional dessa pessoa a um grupo, já que é um fenômeno psicossocial que mobiliza influência, interação, cooperação, identificação e relacionamento de forma processual (Davel e Machado, 2001).

Para compreender a origem desse papel nas organizações, é preciso retomar brevemente os fundamentos clássicos da Administração Científica, como os de Henri Fayol e Frederick Taylor. Fayol (1984) registrou, além das proposições de disciplina, autoridade e hierarquia, entre tantos outros temas, as funções do administrador dentro da estrutura organizacional, sendo elas: prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Taylor (1948) trouxe relevantes contribuições ao pensar os processos de modo racionalizado a partir da eficiência (produzir mais em menos tempo), do treinamento e da singularização de tarefas. Ambos falavam do papel do administrador para comandar os fluxos de trabalho e, por isso, a necessidade de uma autoridade, um cargo hierarquizado institucionalmente (um cargo de chefia) para dar ordens e se fazer obedecer pelos subordinados.

Como a própria origem remete há séculos antes da civilização industrial, diversos grupos sociais já utilizavam popularmente esse termo: assim, encontramos desde chefes na gastronomia (o *chef* de cozinha), nos órgãos institucionais (chefe de gabinete) ou até mesmo nos movimentos autônomos (os Escoteiros, por exemplo, com fundação em 1907, respondem para um “chefe escoteiro”).

⁷ Origem da palavra. Disponível em: <https://bit.ly/2ITkTqW>. Acesso em: 02 Abr. 2018.

Em suma, verifica-se que carregam o sentido de comando, hierarquia e autoridade, como um poder institucionalizado em uma operação, e, por isso, reiteram a conceituação do termo. Diante do exposto e para orientar essa pesquisa, adotaremos esse conceito sobre a figura de chefia por estar relacionada à origem etimológica da palavra, que é ocupar a responsabilidade de “ser a parte pensante” (em alusão à cabeça) dos processos.

A conotação referente à figura de chefia esteve bastante presente no cenário fabril da virada do século XX, onde os recursos humanos eram interpretados frequentemente pelo viés da engenharia, com uma percepção para os processos como tal para as máquinas: um modelo ideal sem interrupções ou interjeições por parte da peça, no caso, do empregado, pela alienação do trabalho (Peruzzo, 1986). Em paralelo, a comunicação também foi vista por muito tempo com esse sentido, pensando tecnicamente o processo de transferência de informação, e não o modo como era recebida, muito menos devolvida como uma via de mão dupla (Andrade, 2001).

Foi entre as décadas de 1920 e 30, coetâneas à primeira crise geral do capitalismo, que o sujeito tornou-se parte relevante nesses fenômenos (Peruzzo, 1986), quando os estudos humanistas colocaram a ênfase nas pessoas, ao invés de na estrutura e nas tarefas. Nas escolas de administração, destaca-se a Teoria das Relações Humanas, que embasa a obra publicada em 1933, “Problemas sociais da civilização industrial”, por Elton Mayo.

Após experiências científicas em uma indústria de energia elétrica, Mayo identificou a grande relevância do grupo e das relações interpessoais no trabalho uma vez que o empregado age como membro desse grupo, e não como indivíduo isolado, pois o relacionamento e a cooperação são essenciais para evitar conflitos. Assim, os empregados devem ter suas necessidades psicológicas identificadas e satisfeitas para conseguir produzir de modo satisfatório (Mayo, 1977).

Para contribuir com esses aspectos, Mayo (1977) pesquisou sobre a motivação não econômica, as mudanças no ambiente de trabalho para estimular a produtividade e o papel das lideranças, dentre outros. Vale lembrar que nesse mesmo período estava surgindo, também nos Estados Unidos, a profissão e o processo de Relações Públicas junto da necessidade de refletir sobre os relacionamentos e a comunicação organizacional (Peruzzo, 1986).

Nesse contexto que clamava por inovação e abordagens mais humanistas, o conceito sobre a pessoa que “encabeçava” as ações teve que se reconfigurar tanto nas palavras como no perfil de relação institucional. Afinal, o fato de ser hierarquicamente responsável pela tomada de decisões já não era o bastante para mobilizar a equipe de trabalho para um esforço em comum.

Desde essa época, encontramos variadas literaturas que versam sobre as novas percepções a respeito da figura de chefia e de suas relações interpessoais. Aqui, cabe salientar os termos que mais recentemente vem conceituando essa figura nas organizações: *líder* (ligado ao exercício da liderança) e *gestor* (ligado aos processos gerenciais).

Reconhecido na área pela sua pesquisa sobre liderança, Northouse (2010) indica que todas as organizações precisam de líderes; mas embora estejam em diversos níveis e espaços, esses não são um sinônimo para o ofício de chefia⁸, que é delegado pela organização para ser responsável por coordenar os recursos e controlar as ações para o alcance dos objetivos planejados, podendo se apoiar na sua autoridade institucionalizada.

Já a liderança envolve a influência, o trabalho cooperativo com as pessoas e a realização dos objetivos de maneira eficaz, podendo ou não ser institucionalizado. Nesse sentido, o termo gestor concilia a coexistência tanto dos aspectos de liderança quanto de gestão na atribuição de seu ofício (Motta, 1996).

Por isso Fraiz (2011: 03) afirma que o gestor reúne os princípios de “liderança, comunicação, motivação, dinamismo num processo onde a autoridade é construída a partir da atuação do gestor e não simplesmente delegada pela ocupação de um cargo de chefia”.

Assim, percebemos que os termos adotados mais recentemente tem em comum a distinção sobre o uso da autoridade, do poder e da influência sobre o grupo comandado: a *chefia* sendo o cargo de autoridade e poder institucionalizado, e o *líder* com a influência simbólica podendo ou não estar nesse cargo.

O termo *gestor* reuniria os aspectos da liderança com a autoridade do cargo de chefia, que, nesse caso, é construída de forma diferenciada pela sua atuação, embora permanecendo com a característica de gerenciar processos na organização.

⁸ Aqui, trocamos o termo da literatura “administrador” por “chefia” para facilitar a compreensão, já que o significado empregado pelo autor é o mesmo da referida figura de chefia conceituada.

Quanto a essas tipificações dos termos, diversos autores desenharam perfis para tal⁹. A literatura popular e de autoajuda também produziu muitas obras, as quais chegaram ao alcance de milhões de leitores interessados no tema¹⁰.

Para estudar sobre essa figura de chefia, tomaremos emprestado da literatura científica o conceito referente à liderança porque reúne aspectos relacionados ao comportamento e à “habilidade que pode ser desenvolvida pelo indivíduo e aperfeiçoada com a prática” (Cabral, Sousa e Nascimento, 2015: 143).

Sobretudo, compreender o conceito de liderança - o qual deveria ser exercido por uma pessoa que está em um cargo de chefia - é essencial para pensar a construção do imaginário nas organizações, uma vez que “liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, configurando-se como pontos de ligação entre o liderado e seu universo de atuação” (Bergamini, 1994: 06).

Portanto, usaremos o conceito de Ramos (2012: 38), que define liderança como “uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, para a realização dos objetivos do grupo”. Na prática, diversos aspectos são mobilizados, como atração e adesão (Takahashi e Sarsur, 2012); facilitação do “movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada” (Robbins, 2006: 216); influência pelo estilo de comportamento (Moscovici, 1981); reinvenção de si mesmo para superar os próprios seguidores (Davel e Machado, 2001); enfim, o papel de estruturar as experiências de maneira significativa pela definição e ordenamento das situações (Smircich e Morgan, 1982).

Como a liderança está relacionada a um perfil de comportamento, e não necessariamente a um cargo, por esse motivo, Northouse (2010) afirmava que existem líderes em todos os níveis da organização. Nesta pesquisa, iremos estudar como se constrói o imaginário sobre a figura de chefia (portanto, de alguém que institucionalmente possua esse papel de poder, independente se esse tende a um perfil de liderança em face ao grupo), uma vez que o objetivo é compreender a construção do imaginário na relação chefia-chefiados.

⁹ Dentre tantos, exemplificamos: Takahashi e Sarsur (2012), Daniels e Daniels (2007), Covey (2002) e Motta (1996).

¹⁰ Dentre tantos, exemplificamos: Maxwell (2017), Bennis (2010), Hunter (2004) e Drucker (2011).

3 ESTUDOS DO IMAGINÁRIO

Neste capítulo expõem-se de forma concisa os principais eixos teóricos sobre a Teoria Geral do Imaginário, proposta por Gilbert Durand (1996, 1998, 2000, 2012). Para iniciar esse “trajeto antropológico”, apresentamos os motivos de escolha dessa base teórica e suas conexões com as Relações Públicas, as quais são ilustradas ao longo do texto. Assim, tratamos de alguns dos conceitos necessários à compreensão da teoria, como imagem simbólica, arquétipo, mito, constelação, regimes e estruturas do imaginário, mitocrítica, entre outros. Vale registrar que, embora reconheçamos a vasta produção científica nesta área, que abre múltiplas possibilidades de investigação, foi realizado um recorte nesse panorama para que pudesse condizer com a proposta desse estudo. Ao final, resgatamos os três pilares da base teórica (RP, Chefia e Imaginário), elucidando-os segundo proximidades e atravessamentos recíprocos para uma interpretação do problema de pesquisa.

3.1. INICIANDO O TRAJETO ANTROPOLÓGICO

Superados mais de quatrocentos anos desde quando a imaginação foi intitulada a “louca da casa”¹¹, identifica-se que os estudos sobre o imaginário enquanto base filosófica para pensar as ciências humanas vem crescendo expressivamente. Em levantamento feito em 2003, haviam 114 grupos cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) apresentando a palavra “imaginário” no seu nome, na sua linha de pesquisa ou entre as suas palavras-chave da linha de pesquisa (Teixeira, 2005). Após quinze anos, é possível verificar que o número mais que dobrou¹².

Somando-nos a essas múltiplas pesquisas, queremos trazer as Relações Públicas como uma área possível para utilizar o imaginário enquanto abordagem epistemológica, já que a adoção dos Estudos do Imaginário se torna uma possibilidade de análise a partir da perspectiva apresentada pelo pesquisador (Barros, 2010).

¹¹ A expressão francesa *la folle du logis* foi usada por Nicolas de Malebranche, no século XVII, ao referir-se à imaginação, e citada por Voltaire (Chevalier e Cheerbrant, 1994).

¹² Em novo levantamento realizado foram encontrados 357 registros com a busca por palavra exata (imaginário) no site do CNPq. Disponível em: <https://bit.ly/1AdBNWY>. Acesso em 09 Jul. 2018.

Desde a virada para o século XX, diversos estudos se debruçaram sobre o tema e elaboraram significações sobre o imaginário¹³, cada qual com diferentes possibilidades de apreciação sobre um universo tão complexo e variado. Diante desse amplo conjunto de obras, escolhemos adotar a tese proposta pelo antropólogo e filósofo francês Gilbert Durand (1996, 1998, 2000, 2012), expressa como Teoria Geral do Imaginário.

A escolha foi feita por ser uma abordagem que versa sobre conceitos importantes para os estudos da construção de sentido por meio de imagens simbólicas, portanto, uma perspectiva intimamente ligada às Relações Públicas, que tem como um dos seus objetivos gerenciar os processos que envolvem a imagem de uma instituição perante seus públicos.

Assim, queremos ampliar o campo de estudos para além da tradição em usar as proposições da Sociologia e da Psicologia Organizacional, ou ainda com os métodos da Teoria Geral da Administração (Nassar, 2006), ao resgatar um dos principais estudos do simbólico. Isto não impede, entretanto, de nos voltarmos a discussões que atravessem esses ou outros campos do saber, sempre que a reflexão proposta demandar.

Encontramos essa aproximação porque, mesmo que as Relações Públicas se estructurem a partir de constantes negociações e colaborações por meio da comunicação (Grunig, Ferrari e França, 2011), essa vai muito além da linguagem e se tece especialmente pelo não-dito, “realizando-se no silêncio, no contato dos corpos, nos olhares, nos ambientes” (Marcondes Filho, 2004: 16). Destarte, recorrer às bacias semânticas do imaginário, as quais antecedem questões culturais e comportamentais (Jung, 2011), revela-se uma abordagem de análise interessante para um campo que se baseia nos processos de significação, como é a comunicação e, especialmente, os relacionamentos.

Por fim, realizamos essa escolha também por motivos empíricos. Apesar de diversos estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas trazerem alguns conceitos do Imaginário para embasar suas teorias, não encontramos essa abordagem na construção de ferramentas práticas de análise.

¹³ Dentre esses, podemos destacar: Jung (1978, 2000, 2011), Morin (1997), Bachelard (1990, 1993, 1998, 1999, 2001a, 2001b), Durand (1996, 1998, 2000, 2012), Wunenburger (2007), Sartre (2011), Thomas (1998), Maffesoli (1995) e Eliade (2011, 2002).

Esse fato foi comprovado em levantamento prévio e motivou a pesquisa, já que não foi encontrado nenhum estudo específico sobre o uso de métodos de análise propostos por Durand, como a mitocrítica, em programas de Relações Públicas. Desse modo, utilizaremos a Teoria Geral do Imaginário em uma das etapas fundamentais do programa mencionado: o diagnóstico. Ao adotarmos essa base teórica, é essencial retomar o conceito do autor, que define imaginário como o “conjunto de imagens e relações de imagens que constitui o capital pensado do *Homo sapiens*” (Durand, 2012: 18).

Para mostrar a ancestralidade presente em seus postulados, o autor registra que essa simbolização é fruto desde cerca “de um milhão e meio de anos que o *homo erectus* ficou em pé na face da Terra” (Durand, 1998: 117). Isso significa “aceitar a anterioridade ontológica do imaginário em relação aos demais constructos, ou seja, é a partir do imaginário que a história, as relações sociais, a cultura, a própria Comunicação são realizadas” (Barros, 2010: 130).

Sendo um sistema “organizador de imagens que lhes confere profundidade e as liga entre si” (Barros, 2010: 129), o imaginário presente nos sujeitos (que já possuem complexidade própria, como exposta anteriormente) impõe certa lógica (Araújo e Teixeira, 2009), uma estrutura central que dinamiza a construção do sentido a partir das suas relações com os fenômenos. Assim, Durand adota como perspectiva o estruturalismo figurativo, como apresenta Araújo e Teixeira (2009: 09):

O autor amplia a amostra do imaginário ao conjunto das produções culturais (obras de arte, mitos coletivos, etc.) para aí evidenciar uma tripla lógica de “estruturas figurativas”, própria do *Homo sapiens sapiens*, que é igualmente *Homo symbolicus*. Preocupado em realçar uma terceira via entre o estruturalismo (criado por Lévi-Strauss), que privilegia o formalismo e a hermenêutica (ilustrada por Ricoeur), a qual acentua a manifestação subjetiva do sentido, Durand defende que o imaginário deve a sua eficácia a uma ligação indissolúvel entre, por um lado, estruturas que permitem reduzir a diversidade das produções singulares de imagens a alguns conjuntos isomorfos e, por outro lado, significações simbólicas, reguladas por um número finito de *schèmes*, de arquétipos e de símbolos.

