UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

Treinadores de Sentido
notas etnográficas sobre atividades motivacionais modernas

JORGE GONÇALVES DE OLIVEIRA JÚNIOR

São Paulo – 2015

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

Treinadores de Sentido
notas etnográficas sobre atividades motivacionais modernas
(versão corrigida)

JORGE GONÇALVES DE OLIVEIRA JÚNIOR

São Paulo – 2015

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

Treinadores de Sentido
notas etnográficas sobre atividades motivacionais modernas
(versão corrigida)

JORGE GONÇALVES DE OLIVEIRA JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Departamento de Antropologia da Universidade de São Paulo, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência Social (Antropologia Social)

orientadora: Profa. Dra. Rose Satiko Gitirana Hikiji

São Paulo – 2015

OLIVEIRA JÚNIOR, Jorge Gonçalves de. Treinadores de sentido: notas etnográficas sobre atividades motivacionais modernas. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Departamento de Antropologia da Universidade de São Paulo, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência Social (Antropologia Social).

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. Dr. _____ Assinatura: _____

Instituição: _____

Prof. Dr. _____ Assinatura: _____

Instituição: _____

Profª Drª. _____ Assinatura: _____

Instituição: _____

Para Kelly e o sonho que aninhamos

Agradecimentos

A Capes, pelo financiamento da pesquisa. Igualmente a todos os professores e funcionários do PPGAS-USP, por todo apoio. À Rose Satiko Gitirana Hikiji, pela sinceridade na orientação, precisão dos conselhos e compreensão com minhas confusões com datas.

Aos professores Stélio Marras e Pedro Jaime, pelas preciosas dicas durante a qualificação e à professora Catarina Morawska e ao professor Jorge Villela, que também fizeram ótimas observações no III Seminário de Antropologia da UFSCar. E também ao professor Guilherme C. Magnani e a colega Jacqueline Moraes Teixeira também pelas observações na disciplina Metodologia de Projeto.

Aos amigos e “irmãos de orientação”, Magda Ribeiro, Kellen Pessuto e Thiago Haruo, pelas leituras e conversas valiosas. A toda turma do PPGAS-USP 2013, por compartilhar as neuras (Helena Manfrinato pelo toque com relação ao *Marketing Multinível*; Laís Miwa Higa, com relação ao *Leader Training*; Camila de Paula, pelos mapas nos labirintos burocráticos; e a minha fantástica parceira Isabela Venturoza, pelas conversas no “chat do feice”, bem como ao seu grande companheiro Eric Omine, pelo apoio. Sem esquecer também Alice, Álvaro, Ana, Antônio, Augusto, Bruno, Cibele, Letícia, Luiza, Maria Isabel, Olavo, Renan, Victor e Yarita).

Ao amigo Ricardo Streich pela indicação do filme *The Century of de Self*, que me propiciou muitos *insights*. E também à Monise Picanço pela generosidade em compartilhar seus escritos no início desta pesquisa. À amiga Patrícia Cristina Rodrigues, pela ajuda fundamental na formatação e a ela e seu companheiro, Ton Albuquerque, pela amizade e por levar o cachorro pra passear.

Ao amigo Bruno Casalotti pela cumplicidade temática e pelo mate que trouxe do Sul.

À turma do lixo, pelos momentos em que me ajudaram a esquecer esta pesquisa e todos meus outros amigos, pelo mesmo motivo. À Nikolai Korsakov, o gato, e Vi.La. Lobos, o cão, pela companhia durante toda a elaboração destas linhas.

À minha família, especialmente meus pais Jorge e Josefa, pela compreensão com as ausências e pelo carinho infalível.

Aos companheiros, companheiras, funcionários e funcionárias do Sinpro-ABC, por todo apoio e carinho.

A todos os interlocutores desta pesquisa, pela generosidade em doar seu tempo e me permitir acompanhar suas pegadas.

Resumo

O objeto desta dissertação são as “atividades motivacionais modernas”, ou seja, atividades voltadas para a criação de um estímulo em indivíduos que, supõe-se, necessitam de um sentido para seu trabalho e/ou sua vida. Tais atividades demandam interrupções da rotina e uma reflexão sobre a própria trajetória do praticante, e há uma oferta variada de produtos com esse fim, oferecidos por empresas especializadas. Neste trabalho nos concentramos em analisar palestras motivacionais, um grupo de encontro de fim de semana chamado *Leader Training* e o *coaching* associado à programação neurolinguística (PNL). Buscamos realizar observações participantes, entrevistas e análises de material de divulgação, livros, vídeos e sítios da internet a fim de conseguir apreender essas práticas em suas diversas facetas. Nossa análise e interpretação buscou compreender os mecanismos e estratégias dessas atividades para construção de sua eficácia, por meio de narrativas e performances que buscam realinhar as intenções dos participantes com uma noção convencional de *sucesso* e *felicidade*, observando as diferentes maneiras como o discurso científico é acionado e o religioso é sutilmente sugerido na elaboração de seus conteúdos. Operando comparações das descrições de campo com a teoria antropológica, em intersecção com uma análise baseada nos pressupostos dos *science studies* na sua forma de conceber o moderno em suas simetrias com o não-moderno, acreditamos ter contribuído com a ampliação do olhar sobre o objeto.

Palavras chaves: atividades motivacionais; gurus; *Large Group Awareness Training*; *coaching* e PNL; ontologias da modernidade.

Abstract

Trainers of Meaning: ethnographic notes on modern motivational activities

The object of this dissertation are the "modern motivational activities", i.e. activities aimed at creating an incentive in individuals who, one assumes, require a meaning to their work and/or their life. Such activities require routine interruptions and a reflection on the participant's own trajectory, and there is a wide range of products for this purpose, offered by specialized companies. In this dissertation, we focus on analyzing motivational talks, a weekend group meeting called Leader Training and coaching associated with Neuro-Linguistic Programming (NLP). We seek to conduct participant observation, interviews and analysis of promotional materials, books, videos and websites in order to be able to understand these practices in its various facets. Our analysis and interpretation sought to understand the mechanisms and strategies of these activities to build their effectiveness through narratives and performances, that seek to realign the intentions of the participants with a conventional notion of success and happiness, noticing the different ways in which scientific discourse is triggered and the religious is subtly suggested in the development of its contents. We believe that we have contributed to broaden the view on the subject, operating comparisons of field descriptions with the anthropological theory, in intersection with an analysis based on the assumptions of Science Studies in their way of conceiving the modern in its symmetries with the non-modern.

Key words: motivational activities; gurus; Large Group Awareness Training; coaching and NLP; ontology of modernity.

The job of leadership today is not just to make money, it's to make meaning.

John Seely – pesquisador de organizações e ex-diretor da Xerox

Índice de Quadros

Quadro 1 - Tipologia dos discursos	64
Quadro 2 - Comparação entre as dinâmicas dos LTs e LGAT	121
Quadro 3 - Sessões de filmes do Sebrae	131
Quadro 4 - Tipologia de cores	141
Quadro 5 - Tipologia zoológica	142
Quadro 6 – Gráfico de citações de Programação Neurolinguística na Folha de São Paulo.....	148
Quadro 7 – Gráfico de citações de “coaching” na Folha de São Paulo	151

Índice de Figuras

Figura 1 - comparação iconográfica: escadas	67
Figura 2 - Configuração das cadeiras no LT.....	83
Figura 3 - Feedback negativo	86
Figura 4 - Feridas Mortais	86
Figura 5 - Pirâmide de níveis neurológicos de Dilts	94
Figura 6 - Dinâmica dos níveis neurológicos	95
Figura 7 - Queima da ferida mortal.....	97
Figura 8 - Daiado	99
Figura 9 - Posição para o combate.....	102
Figura 10 - Firewalking: Ahmed Hussain e três englishman	110
Figura 11 - Firewalking: Reginald Adcock, o primeiro firewalker moderno.....	110
Figura 12 - Firewalking: Tolly Burkan, o guru da Nova Era	111
Figura 13 - Firewalking: experiência de campo.....	111
Figura 14 - Trança de Schechner	132
Figura 15 - Diagrama de leitura dos olhos da PNL	139
Figura 16 - Anúncio de jornal: "mãe diana practiotiner"	150
Figura 17 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	162
Figura 18 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	168

Sumário

INTRODUÇÃO: OS MOTIVOS DESTE TRABALHO.....	16
A Do objeto.....	16
B Das subjetividades.....	20
C Das políticas do saber.....	27
D Dos esforços metodológicos	32
CAPÍTULO I - A HIPNOSE, A ESCADA E A DANÇA DAS CADEIRAS: PALESTRAS MOTIVACIONAIS E AUTOAJUDA:.....	35
1.1 Três palestras motivacionais	42
1.1.1 Palestra A – A hipnose.....	43
1.1.2 Palestra B – A escada.....	47
1.1.3 Palestra C – A dança das cadeiras	49
1.2 Especulações Legítimas e Legitimidades Especulares.....	52
1.2.1 Discurso de Autoridade	54
1.2.2 Autoridade do Discurso.....	58
1.2.3 Para além do Discurso: O Deus Suprimido.....	65
CAPÍTULO II – INSTRUMENTOS DE DEUS EM <i>OFF</i> : GRUPOS DE ENCONTRO MOTIVACIONAIS.....	71
2.1 <i>Leader Training</i> e <i>Large Group Awareness Training</i>	73
2.2 Descrição do <i>Leader Training</i>	78
2.2.1 Sexta-feira:	79
2.2.2 Sábado.....	88
2.2.3 Domingo	115
2.2.4 Tabela	120
2.3 Performances e Narrativas.....	123
CAPÍTULO III – XAMÃS, GURUS E CONSULTORES: PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA E <i>COACHING</i>	133
3.1 “O mapa não é o território”	134
3.2 “Não é Terapia”	147
3.3 Uma reflexão ontológica	156
CONSIDERAÇÕES FINAIS: BARTLEBY.....	160
REFERÊNCIAS.....	170
ANEXOS.....	179
1 Filosofia do Sucesso	179
2 Egograma.....	181
3 Outras dinâmicas do LT	182
4 Seções de cinema do “Cine Sebrae” na “Feira do Empreendedor” de 2015.....	184