Neste itinerário, o autor reúne diferentes saberes científicos, como a Psicanálise, a Linguística e as Ciências Sociais, de modo geral, mas escolhe a Antropologia como ponto de partida “para o qual ‘nada de humano deve ser estranho’” (Durand, 2012: 40).

Para analisar essas estruturas, propõe que seja percorrido um “trajeto antropológico” que recupere desde as significações simbólicas e arquetípicas, até os mitos e suas prolongações nos discursos, práticas e significados do tema estudado. Para Durand (2012: 41),

precisamos nos colocar deliberadamente no que chamaremos o trajeto antropológico, ou seja, a incessante troca que existe ao nível do imaginário entre as pulsões subjetivas e assimiladoras e as intimações objetivas que emanam do meio cósmico e social. Esta posição afastará da nossa pesquisa os problemas de anterioridade ontológica, já que postularemos, de uma vez por todas, que há *gênese recíproca* que oscila do gesto pulsional ao meio material e social e vice-versa. É neste intervalo, neste caminhar reversível que deve, segundo nos parece, instalar-se a investigação antropológica. Afinal, o imaginário não é mais que esse trajeto no qual a representação do objeto se deixa assimilar e modelar pelos imperativos pulsionais do sujeito.

Nesse viés, Durand analisa a construção de sentido a partir do jogo de forças entre as pulsões (com base instintiva e de natureza arquetípica) e as forças coercitivas (relacionadas ao ambiente e aos fatores externos ao sujeito) que, ao se ajustarem, resultam “na formulação de imagens simbólicas que, posteriormente, passam por processo de racionalização e resultam em práticas culturais, num processo infinito e retroalimentado de fabricação de sentido” (De Carli e Barros, 2015: 18).

Em outras palavras, essa figuração simbólica, enquanto imagem impregnada de conteúdo, é formulada a partir das impressões do sujeito “que, necessariamente, repousam no equilíbrio entre a assimilação da sua vida afectivo-subjectiva e os estímulos do meio” (Araújo e Teixeira, 2009: 09).

Para ingressarmos, definitivamente, nesse trajeto antropológico, delinearemos alguns conceitos básicos tanto para o embasamento teórico quanto para o desenvolvimento da mitocrítica, os quais muito se aproximam dos princípios apresentados sobre Relações Públicas por se tratar de processos de significação.

3.2. CONCEITUANDO IMAGINÁRIO

Partimos do conceito de imagem, aqui tida como sendo “o modo de a consciência (re)apresentar objetos que não se apresentam diretamente à sensibilidade” (Barros, 2010: 128), compreendida sem um sentido posto, apenas usando a racionalidade e a observação de um primeiro contato.

Para Barros (2010: 128), “quando uma *imagem* se reúne com um sentido, um aspecto vivenciado, temos um *símbolo*”. Assim também ocorre no processo de Relações Públicas: na passagem de um grupo de indivíduos para a sua classificação como público, a mudança é o sentido empregado na relação entre a organização e esses sujeitos (Fortes, 2003), logo, adquirindo um valor simbólico.

Nos Estudos do Imaginário (e diferente da Teoria dos Signos¹⁴, por exemplo), a fusão entre imagem e símbolo não é arbitrária, pois o imaginário é tido “como o ‘museu’ de todas as imagens passadas, possíveis, produzidas e a produzir, nas suas diferentes modalidades da sua produção, pelo *homo sapiens sapiens*”. Segundo Durand, (2012: 29):

é capital que notemos que na linguagem, se a escolha do signo é insignificante porque este último é arbitrário, já não acontece o mesmo no domínio da imaginação em que a imagem – por mais degradada que possa ser concebida – é ela mesma portadora de um sentido que não deve ser procurado fora da significação imaginária. O sentido figurado é, afinal de contas, o único significativo, o chamado sentido próprio não passando de um caso particular e mesquinho da vasta corrente semântica que drena as etimologias.

Assim, avançamos, então, para as imagens simbólicas, “que mantenham uma relação de sentido não gratuita com seu significado” (Barros, 2010: 128). Essas podem ser figuras, produtos visuais ou audiofônicos, sonhos, mitos, devaneios, alegorias e até mesmo comportamentos e relacionamentos, entre outros: todos, de certa forma, polissêmicos. Na pesquisa, é essencial o resgate desses sentidos, pois “a partir da identificação de imagens simbólicas [...] serão procuradas as linhas de força equacionadoras do problema de pesquisa” (Barros, 2010: 128).

Citando um caso análogo sobre a influência que as imagens simbólicas exercem, podemos rememorar o modelo hierarquizado em organogramas tradicionais. Frequentemente, a divisão de cargos é representada graficamente com as chefias no alto se sobrepondo aos seus chefiados, que estão abaixo.

Embora dependa do ponto de observação, é possível que grande parte daqueles que contemplem essa figura diariamente, quando exposta no local de trabalho, tenha reforçada a inferioridade, enquanto chefiados, ou a superioridade, para as chefias, devido à força simbólica dessas posições.

¹⁴ Aqui, remetemos a Teoria dos Signos com os estudos da Semiótica de Peirce (1984).

Nessa semântica, Jung (1978, 2000, 2011) trouxe importantes contribuições ao propor que a investigação dos símbolos resgate os arquétipos, que significa um modelo original que conforma outras coisas do mesmo tipo (Hall e Norby, 1993: 33).

Para os autores:

um símbolo é, acima de tudo, uma tentativa de representar um arquétipo, mas o resultado é sempre imperfeito. Jung argumentou que a história do homem é um registro de sua busca de melhores símbolos, isto é, de símbolos que realizem plena e conscientemente (individualizem os arquétipos) (HALL e NORBY, 1993: 103).

Desse modo, os arquétipos são os conteúdos do inconsciente coletivo (Jung, 2000; 2011), “um reservatório de imagens latentes” (Hall e Norby, 1993: 32), primordiais, que são herdadas da história evolutiva do *Homo Sapiens Sapiens*. Jung (2011) concluiu que essas imagens ocorrem universalmente, pois, embora tenham variações culturais, são imagens que aparecem de forma recorrente nas diversas manifestações humanas.

Para o psiquiatra, esse padrão de comportamento vem desde o nascimento, pois “a forma do mundo em que nasce é-lhe inata como uma imagem virtual” (2011: 188). Assim, ao reconhecer essa imagem virtual na identificação de artefatos que são correspondentes a esses conteúdos do inconsciente coletivo, o arquétipo se realiza e revela aparente de formas diferentes, mediante as “imagens virtuais” e as expressões que podem advir da arte, da pintura, da religião, do comportamento, assim por diante.

Para ilustrar, De Carli e Barros (2015: 22) explicam a relação entre o arquétipo e o símbolo a partir da ideia de que:

a homologia entre diferentes imagens nos permite encontrar núcleos de sentido que remetem ao arquétipo ancestral. As provas dessa ancestralidade foram encontradas por Jung na semelhança dos relatos de sonhos de diferentes pacientes. Eles pareciam contar a mesma história, narrativas de mitos primitivos, elaborados por civilizações que se desconheciam. Aos poucos, essa diversidade de manifestações levou Jung a acreditar que, mais do que histórias do arcabouço cultural da humanidade, muitas delas falavam de arquétipos universais, como a Grande Mãe e suas inúmeras materializações diferenciadas. Nos escritos de Jung, há certa imprecisão vocabular, de modo que ele acaba muitas vezes usando símbolo como sinônimo de arquétipo. Durand faz a distinção e reserva a palavra símbolo exclusivamente para a materialização do arquétipo, para sua encarnação cultural. O que significa dizer que, para simbolizar, é preciso incluir a presença da imagem *lato sensu*, da experiência, pois somente o aspecto do vivenciado é que vai garantir o sentido de certo conteúdo.

Hall e Norby (1993: 32) reforçam que “estas imagens étnicas não são herdadas no sentido de uma pessoa lembrar-se delas conscientemente, ou de ter visões como as dos antepassados”, mas sim, predisposições ao dar respostas ao mundo como a humanidade já fez, independente de ter vivenciado isso em realidade.

O arquétipo do governante, por exemplo, pode ser identificado nas mais heterogêneas relações sociais que envolvam controle, responsabilidade e status, pois essa figura é motivada para colocar ordem no caos e devolver a harmonia ao ambiente (Mark e Pearson, 2012). Em função da universalidade e força simbólica que os arquétipos possuem, cada vez mais as organizações estão se apropriando desse imaginário coletivo nas identidades corporativas com a intenção de humanizar suas instituições e gerar maior empatia com os seus públicos.

Mesmo com o passar de centenas de anos, como essas imagens arquetípicas foram reproduzidas, reconfiguradas e/ou ressignificadas de geração em geração? Dentre múltiplas formas e de acordo com a presente linha de estudo, pelos mitos.

Nessa lógica, Durand (2012) aloca o mito como um prolongamento, um sistema dinâmico dos “esquemas, arquétipos e símbolos” que se compõe em uma narrativa mediante o impulso de um esquema (*schème*). Assim, “o mito é já um esboço de racionalização, dado que utiliza o fio do discurso, no qual os símbolos se resolvem em palavras e os arquétipos em ideias” (Durand, 2012: 63).

Interessante acrescentar que esse “fio do discurso” parte da lógica estruturalista, a qual Lévi-Strauss (2003: 241) indica que, embora sempre diga respeito a acontecimentos passados, “o valor intrínseco atribuído ao mito provém de que estes acontecimentos, que decorrem supostamente em um momento do tempo, formam também uma estrutura permanente”. Portanto, essa estrutura “se relaciona simultaneamente ao passado, ao presente e ao futuro” (Idem).

A partir da perspectiva estruturalista clássica, isso reforça que os mitos podem se organizar e se reorganizar em sua forma e conteúdo, sem a perda relevante de sentido, a partir de arranjos próprios da cultura e da historicidade, revelados na forma de mitemas, ou seja, das partes que formam os mitos.

Ao refletir sobre a importância de conhecer os mitos para aprender a origem das coisas, Eliade (2013:18) acrescenta que esse pensamento ensina “não somente como as coisas vieram à existência, mas também onde encontrá-las e como fazer com que reapareçam quando desaparecem”.

Desse modo, os mitos refletem, utilizando-se a expressão original, a “estrutura social e das relações sociais” (Lévi-Strauss, 2003: 239). Em outras palavras, independente da cultura em que eles se encontram, “esses mitos, aparentemente arbitrários, se reproduzem com os mesmos caracteres e segundo os mesmos detalhes, nas diversas regiões do mundo” (Idem) e, por isso, fazem parte dessa estrutura antropológica do *Homo Sapiens Sapiens*.

Tal perspectiva se alinha ao que Eliade chamou a atenção sobre a importância do “mito vivo”, quer dizer, sua capacidade de atualização constante, no sentido de fornecer “os modelos para a conduta humana, conferindo, por isso mesmo, significação e valor à existência” (Eliade, 2013: 08).

Neste sentido, Barros (2010: 133) acrescenta que, para além de uma narrativa verbal ou falseamento da realidade, o mito “contém os modelos de todos os ritos e atividades humanas significativas, como a alimentação, o casamento, o trabalho, a arte, a sabedoria”.

Na comunicação organizacional, é comum encontrar estratégias que se apropriam da narrativa mitológica de múltiplas formas como, por exemplo, desde a reiteração insistente de narrativas sobre a origem de determinados comportamentos que são reproduzidos pelos públicos, até a utilização da jornada do herói para desenvolver o empoderamento dos líderes corporativos (Maia, 2017).

No trajeto proposto pela Teoria Geral do Imaginário, a identificação desses mitos se torna chave interpretativa essencial, pois o mito “é constituído pelas constelações de imagens simbólicas, organizadas por homologia” (Barros, 2010: 134). Essas constelações são prova de que as imagens simbólicas são variações de um mesmo esquema, acrescentou Durand (2012) sobre o conceito junguiano.

Os mitemas, as unidades constitutivas dos mitos (Lévi-Strauss, 2003), serão os indicadores do discurso matricial que, por redundância, mostrarão os regimes de imaginário constituintes, como mostra Araújo e Teixeira (2009: 09-10):

O mito mostra-se pela redundância dos seus mitemas (cf. Lévi-Strauss) oposta, portanto, ao processo de uma demonstração analítica e a uma descrição histórica, ou mesmo de uma narrativa de causa a efeito. Assim sendo, ele deve insistir, deve repetir, deve persuadir de forma obsessiva para melhor dar a conhecer a sua mensagem, a sua gesta, o seu *drama* envolto, como atrás o dissemos, pelo seu cortejo de epítetos e de verbos, em que o nome próprio desempenha um papel secundário relativamente ao esquema verbal e epitético.

Durand (1998: 56) acrescenta que “o procedimento do mito, do devaneio ou do sonho, é de repetir (sincronicidade) as ligações simbólicas que o constituem. Tal é a redundância que assinala sempre um ‘mitema’”. Fazendo um paralelo com a comunicação, essa redundância que impregna de sentido funciona de maneira semelhante ao uso de mensagens centrais, aquelas que são reiteradas nos diversos canais de comunicação organizacional que contribuem com a formação da imagem institucional, as quais são escolhidas a partir do planejamento estratégico (Kunsch, 2003).

Se o sentido está na identificação das redundâncias e das relações das imagens simbólicas (Barros, 2010), poderíamos usar variadas interpretações para compreender esse imaginário, as quais Durand exemplifica diversas propostas elaboradas por outros autores. Para citar uma referência importante a sua obra, Bachelard (1990; 1993; 1998; 1999; 2001a; 2001b), por exemplo, compreende que para ter o real entendimento de uma imagem simbólica é preciso uma vivência mútua. Ela precisa ser vivida, experimentada e transcendida, deixando-se afetar ou ser tocado por ela.

Para isso, o autor usa dos devaneios como uma ligação à força imaginante da pessoa, oriunda dos constantes embates do sujeito com o mundo, que, na Teoria da Imaginação Material, usa como força propulsora os quatro elementos da cosmologia grega: ar, água, terra e fogo, propondo que “os símbolos não devem ser julgados do ponto de vista da forma... mas da sua força” (Durand, 2012: 47). Desse modo, Bachelard valoriza a imaginação criadora na medida em que conecta o sujeito à rede semântica de imagens simbólicas e mitos estimulando a cultura, as artes, a linguagem e a literatura.

Após analisar as múltiplas estruturas que compõe o imaginário, bem como as proposições de diversos autores, Durand (2012: 54) propôs um método “a partir dos grandes gestos reflexológicos para desenredar os tecidos e os nós que as fixações e as projeções sobre os objetos do ambiente perceptivo constituem”.

Essa lógica está organizada por uma classificação isotópica das imagens, conforme o Quadro 1, a seguir, elaborado pelo autor.