INTRODUÇÃO: OS MOTIVOS DESTE TRABALHO

A Do objeto

Mensagens, discursos e atividades motivacionais não são raros em nosso meio. O gênero da literatura de autoajuda pode ser encontrado em qualquer livraria e é presença comum nos rankings de livros de não-ficção; na verdade ganharam um ranking próprio em algumas revistas populares devido ao grande sucesso de vendas. Da mesma maneira, gurus motivacionais estão sempre presentes em programas de entrevistas em rádio e tevê, isso quando não possuem seus próprios programas ou mesmo colunas semanais na mídia impressa (PICANÇO, 2013; TURMINA, 2014). Há um verdadeiro mercado de produtos motivacionais, oferecidos tanto para empresas quanto para pessoas físicas, e que prometem verdadeiras revoluções pessoais. Entre a gama de produtos oferecidos podemos enumerar: cartazes, livros, palestras ao vivo ou gravadas, cursos extensivos, seminários de fim de semana, cursos online, aconselhamentos e treinamentos no próprio local de trabalho, etc. E entre as técnicas e métodos utilizados é possível encontrar estratégias retóricas, narrativas edificantes, filmes, músicas, técnicas corporais, jogos, psicodramas, terapias de grupo, dinâmicas, meditações, entre muitas outras.

As fontes teóricas que embasam os palestrantes e gurus motivacionais podem ser provenientes da Psicanálise, da Antropologia, de postulados da Física Quântica e de abordagens psicológicas alternativas como Programação Neurolinguística (PNL), a Análise Transacional, a Psicologia Transpessoal¹, além de teorias do próprio campo da Administração como as teorias do Desenvolvimento Organizacional e da Cultura Organizacional, chegando até fontes menos científicas como o Xamanismo e a Hipnose. Enfim, essa é apenas uma pequena amostra do que foi possível observar em campo durante a realização desta pesquisa, cujo objetivo é ampliar nossa compreensão sobre essas atividades, no seio da sociedade moderna².

Quanto às alocações motivacionais, podemos pensá-las como uma variante dos discursos morais, ou até parte dos ritos orais (MAUSS, 2005), presentes nas diversas

¹ Todas essas terapias alternativas surgiram dentro do escopo do movimento conhecido como “Nova Era” e serão devidamente explicadas ao longo do trabalho.

² Utilizo o termo “moderno” e suas variações em consonância com o entendimento de Bruno Latour (2011) da modernidade enquanto resultado de uma constituição – segundo ele, já em frangalhos – baseada na separação purificadora de Natureza e Sociedade, enquanto sub-repticiamente multiplicam-se seus híbridos.

culturas humanas, como as falas sagradas, homilias, conselhos de sábios, exortações guerreiras, relatos de mitos e até as artes retóricas dos gregos, sempre estabelecidos em contextos socioculturais específicos e proferidos por um especialista autorizado e reconhecido socialmente (BOURDIEU, 1998). Mas, enquanto práticas desenvolvidas no seio da moderna sociedade ocidental capitalista³, elas jazem sobre os fundamentos do utilitarismo e da secularização; logo seu uso e emprego são justificados por sua racionalidade e funcionalidade, e não por tradição, efeitos estéticos, emocionais ou mágicos. Logo, pela teoria da ação social de Weber (2004), as atividades motivacionais deveriam ser classificadas entre as ações racionais com relação a *fins*, pois sua finalidade específica é aumentar a produtividade dos indivíduos por meio de um estímulo subjetivo e/ou remissão de conflitos.

Mas, como também indicou Weber, a classificação funciona como instrumento teórico analítico de tipo ideal, como uma generalização de onde partir a fim de contemplar os “desvios” que constroem o real – e poucos métodos são tão eficazes para a complexificação de análises totalizantes que a etnografia. Assim, dado que o aumento da produtividade parece ser o interesse maior de quem contrata serviços motivacionais, quando focalizamos outros atores envolvidos no processo, por meio de entrevistas e da observação participante, surgem outras relações subjacentes. Percebe-se que também é possível entender as atividades motivacionais como ação social com relação a *valores*, se atentarmos para o discurso de quem as fornece, pois muitos alegam que ajudar pessoas a encontrar motivação e sentido na vida supera interesses econômicos, e, do ponto de vista de alguns dos “motivados”, elas poderiam ser classificadas entre as *ações afetivas*, pois entre esses agentes há quem valorize a busca pelo autoconhecimento, uma compreensão melhor sobre si e sobre o mundo, isso sem mencionar os que relatam terem vivido epifanias sobre sua verdadeira missão de vida. Ou até mesmo o que ouvi de um senhor, dono de uma empresa de contabilidade, na fila para uma palestra ocorrida em 2014, durante a Feira do Empreendedor do Sebrae: ele me confessou que assistia àquelas palestras não porque aprendesse algo aplicável em seu trabalho, mas porque as adorava, pois eram momentos de se “recarregar as baterias”.

Assim, tendo em vista a variedade do objeto e o interesse antropológico desta pesquisa, uma estratégia segura poderia ser a análise etnográfica de uma empresa

³ O bloco socialista soviético também desenvolveu suas modernas práticas e discursos motivacionais, sua principal expressão visual é, sem dúvida, o estilo artístico do realismo soviético.

específica e de seu corpo de funcionários⁴ em um processo de treinamento motivacional localizado. Entretanto é possível encontrar algumas pesquisas desse tipo no campo da Administração⁵, principalmente na subárea da Cultura Organizacional, empreendidas como forma de diagnosticar a efetividade ou a percepção de alguns treinamentos e que, muitas vezes, servem para justificar planos e estratégias da própria empresa. Há, porém, sempre o risco de se esbarrar em um resultado semelhante ao observado no “Experimento de Hawthorne”⁶, devido à impossibilidade de se isolar o efeito gerado pelo conteúdo da atividade motivacional do efeito causado pela percepção de que se está sendo observado e tendo o desempenho medido – não há laboratório contraplacebo para experimentos sociais.

É também bastante variada a forma como as atividades motivacionais se integram à rotina corporativa. Há desde as empresas de Marketing Multinível, que as colocam no coração do próprio mecanismo organizacional⁷, até empresas que delegam aos seus profissionais de RH a realização de treinamentos periódicos; há as que terceirizam as atividades motivacionais, mas as promovem com frequência; as que raramente fazem esse tipo de treinamento; as que só recorrem a eles quando identificam algum problema de insatisfação ou conflito entre seus funcionários e as que nunca recorrem a esse expediente.

⁴ Quando não estiver me referindo a termos nativos, optarei pelas palavras “funcionários” e “chefes”, por considerá-las mais generalizantes que “colaboradores” e “gestores” ou “trabalhadores” e “patrões”. As primeiras opções são bastante empregadas em situações formais dentro das empresas e consideradas “politicamente corretas”, porém são mais raras fora do nicho organizacional. Já as duas últimas opções aparecem com maior frequência no discurso sindical. Claramente os primeiros vocábulos buscam amenizar as tensões da luta de classes e os segundos evidenciá-las. Tais tensões, apesar de centrais no objeto pesquisado, surgiram apenas colateralmente no campo e, por isso, evitou-se uma opção de vocabulário que parecesse uma declaração de princípios. É também uma forma de, admitindo todos os riscos, obedecer à restrição leibniziana, segundo a qual não se deve ofender os sentimentos estabelecidos, porém isso deve ser entendido como estratégia discursiva e não como capitulação ou ingenuidade, conforme aponta Stengers, tal restrição “confere ao enunciado daquilo que se pensa como verdadeiro a responsabilidade de não obstruir o devir: não ferir os sentimentos estabelecidos a fim de poder tentar abri-los àquilo que sua identidade estabelecida os obriga a recusar, combater, desconhecer.” (STENGERS, 2002, p. 26)

⁵ Um bom exemplo desse tipo de trabalho avaliativo pode ser visto em FERREIRA (2008)

⁶ Os experimentos de Hawthorne (Chicago) ocorreram entre 1924 e 1927, em uma fábrica da Western Electric Company, consistiam em verificar o efeito da iluminação e das condições de trabalho na produtividade das operárias. Entretanto, após os pesquisadores observarem que o aumento da iluminação e o oferecimento de benefícios como lanches e intervalos causavam aumento de produtividade, quando esses elementos foram retirados, ao contrário do que se esperava, a produção continuou aumentando. Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, coordenadores da pesquisa, chegaram então à conclusão de que a atenção dada pela empresa às funcionárias, através dos pesquisadores, teria sido o fator determinante da mudança de produtividade em detrimento de qualquer mudança nas condições físicas. (JAIME, 1997)

⁷ Empresas de Marketing Multinível, Marketing de Rede ou Venda Direta funcionam por meio da venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor por vendedores independentes (sem vínculo empregatício com a empresa fornecedora), que podem auferir lucros tanto por meio de suas vendas como da venda realizada por novos vendedores por eles recrutados. Segundo seus adeptos, diferencia-se do esquema conhecido como “pirâmide” pela existência de um produto mediando a relação. Tais empresas costumam realizar eventos periódicos para a premiação de vendedores bem sucedidos como forma de motivar seus associados. Agradeço à colega antropóloga Helena Manfrinato por essa observação.

E há também o fato de que algumas dessas atividades não se restringem ao ambiente corporativo, algumas são oferecidas ao público geral, como o “Leader Training”⁸, o “Coaching de vida” e palestras gratuitas que funcionam como apresentação para cursos pagos de Coaching⁹, Programação Neurolinguística¹⁰, Técnicas de Venda para autônomos, etc. e que embora não estejam vinculadas a uma empresa específica, nasceram no ambiente empresarial e a ele fazem referência o tempo todo.

Com tal configuração do campo, a opção metodológica da pesquisa foi pela etnografia de atividades motivacionais em diferentes contextos, variados espaços e com públicos diversos: anfiteatros de hotéis em cidades do interior, salas de treinamento de empresas, salas de conferência alugadas na Avenida Paulista, sede do Sebrae-SP, da Associação Comercial de São Paulo, da Associação Cristã de Moços e eventos como a Feira do Empreendedor do Sebrae, palestra rotineira dentro da empresa, sessão gratuita de coaching, etc. O acompanhamento de diferentes profissionais do campo motivacional também permitiu vislumbrar de que maneira estratégias argumentativas, metáforas motivacionais, músicas, vídeos, conceitos e técnicas corporais circulam por essas práticas, suas recorrências e reinvenções, ou seja, foi possível seguir, em pequenas trajetórias, alguns signos, práticas e narrativas. O foco, portanto, será o ritual motivacional e algumas de suas manifestações, tanto as integradas ao ambiente corporativo quanto as que se organizam fora dele, mas que apelam para a noção de “realização profissional” e “felicidade”, ao mesmo tempo em que criam e ressignificam, a cada momento, essas noções; atentando, principalmente, para os signos, discursos e visões de mundo que permeiam essas manifestações.

⁸ Seminário de autoconhecimento realizado em hotéis com duração de três dias. Ver capítulo II.

⁹ “Coaching Executivo: aconselhamento e *feedback* pessoal fornecido os gerentes de uma organização para desenvolver suas habilidades interpessoais e gerenciais” (VANDENBOS, 2010). Ver capítulo III.

¹⁰ “conjunto de técnicas e estratégias designadas a melhorar as comunicações e relações interpessoais pela modificação de ‘programas mentais’, ou modelos mentais do mundo, que os indivíduos desenvolvem e usam para responder e interagir com o ambiente e com outras pessoas. Essa abordagem usa princípios derivados da neurolinguística e pressupõe que esses programas, bem como os comportamentos que eles influenciam, resultam da interação entre o cérebro, a linguagem e o corpo. A fim de alcançar a mudança desejada, deve-se primeiro entender a experiência subjetiva e as estruturas de pensamento (i.e., programas mentais) subjacentes àquela experiência, e então aprender a modificar esses programas quando necessário, por exemplo, para aumentar o comportamento adaptativo em uma variedade de situações ou para alcançar excelência no desempenho pessoal. Embora originalmente aplicada à psicoterapia e ao aconselhamento, a programação neurolinguística desenvolveu aplicações em outros campos como administração de empresas, inteligência artificial e educação [desenvolvido nos Estados Unidos em 1976 pelo matemático e terapeuta norte-americano Richard Bandler (1950-) e pelo linguista norte-americano John Grinder (1940-)]” (VANDENBOS, 2010). Ver capítulo III.

B Das subjetividades

Com isso, aproximei-me dos treinamentos motivacionais munido da perspectiva antropológica e disposto a analisá-los *de perto e de dentro* (MAGNANI, 2002) e mesmo *a me deixar afetar* (FRAVET-SAADA, 2005) realizando observações participantes – armando minha “tenda de antropólogo” nas salas de conferência de hotéis, auditórios e salas de treinamento –, de fato pude observar ações e performances que fugiam completamente ao cenário que se espera de ambientes empresariais: sessões de transe, hipnose, curas e catarses intensas começaram a se manifestar – embora higienicamente afastados dos locais de trabalho –; além de psicodramas, gritos de guerra, *firewalking*¹¹, tudo acompanhado por músicas *pop* e *new wave*, com demonstrações e explicações professorais em gráficos projetados por Datashow e seguidos pelo auditório, escolarmente, em apostilas consumíveis.

Foi então que, ao voltar para os meus pares, alguns questionamentos começaram a me afligir. Alguns colegas antropólogos mostraram surpresa com a originalidade do tema da pesquisa, e me perguntaram sobre o porquê de eu tê-lo escolhido; outras pessoas mostraram-se curiosas e rapidamente me relataram suas experiências com palestras motivacionais e seminários, algumas delas, principalmente as ligadas a áreas administrativas e de recursos humanos, perguntavam-me se essas atividades *realmente funcionavam*. Mas a reação mais intrigante, e que também me colocava em um verdadeiro dilema empírico e ético, foi a dos colegas, principalmente das demais ciências humanas, que logo identificaram a importância da minha pesquisa como forma de “desmascarar charlatões”. Nesse caso, se tentasse explicar a delicadeza do objeto, ou mesmo defender meus “nativos”, eu era prontamente colocado em uma situação comparável a que passou Viveiros de Castro (2002) quando questionado sobre seu compromisso com a cosmologia Ese Eja: “você acredita que os pecaris são humanos, como dizem os índios?”, ou Márcio Goldman (2006) quando interrogado sobre a factibilidade dos eventos “sobrenaturais” que ele teria vivido, em certa ocasião, pesquisando o Candomblé em Ilhéus: “você ouviu mesmo os tambores dos mortos?”. Mesmo sem sair do nosso sistema cultural, posso ter sido colocado em uma espécie de *double bind*, ou duplo vínculo, conforme sugeriu Goldman citando Gregory Bateson¹² (GOLDMAN, 2006; BATESON, 1972), ou seja,

¹¹ Atividade comum em seminários e eventos de vivência motivacional desde os anos 80, trata-se do andar sobre brasas com os pés descalços sem queimá-los. Mais detalhes sobre essa prática no capítulo II.

¹² “essa espécie de armadilha em que somos apanhados quando nos defrontamos com injunções conflitantes que não nos deixam margem de manobra porque ‘não importa o que se faça, não se pode vencer’” (GOLDMAN, 2006). O conceito foi criado por Bateson para descrever a situação do indivíduo

caso aceite a eficácia das atividades motivacionais, poderei ser acusado de conivente com essas “práticas de opressão ideológica” e nada poderei dizer a respeito delas que elas já não digam – conforme indicou Goldman. Mas, caso rejeite-as totalmente e assuma a postura do “desmascarador de charlatões”, estarei impingindo essa pecha aos meus informantes.

Ora, esse tipo de situação de impasse entre a resignação e o denunciamento, sem que se permita ou se visualize outra via de ação ou interpretação, também se enquadra no que Pignarre e Stengers (2011) denominaram como “Alternativas Infernais”: mecanismo típico do capitalismo, capaz de levar o pensamento político a verdadeiros becos sem saída frente às imposições de uma lógica inexorável. Logo o primeiro desafio ao se realizar uma etnografia de uma atividade moderna e constituída dentro da lógica capitalista de mercado, como as atividades motivacionais, deve ser a neutralização dos termos da alternativa infernal: adesão ingênua ou crítica vazia.

Viveiros de Castro sugere uma reformulação da pergunta que sua aluna lhe fez, se ele acreditava, com os Ese Eja, que os pecaris *são* humanos. Para ele, o problema está colocado de forma errada, não se trata de crença, mas de procurar compreender o que é humanidade e “pecaritude” para esses nativos; o problema antropológico fundamental, nesse caso, é entender o que a afirmação diz a respeito do universo representado pelo pensamento nativo, e assim dar dignidade filosófica a esses conceitos. Trata-se de uma escolha ética e metodológica do antropólogo ao arriscar uma maior simetria entre o pensamento nativo e o antropológico:

Se há algo que cabe de direito à antropologia, não é certamente a tarefa de *explicar o mundo de outrem*, mas a de *multiplicar o nosso mundo* (Viveiros de Castro, 2002:132 - **grifos do original**)

Assim, a tarefa da antropologia se amplia para além da interpretação do mundo alheio, com base no nosso pensamento científico-filosófico, para o estabelecimento de uma relação entre ontologias, o que pode garantir um rendimento maior de consequências além da simples objetificação do outro. A alternativa infernal de saber se os palestrantes motivacionais são ou não *charlatões* se perde na necessidade de se compreender que relações de sentido são acionadas pelas atividades que eles promovem, e a existência de alguns treinamentos motivacionais, que apelam para interpretações subjetivas e até místicas da realidade, buscados por profissionais e instituições que imaginamos dos mais

esquizofrênico o qual, criado em uma atmosfera onde recebe mensagens verbais de um tipo e mensagens não-verbais com sentido oposto, acaba tendo a sua representação do mundo colapsada sempre que colocado em uma situação de duplo vínculo, o que geraria os sintomas da esquizofrenia. (BATESON, 1972)

pragmáticos, pode render questionamentos antropológicos e filosóficos muito mais intrigantes que a mera denúncia.