Quadro 1 - Composição isotópicas das imagens

REGIMES OU POLARIDADES	DIURNO		NOTURNO			
	ESQUIZOMÓRFICAS (ou heróicas)		SINTÉTICAS (ou dramáticas)		MÍSTICAS (ou antifráscas)	
Estruturas	1ª idealização e "recuo" autístico. 2ª diairetismo (<i>Spaltung</i>). 3ª geometrismo, simetria, gigantismo. 4ª antítese polêmica.		1ª coincidência "oppositorum" e sistematização. 2ª dialética dos antagonistas, dramatização. 3ª historização. 4ª progressismo parcial (ciclo) ou total.		1ª redobramento e perseveração. 2ª viscosidade, adesividade antifráscica. 3ª realismo sensorial. 4ª miniaturização (Gulliver).	
Princípios de explicação e de justificação ou lógicos	Representação objetivamente heterogeneizante (antítese) e subjetivamente homogeneizante (autismo). Os Princípios de EXCLUSÃO, de CONTRADIÇÃO, de IDENTIDADE <i>funcionam plenamente</i> .		Representação diacrônica que liga as contradições pelo fator tempo. O Princípio de CAUSALIDADE, sob todas as suas formas (espec. FINAL e EFICIENTE), <i>funciona plenamente</i> .		Representação objetivamente homogeneizante (perseveração) e subjetivamente heterogeneizante (esforço antifráscico). Os Princípios de ANALOGIA, de SIMILITUDE <i>funcionam plenamente</i> .	
Reflexos dominantes	Dominante POSTURAL com os seus derivados <i>manuais</i> e o adjuvante das sensações à distância (vista, audiofonação).		Dominante COPULATIVA com os seus derivados motores <i>rítmicos</i> e os seus adjuvantes sensoriais (quinésicos, músico-rítmicos, etc.).		Dominante DIGESTIVA com os seus adjuvantes <i>cenestésicos, térmicos</i> e os seus derivados <i>táteis, olfativos, gustativos</i> .	
Esquemas "verbais"	DISTINGUIR		LIGAR		CONFUNDIR	
	Separar ↑ Misturar	Subir ↑ Cair	Amadurecer Progredir	Voltar Recensear	Descer, Possuir, Penetrar	
Arquétipos "atributos"	Puro ↑ Manchado Claro ↑ Escuro	Alto ↑ Baixo	Para a frente, Futuro	Para trás, Passado	Profundo, Calmo, Quente, Íntimo, Escondido	
Situação das "categorias" do jogo de Tarô	O GLÁDIO	(O Cetro)	O PAU	O DENÁRIO	A TAÇA	
Arquétipos "substantivos"	A Luz ↑ As Trevas. O Ar ↑ O Miasma. A Arma Heróica ↑ A Atadura. O Batismo ↑ A Mancha.	O Cume ↑ O Abismo. O Céu ↑ O Inferno. O Chefe ↑ O Inferior. O Herói ↑ O Monstro. O Anjo ↑ O Animal. A Asa ↑ O Réptil.	O Fogo-chama. O Filho. A Árvore. O Germe.	A Roda. A Cruz. A Lua. O Andrógino. O Deus plural.	O Microcosmo. A Criança, o Polegar. O Animal <i>gigante</i> . A Cor. A Noite. A Mãe. O Recipiente.	A Morada. O Centro. A Flor. A Mulher. O Alimento. A Substância.
Dos Símbolos aos Sistemas	O Sol, O Azul celeste, O Olho do Pai, As Runas, O Mantra, As Armas, A Vedação, A Circuncisão, A Tonsura, etc.	A Escada de mão, A Escada, O Bétulo, O Campanário, O Zigurate, A Águia, A Calhandra, A Pomba, Júpiter, etc.	O Calendário, A Aritmologia, a Triade, a Tétrade, a Astrobiologia A Iniciação, O "Duas-vezes nascido", A Orgia, O Messias, A Pedra Filosofal, A Música, etc.	O Sacrifício, O Dragão, A Espiral, O Caracol, O Urso, O Cordeiro, A Lebre, A Roda de fiar, O Isqueiro, A <i>Baratte</i> , etc.	O Ventre, Engolidores e Engolidos, Kobolds, Dáctilos, Osíris, As Tintas, As Pedras Preciosas, Melusina, O Véu, O Manto, A Taça, O Caldeirão, etc.	O Túmulo, O Berço, A Crisálida, A Ilha, A Caverna, O Mandala, A Barca, O Saco, o Ovo, O Leite, O Mel, O Vinho, O Ouro, etc.

Fonte: Durand (2012: 442)¹⁵

¹⁵ Segundo Barros (2017), o termo *sistemas*, presente na última linha da primeira coluna, seria mais bem traduzido por *sintemas*, posto que a palavra original em francês, *synthème*, é alusiva à mitema (*myhtème*, em francês), em conceito elaborado por Lévi-Strauss (2003). Pela língua francesa, sintema é a "unidade sintática mínima em um enunciado", a qual foi apropriada por Durand, que a significa pelos "sintomas sociais do mito, manifestações dele na superfície dos fenômenos" (Barros, 2017: 198).

Assim, os reflexos dominantes desencadeiam uma semântica de imagens simbólicas que, juntas, tecem três estruturas do imaginário: esquizomórficas, sintéticas e místicas, as quais serão mais bem ilustradas junto com as interpretações simbólicas no capítulo 4.

A questão metodológica que se coloca é como percorrer esse trajeto antropológico para desvendar o que o objeto, no caso, uma figura de chefia da Fundação Pão dos Pobres, aciona desse imaginário. Durand indica a metodologia como abordagem metodológica que, didaticamente, se divide em duas perspectivas, como explicam Araújo e Teixeira (2009): a mitocrítica (relação entre textos literários e o mito) e a mitanálise (identificação dos mitos dominantes de uma época específica). Por se tratar de uma pesquisa com um recorte mais restrito e pontual, vamos adotar em termos metodológicos apenas a mitocrítica, a qual será explanada a seguir.

Antes disso, vamos retomar brevemente o que os atravessamentos entre os conceitos centrais dessa pesquisa contribuem como abordagens de estudo.

3.3. RELAÇÕES PÚBLICAS, CHEFIA E IMAGINÁRIO

Ao finalizarmos a base teórica, podemos identificar que os temas Relações Públicas, Chefia e Imaginário estão imbricados por demandarem a construção de sentido, entre outros aspectos, por meio das relações interpessoais.

Por parte das Relações Públicas, o compromisso com a compreensão mútua entre os públicos e a organização passa impreterivelmente pelos sentidos ali atravessados, os quais são construídos por sujeitos e relações complexas. Ao desempenhar sua função estratégica, é de suma importância compreender, de forma analítica, como esses públicos percebem esse relacionamento, neste caso, com a pessoa que exerce a figura de chefia.

Por ter sua autoridade institucionalizada, a chefia exercerá influência nessa relação por dois motivos principais, entre tantos: primeiro, porque elabora, junto com a cúpula diretiva, as estratégias de atuação que orientam os planos tático e operacional, recaindo diretamente no fazer diário dos chefiados; segundo, porque espera-se que tenha um comportamento de liderança que possa organizar os sentidos e usufruir de uma influência simbólica, e não coercitiva, para mobilizar vontades rumo a um objetivo comum.

Destarte, Ianhez (2011) sinaliza que é papel das Relações Públicas, por terem uma percepção institucional mais abrangente, buscar a conscientização de todos os envolvidos de dentro da organização, portanto, também da chefia.

Se para Wolton (2006: 227) “a comunicação é a questão do receptor”, é preciso escolher uma abordagem assertiva para analisar como a relação com a figura de chefia é percebida pelos seus chefiados. Assim, reconhecemos que os Estudos do Imaginário podem ser uma abordagem interessante para analisar esse fenômeno pelo viés da construção de sentido no íntimo de suas instâncias, ligado ao inconsciente e às motivações anteriores à racionalização.

Ao unir os três temas, pretendemos mapear como a chefia mobiliza os sentidos (e, portanto, o imaginário) na relação interpessoal com os chefiados por meio da mitocrítica, realizando uma das etapas do processo de Relações Públicas. Desse modo, a pesquisa cumprirá com sua proposta experimental ao escolher um método diferenciado para, ao cabo, fazer valer a máxima da profissão: o entendimento e a compreensão mútua entre os públicos.

4 ANÁLISE MITOCRÍTICA

No presente capítulo realizamos a fase empírica desta pesquisa qualitativa ao escolher um caso para estudo: a relação entre uma chefia e seus chefiados da Fundação O Pão dos Pobres de Santo Antonio (FPP), uma instituição de assistência social de Porto Alegre (RS). Para tal, é feita uma aproximação com o método mitocrítico, seguido pela apresentação da FPP e da equipe que será estudada. Vale lembrar que, por questões éticas e de preservação de identidade, realizamos a troca dos nomes dos entrevistados em homenagem a notórios pesquisadores sobre os três temas que essa pesquisa abarca (Gaston Bachelard, poética do imaginário; Margarida Kunsch, Relações Públicas; e Peter Northouse, liderança), portanto, os nomes dos entrevistados foram trocados por Gastão, a figura de chefia estudada, seguida pelos seus chefiados Margarida e Pedro. Assim, realizamos a interpretação da entrevista semiestruturada feita com a chefia e seus chefiados, que, juntos, ajudaram a formar um mapa dos regimes do imaginário que influenciam essa figura estudada. Ao final desse capítulo, e de acordo com a proposição experimental que esse estudo se dedica, escolhemos, entre tantas forças de influência mapeadas, um dos vetores que impactam diretamente a relação entre a chefia e os chefiados para ilustrar possibilidades de assessoria de Relações Públicas para o caso.

4.1. SOBRE A MITOCRÍTICA

A mitocrítica é direcionada para narrativas e discursos em que o pesquisador estabelece a relação entre o texto literário, oral ou escrito, e o mito, a partir do levantamento dos núcleos de sentido do texto e seus mitemas. É pelas homologias que detectaremos nesta pesquisa as metáforas e as chaves de interpretação sobre o imaginário. O procedimento metodológico se aproxima de uma análise de conteúdo, “mas sem nenhum objetivo quantitativo, pois o contexto das imagens detectadas pode ser até mais importante do que seu número” (Barros, 2010: 140). Assim sendo, o caráter de pesquisa é qualitativo.

Se o estudo usa como objeto empírico o discurso, qual poderia ser o discurso da relação interpessoal entre a chefia da FPP e os membros de umas das suas equipes de trabalho? As falas, os gestos, a linguagem corporal, entre tantos outros elementos que comunicam e carregam sentido.

Assim, vamos utilizar como principal objeto de pesquisa o texto transcrito de entrevistas com a chefia e seus subordinados, as quais serão exemplificadas nos próximos subcapítulos. Importa registrar que o estudo não está resumido à amostragem, uma vez que é mais importante para essa investigação as redundâncias, as recorrências e as forças simbólicas das expressões linguísticas nesse discurso que a frequência quantitativa em que aparecem tais atributos.

Para realizar essa análise, as entrevistas foram gravadas em áudio e foram feitos registros de observação direta quanto a posturas e linguagem corporal, expedientes que serão trazidos à tona quando se revelarem interessantes. Com a transcrição do material de áudio, foi realizada a interpretação das distintas linguagens utilizadas conforme a metodologia proposta por Durand (2012), a qual segue princípios heurísticos e postulados próprios.

O material transcrito das entrevistas foi lido e classificado, com auxílio de marcadores textuais coloridos, com as expressões relacionadas às estruturas antropológicas do Imaginário dos regimes diurnos (diairética ou esquizomórfica – cor azul) e noturnos (sintética ou dramática – cor roxa, e antifrásicas ou místicas – cor vermelha), os quais acionam múltiplos sentidos, como explica Durand (2012: 58):

O Regime Diurno tem a ver com a dominante postural, a tecnologia das armas, a sociologia do soberano mago e guerreiro, os rituais da elevação e da purificação; o *Regime Noturno* subdivide-se nas dominantes digestiva e cíclica, a primeira subsumindo as técnicas do continente e do hábitat, os valores alimentares e digestivos, a sociologia matriarcal e alimentadora, a segunda agrupando as técnicas do ciclo, do calendário agrícola e da indústria têxtil, os símbolos naturais ou artificiais do retorno, os mitos e os dramas astrobiológicos.

As etapas de análise seguiram a classificação isotópica das imagens proposta por Durand (2012: 442) com o auxílio de um protocolo de análise (Barros, 2010), o qual se desenvolve a partir da identificação desses sentidos destacados com os marcadores visuais. O produto desse estudo entre a identificação no discurso das entrevistas, somados aos registros da observação direta, será a base para identificar as constelações de sentido¹⁶, permeadas por imagens simbólicas, que indicarão como os regimes influenciam a chefia em seu relacionamento com os chefiados.

¹⁶ Constelação, um termo emprestado da astronomia que conceitua os grupos de estrelas próximas às outras e que formam uma imagem central, remete à reunião de imagens simbólicas. Para Durand (2012: 45), “as constelações se organizavam ao mesmo tempo em torno de imagens de gestos, de esquemas transitivos e igualmente em torno de pontos de condensação simbólica, objetos privilegiados onde se vêm cristalizar os símbolos”.

O método foi escolhido porque, ao fazermos o trajeto antropológico proposto por Durand, iremos pesquisar para além do superficial, levando em consideração desde as pulsões instintivas¹⁷ até elementos simbólicos e da arquetipologia¹⁸, bem como das coerções externas - embora saibamos dos limites que esse trabalho de conclusão possui e a complexidade que esse estudo demandaria.

Ao falarmos de um diagnóstico de relacionamento entre chefia e chefiados, a mitocrítica acrescenta à pesquisa um viés antropológico e mitológico que resgata as pulsões, como registrou Durand (1996: 246) ao falar do passo a passo mitocrítico:

Em primeiro lugar, há que definir as intenções e os objetivos os mais sumariamente possível. A mitocrítica, que o romancista e historiador das religiões Mircea Eliade havia pressentido há já bastantes anos, estabelece que toda a “narrativa” (literária, como é óbvio, mas também e outras linguagens: musical, cénica, pictorial, etc.) possui um estreito parentesco com o *sermomythicus*, o mito. O mito seria, de algum modo, o “modelo” matricial de toda a narrativa, estruturado pelos esquemas e arquétipos fundamentais da psique do *sapiens sapiens*, a nossa. É, portanto, necessário, procurar qual (ou quais) o mito mais ou menos explícito (ou latente) que anima a expressão de uma “linguagem” segunda, não mítica. Por quê? Porque uma obra, um autor, uma época – ou, pelo menos, um “momento” de uma época – está “obcecada” (Ch. Mauron) de uma forma explícita ou implícita por um (ou mais do que um) mito que dá conta de modo paradigmático das suas aspirações, dos seus desejos, dos seus receios e dos seus terrores. É, por conseguinte, a uma “caça” ao mito (*Venatiopanis*, como dizia Francis Bacon...) que a mitocrítica nos convida.

Temos, então, um estudo de caso mitocrítico. A essa “caça ao mito” serão adicionados elementos da base teórica específica de Relações Públicas. Compreendemos que esses dois eixos, quando colocados em interface, poderão trazer indicativos qualitativos interessantes para um diagnóstico sobre o perfil dessa chefia a partir daquilo que poderá ser revelado no contexto de nossas observações.

Para além dessa análise, que serviria de base para essa fase do processo de RP e exigiria um refinamento adicional nas interpretações do Imaginário, queremos, sobretudo, exercitar o uso da mitocrítica para interpretar esse relacionamento.

¹⁷ Aqui, referimos as pulsões instintivas da reflexologia, ou seja, as forças de instinto natural do sujeito, que não passam por um “filtro” ou um condicionamento racionalizado, mas sim, ocorrem de forma natural e espontânea, o que permite acessar mais dados para análise sobre o imaginário para além do que seria percebido superficialmente ou produzido de forma “pronta” pelo próprio sujeito sobre a sua própria representação.