Entretanto, devemos admitir que há uma diferença sensível entre a ontologia Ezequiel de Azevedo e a dos modernos; entre as visões de mundo do “povo de academia” e do povo de santo, e essa discrepância com a modernidade faz com que a pesquisa antropológica sobre esses *outros* seja promissora para a tarefa de diversificar nossa visão de mundo e indicar alternativas para outras possibilidades de existência. Mas e quanto à antropologia feita em empresas? Seria um tanto contraditório afirmar que a análise das instituições centrais da nossa cultura pudesse ter o mesmo efeito multiplicador. Viveiros de Castro e Goldman referiram-se a situações em que o antropólogo tinha que prestar contas, para os seus pares, de visões de mundo que desafiam nossos paradigmas. No caso desta pesquisa, quando me perguntam sobre os “charlatões”, o que é colocado em jogo não é a suposta “ingenuidade”, “primitivismo” ou mesmo “exotismo” dos “meus nativos”, mas sua boa-fé, pois o charlatão não enxerga o mundo de um modo diferente, ele falseia a realidade. Logo o que se coloca em questão são as construções e disputas por trás de nosso próprio mundo, nossa própria ontologia ou ontologias.

Bem se vê que as práticas que serão aqui etnografadas são apontadas, por alguns pesquisadores das ciências sociais, como mascaradoras e amenizadoras do processo de exploração capitalista. Robert Castel (1987), por exemplo, estudou a disseminação dos tratamentos de base psicológica para além dos casos patológicos e a criação de inúmeras terapias novas para “tratamento de indivíduos normais”; ele utilizou, como horizonte interpretativo, a noção de capilarização do poder em uma sociedade pós-disciplinar, elaborada por Foucault (FOUCAULT, 2011), e examinou a maneira como as novas terapias voltaram-se para o mundo da família e do trabalho como mercado potencial para a ressignificação de tensões existenciais provenientes de desarranjos socialmente determinados:

Como de fato enfrentar as mudanças tecnológicas e os imperativos da concorrência, se não fazendo do trabalhador um ser sem asperezas e sem críspação, cujas capacidades são mobilizáveis a qualquer instante? Mas como conseguir isso, se não for perseguindo seus bloqueios e suas resistências cultivando uma espontaneidade reencontrada, capaz de responder às injúrias do presente? (CASTEL, 1987:150)

As reflexões de Castel, a meu ver, embora estivessem mais voltadas para o significado social da disseminação das teorias psicológicas para além do campo médico-científico, são das mais bem construídas no campo da Sociologia para uma análise crítica

das atividades motivacionais. Entretanto, voltando-se para as práticas em si e para os significados que seus praticantes lhes atribuem, ou seja, dando-se um passo antropológico, percebemos o quanto as atividades motivacionais são percebidas como ferramentas úteis ou até redentoras para a ressignificação do sentido do trabalho e da própria vida de muitos que as vivem. Por isso a tarefa a que este estudo se propõe é a de suspender os juízos gerais a fim de seguir as práticas e discursos motivacionais, com o intuito de tentar compreender como eles inventam o seu próprio mundo.

Mas mesmo que essas ressalvas garantam a dignidade do discurso dos nativos e coloque entre aspas o problema do charlatão, o fato de que o pesquisador, os pesquisados e os eventuais leitores desta pesquisa fazemos parte do mesmo paradigma cultural, compartilhando grande parte das convenções sociais, não elimina a questão moral. Afinal, é *certo* que os funcionários de uma empresa sejam levados a acreditar que todo tipo de problema, inclusive os relativos à esfera profissional, tenham sempre causas individuais? Não seria *errado* aplicar políticas que aumentam a exploração da mais-valia ao mesmo tempo em que se convence a mão de obra de que aumento da produtividade é conquista pessoal?

O antropólogo francês Didier Fassin, ao estudar as manifestações de racismo na França e também a percepção da população da África do Sul e suas autoridades sobre a epidemia de Aids e suas políticas de intervenção, forjou o que ele chama de uma Antropologia da moral...

...an anthropology which has morals for its object – in other words, which explores how societies ideologically and emotionally found their cultural distinction between good and evil, and how social agents concretely work out this separation in their everyday life. (FASSIN, 2008:333)

Ele cita, como exemplo, obras suas e de outros antropólogos que buscaram descrever o *senso local de certo e errado*. Entretanto, ele também descreve momentos em que experimentou conflitos entre essa descrição e o senso moral de seus pares. Como em uma conferência sobre Aids proferida por ele em 1993, quando apresentou um trabalho que buscava descrever as razões por que médicos africanos não informavam seus pacientes sobre os resultados de testes de HIV. Tratava-se de uma questão delicada que envolvia fatores como ausência de alternativas para tratamento e estigmas como bruxaria, todavia uma prestigiada pesquisadora que presidia aquela sessão acusou-o de conivência com as práticas antiéticas de tais médicos por apresentar-lhes justificativas¹³.

¹³ Eis uma categoria de acusação a que também se arrisca o presente estudo.

Outro antropólogo, o polonês Wiktor Stoczkowski, no mesmo periódico em que Fassin propõe a sua Antropologia da Moral, corrobora com a proposta de seu colega da *École des Hautes Études en Sciences Sociales*, porém ressalta a grande dificuldade que é realizá-la na prática, pois exige que o pesquisador leve em conta os diversos, heterogêneos e sobrepostos valores – epistemológicos e morais – implicados na produção do conhecimento, sem dissimular os seus próprios valores. Essa Antropologia da Moral deve conduzir a uma interação entre as moralidades do observador e as dos observados, a fim de minimizar os conflitos entre ética e epistemologia, pois moralidades evidenciadas tornam-se ferramentas heurísticas, enquanto as moralidades colocadas de maneira ingênua, segundo Stoczkowski (2008), nos afastam de uma escolha epistemológica mais “científica” (epistemologically sound science).

Dessa forma, desde que uma tarefa nada simples exija a prudência de se começar o quanto antes, começaremos a pensar nos diferentes valores morais e epistemológicos que circulam o objeto pretendido.

Em se tratando de uma pesquisa antropológica de uma prática ligada à atividade empresarial, atritos entre valores epistemológicos e morais se apresentam, inicialmente, entre os campos da Antropologia e da Administração. Em sua dissertação de mestrado, o antropólogo Pedro Jaime (1997), descreveu as relações tensas entre essas duas Ciências Sociais, desde sua construção histórica – com o experimento de Hartworne –, até seus desdobramentos contemporâneos, com antropólogos trabalhando em empresas de marketing e treinamento. Nessa pesquisa, o antropólogo revelou várias tensões envolvendo a articulação dos dois campos, mas aqui destacaremos uma observação sobre a diferença das performances¹⁴ dos pesquisadores e professores das áreas de administração e antropologia com o campo empresarial:

Para os professores/pesquisadores de administração, a necessidade de estabelecer uma articulação com o universo empresarial não representa motivo de desgaste com os pares. Falar a linguagem própria do mundo das empresas é um dever de ofício desse profissional, uma condição *sine qua non* para que se possa lecionar numa escola de administração. O mesmo não ocorre com os docentes de antropologia. Na comunidade antropológica tudo se passa como se houvesse um sistema de classificação dos universos acadêmico e empresarial a partir de critérios de *pureza* e *impureza*. Dentro desse sistema, as organizações empresariais são vistas como algo *impuro*, do qual o

¹⁴ Aqui, o termo *performance* está sendo usado no sentido que lhe atribuiu Ervin Goffman ou seja como uma metáfora do campo dramático para se descrever as interações sociais. Trataremos sobre essa questão, no que se refere às atividades motivacionais no capítulo II.

antropólogo deve se resguardar, mantendo-se no ambiente acadêmico. Partindo da definição, expressa por Mary Douglas, da sujeira como algo que está fora de lugar (Douglas, 1976), podemos dizer que para a comunidade antropológica a empresa não é *o lugar* do profissional de antropologia. Portanto, aqueles antropólogos que desejam transitar pelo "poluído" ambiente empresarial, não o fazem sem a vigilância e as recomendações de cuidado dos pares, que alguns consideram "*patrulhamento ideológico*". (JAIME, 1997: 154-155 – Grifos no Original)

Gostaria de discutir um pouco mais essa questão, atentando para o fato de que a impureza é causada pela própria figura do “antropólogo empresarial”, o qual estaria forçando o limite estabelecido entre o ambiente empresarial e o ambiente acadêmico. Logo, recalibrando a relação entre figura e fundo, podemos pensar no antropólogo como “elemento poluidor”, pois é ele que se encontraria “fora de lugar”. Mas caso seja assim, todo antropólogo, com exceção talvez do “de gabinete”, seria um agente poluidor, já que o deslocamento é uma característica fundamental do seu ofício. Não são raros os casos de antropólogos que se envolvem seriamente com seus interlocutores, a ponto de se “tornarem nativos”, convertendo-se à religião que estudaram ou envolvendo-se nas questões políticas de sua comunidade de pesquisa¹⁵. Então por que haveria um “patrulhamento ideológico” específico, um tabu “diferenciado”, sobre o antropólogo que pesquisa empresas? Aceitando a descrição de Pedro Jaime, podemos inferir que entre o espaço acadêmico da antropologia e o espaço empresarial deve haver traços tão comuns que torne necessária a edificação de alguns tabus, a fim de marcar a diferenciação e evitar que uma dessas áreas se dissolva na outra.

Edmund Leach (1983), em um artigo sobre os “aspectos antropológicos da linguagem”, sugeriu que certos tabus surgiram como uma necessidade de se criar uma diferenciação entre elementos aproximados. Trata-se de uma reflexão complementar à de Mary Douglas (1976) sobre as regras de pureza do Levítico: o tabu e a proibição nasceriam de elementos ambíguos entre duas categorias, justamente para criar a diferença entre elas.