¹⁸ A arquetipologia, o estudo dos arquétipos, poderá contribuir ao resgatar os mitos e as imagens simbólicas presentes no imaginário.

4.2. CAMPO: A FUNDAÇÃO O PÃO DOS POBRES DE SANTO ANTONIO

O estudo de campo foi realizado com a Fundação O Pão dos Pobres de Santo Antônio (FPP), uma instituição social localizada na Rua da República, nº 801, no bairro Cidade Baixa, em Porto Alegre (RS). Instituída em 15 de agosto de 1895, a FPP tinha como objetivo atender aos órfãos e às viúvas da Revolução Federalista, conflito ocorrido entre 1893 até o ano de sua fundação. Não possuía uma sede própria até 1900, quando o local foi concedido pela Cúria Metropolitana após a aquisição do terreno, onde antes era a sede da chácara da Baronesa de Gravataí.

Desde a chegada dos primeiros irmãos lasallistas, em 1916, a instituição é administrada pela Rede La Salle. A primeira turma formou-se nos cursos profissionalizantes da FPP em 1924, e tornou especialista em funilaria e tipografia. Em 1930, a fim de ampliar o espaço de atendimento com um internato, foi construído o prédio principal, projetado por José Lutzenberger, que permanece até hoje como uma das referências arquitetônicas da cidade (motivo que o levou a ser tombado como patrimônio histórico-cultural no ano 2000).

Com 122 anos de atuação, atualmente a FPP atende crianças e jovens de 0 a 24 anos, grande parte moradora da periferia portoalegrense e que vive em alguma situação de vulnerabilidade social, totalizando cerca de 1300 pessoas. Esses são encaminhados principalmente pela Fundação de Assistência Social e Cidadania (Fasc), após serem recolhidos de suas famílias por serem consideradas vítimas de maus tratos, ou ainda pela Fundação de Atendimento Socioeducativo (Fase), que realiza um programa de ressocialização para jovens com acompanhamento psicológico e de assistência social. Para tanto, a FPP mobiliza esforços do governo, da sociedade civil e de diversas organizações privadas para manter e qualificar o atendimento.

Segundo seu planejamento estratégico 2016-2021, tem como missão “potencializar o desenvolvimento integral da criança, do adolescente e do jovem numa perspectiva solidária, construída por meio de práticas socioassistenciais”; a visão de “ser referência no Estado do Rio Grande do Sul como organização do Terceiro Setor que presta atendimento socioassistencial a crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social”, e pauta-se pelos valores “ética, desenvolvimento integral, solidariedade, respeito à diversidade humana, princípios cristãos, responsabilidade social e ambiental, e voluntariado” (Thiele, 2015: 08).

O atendimento é feito em quatro modalidades, sendo essas: Centro de educação profissional (CEP), que oferece cursos técnicos e profissionalizantes embasados no Programa da Lei da Aprendizagem (Decreto nº 5.598/2005); acolhimento institucional, com seis abrigos (casas lares) que servem de proteção para crianças e adolescentes que, por determinação judicial, foram afastadas de suas famílias por violação de direitos básicos; Centro de Atendimento Integral (CATI), com oficinas culturais, artísticas, desportivas e sociais no turno inverso ao escolar; e Programa de Oportunidades e Direitos (POD socioeducativo), com apoio e acompanhamento aos jovens egressos da Fase, ajudando a prevenir a violência e a reduzir a reincidência do ato infracional.

Entre os gestores da FPP, escolhemos Gastão pela facilidade de contato e relevância que possui para a instituição. A apresentação da pesquisa e agendamento das entrevistas foi feito previamente, por telefone, no qual foi solicitado que Gastão escolhesse outros dois gestores a si subordinados, um homem e uma mulher, que trabalhassem há mais tempo com ele.

As entrevistas foram realizadas no dia 10 de maio de 2018, das 16h30 às 18h30, na FPP, em uma mesa de reuniões. Todos foram entrevistados individualmente. Após chegar ao local, foi explicada aos entrevistados a proposta da pesquisa, bem como os procedimentos éticos que incluem a omissão de seus nomes e a assinatura do termo de consentimento (disponível em anexo). Eles escolheram que Gastão fosse o primeiro entrevistado, seguido por Margarida e Pedro, os chefiados.

A seguir, apresentamos a interpretação das entrevistas, composta por uma breve biografia do entrevistado e atributos gerais que chamaram a atenção quanto à linguagem performática e simbólica, além da relação com os regimes do imaginário. Começamos por Gastão, a figura de chefia estudada, que teve sua entrevista interpretada na íntegra.

Para a interpretação das entrevistas de Margarida e Pedro utilizamos um filtro que manteve apenas as falas emitidas sobre Gastão, dando continuidade aos recortes mencionados, embora saibamos de outros fatores interessantes para uma análise de conjuntura (como o histórico de vida familiar, incluindo a projeção dessas experiências na vida profissional, ou ainda a influência de suas figuras de chefia na construção da imagem que tem sobre chefia),

4.3. INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA COM GASTÃO

Gastão, 49 anos, é o gerente relacionado à gestão do trabalho social e educativo da FPP. Trabalha há mais de oito anos no local, mas iniciou seu percurso profissional como funcionário público em uma universidade como técnico na área de engenharia e tecnólogo, onde ficou por doze anos; seguido pela dedicação exclusiva como religioso de uma congregação confessional católica, por oito anos, atuando em cargos de gestão e formação humana de jovens e adultos. No cargo atual, tem sob sua gestão cerca de 230 funcionários.

A entrevista com Gastão durou 41 minutos e foi caracterizada por sua voz em um timbre equilibrado, suave e com poucas variações de entonação. Os gestos acompanhavam sua fala, com movimentação de ambas as mãos. Postura ereta, formal e, praticamente o tempo inteiro, seguiu olhando de maneira focada nos olhos da entrevistadora, que estava sentada em sua frente, separados pela mesa de reuniões. Preocupou-se em servir um café, e, conferiu, minutos depois, se ainda estava quente, propondo-se em trocar por um novo. Trouxe papéis e documentos da FPP, mas que não foram consultados em nenhum momento.

Após a transcrição da entrevista e análise do discurso com o auxílio dos marcadores visuais, foi notável uma forte atuação do regime dramático: afinal, ele mesmo se define como um “tecelão”, percebendo que é constituído de múltiplas facetas, por vezes contraditórias. Mesmo quando esse regime apareceu relacionado com outras dimensões do diárico ou do místico, acabou constelando, convergindo e reunindo em torno da lógica de harmonização, relação e entendimento do tempo como fator para o desenvolvimento, características marcantes do dramático.

Ao ser questionado sobre anti-exemplos de chefia, Gastão trouxe imagens que podem ser interpretadas como esquizomórficas, atribuindo a esse estilo de chefia o que não deseja ser. Contudo, frente ao diferente e que ele não quer reproduzir, mantém uma relação (dramática) de respeito:

me ensinaram como não ser assim [risos], não querer ser assim, mas sempre tive uma relação também respeitosa, algumas pessoas que, enfim, buscavam muito a questão do poder e de ter o poder a qualquer custo.

O regime esquizomórfico ou diairético sendo sobreposto ao dramático também ficou evidente no trecho em que Gastão explica como se percebe na figura de chefia. Conscientemente, mostrou-se contrário às grandes ambições, (“nunca busquei”, “não teve essa intencionalidade”), mas registrou que inconscientemente pode ter tido essa intenção, no entanto, optou pelo gerúndio para expressar essa percepção, marcando a importância concedida ao processo, à trajetória e à caminhada (dramático). O único verbo sem ser flexionado, “querer”, é relacionado ao “mas”, um possível contraponto ao que foi dito, e ao nunca, reforçando sua repulsa:

Conscientemente, eu nunca busquei as condições nem cargos de chefia, conscientemente, nunca, te confesso que eu nunca tive essa intencionalidade. Creio que inconscientemente sim, a gente vai, enfim, vai, vai estudando, vai buscando, mas nunca "ai eu quero me..

Outro exemplo é quando fala da influência do pai, de quem herdou uma racionalidade mais técnica (ao falar de “entrada, desenvolvimento e saída”, podemos perceber a necessidade de clarear etapas, distinguir, separar fases, portanto, característica decorrente do regime diairético), mas para a qual ele deu sentido sob a influência do regime dramático, ao dar valor ao tempo, ao ciclo, às ambiguidades reunidas e, sobretudo, à retomada da caminhada:

O pai era uma liderança assim mais pragmática em termos de resultados, entrada, desenvolvimento, saída, entrada, desenvolvimento, saída, mas ao mesmo tempo muito focado. Ao mesmo tempo também humano nesse processo porque eu acredito que quando é entrada, desenvolvimento e saída, se não saiu como queria, porque que não saiu, então também de retomar isso, pra poder desenvolver as pessoas.

Esse panorama do regime diairético também se revela na analogia que Gastão fez da figura de chefia com temas como a frustração e a negação da verticalização hierárquica (reflexo dominante postural, ereção, elevação), bem como a negação de certezas absolutas (já que o regime se manifesta em símbolos como o da flecha, que mostra com veracidade um caminho a escolher), como no exemplo citado abaixo:

algumas pessoas estão frustradas com a vida e a gente percebia que a frustração não era no trabalho, mas era a frustração da vida [...] sem aquela questão da hierarquização de chefia [...] não, não apontar com certezas absolutas [...] duvidar das certezas e sempre duvidar e questionar as verdades.

O próprio fato de Gastão trazer documentos de referência da gestão para a entrevista (uma das expressões do regime diairético, que tem a necessidade de acreditar em algo que possa ser demonstrado, já que desconfia dos dados [esquizomorfia], e possui ampla vontade de distinção e análise), seguindo o “protocolo” sobre como um gestor deve se comportar, mas sem ter consultado esses documentos, reforça essa influência do regime. No entanto, Gastão ficou mais à vontade para falar livremente, estabelecendo uma relação com a entrevistadora. O gesto do café também é representativo, pois foi notável o seu desejo de oferecer um ambiente de acolhida e aconchego.

Até aqui, expomos uma primeira aproximação com alguns exemplos da análise mitocrítica. Vamos, agora, observar como cada regime do imaginário se combinou em toda fala de Gastão. Para ajudar nessa interpretação, agrupamos as falas relacionadas aos regimes conforme quadros a seguir. Embora tenhamos tentado fazer uma separação, haverá exemplos mistos, pois o que queremos evidenciar é qual regime está atuando de maneira mais determinante. Afinal, mesmo que possam vir transfigurados, velados ou ilustrados de variadas formas, esses mantem um núcleo de sentido.

Dando continuidade ao apresentado, iniciamos pelo regime diairético (Durand, 2012), marcado por algumas dessas características: diarese (divisível, decomponível), separação (bem e mal, claro e escuro, marcação de antagonistas), reflexo dominante postural ereto (a partir da primeira experiência do medo ao nascer, que é da queda e da morte, o bebê realiza instintivamente uma atitude heroica de ficar de pé), elevação, purificação, esquizomorfismo (desconfiança dos dados, vontade de distinção e análise, antítese, geometrismo), hostilidade ao repouso e profundidade, superficial, *secura* etc.

No Quadro 2, a seguir, podemos identificar os elementos supracitados já constelados ao redor de um mesmo sentido, mesmo quando foram falados de forma espaçada ao longo da entrevista.

Quadro 2 - Traços do regime diairético nas falas de Gastão

Trechos	Observações
uma oportunidade quase que única que essas crianças teriam	Missão que deve ser realizada
realmente uma missão de vida	
busca pela felicidade	
mensagem de esperança pra aquelas 5, 6 pessoas	Percepção de sua responsabilidade, por vezes com peso
nós somos os guardiões	
[ao perguntar como é ser irmão mais velho] ¹⁹ Pesa?	
eu sempre tive um senso de responsabilidade muito grande	
eu assumi uma posição muito forte	
me colocou num grau de responsabilidade	
mas sem perder também o grau de responsabilidade pelas pessoas muito responsável [pausa] por eles, pela família	
mas eu sou responsável por essa pessoa, se ela não tá conseguindo será que a falha não é minha? De não ter conseguido dar todo o suporte necessário	Idem acima, mas consciente da sua missão, pois sabia que tinha assumido
mesmo ninguém me forçando a isso, sempre fui tendo	
o quanto eu fui assumindo algumas coisas que eu não precisaria ter assumido naquele período, mas assumi	
que eu não sei, que eu assumi, e eu assumi porque quis assumir, ninguém me forçou	Lado mais racional, diairético, divisível, gosto pela distinção e comprovação dos dados
só vai se efetivar o trabalho se a gente conseguir em algum momento medir por meio desses indicadores	
aonde a gente traz toda essa teoria com a prática para fazer uma testagem	
acho que ele trouxe essa questão da sistematização	
eu já tinha uma trajetória profissional muito bem organizada, essa questão assim da estabilidade de funcionário público	
teve muito focada na área técnica	
essa veia da pesquisa se tornou muito forte no aspecto de buscar várias fontes de pesquisa e não ficar numa só	Necessidade de organização, separação, com direcionamentos claros e definidos
A gente fez um estudo	
tem que ser muito profissional dentro de um planejamento estratégico, de um plano organizacional, dos eixos que a gente tem trabalhado	
de planejamento, de indicadores, de construir métricas	
apontar com fatos e dados	
vamos medir qual foi a melhora pra isso	Ele se cobra, está em um dever, talvez conflituoso, de ter que cumprir certas coerções externas sobre a postura de gestor
algo que eu também busquei	
de fazer essas mensurações e relação de indicadores	
às vezes pela função que exige uma tomada de atitude	
me cobro e também cobro um sistema mais, uma visão mais sistêmica de gestão	
alguns momentos eu tenho que apontar e talvez eu fique meio receoso em apontar	
um pouco mais, talvez mais firme nesse posicionamento	

Fonte: elaborado pela autora.

Diante disso, percebemos que Gastão reconhece uma missão a realizar, que foi assumida de maneira consciente.

¹⁹ Em alguns casos, colocamos entre colchetes o contexto da fala para permitir uma melhor interpretação.

Embora ele qualifique com “peso” essas responsabilidades e o próprio fato de ter sido o irmão mais velho (que poderia convergir também para o regime místico, em uma atitude cuidadora e maternal com os seus pares), confessa ter assumido a função de chefia porque quis. Durante a transcrição foi comum encontrar sutis gagueiras ao falar dessa situação, indicando que, possivelmente, ainda existam elementos a significar para si.

Por ter começado sua carreira profissional em um ambiente mais racional, técnico, divisível e testável, é provável que tenha desenvolvido o gosto pela distinção e comprovação dos dados, ainda mais quando teve a influência dos doze anos trabalhando diretamente com pesquisa científica. Há, portanto, resquícios sobre a necessidade de organização e separação, mas que, ao falarmos do regime dramático, a seguir, será interpretado como um devir que ele ainda se cobra, pois o seu instinto é de união e respeito ao processo.

Nesse interim, é notável a força simbólica que uma coerção externa como o papel que se espera de uma chefia (uma espécie de inconsciente coletivo) exerce sobre Gastão. Por ser gestor, ele se cobra para corresponder a essas expectativas mesmo que gerem um conflito interno, pois seu instinto pulsional indica para outro direcionamento, mais dramático. Assim, nessa tensão de forças simbólicas, é inevitável que Gastão relacione esse devir com palavras de contrariedade e dúvida.

Vamos interpretar, então, o regime dramático (Durand, 2012), que muito influencia as formações de sentido de Gastão. Esse regime é marcado pelos seguintes elementos, entre tantos: percepção sintética e disseminatória, harmonização, ligação, conexão, relação, união de opostos e dialética de antagonistas (precisa da noite para amanhecer), disrupção, trajeto, conciliação em um estilo rítmico, reflexo dominante copulativo, valorização do tempo como ciclo (domesticação do *cronos*; calendário; tempo da agricultura; *annulus*, que significa círculo, define o ano; vencimento da angústia frente à passagem do tempo pela reinvenção do próprio tempo), dialética do eterno retorno, fogo e árvore que ensinam a música e o canto ao redor da fogueira (é preciso a madeira para queimar e gerar o fogo), intenções de luta e aconchego (como o isqueiro e a vasilha de bater manteiga) etc.

Gastão interpreta a sua vida de forma bastante influenciada pelo regime dramático, ao tentar ritmicamente conectar pessoas e harmonizar ambientes.

Ele confessa tentar empregar essa característica no seu trabalho com a FPP, mesmo que respeitando a caminhada dos demais colegas, em um sentido semelhante ao de oportunizar o eterno retorno, conforme exemplo a seguir:

a gente vai construindo, quando falava de um tecelão acho que é essa formação e é um pouco do que eu venho tentando aplicar também aqui no Pão, nessa área de gestão, uma gestão muito humanizada, onde a gente procura realmente construir com cada um dos profissionais esse desenvolvimento pessoal e profissional, mas ao mesmo tempo respeitando a caminhada de cada um, não como uma linha de produção.

Abaixo, no Quadro 3, destacamos os principais indicadores sobre a influência do regime dramático em Gastão.

Quadro 3 - Traços do regime dramático nas falas de Gastão

Trechos	Observações
Processo	Citado 21 vezes
Relação	Citada 17 vezes
crianças que chegam e que vão uma transição assim muito boa	Entendimento de passagem, movimento, ritmo cíclico, percepção da vida como um trajeto dinâmico
daí comecei a migrar um pouco mais pra área da educação, pra área social, e assim por diante	
nesse período eu tava já mais ou menos saindo	
eu to trazendo a trajetória bem longa	
um ritmo de gestão	
se uma criança chegou aqui, com determinada situação de risco social e vulnerabilidade, depois do nosso trabalho, da nossa intervenção, ela conseguiu melhorar a sua qualidade de vida?	
a experiência assim como religioso fez me desapegar de algumas coisas no qual eu era apegado	
eu acredito que hoje eu sou um líder muito melhor que já fui e acredito que vou ser melhor, fiz muitas coisas que hoje eu não faria estar aberto pra essa mudança	
e hoje em algum momento talvez eu consiga viver uma fase que de repente eu não vivi em determinado momento	
prefiro que a pessoa descubra e daí isso leva um tempo um pouco maior	
vai buscando também ao longo da vida	
tenho tentando desde que entrei aqui há tantos anos	
processo de maturidade [...] me fez amadurecer muito rápido	
e quando vê é duas horas e a gente tá ali ainda, né, construindo esse processo	
às vezes eu falho por elástico..., tornar elástico demais esse cronograma, ou pedir com muita antecedência, então às vezes eu vejo que as pessoas necessitam de uma retomada mais constante	
demoro por demais pra demitir alguma pessoa que eu vejo que não tá nesse desenvolvimento, pensando em toda a trajetória da pessoa, o que vai acontecer	Coincidência e equilíbrio dos opostos
dor, de perda, de ruptura, mas ao mesmo tempo de emoção, de afeto, de vínculos	
muita interrupção em algum momento	
a gente não é só o acolhimento, tem também a questão dos cursos profissionalizantes	

<p>Plataforma de gestão precisa tá muito alinhada com a humanização realmente na área da gestão, mas muito com um paralelo muito ligado com a área humana [...] o trabalho paralelo</p> <p>Buscando a linha humanizada mas sem perder a questão da gestão ao mesmo tempo uma visibilidade no trabalho, um reconhecimento e uma dimensão do que se faz</p> <p>uma conciliação, dá pra se dizer dos dois</p> <p>de olhar tudo o que rege, digamos, legislação, as plataformas da assistência social, a lei orgânica, o sistema único da assistência social, o estatuto da criança, mas ao mesmo tempo, paralelo a isso, todo um plano de intervenção</p> <p>a gente também desenvolve esse lado profissional, mas ao mesmo tempo, bem humanizado, com esse cruzamento de informação</p> <p>tu quer conhecer sobre química analítica, procura química analítica e correlaciona com o desenvolvimento real</p> <p>[ao falar do líder que o inspira] acho que é muito, ele me traz um pouco essa... ora ele é presidente de um conselho, ora é gestor máximo, ora ele é um frei que obedece aos outros</p>	<p>Coincidência e equilíbrio dos opostos</p>
<p>me teceu muito né, um tecelão no sentido assim dessas relações humanas</p> <p>as pessoas, da sua forma de se manifestar, elas vão também me ensinando a ser um líder diferente</p> <p>O que me inspira é esse estar aberto a outras possibilidades</p> <p>construir outras lideranças, fazer essas conexões</p> <p>poder fazer justamente essas conexões de qualidade</p> <p>sentadas em círculo, sem ter uma mesa, né, um quebra-cabeça, cada um com uma pecinha conectando</p> <p>que elas saíssem dali e pudesse conectar-se com outras 5, e esses 5 com outras 5, e criar realmente uma conexão entre as pessoas que querem o bem uma das outras e da humanidade</p>	<p>Referência ao tecelão, conectando diversas experiências</p>
<p>das conexões com as crianças [...] Nas crianças e em nós [ênfase]</p> <p>às vezes chegam bebezinhos [...] relação com criança e adolescente [...] com os dois irmãos mais novos</p> <p>ter contato com inúmeras pessoas, com inúmeros grupos, com inúmeros movimentos de pessoas, desde crianças, adolescentes, adultos, religiosos, professores, pesquisadores</p> <p>[ao falar sobre a mãe] conciliadora, de buscar as relações das pessoas, e ao mesmo tempo agregar, então acho que ela sempre desenvolveu uma liderança assim muito agregadora</p> <p>as pessoas possam se desenvolver enquanto pessoa, enquanto profissional, enquanto líder</p>	<p>Consegue conectar atores e papéis diferentes</p>
<p>a gente tem medo da morte, mas a morte faz parte da vida, o mistério da morte é presente no dia a dia, então hoje posso tá aqui contigo, amanhã posso não tá, um ente tão querido pode estar comigo hoje e amanhã não pode</p> <p>de ver a morte como um processo da vida</p> <p>muitas mortes também já aconteceram ao longo desse processo</p>	<p>Encara o universo pessoal da angústia frente à morte (ao sofrimento) como um processo que faz parte da vida</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de a mitocrítica valorizar mais a abordagem qualitativa que a quantitativa (que seria um trabalho da fase da mitanálise), é importante adicionar à interpretação as redundâncias, quando aparecem. Isso ocorreu com as palavras “processo”, citada 21 vezes, e “trajeto”, 17 vezes. Esse fato sinaliza, em sua forma repetitiva, a influência do regime dramático em Gastão.

Essa narrativa cíclica é percebida nos trechos em que expressa a percepção da vida enquanto trajeto com movimento, afinal, a própria gestão é vista com ritmo. O mesmo aparece na valorização do tempo: por provavelmente ser uma pulsão instintiva, Gastão permite deixar o tempo e os seus ciclos favorecerem o amadurecimento de situações, seja no desenvolvimento pessoal ou coletivo. Contudo, esse fator será analisado posteriormente como um dos pontos no qual é mais cobrado pelos seus chefiados.

Há, também, a coincidência dos opostos, uma marca presente em seu estilo de gestão que será reforçada pelos subordinados ao unir questões mais técnicas com a dimensão humana, também mencionada por Gastão. Uma de suas características mais mencionadas é sobre a conexão com atores diferentes, fator reconhecido por ele e que será reiterado pelos outros entrevistados.

Percebemos, então, que Gastão é habilidoso em sua gestão política, favorecendo consideravelmente a sua posição enquanto gestor de uma organização do terceiro setor que necessita de apoio de outras instituições, privadas ou públicas, assim como a reunião de diferentes interesses em espaços de mobilização social. Essa questão será reforçada, também, pelos demais entrevistados como um ponto positivo que favorece a construção de uma imagem favorável para a FPP. A iniciativa de reunir esses opostos pode ser um desdobramento de como ele se percebe enquanto tecelão.

Há, ainda, outra presença forte do regime dramático sobre como Gastão encara o universo da angústia frente à morte, também interpretada pela experiência de sofrimento e dor. Embora seja relacionada diretamente com o regime dramático, aqui ela é vista como um processo, unindo opostos, já que a morte é vista como parte da vida.

Isso conota uma visão cíclica da vida, em um ritmo marcado não só por elementos resilientes, mas também com a acolhida da dor como parte desse trajeto, que, na percepção de Gastão, é inevitável a todos os seres, como mencionado no trecho a seguir:

hoje posso estar aqui contigo, amanhã posso não estar, um ente tão querido pode estar comigo hoje e amanhã não pode. Passei por dois momento assim de morte muito forte, de pessoas queridas. Eu tive acidentes também de carro que me colocaram entre a vida e a morte, então acho que tudo isso foi [pausa] meio que **construindo um processo** de olhar a vida de uma forma diferente.

Por fim, vamos à interpretação do regime místico nas falas de Gastão. Apesar de ter sido o menos manifestado, possui sentidos importantes para refletir sobre o modo como ele interpreta e se expressa como figura de chefia.

Entre tantas características, esse regime é reconhecido por: eufemização (suavização: a queda do bebê que o fez ficar ereto, aqui é vista como uma descida lenta), *gulliverização* (de acordo com o mito narrado na obra “As viagens de Gulliver”, versa sobre a inversão e a diminuição), postural dominante digestiva (a descida lenta da comida, que faz uma nutrição para baixo e para dentro), símbolos relacionados ao interior (profundidade, atendimento, acolhimento e envolvimento) e à figura materna (amamentação, querer o bem, humanização), água enquanto espelho, encaixamento, morte como um retorno para casa (terra, enterro, de volta para o húmus), escuro, união etc. Conforme o Quadro 4, abaixo, podemos interpretar o regime místico pelos seguintes trechos do discurso:

Quadro 4 - Traços do regime místico nas falas de Gastão

Trechos	Observações
acolhimento [...] muito acolhimento	Verbos de entrada, colocar para dentro
porque envolve muitas questões [...] envolve em algum momento	
relação que envolve muito a questão dos vínculos	
nesse período ingressando muito nos grupos de jovens, e acho que esse envolvimento	
estariam dentro do meu guarda chuva de decisão	
a liberdade de fazer dentro	
às vezes a área social tem um pouquinho de dificuldade	Suavização
meio que tinha que segurar	
unir os potencias	Unir, reunir. Apareceu em destaque ao falar da família
minha mãe que faz agregar, que entende, tem um potencial vai lá e pega, tem um potencial lá, une, e reúne as pessoas	
mas acho que a área humana muito de família. Depois, por já vir isso de berço	
respondemos como pai e como mãe no sentido judicial e também no atendimento	Atitude humanizada, cuidadora, maternal, de esperança
tu tem muita esperança de que pode melhorar e as coisas podem melhorar mesmo estando na situação caótica elas podem melhorar	
eu cuidava dos meus dois irmãos que eram mais novos	
tavam lá brincando e tava eu cuidando deles pra cá e pra lá	
sofro muito quando tenho que demitir alguém	

Fonte: elaborado pela autora.

Há uma presença significativa sobre os verbos de entrada, envolvimento e acolhimento (utilizados várias vezes inclusive com o superlativo “muito”). Interessa notar que até a descrição da sua decisão, que poderia ser combinada com diairético, aqui é percebida como um guarda-chuva que converge e envolve para dentro de si.

A suavização aparece em situações que poderiam ser tensionadas, como a descrição da gestão no terceiro setor e o enfrentamento das suas responsabilidades, já relacionadas com o regime diairético e que parecem gerar um conflito para Gastão. Os verbos de união e reunião, característicos desse regime, apareceram especialmente ao falar da família.

É possível identificar em Gastão uma atitude cuidadora e maternal com os seus pares muito relacionada com o perfil que possui enquanto “gestor humanizado”, como ele mesmo se referencia e os demais entrevistados também reiterarão. No entanto, há um sofrimento no desvínculo, como no relato sobre as demissões: quando ele precisa fazer o corte simbólico entre a pessoa e a instituição, essa ruptura de proteção se configura de maneira semelhante ao “corte umbilical”, um dos símbolos presentes no regime místico.

Gastão relatou, inclusive, que teve que exercitar o desapego no período em que foi religioso, sendo essa uma das orientações que recebeu do seu mentor na instituição, que chamamos aqui de Evandro. Esse desvínculo com “coisas arraigadas” (a própria referência de raiz é bastante mística) aparece logo relacionado com o regime dramático, uma vez que ele significa esse corte com a vivência de um trajeto em movimento que necessita estar “aberto a algumas mudanças”, conforme mencionado no trecho abaixo:

[ao falar da orientação de Evandro] “tu tem que assinar cheques em branco e queimar todos os navios do porto para poder ser irmão, porque se tu ficar agarrado a um naviozinho que se não der certo tu volta pra lá ou se esse cheque que tá assinando ele tem um limite. Tu não vai ser por inteiro”. [...] acho que essa experiência de ser irmão me fez um pouco assim, porque às vezes a gente é tão agarrado, arraigado a algumas premissas que a gente não quer se desvincular e acho que essa foi uma liderança importante, porque tudo tá em movimento, não adianta a gente: “Ah, estudei tal teoria e essa teoria vai me servir pro resto da vida”... Não, tem que estar aberto a algumas mudanças [...] Acho que como religioso também me deu uma condição boa de me desapegar.

Essas são algumas das possíveis interpretações simbólicas sobre a atuação dos regimes diairético, dramático e místico em Gastão. Vamos, agora, realizar o mesmo exercício com a entrevista dos chefiados.

4.4. INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA COM MARGARIDA E PEDRO

Os dois entrevistados escolhidos por Gastão foram Margarida e Pedro. Ambos são coordenadores de acolhimento institucional e trabalham com Gastão há mais tempo em comparação com os demais subordinados a ele na FPP.

A primeira entrevistada, Margarida, 40 anos, é psicóloga e terapeuta familiar por formação, e concedeu uma entrevista de 43 minutos. Esteve muito aberta ao diálogo, expondo sua trajetória pessoal e profissional em detalhes cronológicos. Destacou sua descoberta da vocação para trabalhar com adolescentes em situação de vulnerabilidade (embora no início quisesse trabalhar com violência contra a mulher), e a presença significativa e inspiradora de uma de suas primeiras chefias, Nair, que enveredou seu percurso profissional para essa dimensão social.