Assim esses tabus se tornam elementos fortemente significativos e de grande valor ritual, capazes de construir o mundo conceitual por meio da segmentação da realidade que, sem eles, seria contínua e indiferenciada. Partindo dessa análise, poderíamos inferir que o campo da antropologia empresarial se torna tabu por sua ambiguidade e capacidade

¹⁵ Reflexões como as de Favret-Saada (2005) ajudaram a diminuir o pejo das relações pessoais dos antropólogos com seus “nativos”, conferindo à antropologia uma atitude mais humanista em detrimento da paranoia positivista ainda presente em outras ciências humanas. Entretanto não se pode afirmar que “ser afetado” seja uma atitude completamente livre de tabus no meio acadêmico.

de ressaltar as semelhanças e contiguidades entre mundo empresarial e mundo acadêmico?

Michel Callon (1983), em um artigo intitulado “Is Science a Public Good?” demonstrou como, de fato, quando se considera a ciência um bem comum, ela passa a ser protegida das “impurezas” das leis de mercado. Da mesma forma, a antropóloga Magda Ribeiro (2011), também teceu reflexões muito interessantes sobre a maneira como profissionais da área de marketing vêm se apropriando de métodos e técnicas clássicos da antropologia, essencialmente a etnografia, ressignificando-os de acordo com suas percepções sobre o que seja uma pesquisa social, adaptando-os às demandas de mercado e causando certa apreensão, ou mesmo aflição, entre os antropólogos.

Assim os tabus que diferenciam “mercado” e “ciência” buscariam purificar e proteger o valor-conhecimento do valor-dinheiro e é por isso que se exige do pesquisador que caminha entre as duas sendas, um posicionamento moral claro, embora isso também não seja suficiente para se evitar as alternativas infernais, que sempre irão surgir de um ou de outro lado¹⁶.

No caso desta pesquisa, meus interlocutores foram informados, logo no primeiro contato, que não há interesse em quantificar a produtividade das atividades motivacionais que eles promovem. Alguns estranham essa posição e já ouvi comentários significativos como insinuações de que eu estaria colhendo informações para abrir minha própria empresa motivacional ou sugestões de que eu deveria investir minhas energias em uma atividade mais lucrativa que a pesquisa acadêmica. Por outro lado, outros interlocutores mostraram-se muito curiosos quanto ao interesse da antropologia por suas atividades e muito satisfeitos em saber que meu interesse estava em compreender seus pontos de vista e o funcionamento de suas atividades. O fato de que muitos deles se fundamentam em

¹⁶ Pedro Jaime também etnografou as reuniões de um grupo de pesquisa de antropologia empresarial, e sugeriu a existência de três discursos construídos pelo grupo sobre a própria atuação, o que pode ser entendido como estratégias para se escapar de situações de duplo vínculo: internamente, ressaltava-se o compromisso acadêmico das pesquisas com a possibilidade de futuras aplicações práticas daqueles conhecimentos, enquanto que, externamente, construía-se outros dois discursos, um para administradores, ressaltando a “possibilidade da aplicação prática dos resultados da investigação” e outro para antropólogos: “de um lado, argumentava-se que estava-se momentaneamente estudando grandes empresas, como os etnólogos estudam primeiro as grandes tribos, mas que na sequência pretendia-se estudar e apoiar pequenas empresas, pequenos empresários tantas vezes condenados à falência. Não haveria nenhum mal nisso. De outra parte, afirmava-se que a maioria dos estudos antropológicos e sociológicos sobre organizações empresariais investiga o ponto de vista dos seguimentos operários. No caso do projeto temático desenvolvido pelo grupo, havia a pretensão de desvendar o discurso das classes dirigentes dos ‘opressores’, que ao mesmo tempo são oprimidos pela vida que levam (...) ressalta-se as semelhanças entre o trabalho do grupo e aquele desenvolvido por um dos representantes da antropologia pós-moderna: o estudo de Crapanzano sobre um grupo dominante: os brancos da África do Sul” (JAIME, 1997, pp 158-159)

métodos e teorias científicas pouco ortodoxos e a forma livre como interpretam e operacionalizam conceitos provenientes das ciências oficiais faz com que se tornem alvo constante da acusação de charlatanismo, apesar disso, mesmo que eu gastasse páginas e mais páginas desconstruindo seus discursos e apontando o uso deturpado de conceitos científicos, essas atividades continuariam seguindo seu rumo, satisfazendo clientes e construindo sentidos – *e la nave va*.

C Das políticas do saber

Já é hora de nos voltarmos para o sentido dessa acusação de *charlatanismo*, pois se trata de acusação grave da qual se recentem muitos praticantes de determinadas modalidades motivacionais, como *coaching*, *firewalking* e programação neurolinguística.

Podemos afirmar que a noção de charlatanismo só recebeu o contorno que lhe damos atualmente conforme os mecanismos de controle sobre as verdades científicas se estabeleceram no mundo moderno. Tal conceito, na maneira como o compreendemos hoje, parece ter sido consagrado durante a consolidação da medicina oficial, especialmente para diferenciar o *médico científico* do *médico impostor*, segundo Stengers:

Não é tal ou qual inovação da ciência, mas a maneira pela qual diagnosticou o poder do charlatão e explicou as razões para desqualificar esse poder. A “medicina científica” começaria, segundo essa hipótese, no momento em que os médicos “descobrem” que nem todas as curas são equivalentes. O restabelecimento como tal nada prova; um simples pó de pirlimpimpim ou uns tantos fluidos magnéticos podem ter um efeito embora não possam ser considerados causa. *O charlatão é definido desde então como aquele que considera esse efeito como prova.* (STENGERS, 2002:33-34 – grifo nosso)

Essa definição amplia a noção sobre o que seria um ato de *charlatanismo*, pois em vez de um mero *impostor* que se arroga um conhecimento sobre o qual não está conscientemente habilitado, a autora mostra como, em um processo de purificação, todas as práticas sobre as quais não se conseguiu explicar as causas, entenda-se também, controlar os mecanismos¹⁷, foram lançadas no limbo dessa classificação de *charlatanismo*, irmã de outras como *medicina popular*, *superstição*, *misticismo*, *magia*, etc. Logo uma série de atividades como práticas médicas holísticas, homeopatia, medicinas orientais, mantém-se no seio de sociedades modernas, e são motivo de seguidas controvérsias por mais que as previsões de positivistas imaginassem a sua lenta extinção.

¹⁷ Embora não se tenha conseguido purificar absolutamente tudo, como é o caso do *efeito placebo*. Sobre essa questão, ver PIGNARRE (1999) e MARRAS (2002).

Assim da mesma forma como, de acordo com o ponto de vista purificador das ciências, temos curas por *más razones* e por *boas razones*, também temos mecanismos de controle sobre as boas explicações, ou seja, científicas, confirmadas e construídas pela comunidade dos cientistas – em um ciclo de credibilidade e reconhecimento em espaços especializados e internos (LATOURET, 1997) –, e sua separação das más explicações, que deixam explícitas a criatividade dos elaboradores e cujo controle é muito menos rígido, por isso, consideradas *pseudociências*.

Porém, enquanto esse embate entre as *boas razones* e as *más razones* anima as controvérsias entre os divulgadores da ciência e toda gama de pensadores holísticos e proponentes de terapias alternativas, a relação entre os gurus¹⁸ motivacionais e o mundo empresarial é muito menos tensa. Creio não ser ofensivo afirmar que o pensamento prático empresarial não veja tantos problemas em aceitar o *efeito* como *causa*, mesmo que ela não passe pelo crivo dos controles científicos. Desde que o guru motivacional cumpra com sua missão de motivar os funcionários, não importa muito que seus métodos sejam mais subjetivos que empiricamente comprovados. De fato, trata-se de uma questão de eficácia.

Em uma matéria da revista *Exame*, publicação voltada para o público empresarial e que aqui tomamos como material etnográfico, o jornalista David Cohen (2001) investigou o currículo de um famoso palestrante motivacional e autor de livros de autoajuda, sugerindo que a maioria de suas atribuições acadêmicas não passavam de “histórias de pescador”, pois eram exageradas ou inexistentes. Entretanto, ao questionar os clientes desse mesmo guru, alguns não se importaram com a insinuação de charlatanismo, pois estavam satisfeitos com seus serviços:

O problema não é que Marins não seja Ph.D. O problema é ele dizer que é. "Quando você chama alguém para fazer uma palestra para 200 pessoas, ele precisa ter algum tipo de reconhecimento", diz Marcos Aurélio Reitano, diretor de RH do BankBoston. "Se não for um título, tem de ser um reconhecimento de outro tipo, mas tem de ter." Reitano diz que o currículo de Marins não foi o fator preponderante quando o banco decidiu contratá-lo para

¹⁸ Segundo Picanço (2013) o uso do termo “guru” para designar palestrantes, autores e consultores motivacionais, no Brasil, data do início dos anos 90. Ela também relacionou as práticas dos gurus modernos às definições e classificações desenvolvidas por Max Weber sobre as características do *guru* e do *profeta*. Mais sobre isso em PICANÇO 2013. Cabe lembrar também que o palco dessa apropriação do termo *guru* pelos modernos remetem ao início dos anos 60, quando muitos gurus e iogues indianos passaram a divulgar suas práticas, com muito sucesso, nos Estados Unidos.

uma palestra. Mas, se soubesse que seu currículo tinha sido enfeitado, provavelmente não o teria chamado. "Queremos uma relação de veracidade."

Essa não é uma opinião generalizada. Vinicius Coube, vice-presidente da Tilibra, diz que os exageros no currículo de Marins não fazem diferença: "O que interessa é o talento que ele tem para conscientizar o empresário, a sua capacidade de produção. Em 1993, ele implantou em nossa empresa um dos nossos mantras, não se economize, no sentido de dar tudo de si. Desde então, nós o mantemos como um dos nossos gurus". Opinião semelhante tem Mauricio Luchetti, diretor de gente e qualidade da AmBev: "Marins trabalha com a companhia há anos. Nunca fomos checar seu currículo. O que nós sabíamos é que ele tem muitos contatos. E avaliamos o que ele entrega. Se o consultor não tem algo a dizer, dança. Se perdura, é porque algo de bom tem". (COHEN, 2001)

Assim, tanto a matéria quanto o único cliente que viu problemas nos exageros curriculares do guru, ressaltam que é a falta de honestidade que pode colocar a competência em cheque, não uma deficiência acadêmica. O que nos leva a concluir que, embora as críticas sobre essas práticas tenham suas razões, elas não parecem ser um empecilho para a sua sobrevivência, já que o foco de quem as produz e consome está na eficácia e na performance do guru.

Mas não é isso o que parece importar a muitos dos teóricos do social. Em um artigo chamado "Neurociências, neurocultura e autoajuda cerebral" o professor de Filosofia e especialista em História da Neurociência, Francisco Ortega, desenvolve um argumento que relaciona a crítica científica sobre esse uso "impróprio" de conhecimentos a uma estratégia de controle social:

Esses autores recorrem, com frequência, a simplificações "chulas" da mecânica quântica para afirmar que a realidade é uma ilusão criada por nosso cérebro e que o "universo é a mente e a mente é o universo (...) Os exercícios garantem promover estados alterados da consciência capazes de conectar o cérebro com as forças do universo e com uma inteligência superior, a Mente cósmica ou Divina. O que resulta surpreendente desses últimos *best-sellers* é que reproduzem todos os tópicos da literatura de autoajuda tradicional usando um vocabulário cientificista e coisificador. (ORTEGA, 2009:253)

Nesse texto, o autor refere-se a certo segmento da literatura de autoajuda conhecido como "mentalismo", que prega a força do pensamento positivo para a conquista de objetivos e metas. Na realidade, o uso de recentes descobertas científicas traria apenas uma roupagem nova para uma antiga estratégia de poder: a psicologização do cotidiano e do mundo do trabalho como forma de controlar corpos e mentes,

respondendo a "demandas da maximização da performance corporal da cultura somática na governamentalidade neoliberal" (ORTEGA, 2009:255). São críticas semelhantes às observações já citadas de Robert Castel (1987), denunciando os efeitos da *cultura de autoajuda* como estratégia de dominação social. Monise Picanço (2013) elaborou um amplo levantamento dessas teorias.

De fato, o que predomina entre os trabalhos de administração, que mostram a eficácia dessas práticas, e os de epistemólogos e cientistas sociais, que as descontroem, é um verdadeiro diálogo de surdos, com cada um abraçando a sua alternativa infernal.

Entretanto, abordagens como a Teoria do Ator-Rede (ANT) e a Antropologia das Sociedades Complexas oferecem um plano de fuga. Elas trazem ao debate o questionamento sobre a existência de um "social" subjacente, segundo o qual todas as manifestações de "fatos sociais" seriam meros reflexos ou efeitos. Segundo Goldman (1999), tratar-se-ia de uma herança durkheimiana difícil de se livrar e especialmente problemática quando o foco são sociedades como a nossa:

...já que o fato é que as diferentes esferas da vida social *compõem* a totalidade social – e não simplesmente refletem ou exprimem um todo social concebido, ao menos implicitamente, como anterior a suas manifestações específicas (GOLDMAN, 1999:81 – grifo nosso)

Assim, a crítica normalmente feita às atividades e textos motivacionais pelo pensamento social-filosófico costuma partir do princípio de que há uma totalidade social subjacente e dura, que essas atividades pretenderiam conservar, edulcorando-a maquiavelicamente para pessoas pobres de espírito que não conseguem enxergar os laços invisíveis que os mantêm aprisionados às estruturas sociais.

Tendências marxistas e liberais digladiam-se em nome de uma hegemonia dos territórios da "realidade social" – embora concordem que ela seja subjacente e coercitiva, a forma e o resultado dessa coerção mantêm a polêmica vibrante: a inexorável luta de classes e a fisiologia da relação entre supras e infraestruturas de um lado e a, tão inexorável quanto, mão invisível do mercado extraindo o maior bem e felicidade geral do maior mal, o egoísmo; enquanto isso, chefes e funcionários internam-se por dias seguidos em hotéis do interior, leem e compartilham obras de autoajuda e, ao que parece, muitos deles saem convictos de que são eles mesmos, em contato com *forças maiores*, os verdadeiros responsáveis pela realidade que os cerca e não o mercado ou a luta de classes. Então retornam a seu cotidiano de trabalho, com mais vigor e vontade nas tarefas que lhes são atribuídas, convictos de que o mundo conspira para sua felicidade, desde que

mantenham a mente focada em seus objetivos e reproduzam as atitudes e o discurso prescritos.

Portanto é preciso buscar o estranhamento dessas construções no mundo moderno para que elas possam deixar de ser vistas como apenas visões rasas e enviesadas dos reais problemas sociais para se tornarem o que são: atos e palavras com que se constrói a realidade cotidiana. Essa não é uma tarefa simples, pois em seu desenrolar habitual, as forças que participam da composição da sociedade (ou dos *coletivos*, conforme a classificação na ANT) não se revelam facilmente. É preciso que surja uma controvérsia para que certas relações venham à tona, e agentes se manifestem (LATOUR, 2012).

Nesse sentido, as próprias atividades motivacionais podem ser entendidas como produtos de controvérsias e tentativas de resolvê-las. Não haveria a necessidade de atividades e produtos motivacionais caso as relações entre os modernos entre si não provocassem conflitos ou não fossem conflituosas. Com relação às empresas, faz sentido pensar nesses momentos, em que a produção do capital é interrompida para o aperfeiçoamento dos recursos humanos, como um evento específico no cotidiano empresarial, capaz de permitir a eclosão de estruturas geralmente não evidentes. A controvérsia é um momento em que as agências invisíveis no cotidiano aparecem para revelar as estruturas das relações, o verdadeiro *social*, ou seja, as associações efetivamente realizadas pelos coletivos.

A ideia é que a atividade motivacional entra na empresa e na vida modernas porque deve dizer alguma coisa sobre elas, principalmente porque sua entrada parece ter função reparadora e, nesse interstício, acaba por revelar certas construções, estruturas mentais subjacentes, que não aparecem explícitas no cotidiano; essas estruturas são reforçadas e, logo em seguida, devem submergir novamente. Uma delas parece ser, justamente, a *espiritualidade*.

Não que haja uma espiritualidade essencializada nas relações de mercado, mas haveria, isso sim, uma constante construção do *social* nos ambientes empresariais e que, nos momentos de crise, busca intensificar-se através das atividades motivacionais, nas quais certo discurso sobre uma espiritualidade difusa é acionado a fim de fazer a ligação entre um princípio divino e a realização individual.

Desde Weber (2010) as relações entre religiosidade e capitalismo não são uma novidade, mas se ele mapeou o projeto histórico da construção da nossa “jaula de ferro”, o olhar antropológico sobre a construção da realidade nas instituições modernas pode

revelar o quanto nós continuamos soldando grades novas, limpando a ferrugem, e banhando seus ferros a ouro.

D Dos esforços metodológicos

Durante os dois anos e meio de duração desta pesquisa, a estratégia utilizada para o acesso ao campo foi a procura por palestrantes e treinadores motivacionais que estivessem dispostos a contribuir com a pesquisa. O primeiro contato era realizado via e-mail e, depois, marcava-se uma entrevista na qual, geralmente, a primeira parte consistia em longas explicações sobre meus interesses com a pesquisa e sobre o objeto da antropologia¹⁹. Após a “entrevista mútua”, pedia-se a permissão para acompanhar uma palestra ou um treinamento, o que foi atendido na maioria das vezes. Dessa forma foi possível assistir a algumas palestras na modalidade “in company”. Além dessa estratégia, também foi possível assistir a palestras e treinamentos gratuitos fornecidos por algumas empresas e instituições tais como o SEBRAE, como uma espécie de “amostra grátis” de seus produtos e serviços. Nesses casos, o público era mais heterogêneo e, devido a isso, as estratégias do treinador motivacional passava por algumas alterações, mas nada que parecesse decisivo para a própria forma do treinamento. Por fim, houve duas incursões a campo das quais não pude participar sem remuneração: um *Leader Training*, espécie de treinamento realizado em finais de semana, e um curso rápido de Programação Neurolinguística (PNL). Essas atividades pagas, porém, foram essenciais para a aquisição de experiências e conhecimentos que me permitiram acesso mais facilitado a outros campos.

Há de se confessar que havia muitas outras atividades pagas como cursos extensivos de PNL e *coaching*, e que poderiam servir para um aprofundamento maior das descrições e análises que aqui seguem, mas que estavam além das possibilidades desta pesquisa. Entretanto, como *Os Nuer* de Evans-Pritchard (2011) atestam, é possível construir boas etnografias mesmo em configurações de campo intermitentes e adversas. Com tudo isso, o conjunto das atividades de campo realizadas constituíram-se de 14 entrevistas, 18 palestras e 6 treinamentos intensivos, além de muitas horas de pesquisa em bancos de dados virtuais, sites da internet e vídeos motivacionais.

Como já mencionado, há uma grande variedade de atividades motivacionais e de teorias a que elas se filiam, logo é essencial realizar alguma classificação a fim de dar certa ordem para a descrição pretendida. Buscaremos, porém, uma classificação que

¹⁹ Algo que parece ser comum a esse campo, como também mostrou RIBEIRO (2011).

procure atender nossa tarefa sem se afastar do olhar dos interlocutores e que também não se proponha exaustiva. Ela deve ser entendida como circunstancial a esta descrição e circunscrita ao campo realizado.