Pedro, o segundo entrevistado, 56 anos, tem formação multidisciplinar em Protética, Educação Física e Psicologia. Apesar de ter sido a entrevista mais breve, com 26 minutos, foi o que mais falou (em média, cerca de 200 palavras por minuto, diferente das 148 de Margarida e 136 de Gastão). Essa é uma característica esperada, posto que ele também ministre palestras e tenha uma carreira profissional com ampla experiência na gestão. Desde o esporte, em que chegou a ser técnico de um time de futebol portoalegrense, até a educação, já que foi convidado e atuou como diretor da escola da própria filha, entre outras experiências profissionais. Possui um senso comunitário muito forte, atributo despertado desde o “berço familiar”, como mencionou.

Apresentados brevemente os chefiados, vamos realizar a interpretação da atuação de cada regime nas entrevistas em que eles falam sobre Gastão. Vale destacar que, como o objetivo da pesquisa é desvendar as forças simbólicas que influenciam a figura de chefia no relacionamento com eles, unimos as falas dos entrevistados em duas categorias: as que reforçam elementos expressados por Gastão (na coluna “observações de Gastão” mantivemos igual aos quadros anteriores), e outras que não apareceram na fala de Gastão, mas que são relevantes a esse regime (na parte inferior do quadro, “observações de Margarida e Pedro”). Para manter a referência ao entrevistado, inserimos a letra inicial nas falas.

Dando continuidade à ordem apresentada em Gastão, iniciamos a interpretação do regime diairético, apresentada no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Traços do regime diairético nas falas de Margarida (M) e Pedro (P) em comparação às falas de Gastão

Trechos	Observações de Gastão
Sem registro	Missão que deve ser realizada
M - Ele me apoiou muito, assim, ele sempre foi meio fortaleza	Percepção de sua responsabilidade, por vezes com peso
M - fortaleza de tá sempre junto com a gente, de poder	
Sem registro	Idem acima, mas consciente da sua missão, pois sabia que tinha assumido
M - ele precisava [...] uma pessoa da confiança dele pra ver qual era a dimensão do problema ali dentro, daquela equipe, daquele abrigo	Lado mais racional, diairético, divisível, gosto pela distinção e comprovação dos dados
P - vi então ele buscou lá fora informação a meu respeito para concluir o que ele disse	
M - Gastão é meio alarmista numas coisas que eu já falei pra ele que eu já acho que não deveria assim, tipo assim, de vez em quando ele alarma muito as pessoas de situações que podem não se concretizar, assim divide muito a angústia	
M - foi um problema sério, por isso [...] Gastão me tirou das minhas férias e me colocou no abrigo	Necessidade de organização, separação, com direcionamentos claros e definidos
M - acho que hoje em dia ele saiu um pouco da linha de frente [...] isso não era culpa dele, era uma coisa da cultura da organização, mas assim, tudo o Gastão decidia [pausa] por vezes os maiores pediam a autorização dele	
M - é que a gente ia lá tentar resolver, o W. repassava pro Gastão dizia "só se o Gastão deixar". [...] mas ele tá sabendo se retirar	
Sem registro	Ele se cobra, está em um devir, talvez conflituoso, de ter que cumprir certas coerções externas sobre a postura de gestor
Trechos	Observações de Margarida e Pedro
M - ele me percebe como uma pessoa que teve um crescimento [...] acho que ele nota algum crescimento	Entendem que Gastão percebe a trajetória deles em crescimento
M - acho que deve ter notado esse crescimento em mim	
P - De crescimento, de crescimento, de confiabilidade	
P - eu acho que o Gastão tem tantas qualidades, tantas qualidades, que eu digo assim, pra chegar ao nível dele, chegou ao nível de perfeição, né [risos] de perfeição	Elevação, escalonamento, um patamar
M - com o Frei X. porque pra mim o Frei é referência e eu acho que o Gastão também é, do mesmo patamar	

Fonte: elaborado pela autora.

Tanto Margarida quanto Pedro não mencionaram características de missão e responsabilidade na relação de Gastão com eles ou com outras pessoas. Pelo contrário: quando avançarmos para o dramático, nos deparamos com o relato de Margarida sobre uma educação para a autonomia, inclusive mencionando falas de Gastão em que diz não ser o responsável pelo trabalho deles.

Mesmo assim, deixamos para fins de análise, como um possível prolongamento dessa dimensão, a referência à "fortaleza", aqui podendo ser interpretada pelo referido "peso" que antes Gastão revelou: um possível local de refúgio em situações conflituosas que assume com a imponência de sua força e solidez a responsabilidade por quem lá se abriga.

Ambos confirmaram o gosto pela distinção e comprovação de dados, bem como a necessidade de distinguir e jogar luz sobre os encaminhamentos de Gastão enquanto chefia. Aqui também estão as falas sobre "dividir angústias", que constelam ao redor da diátese e da esquizomorfia, uma vez que o alarmismo pode ser interpretado como uma desconfiança sobre o que virá, estimulando o ato de ficar de prontidão para reagir. Esse ponto é sinalizado como algo a melhorar na sua relação com os chefiados, pois gera insegurança.

Todavia, Margarida relatou que também divide suas angústias com ele, como no seguinte trecho: "quando eu procuro, tem vezes que eu procuro mais pra dividir uma angústia do que propriamente pra pedir pra ele alguma coisa". Como exposto no capítulo sobre Relações Públicas e sua função política, podemos inferir que o fato da chefia dividir suas angústias com a equipe, e vice-versa, é um fator importante para o relacionamento, transformando-se de mão dupla.

Contudo, importa lembrar a complexidade dos relacionamentos porque cada pessoa é diferente na cena social, tanto é que Pedro não mencionou a questão da divisão de angústias, mas sim relatou mais sobre o seu próprio perfil de resolução de conflitos por meio do diálogo e da conciliação, como no trecho abaixo:

Conflito foi com outra pessoa, eu ouço a outra pessoa, mas não vou colocar exatamente naquela questão a opinião do outro, eu vou buscar no coletivo, porque certamente onde você estiver possivelmente se for um espaço aberto, tem outras pessoas, é bom saber, oh, alguma situação assim, que tu percebeu uma coisa, até oportunamente, oh, aconteceu, ou não aconteceu, alguma coisa que era desse tamanho pode ter aumentado, tua percepção pode ter sido diferente, vamos para o diálogo.

Não foi mencionado o possível conflito que Gastão tenha entre o lado pulsional e a coerção externa de cumprir o que se espera da figura de chefia. Como os entrevistados relataram notar o lado mais humano de Gastão, é possível que haja uma compreensão mútua sobre o perfil dele face às expectativas gerais que tem sobre a figura de chefia. Sobre a questão da tomada de decisão, é possível identificar nos relatos de Margarida algumas tentativas de amenização (pausa, gagueira, dupla contradição no “mas assim”, “ainda é um pouco isso, mas ele tá sabendo se retirar” etc). Fato é que os dois entrevistados mencionaram a tomada de decisão como um dos pontos que Gastão poderia aprimorar.

De acordo com o exposto, há uma dependência entre membros da FPP, inclusive de pessoas hierarquicamente acima dele, para realizar os direcionamentos, que, por um lado, pode tornar mais lento o processo (tema que será retomado a seguir, no regime dramático). Por outro lado, essa constatação nos comprova que ele exerce um influente papel de liderança, para além de chefia, pois mesmo outras chefias se submetem a ele para as suas respectivas decisões. De acordo com a base teórica sobre essa figura, identificamos nesse exemplo de Gastão o conceito de “gestor”: aquele que ocupa um cargo legitimado para “encabeçar” os processos gerenciais da organização, mas que também exerce um poder de influência simbólica sobre o grupo.

Antecipando o próximo regime que será exposto (dramático), vale destacar a menção de que Gastão está em outro movimento (possivelmente pela questão cíclica após oito anos na FPP, já que ele valoriza o tempo para transformações), pois uma época assumia a linha de frente (por isso colocamos nessa interpretação, posto que esse papel combina com o diairético), e hoje está saindo, estimulando a autonomia de sua equipe e dando passagem para outras pessoas. Quanto aos elementos não citados por Gastão, identificamos nas falas dos entrevistados os símbolos ascensionais de crescimento, elevação e escalonamento de patamar. O interessante é comparar que o próprio Gastão, quando questionado sobre como percebe a trajetória de Margarida e Pedro, também usou o termo “crescimento”, porém unido com expressões que combinam com o regime dramático: “desenvolvimento”, “proximidade nas linhas de encaminhamento” e “relação”.

Assim, podemos avançar para a interpretação do regime dramático, apresentada no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Traços do regime dramático nas falas de Margarida (M) e Pedro (P) em comparação às falas de Gastão

Trechos	Observações de Gastão
Sem registro	Processo - Citado 21 vezes
M - eu tenho uma relação de amizade com ele, que transcende ao trabalho, então tenho ele como um grande amigo nessa jornada	Relação - Citada 17 vezes
M - [aprendeu com ele] umas coisas tu tem que ir na relação	
M - que o programa ali estava para acabar e era um jeito já de começar a remanejar as pessoas	Entendimento de passagem, movimento, ritmo cíclico, percepção da vida como um trajeto dinâmico
M - acho que hoje em dia ele saiu um pouco da linha de frente	
P - e a gente vai, a gente corre, e a gente tá indo, ou seja, isso tá muito focado no modo de ser do Gastão, nesse modelo [risos]	Valorização do tempo
M - para algumas coisas muito antecipadamente	
P - ele vai deixando esse tempo estender e nos torna contundente	
P - e às vezes esse tempo para algum ou outra pessoa envolvida nesse coletivo não é tão compreensível assim	
P - as pessoas gostariam de uma ação mais contundente, olha, surgiu 3 situações, toma uma decisão, da questão de demissão, demite, não, ele oportuniza e muito, e muito, e muito	Coincidência e equilíbrio dos opostos
M - O Gastão conseguiu melhorar a imagem, conseguiu fazer eles aceitarem mais	
M - Tá fazendo que os outros aceitem as nossas decisões também	
M - vender a imagem do Pão dos Pobres, o Gastão é o cara que consegue fazer [...] Gastão construiu uma imagem lá fora nossa	Referência ao tecelão, conectando diversas experiências
M - ele consegue fazer intermediação nessas relações assim	
M - [Gastão em relação a outras pessoas] cada um ele tem um jeito de lidar [...] tem pessoas que ele não conhece muito ainda, que também são novas, tem pessoas que ele admira muito o posicionamento técnico mas ele já não admira o jeito de gestar [...] tem quem ele admira muito a forma como tomou conta da carreira	Consegue conectar atores e papéis diferentes
M - faz a política muito bem [...]eu admiro, assim, como ele consegue trabalhar com os diversos atores [...] externo, interno etc.	
M - isso eu admiro ele, eu admiro como ele consegue as pessoas, assim, o judiciário, o ministério público, o município conseguem respeitar ele. O Gastão consegue ser uma autoridade também pra essas pessoas e consegue escutar	
M - forma de me comunicar com as pessoas também mais política que eu aprendi com ele,-não dá para tu querer comprar briga com todo mundo [...] não dá pra toda a hora ficar apontando os erros dele, aprendi isso com o Gastão	
M - queria a dobradinha Frei X. e Gastão de presidente e vice e a sociedade civil inteira, e o governo também, seria uma votação unânime porque todos respeitam muito o Frei X. e o Gastão	
M - [citando fala do Gastão para ela] se retirando não vou resolver esse teu problema, tu, Margarida, vai resolver, porque eu não sou o coordenador do Y, e se eu tiver que resolver o teu problema com Y então não precisa ter tu	
M - hoje a gente conversa sobre isso, ele sabe assim que em alguns momentos ele pensou que talvez tivesse que [pausa] tivesse feito a escolha errada assim, porque eu estava em sofrimento, porque eu não ia conseguir	Encara o universo pessoal da angústia frente à morte (ao sofrimento) como um processo que faz parte da vida

Fonte: elaborado pela autora.

Assim como para Gastão, o regime dramático também foi o mais atuante nas falas dos entrevistados sobre o relacionamento com essa figura de chefia. Interessa notar que, segundo o filtro aplicado e de acordo com a nossa interpretação, esse foi o único regime que não teve observações excedentes para além dos sentidos mencionados por Gastão.

Apesar de “processo” (termo mais mencionado por ele) não ter sido reiterado aqui, o destaque sobre a relação e o entendimento do movimento rítmico foram registrados. Importa também que Gastão gostaria de ser lembrado como um “líder transformador”, sendo essa uma característica marcante do regime dramático: é diferente de mudar, simplesmente, pois aqui o processo é valorizado. Na sua entrevista, inclusive, registrou diversas vezes que está disposto para mudanças (“não estar arraigado às verdades”), e aqui encontramos indicativos que os chefiados percebem essas transformações na sua gestão.

A valorização do tempo foi acionada, no entanto, esse tempo é aqui percebido em um descompasso, gerando consequências para a equipe de trabalho nas vezes em que é antecipado ou demorado. Isso corrobora com o exposto na base teórica sobre a importância de entender mais propriamente os anseios dos interlocutores em um relacionamento, pois, se fossemos basear esse diagnóstico apenas pela interpretação de Gastão, o tempo não seria um problema.

Pela interpretação das entrevistas, o equilíbrio de opostos aparece no comportamento de Gastão com o público externo, conseguindo melhorar a aceitação e a imagem institucional da FPP. Esse indicativo pode ser observado na perspectiva da dialética de antagonistas ou ainda do mito do progresso, que tem vontade de acelerar o tempo e presentificar o futuro pela imaginação.

A referência ao tecelão é reforçada pela intermediação das relações e na forma como Gastão percebe as outras pessoas: um enlace de múltiplos atributos. Mas apenas Margarida mencionou o comportamento de Gastão em conseguir conectar atores e papéis diferentes, com grande destaque para sua habilidade política. Além de despertar sua admiração, ela registrou que pode aprender muito com ele ao observar a sua prática.

Interessa observar o relato sobre a educação para a autonomia, em que Gastão estimulou Margarida para que resolvesse os problemas com outro interlocutor.

Podemos interpretar esse relato com os anteriores que registram a sua mudança, já que antes era mais centralizador e agora evidencia uma transformação. Esse viés mostra estar combinando com o regime dramático especialmente por ser uma interposição entre o diairético (ocupar a “linha de frente”, tomar para si a responsabilidade, centralizar as decisões) e o místico (apresentado a seguir), portanto, harmonizando e sintetizando esses opostos, bem como pela percepção que precisa se retirar para deixar as situações fluírem (como o fogo que precisa da madeira para queimar, em exemplo simbólico).

Enfim, encontramos ainda outra evidência que nos confirma a necessidade de envolver os interlocutores na análise desse relacionamento entre chefia e chefiados. Gastão e Margarida relataram uma situação em que ele teve que mudar o cargo da subordinada repentinamente, entretanto, o efeito dessa mudança não foi coerente com a sua intencionalidade. Para ilustrar, retomamos a fala de Gastão sobre as suas mudanças na gestão para tirar “o pessoal da zona de conforto”, iniciando pelo caso da Margarida:

ela sofreu muito [ênfase], no primeiro momento não quis, depois conseguiu abrir um outro horizonte, eu acredito que isso vai dar oportunidade de crescimento. Ela sofreu muito nesse período. O Pedro também nesse momento, eu acabo tirando o pessoal da zona de conforto. Pedro era coordenador aqui, de um dos espaços. Como a gente quis ampliar o atendimento, eu disse “Pedro, acho que agora é o momento de tu coordenar uma unidade fora”. E a unidade fora cria muito mais instabilidade, muito mais insegurança, muito mais inesperado, e ele aceitou, e foi, passou também por momento bem difícil no primeiro momento, mas, então eu acredito que há também uma sintonia muito mais forte [pausa] que existe não só com eles - mas como tu me pediu os mais antigos, eles são os mais antigos. Há outros com menos tempo, mas ao mesmo tempo há uma conexão forte no sentido assim da confiança, “bom, se o Gastão tá dizendo pra eu ir eu vou ir porque confio no que ele tá me dizendo”, então acredito que há uma relação de muita confiança.