A *palestra* é a mais simples e difundida das atividades motivacionais: um ou mais palestrantes falam a uma plateia, geralmente passiva, que ouve e aprende sobre temas como “como ser um vencedor”, “como vender mais”, “como criar equipes motivadas”, etc. Analisaremos essa modalidade no capítulo I, no qual refletiremos sobre alguns elementos de análise do discurso e as estratégias de assimilação do discurso científico efetuado por essas práticas.

Chamaremos apenas de *treinamento motivacional* uma forma temporalmente mais longa de atividade, mas ainda realizada em grupo. O *treinamento motivacional* pode envolver dinâmicas, jogos, algumas palestras, sessões de hipnose e transe, etc. e pode ser realizado em um fim de semana ou conter vários encontros ao longo de um determinado tempo, embora possua sempre uma data final; exemplos de treinamentos motivacionais são o *Leader Training*, o *coaching* em grupo, cursos de motivação com base em programação neurolinguística. Há, inclusive treinamentos técnicos que envolvem uma ou mais etapas motivacionais, como parece ser o caso do *Empretec*²⁰. No capítulo II, procederemos a uma descrição etnográfica e a análise de dois *Leader Trainings*, refletindo sobre temas tais como linguagem ritual e performance.

Enfim temos a *tutoria* quando se trata de uma relação de “um para um”, na qual um indivíduo auxilia um outro na melhoria de seu desempenho por meio de encontros periódicos, ao longo de um período determinado de tempo. O exemplo mais popular é o *coaching*, além do *mentoring* e do *counseling*²¹. No capítulo III, embora com menos dados etnográficos, procuramos levantar algumas questões sobre o *coaching* e uma de suas bases teóricas, a programação neurolinguística, refletindo sobre a noção de mundo e a construção da realidade que essas práticas suscitam.

Nossa tipologia é um tanto difusa, e é melhor que assim seja, já que a gama de possibilidades e entrecruzamentos dessas atividades, sua variedade e capacidade de articular novas formas e produtos é bem larga. Há também uma série de outros mecanismos motivacionais, como o estabelecimento de metas de produção com

²⁰ Seminário de uma semana para pequenos empresários que busca munirlos de ferramentas para o desenvolvimento de sua empresa. É uma parceria do Sebrae com as Nações Unidas.

²¹ No *mentoring*, um funcionário experiente ensina e acompanha um mais novo e o *counseling* é um termo técnico para a orientação vocacional. (FERREIRA, 2008)

premiações, uso de cartazes com mensagens positivas no ambiente de trabalho, modelos de liderança que incluem o elogio ou a aproximação com os funcionários, entre outros. Aqui, especificamente, trataremos apenas das atividades motivacionais que exigem a suspensão da atividade laboral, ou seja, momentos em que há uma mudança na forma de organizar e experimentar o ritmo da vida e em que o fluxo das atividades cotidianas é interrompido para a instauração de outro regime de tempo e espaço.

CAPITULO I - A HIPNOSE, A ESCADA E A DANÇA DAS CADEIRAS: PALESTRAS MOTIVACIONAIS E AUTOAJUDA²²:

Deus está morto! Deus permanece morto! E quem o matou fomos nós! Como haveremos de nos consolar, nós os algozes dos algozes? O que o mundo possuiu, até agora, de mais sagrado e mais poderoso sucumbiu exangue aos golpes das nossas lâminas. Quem nos limpará desse sangue? Qual a água que nos lavará? Que solenidades de desagravo, que jogos sagrados haveremos de inventar?

Nietzsche

Entre os modernos, a forma, o discurso e a arte de persuadir têm sua origem relacionada ao desenvolvimento da democracia grega e a *Arte Retórica* de Aristóteles (1979) é considerada seu texto fundamental. Durante toda a Idade Média, a retórica permaneceu como uma das disciplinas básicas da escolástica e a fala sagrada do sacerdote ou o discurso inspirador do líder ainda possuem, entre nós, importância capital. Temos por inconcebível um líder ou sacerdote sem o poder e o domínio da eloquência e também adoramos ler, reproduzir, citar e colecionar as falas notáveis dos grandes vultos da nossa história. Não raro, a pouca habilidade oratória é levantada como poderoso *argumentum ad hominem* desqualificador da competência de lideranças.

Diferente de outras culturas em que o grande sábio pode se notabilizar por transmitir sabedoria em pequenas pérolas, muitas vezes enigmáticas, como no budismo; ou em que o líder tem pouco ou nenhum poder de cooptação através do discurso, como evidenciou Pierre Clastres (2012) entre os ameríndios; a tradição das falas elevadas dos modernos ressalta a importância da clareza na exposição dos argumentos e seu grande poder mobilizador da opinião pública.

Assim, as grandes falas de natureza política e religiosa possuem uma extensa tradição, que remete aos primórdios do que se convencionou chamar Ocidente, mas o discurso voltado para o ser e o sentido do *trabalho*²³ sofreu uma mudança importante com o advento da secularização. A análise de Marx Weber em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* foi capaz de desvelar a transformação da noção de trabalho promovida pelo Protestantismo por meio da ideia de *vocação*:

²² Todos os nomes e instituições citados neste e nos demais capítulos são pseudônimos, com exceção dos criadores do *Leader Training* no Brasil e dos *Large-Group Awareness Training* no EUA, pois seria inútil dada a visibilidade em seu meio.

²³ O trabalho era concebido como uma maldição entre os antigos, fruto da queda do homem. Na bíblia judaico-cristã é resultado da expulsão do Paraíso e, na tradição greco-romana, veio com o fim da Idade de Ouro.

No conceito de *Beruf* [vocação], portanto, ganha expressão aquele dogma central de todas as denominações protestantes que condena a distinção católica dos “*praecepta*” e “*concilia*” [preceitos éticos] e reconhece que o único meio de viver que agrada a Deus não está em suplantar a moralidade intramundana pela ascese monástica, mas sim, exclusivamente, em cumprir com os deveres intramundanos, tal como decorrem da posição do indivíduo na vida, a qual por isso mesmo se torna a sua “vocação profissional” (WEBER, 2004:72)

Essa mudança paradigmática, essencial para o *espírito do capitalismo* e ponto chave do processo de secularização, foi acompanhada pelo desenvolvimento de gêneros e discursos voltados para a interpretação do valor e do sentido do trabalho, principalmente no século XIX. Podemos dizer que os *pensadores do trabalho* se dividiam entre o assombro com a desintegração de modos de produção tradicionais, a revolta com a intensificação da exploração dos trabalhadores e o entusiasmo com a velocidade transformadora das máquinas. Assim alguns dos primeiros e mais importantes textos marcados pela preocupação moral com a qualidade de vida e a própria sobrevivência do trabalhador de fábrica datam principalmente dessa época. O exemplo mais notável está nas análises críticas presentes em *O Capital* (MARX, 1996), entretanto, menos conhecido e contemporâneo a Marx, foi aquele que é considerado o criador do gênero da *autoajuda*, o médico, publicista e administrador de estradas de ferro Samuel Smiles, com sua obra *Self-Help*²⁴, de 1859 (TURMINA, 2014; RÜDIGER, 1996; PICANÇO, 2013).

A socióloga Adriana Cláudia Turmina dedicou um capítulo de seu livro sobre autoajuda à criação do gênero, comparando as ideias de Smiles com as de seu contemporâneo mais notável. Segundo ela, enquanto Marx procurava revelar o mecanismo da luta de classes e considerava que as revoltas de trabalhadores contra os maquinários – como o movimento ludita –, com o tempo, evoluiriam para a consciência de que não eram as máquinas, mas a forma social da exploração que deveria ser atacada; Smiles, por sua vez, escrevia elogios à engenhosidade e determinação dos capitalistas em incrementar a produção industrial e em superar as adversidades, inclusive as criadas pelos luditas; ele não operava com a chave da distinção de classes, mas da busca pelo aperfeiçoamento moral do indivíduo.

Smiles centraliza sua proposta de autoajuda na formação do caráter, na constituição de um sistema de valores com princípios alicerçados no dever e na moral determinantes de conduta na sociedade. Suas ideias estão profundamente alinhadas ao ideário dos puritanos, estimulando uma moral e

²⁴ “A secularização da ética protestante é um processo com várias estações. *Self-Help* [livro de Samuel Smiles que inaugurou o gênero] constitui um símbolo marcante do momento representado pela literatura que mediou para o indivíduo a experiência de libertação das representações coletivas dominantes no mundo pré-moderno e processou moralmente os desafios colocados ao sujeito pela desintegração das culturas tradicionais”. (RÜDIGER, 1996:47)

um dever para o trabalho, como evidenciado em suas publicações de maior repercussão. (TURMINA, 2014:44)

Smiles, além de editor e escritor, também proferia palestras para jovens trabalhadores. Foi figura ativa nas reformas mobilizadas pelo cartismo, principalmente no que se refere à luta pela extensão do voto aos trabalhadores, a qual defendia arduamente. Apenas não concordava quando os métodos do movimento seguiam por vias que ele considerava não pacíficas. Aproximou-se de Robert Owen, um dos primeiros socialistas utópicos e, segundo Turmina, um dos motivos dessa aproximação teria sido “um ideal de reforma social que, para Smiles, começaria pela reforma, ou mudança, individual” (TURMINA; 2014:54). Entretanto, o ateísmo dos socialistas utópicos acabou repelindo esse protestante, que acreditava no desenvolvimento de uma moral religiosa como pré-requisito das transformações sociais.