Fazendo uma analogia sobre a forma como Gastão enfrenta o universo da angústia frente à morte como um processo da vida (aqui podendo ser também simbolizada pelos momentos de ruptura, sofrimento, disrupção etc), identificou-se a projeção dessa força imaginária no seu comportamento com a equipe.

Para ele, “tirar da zona de conforto” possibilita uma “oportunidade de crescimento”, mas, talvez, nem todos interpretem dessa forma. No caso de Margarida, mesmo ciente que seria uma mudança dolorosa, Gastão acreditava que seria uma etapa importante para a sua trajetória.

Todavia, mostrou ser uma escolha perigosa: na percepção dela, isso gerou uma sensação de solidão que foi solucionada quando ela requisitou outra pessoa para ajudá-la na nova gestão, como identificamos no seu relato:

[...] o que aconteceu... eu não tinha ninguém pra me ensinar, eu aprendi sozinha e com uma equipe técnica que eu contratei. Puxei uma pessoa que era da minha confiança, que já tinha sido educadora de abrigo e já trabalhava numa casa lar como técnica, como assistente social, e tinha trabalhado comigo. Chamei para trabalhar e ela aceitou. Aí foi o que me salvou, né, que foi quem me ensinou a trabalhar, como é que era, como é que a gente trabalhava num abrigo.

Ao confrontarmos essas duas percepções, identificamos mais um sinal sobre a influência do imaginário da chefia no seu relacionamento com a equipe. Gastão projetou o “seu tempo” em um descompasso com o “tempo de Margarida” nessa tomada de decisão, antecipando uma mudança para alguém que, porventura, ainda não quisesse ou estivesse pronta. De acordo com o relato, precisaria ter mais acompanhamento e, talvez, retomar elementos importantes quanto à complexidade daquela pessoa, já que Margarida trouxe em sua entrevista um padrão de comportamento semelhante a esse ao necessitar de figuras de chefia que a acompanhassem em sua trajetória (como no caso da Nair, por exemplo, mencionada diversas vezes durante a entrevista).

Isso também reitera a importância do contexto e do local de fala dos interlocutores, a influência da história de vida e de todo o constructo de experiências que influenciam a sua rede simbólica, excedentes a essa pesquisa, mas que aqui surgem para rememorar sua relevância.

Por fim, vamos à interpretação do regime místico a partir do Quadro 7, abaixo:

Quadro 7 - Traços do regime místico nas falas de Margarida (M) e Pedro (P) em comparação às falas de Gastão

Trechos	Observações de Gastão
M - Ele construiu isso aqui dentro, no trabalho dele aqui dentro, acho que ele penou também, mas ele construiu aqui dentro	Verbos de entrada, colocar para dentro
M - ele aprendeu, ele aprendeu aqui dentro	
P - um cara acolhedor, consegue ser uma pessoa acolhedora, nessa questão do acolhimento	
Sem registros	Suavização
P - é uma casa, o Pão é de todos nós, então nós temos que nos ver como um todo, e o Gastão é muito disso: “pô, se auxiliem”	Unir, reunir. Apareceu em destaque ao falar da família
P - o cara aqui dentro dessa relação de trabalho traz bem essa questão de unicidade de todos	
P - envolvidos no Pão como um todo	

M - empatia dele, né, a compaixão	Atitude humanizada, cuidadora, maternal, de esperança
M - parte humana ele já tinha, o Gastão foi até irmão, quer dizer o cara tem que ter uma... acho que o humano ele já tinha	
P - de cuidar assim muito como tu cuida de nós, nós temos que reproduzir os teus cuidados com os outros, então é um cara que sempre assim, de muito diálogo, de muita abertura, de muita compreensão e uma palavra que ele usa pra nós sempre e ele tem é a compaixão [risos]	
P - [sobre a compaixão de Gastão] Tem, sim, nossa, tem que às vezes exarceba que alguns chegam a se irritar “cara tu tem que ser mais duro”, e ele não, não é da essência, não é da essência	
Trechos	Observações de Margarida e Pedro
P - eu digo, Gastão, a gente se espelha, e o Gastão também traz muito assim, bah, Pedro, acho que a gente se identifica pelo modo de ser dessa questão da empatia, da afetividade, da questão do carisma, e com muito cuidado, sempre cuidador	Espelhamento
P - ele vai também assim como eu oportunizando as pessoas	
P - auxiliando o outro, tentando sempre se ver no trabalho do outro	
P – Gastão tu consegue fazer exatamente essa figura de liderança que segue a mesma linha que a gente segue aqui	
P - falando com ele que eu vi que ele fez a mesma coisa	Comparação com personalidades religiosas
P - Gandhi. Gandhi. Gandhi [risos]. Exatamente por isso, sabe, ele é o cara da conversa não violenta, ou seja, procura sempre propagar o bem pra todo mundo, e situações de conflito procura sempre ainda trazer pra gente uma situação de paz, é isso, questão de paz. Então o Gastão é uma pessoa que na figura dele leva muita paz pra gente, ele traduz muita paz e a gestão dele é uma gestão de paz, ou seja, tu pode ter milhões e milhões de problemas e ele vai sempre tentar levar a paz e mostrar que não é através de uma conversa violenta que a gente resolve, é uma conversa de paz, é uma conversa conciliatória, de compaixão	
M - eu acho que o Gastão é o Frei X. sem o vínculo religioso [...] tipo o Frei X., assim, o Frei X. é quase uma entidade, que todo mundo respeita, sabe, quase uma entidade espiritual, e o Gastão também, é assim que eu vejo, inclusive eu acho que o maior casamento do mundo seria o Gastão virar gerente socioeducativo do C. que é do Frei X., os dois juntos	

Fonte: elaborado pela autora.

Na interpretação sobre a atuação do regime místico, Margarida e Pedro reforçaram as ações de entrada e acolhida repetidas vezes, inclusive sobre o processo de desenvolvimento do Gastão enquanto chefia que “foi realizado dentro” da FPP. Os verbos de suavização não foram mencionados. Quanto aos atos de unicidade e reunião, Pedro os registrou com ênfase, reforçando a questão do envolvimento.

Ambos mencionaram o substantivo “compaixão” sobre Gastão, destacando o comportamento humanizado e cuidadoso com os demais. Esse é um fator importante, pois pode ser um prolongamento do possível conflito entre o pulsional e o coercitivo citado no regime diairético.

Como Pedro relatou as pessoas “chegam a se irritar” porque gostariam que ele fosse “mais duro”, e Gastão defende-se lembrando de que não é da sua essência. Isso serve como exemplo de como Gastão poderia trabalhar com a sua equipe sobre o seu perfil, alinhando expectativas e usando isso ao seu favor, o que será mais bem apresentado no próximo subcapítulo.

Outra questão a ser levantada é que “compaixão”, mencionada por ambos, é um substantivo (assim como o derivado adjetivo “compaixoso”) muito utilizado no contexto religioso cristão, com diversos registros bíblicos²⁰. A questão da compaixão será retomada nas considerações finais como um dos exemplos sobre os valores compartilhados que são postos em circulação e mediados pelo meio. O fato de ambos escolherem personalidades religiosas para comparar com Gastão (Gandhi e Frei “X”) também corrobora com essa interpretação.

Atentando para as redundâncias, fica em destaque o espelhamento de Pedro em Gastão como um questionamento da pesquisa sobre o que isso representaria. Acreditamos que seriam necessários outros recursos para analisar essa projeção, os quais também são expostos nas considerações finais como um dos desafios dessa análise: o cuidado com a projeção dos entrevistados sobre a percepção do outro.

4.5. DO IMAGINÁRIO À PRÁTICA: UM EXEMPLO PARA O RELACIONAMENTO ENTRE CHEFIA E CHEFIADOS

Até aqui, identificamos múltiplas forças do imaginário de Gastão que influenciam o seu relacionamento enquanto chefia com os seus chefiados, as quais foram interpretadas, em um primeiro momento, sob o próprio entendimento de Gastão e, após, em comparação com o exposto por Margarida e Pedro, uma amostra qualitativa de sua equipe de trabalho.

Retomando a base teórica, em que o imaginário é reconhecido pelo jogo de forças entre pulsões e coerções externas, cabe alocar esse movimento dinâmico no contexto do relacionamento institucional da figura de chefia.

²⁰ No contexto bíblico, “compaixão” aparece tanto no 1º quanto no 2º testamento. Por exemplo, temos no Salmo 145, versículo 9, “O Senhor é bom para todos; a sua compaixão alcança todas as suas criaturas”. Esse adjetivo também aparece relacionado a Jesus Cristo, como no trecho do Evangelho de Mateus, capítulo 14, versículo 14, “Quando Jesus saiu do barco e viu tão grande multidão, teve compaixão deles e curou os seus doentes”. Fonte: Bíblia.

Afinal, interessa a esse diagnóstico compreender como essas forças se manifestam no seu comportamento para além da análise das palavras, mas sim, como se refletem e transformam em atitudes com os seus chefiados.

Em cada tópico dos diversos apresentados nas interpretações, o profissional de Relações Públicas, se estivesse prestando uma assessoria, poderia prolongar em planos de comunicação e relacionamento, afinal, essa pesquisa serviria de base para a realização das primeiras fases do processo de RP propostas por Andrade (2001): a determinação e identificação do público e a apreciação do seu comportamento.

Posto que essa pesquisa tenha como propósito experimentar o uso dos Estudos do Imaginário para os diagnósticos de RP, dedicamos o final desse capítulo para esse exercício. É notório que múltiplos temas poderiam ser abordados a partir das interpretações simbólicas: no entanto, escolhemos indicar um exemplo que ajuda a projetar, na prática, como o exercício de desvelar o Imaginário (mesmo que uma pequena parte de sua imensidão) pode contribuir para a autopercepção da chefia enquanto agente no relacionamento com os seus chefiados.

O exemplo escolhido é decorrente do regime que atuou mais fortemente em Gastão, o dramático: entre tantas manifestações, vamos resgatar e dar destaque sobre a importância do tempo para essa figura de chefia. Para ele, o tempo é fator fundamental de maturação e desenvolvimento, mas é percebido em descompasso pelos seus chefiados, como apresentado na interpretação de Margarida e Pedro.

Ao impor o seu tempo para os outros, houve casos que geraram sofrimento: na própria Margarida, que, ao ter o seu tempo antecipado para uma troca de cargo, passou por um longo período de conflito, ou ainda nos relatos de Pedro, que comentou que outras pessoas chegam a se irritar com a lentidão em algumas tomadas de decisão de Gastão. Seja ao apressar ou desacelerar, o tempo está em descompasso, como ele mesmo reconhece ao expor o que os outros esperam dele: “que eu seja mais, ahn, objetivo naquilo que se quer, em termos assim de não deixar tanto tempo de descoberta, [pausa], e, então, não sei, talvez ali seja algo a crescer”.

Trazendo para esse caso o exposto na introdução em relação aos impactos psíquicos e emocionais que uma chefia pode causar aos seus chefiados, inferimos que esse é um tema urgente. Todavia, enquanto Gastão não encontrar alternativas para melhorar a gestão do tempo com a sua equipe, outros casos conflituosos poderão voltar a acontecer, interferindo no relacionamento com eles.

Uma sugestão para desenvolver esse ponto pode ser inspirada - fazendo um paralelo - com a questão da compaixão, ilustrada no regime místico. Nesse caso, cobram dele ter compaixão “até demais” (como nas palavras de Pedro: “tem, sim, que às vezes exacerba e alguns chegam a se irritar ‘cara tu tem que ser mais duro’, e ele não, não é da essência, não é da essência, né”). Gastão explica que essa é uma característica da sua “essência”, em outras palavras, do seu âmago, aqui expresso na forma de se relacionar com os outros. Interessa notar que esse ponto, embora sinalizado, não é percebido como uma “dificuldade”, mas sim, apenas uma característica dessa chefia, pois, ao registrar que essa compaixão faz parte do seu “eu”, ajuda a gerar a compreensão dos interlocutores sobre o seu jeito de ser.

Nesse sentido, Gastão poderia trabalhar com a equipe sobre a sua forma de compreender o tempo, que também é da sua essência. Afinal, mesmo quando manifestado de forma velada, foi possível identificar nas interpretações que a valorização do tempo é uma força pulsional, portanto, muito própria do seu ser, influenciando seu comportamento e relacionamento com os chefiados.

Além da força pulsional de Gastão, é importante apreciar essa valorização do tempo com possíveis coerções externas que possam influenciar o caso. Por se tratar de uma instituição do terceiro setor que lida diretamente com histórias de vida que precisam de uma segunda chance (como o próprio slogan da FPP: “todo dia um novo futuro”), é possível que essa valorização do tempo também seja uma força influenciada pelo meio. Aliás, Gastão também vem de uma trajetória na educação, outro contexto que, assim como uma fundação de assistência social, inclui o tempo como parte da maturação dos processos.

Como essa chefia poderia trabalhar com a sua equipe a percepção que tem sobre o tempo? Esse será um desafio para o profissional de RP que estaria fazendo a assessoria, afinal, tem como objetivo promover a compreensão mútua entre esses públicos. Seja por meio de encontros vivenciais, partilhas de equipe, ou ainda em pequenas dosagens ao longo do trabalho com os seus chefiados em momentos de formação, seria fundamental alinhar essa expectativa.

De acordo com o que interpretamos de Gastão e sua equipe, acreditamos que essa experiência seria satisfatória para ambos os lados: para os chefiados, amenizando ansiedades, e para si, já que está disposto a transformações e poderia aprender, nessa troca, novas formas de lidar com o tempo com o auxílio do coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizarmos esse trabalho, podemos identificar que os temas Relações Públicas, Chefia e Imaginário estão imbricados por diversos fatores, especialmente por influenciarem a construção de sentido. Mesmo que tenha sido feito de maneira breve e ainda inédita, é egrégio o poder analítico dos Estudos do Imaginário como ferramenta de pesquisa para as Relações Públicas. Seja nas relações interpessoais, na interferência do meio, ou ainda com as forças simbólicas de nosso inconsciente, muitas possibilidades se descortinam ao explorarmos esse tema e essa metodologia de pesquisa na comunicação.

Entre múltiplas abordagens, acreditamos que o princípio de realizar essa pesquisa com um viés experimental foi determinante para desenhar a trajetória de estudo. Pela carência de pesquisas semelhantes na área das Relações Públicas, a intenção foi oferecer ao campo uma alternativa metodológica, mesmo que, por ora, trazendo mais questionamentos que certezas, algo esperado por ser uma inovação. Para elucidar as possibilidades de uso da mitocrítica como método auxiliar nos diagnósticos de Relações Públicas, importa salientar algumas considerações.

Um dos conceitos dos Estudos do Imaginário que muito acrescentou ao estudo de Relações Públicas foi permitir que o símbolo expressasse por si um sentido, e não predeterminar possíveis interpretações. O tema da chefia ajuda a ilustrar esse fato: não é porque a pessoa exerce essa figura que, necessariamente, manifestará características do regime diairético, por exemplo, como o arquétipo do governante, o chefe ou o herói. Como prova disso, o regime diairético foi, até mesmo, o menos acionado por Gastão, ou, quando o foi, esteve muitas vezes sob a regência do dramático ou do místico.

Outra importante contribuição que o Imaginário trouxe para esse diagnóstico experimental de Relações Públicas foi a relevância do contexto, adicionando à análise questões que influenciam no relacionamento da chefia com a sua equipe a partir do meio.

Dando continuidade ao exemplo citado sobre a valorização do tempo para Gastão (e para o contexto do terceiro setor), identificamos outros temas que, aparentemente, também entram no jogo de forças coercitivas, identificadas a partir da reiteração dos entrevistados.

Os três mencionaram, por vezes com as mesmas palavras, temas em comum: a referência do trabalho como uma missão de vida; a antipatia com um modelo de trabalho hierárquico, mas que valorize o coletivo e a entreatajuda; a referência de chefia inspirada em personalidades religiosas, entre outros.

Esse fato nos sinaliza para o papel de mediação que a Instituição exerce nos relacionamentos, uma vez que compartilha valores dentro de uma cultura organizacional (no caso, a FPP), imersa em outras esferas, que, por suas vezes, também imprimem valores próprios (como exemplo, o terceiro setor). Talvez, em uma situação hipotética, se tivéssemos os mesmos entrevistados realizando o mesmo trabalho, porém em outra instituição (ligada ao militar, à saúde, ou ainda à indústria) provavelmente teríamos outros léxicos e significados recorrentes.

Considerando a relevância da instituição como mediadora de sentidos (e, portanto, do imaginário coletivo) percebe-se que a FPP provavelmente interfere nesse discurso cristão, assistencialista e humanizado na relação entre a chefia e seus chefiados. A partir disso, poderíamos questionar com casos análogos: quais seriam as influências que uma instituição financeira de alto risco implicaria nas suas figuras de chefia, que seriam prolongadas no relacionamento com os seus chefiados? E se realizássemos a mesma pesquisa em outra instituição cristã do terceiro setor, os resultados seriam semelhantes?

Assim sendo, identificamos que o contexto, ao mediar essas relações de trabalho, pode trazer uma lógica própria na construção de sentidos. Aliás, é inevitável que a chefia, enquanto figura legitimada para administrar o sentido que as pessoas empregam ao que estão fazendo, também seja influenciada por essa mediação, que, conseqüentemente, influenciará a sua relação com os chefiados.

Equacionar a complexidade pessoal desses atores, o seu arranjo enquanto grupo social, o papel da instituição enquanto mediadora, bem como o jogo de forças que o imaginário realiza constantemente é, sem dúvida, um desafio complexo para as Relações Públicas. Por isso, deixamos em aberto os encaminhamentos que poderiam ser feitos a partir desse diagnóstico para dar continuidade às fases do processo propostas por Andrade (2001), pois tal tarefa também excederia aos limites dessa pesquisa.

No que se refere à ferramenta de coleta de dados para a análise mitocrítica, sugerimos pensar em outras formas de apreensão, para além da entrevista, que permitam emergir os temas pertinentes para a interpretação.

Nesse ponto, inclusive, houve uma dificuldade para distinguir como os entrevistados reconhecem a chefia. Entre os múltiplos mecanismos psicológicos de percepção dos pares, é comum que as pessoas avaliem o outro pelo espelhamento, destacando fatores que elas valorizam ou desprezam tal qual como se percebem.

Margarida, por exemplo, admira em Gastão a questão política ao lidar com diversos atores diferentes, sendo que, em outra parte da entrevista, expressou que vê essa habilidade como um desafio, pois cada pessoa possui uma individualidade própria. Já Pedro deu destaque sobre a dimensão pacificadora, mas ele também mostrou, ao relatar sua trajetória de vida, ter um perfil conciliatório, que promove o diálogo e valoriza o bom relacionamento com a comunidade (fator, esse, advindo de experiências familiares que promoveram a união e o cuidado com o próximo).

Pedro, inclusive, anunciou que usaria analogias ao usar exemplos de sua própria vida para falar de Gastão. Margarida também teve momentos em que esteve autocentrada: ao ser questionada sobre como era Gastão, por exemplo, respondeu o quanto admirava a chefia Nair, sem perceber o ato falho. O mesmo ocorreu ao ser estimulada a falar da FPP, em que, no lugar dessa resposta, descreveu como era sua equipe no trabalho anterior.

O próprio fato de ambos entrevistados compararem Gastão com uma personalidade religiosa (Gandhi e Frei "X"), para além da mediação do meio, elucidada anteriormente, gera dúvidas. Afinal, esse pode ser um recurso de autoconvencimento para atribuir um sentido ao seu trabalho (já que é percebido como uma missão) que, sem dúvidas, é preferível ser guiado por alguém inspirador.

Esses casos nos sinalizam a necessidade de aprimorar a técnica de coleta de informações para a posterior interpretação na perspectiva das Relações Públicas: repensar a entrevista semiestruturada, a forma de abordagem, o local das entrevistas, entre outros fatores, devem ser considerados.

Entre os questionamentos gerados com a pesquisa, destacamos alguns indicativos que excederam ao tema, mas que podem dar continuidade à proposta aqui iniciada. Quanto ao estudo sobre a figura de chefia, interessaria resgatar, por meio do trajeto antropológico, a força simbólica que atua nas pessoas que a exercem, uma vez que esse papel é, ao mesmo tempo, ancestral e atual.

Com o intuito de auxiliar essa figura a se perceber nesse contexto, poderíamos, ainda, complementar a análise com as intencionalidades expressas pela chefia no que se refere a como ela gostaria de ser reconhecida, portanto, amarrando as interpretações do imaginário coletivo com a intenção consciente de suas expectativas como figura de chefia.

No mesmo sentido, partindo da perspectiva da organização, poderia cruzar essas informações com os valores institucionais (advindos do planejamento estratégico) a fim de conferir o alinhamento entre o que se espera dos gestores e o que é percebido pelas equipes de trabalho. Afinal, como apresentado na base teórica, foram esses gestores que desenharam as estratégias da organização. Essa seria outra possibilidade interessante de análise sob a perspectiva das Relações Públicas.

Para além de proposições e questionamentos, atestamos que essa pesquisa foi, assim como para Gastão, um tecelão de opostos. Reunir temas até então distanciados, por vezes contraditórios, foi uma experiência desafiadora, mas que possibilitou enlaçar teorias e práticas variadas ao redor de um tema em comum, que é a compreensão mútua dos públicos.

Afinal, um tecelão tem exatamente esse propósito: formar um único tecido composto por variadas linhas e fios de forma harmônica. Para Gastão, o seu tecelão de opostos pode ser um jeito de perceber a vida; para essa pesquisa, uma possibilidade de compreender a comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, R. **Pimentas: para provocar um incêndio, não é preciso fogo**. São Paulo: Planeta, 2014.
- ANDRADE, C. T. de S. **Psico-sociologia das Relações Públicas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- _____. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 2001.
- ARAÚJO, A. F; TEIXEIRA, M. C. Gilbert Durand e a pedagogia do imaginário. In: **Letras de Hoje**, v.44 (Out/Dez), 2009: 7-13.
- BACHELARD, G. **A terra e os devaneios do repouso: ensaio sobre as imagens da intimidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.
- _____. **A poética do espaço**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- _____. **A água e os sonhos: ensaio sobre a imaginação da matéria**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- _____. **A psicanálise do fogo**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- _____. **A terra e os devaneios da vontade: ensaio sobre a imaginação das forças**. São Paulo: Martins Fontes, 2001a.
- _____. **O ar e os sonhos: ensaio sobre a imaginação do movimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2001b.
- BARROS, A. T. M. P. Comunicação e imaginário – uma proposta metodológica. In: **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v.33, n.2 (Jul/Dez), 2010: 125-143.
- _____. Uma teoria para as formas e forças próprias da imaginação simbólica. In: **Intexto**, UFRGS, Porto Alegre, n. 40 (Set/Dez), 2017: 196-199.
- BALDISSERA, R. Reflexões sobre Comunicação, Relações Públicas e Complexidade. **Anais do I Congresso ABRAPCORP**, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2tkRSAA>. Acesso em: 13 Dez. 2017.
- _____. Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re)Tece as Culturas. **Anais do III Congresso ABRAPCORP**, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2JFTqhc>. Acesso em: 13 Dez. 2017.
- BENNIS, W. G. **A essência do líder: o grande clássico de liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BERGAMINI, C. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CABRAL, M.S.N.; SOUSA, M. T. C.; NASCIMENTO, A. F. do. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. In: **Revista Signos**, ano 36, 2015: 139-149.

CANFIELD, B. R. **Relações Públicas**: princípios, casos e problemas. São Paulo: Pioneira, 1987.

CHEVALIER, J.; GHEERBRANT, A. **Dicionário de símbolos**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

CONFERP. **Resolução Normativa n.º 43 de 24 de agosto de 2002**. Define as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas. Disponível em: <https://bit.ly/2LB3cOY>. Acesso em: 10/12/2017.

COVEY, S. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DANIELS, A. C.; DANIELS, J. E. **Measure of a leader**. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2007.

DAVEL, E. e MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.5 (Set/Dez), 2001: 107-126.

DE CARLI, A.; BARROS, A.T.M.P. Imaginário: uma contribuição teórico-metodológica para os estudos de jornalismo. In: **Conexão - Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v.12, n. 27 (Jan/Jul), 2015: 17-30.

DRUCKER, P. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

DURAND, G. **Campos do Imaginário**. Lisboa: Ellug, 1996.

_____. **O imaginário**: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem. Rio de Janeiro: DIFEL, 1998.

_____. **A imaginação simbólica**. Lisboa: Edições 70, 2000.

_____. **As estruturas antropológicas do imaginário**: introdução à arquetipologia geral. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

ELIADE, M. **Imagem e símbolos**. Ensaio sobre o simbolismo mágico-religioso. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. **Mito e realidade**. São Paulo: Perspectiva, 2013.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1984.

FORTES, W. G. **Relações Públicas** - processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

FRAIZ, R. C. C. A gestão escolar e o imaginário social de poder. **25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2sKRtpR>. Acesso em 13 Dez. 2017.

FRANÇA, F. Relações Públicas: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas. In: **Anuário Unesco/ Metodista de Comunicação Regional**, v.12., n.12, 2008.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A. e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HALL, C. S., e NORBY, V. J. **Introdução à psicologia Junguiana**. São Paulo: Cultrix, 1993.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IANHEZ, J. A. Relações Públicas nas organizações. In: KUNSCH, M. M. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JUNG, C. G. **Eu e o inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1978.

_____. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. **Coleção Obra Completa**. Tipos Psicológicos, Volume 7. Petrópolis: Vozes, 2011.

KUNSCH, M. M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia estrutural I**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2003.

MACHADO, M. A. **A pesquisa como ferramenta na atuação do profissional de relações públicas**. 71 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Comunicação Social da Pontífica Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MAFFESOLI, M. **A contemplação do Mundo**. Porto Alegre: Editora Artes e Ofícios, 1995.

MAIA, D. P. da. **Memoriais organizacionais como mídia: os heróis da Praça da Matriz de Porto Alegre**. 139 p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MAYO, E. **Problemas sociales de una civilización industrial**. Buenos Aires: Nueva Vision, 1977.

MARCONDES FILHO, C. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARK, M.; PEARSON, C. **O Herói e o Fora-da-lei**: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos. São Paulo: Cultrix, 2012.

MATOS, H. H. Relações com a mídia. In: KUNSCH, M. M. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MAXWELL, J. C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Duque de Caxias: Editora Vida Melhor, 2017.

MORIN, E. **Cultura de massas no século XX**: neurose. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2006.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership**: theory and practice. New Delhi: SAGE, 2010.

PEIRCE, C. S. **Semiótica e filosofia**. São Paulo: Cultrix, 1984.

PERUZZO, C. K. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

RAMOS, Z. L. **Conhecimentos pedagógicos**. Brasília: Vestcon. 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo. Atlas, 2006.

SARTRE, J-P. **A imaginação**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. In: **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.18, n. 3, 1982: 257-273.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1948.

TAKAHASHI, A. R.; SARSUR, A. M. A liderança em organizações educacionais: jogando luz sobre a administração em “Empresas do Ensino”. In: **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, 2012: 1-26.

TEIXEIRA, M. C. S. A pesquisa sobre imaginário no Brasil: percursos e percalços. In: PITTA, D. P. R. (Org.). **Ritmos do imaginário**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2005.

THIELE, A. **O Pão dos Pobres de Santo Antonio**: uma história de 120 anos de existência. Porto Alegre: Pão dos Pobres, 2015.

THOMAS, J. **Introduction aux méthodologies de l’imaginaire**. Paris: Ellipses, 1998.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WUNENBURGER, J.J. **O imaginário**. São Paulo: Loyola, 2007.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Apresentação da pesquisa
 - Pedido de autorização para gravar a conversa
 - Assinatura dos termos e entrega da cópia pessoal
 - Convite para falar livremente, só terão algumas sugestões...
- (em cinza: tópicos adicionais para abordar, se necessário)

Perguntas para a chefia

- 1 - Fale-me sobre sua história familiar e percurso profissional
 - conferir referências de chefias e como chegou ao cargo
 - experiências como chefiado
 - exemplos/anti-exemplos
- 2 - Descreva o que é chefia, para você.
 - houve pessoas, colegas ou chefias que te inspiraram/inspiram?
 - escolha uma figura de chefia “conhecida” que ilustre como você percebe esse papel. Por que a escolha?
- 3 - Como você se percebe como chefia? Como você acha que a sua equipe te percebe?
 - descreva como é para você estar neste cargo.
- 4 - Sobre a sua equipe: como você a percebe? Como é o relacionamento entre você e a equipe?

Perguntas para chefiados (individual)

- 1 - Fale-me sobre sua história familiar e percurso profissional
 - fatos marcantes que levaram a esse cargo atual
 - se já ocupou cargo de chefia antes
- 2 - Descreva o que é chefia, para você.
 - escolha uma figura de chefia “conhecida” que ilustre como você percebe esse papel. Por que a escolha?
- 3 - Como você se percebe como chefiado? Como você acha que a chefia te percebe?
- 4 - Sobre o seu chefe: como você o percebe? Como é o relacionamento entre você e a chefia?

ANEXO – AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

AUTORIZAÇÃO

Eu (nome do(a) entrevistado(a))....., abaixo assinado(a), autorizo Maria Lúcia Dutra Machado, estudante de Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título “TECELÃO DE OPOSTOS: AS CONSTELAÇÕES DO IMAGINÁRIO DE UMA FIGURA DE CHEFIA, UM ESTUDO DE RELAÇÕES PÚBLICAS” e está sendo orientado pela Prof. Dra. Ana Taís Martins Portanova Barros.

Porto Alegre, 10 de Maio de 2018.

Assinatura do(a) entrevistado(a)