Após se afastar dos socialistas, Smiles passou a trabalhar na administração de ferrovias, chegando a conhecer o *pai dos caminhos de ferro britânico*, o engenheiro Georges Stephenson, de quem acabou escrevendo a biografia. Em 1850, ainda segundo Turmina, Smiles abandonou seus esforços por reformas sociais via parlamento e passou a se dedicar à instrução popular, escrevendo livros de conteúdo moral, biografias inspiradoras e ministrando palestras de mesmo teor. Seriam obras repletas de uma ética protestante, pois apresentam um mundo cujos deveres e moralidades se voltam para uma ética do trabalho. A autora também destaca a citação a biografias de grandes capitalistas como recurso argumentativo em Smiles:

A exemplo de um grande número de pastores protestantes, a crença de que o conhecimento das histórias de vida de líderes da indústria, enfatizando o trabalho e o esforço como resultantes de sucesso, poderia proporcionar um estímulo para que outros alcançassem também patamares de sucesso, levou Smiles a buscar, nas biografias e nos fragmentos destas, uma estratégia para mobilizar os jovens trabalhadores ingleses. Smiles proferia palestras divulgando suas ideias sobre o desenvolvimento do caráter pelo cultivo de bons hábitos, da autoajuda, do valor da educação pelo e no trabalho, além do valor das biografias como modelos a serem seguidos. (TURMINA, 2014:57)

Também as ideias liberais seriam uma marca do discurso do publicista, em sua obra mais emblemática, *Self-Help*, seriam frequentes as citações à Stuart Mill e a concepção de que o progresso individual seria a melhor maneira de conseguir o desenvolvimento coletivo, juntamente com uma noção de Estado como entidade composta pela soma dos valores individuais que a constituem.

Interessa-nos, em especial, o *dado etnográfico* da existência de palestras educativas de conteúdo moral para jovens trabalhadores ingleses, no auge da Segunda

Revolução Industrial, exatamente no coração do mundo capitalista, em seu momento de notável expansão. No final do século XIX e ao longo do século XX, essa relação entre a escrita da autoajuda e a divulgação de suas ideias por meio de palestras foi se intensificando ainda mais, e os autores desse gênero e suas fórmulas de sucesso ganharam cada vez mais espaço em programas de rádio e televisão, buscando alcançar um público bem mais amplo que os trabalhadores de fábrica. Essa massificação da autoajuda, segundo o sociólogo Francisco Rüdiger, tem relação com uma nova etapa do gênero, conhecida como Novo Pensamento.

O Novo Pensamento (...) foi um fenômeno cultural de classe média, apoiado por formidável máquina de ensino e propaganda, que se propunha a desenvolver o chamado *potencial humano* e se originou da reinterpretação pragmática dos conceitos mentalistas postos em circulação no final do século passado [séc. XIX] por uma série de filósofos populares, publicistas, na esteira do surto de religiões *mind cure* verificado no mesmo período. O programa pretendia, em resumo, difundir os segredos do sucesso, da saúde mental e da realização pessoal entre a população, ensinando como fazer da relação consigo mesmo (*o self*) o campo de aplicação prática de um conjunto de técnicas subjetivantes, baseadas no suposto poder da mente. (RUDIGER; 1996:72-73; grifos do original)

Mas já em Smiles é possível observar alguns elementos que ainda permanecem no mundo da autoajuda contemporânea, como o uso de biografias exemplares. Nas palestras observadas em campo, foram constantes as menções aos magnatas da informática Bill Gates e Steve Jobs e aos empresários brasileiros Silvio Santos e Abílio Diniz, estes geralmente referidos por sua exemplar ascensão social. Outras estratégias que ainda fazem parte do discurso motivacional contemporâneo são a utilização de provérbios e máximas e o uso de fábulas como exemplificação.

É bom observar, porém, que esses três elementos – biografias de indivíduos notáveis, máximas e fábulas – transcendem o ambiente do discurso motivacional e são elementos típicos da educação moral para a difusão do que alguns chamam de *cultura popular* ou *senso comum*. Tanto que as biografias costumam ser reduzidas a elementos narrativos essenciais, omitindo-se as dificuldades e eventuais desvios éticos de seus protagonistas, transformando-os praticamente em *mitos* sobre o sucesso. Como o interesse de Smiles era a educação popular, é possível pensar na hipótese de que ele tenha adaptado seu discurso às modalidades e estratégias reconhecíveis por seu público.

Um último ponto para o qual Turmina chama a atenção é o elemento religioso presente na obra de Smiles, segundo ela, subsumido no texto:

Para Smiles, o homem poderia ajudar-se de duas maneiras: a primeira, praticando a autoajuda; depois, com a ajuda de Deus. É desse modo que a reforma individual, condição essencial para a reforma social, estaria relacionada à devoção a um Deus. Em *Ajuda-te*²⁵, são poucas as passagens nas quais aflora a religiosidade; seu credo aparece de forma discreta em referências a Lutero e Calvino. Isso é compreensível, uma vez que quem professa uma crença não a manifesta em palavras, mas em atitudes, em uma ética de vida, em uma *concepção de mundo e de homem*. (TURMINA; 2014: 98-99; grifos do original)

Essa última proposição, sobre a pouca eloquência daqueles que professam alguma crença, é questionável, principalmente em se tratando do protestantismo, tendência religiosa que sobrelevou a palavra em detrimento de outras linguagens – como a dos ritos. A experiência de campo permite-nos formular outra hipótese: como se trata de um discurso educativo, que busca o máximo de adesão possível dos trabalhadores, carregar nas tintas religiosas poderia circunscrever demais o público alvo. Essa subsunção do divino no mundano com fins de abranger um público mais amplo tem apoio em uma pequena narrativa de um famoso autor motivacional:

Myron Boardman [diretor da divisão comercial de Prentice Hall] veio um dia a meu escritório e disse que queria falar sobre esse título [*The Power of Faith*]. [...] Replicou que o título era bom, especialmente para pessoas comprometidas em ir à igreja. Mas que ele tinha dúvida se aquele título não iria limitar o mercado do livro e se eu não gostaria de ampliar meu campo e ajudar pessoas que não estivessem necessariamente ligadas à igreja. (PEALE apud RÜDIGER; 1996:112)

Assim, o título escolhido foi “*The Power of Positive Thinking*”, um dos maiores fenômenos da autoajuda do *Novo Pensamento* que, segundo Rüdiger, chegou à marca de 15 milhões de cópias em todo o mundo. Nota-se, porém, que a justificativa mencionada não foi a de *vender* mais, isso seria apenas a consequência do poder de abrangência da obra, a qual poderá ter *ajudado* 15 milhões de almas. Essa troca da palavra “fé” por “pensamento positivo” não deixa de ser reveladora de um capítulo interessante do complexo processo de secularização, em uma faceta intencional e comercial, e também é reveladora de como se estabeleceu uma das garantias da *Constituição moderna* sugerida por Bruno Latour (2011): o *deus suprimido*, o qual discutiremos mais adiante.

Rüdiger apontou para o fato de que, nessa virada do século XIX para o XX, a autoajuda passou por um processo profundo de transformação, pois, segundo ele, a preocupação principal dos precursores do gênero era o desenvolvimento do caráter, em cuja visão de mundo se destacavam os deveres com a sociedade em vez da satisfação dos

²⁵ Título da primeira edição de *Self-Help*, traduzido em português.

desejos pessoais. O sociólogo também observou que, entre os biografados de Smiles no livro *Self-Help*, destacam-se aqueles cujas atividades apontam para a construção de alguma espécie de legado social, como industriais, religiosos, escritores e estadistas, mas não há nenhum proveniente da atividade comercial pura, pois Smiles via essa atividade com certa desconfiança. O *Novo Pensamento* é que promoverá uma mudança na ênfase do gênero sobre o indivíduo e seus desejos em detrimento de deveres e preocupações sociais, ao mesmo tempo em que mobilizará o pensamento científico e sua legitimidade como aliados da construção de um discurso motivacional potente.

Na primeira metade do século XX, com o incremento do fordismo e do taylorismo nas relações de produção e exploração de mão de obra, os métodos científicos de organização do trabalho entraram em voga. Porém o conteúdo científico ou científicista, que também desemboca no discurso motivacional, não entra em conflito com o conteúdo moral e religioso inerente ao gênero, ao contrário, abarca-o e oculta-o em seu interior. O *Novo Pensamento* transformou a autoajuda em um movimento de massas justamente trazendo, como novidade, a ideia de que a força do pensamento positivo seria capaz de operar transformações na realidade, embasando essa hipótese nas descobertas e avanços científicos daquele momento (TURMINA; 2014).

A força do pensamento positivo em sua faceta científicista, segundo Rüdiger, teve sua gênese nos Estados Unidos por meio da difusão das ideias do relojoeiro Phineas P. Quimby e de seus seguidores, os quais vivendo nos estados do Meio-Oeste norte-americano, produziram experiências inspiradas no conceito de *magnetismo animal* desenvolvido pelo *mesmerismo*, uma doutrina pré-científica do século XVIII²⁶. Tal conceito, em meio aos publicistas da autoajuda do *Novo Pensamento* e, posteriormente, da Nova Era, transformou-se em *magnetismo pessoal* e outras formas de energias que, manipuladas pela mente positiva, seriam capazes de influenciar o mundo e os outros.

O científicismo que permeia essa linguagem [do Novo Pensamento] constitui [...] uma das constantes da prática da autoajuda que se desenvolveu por seu intermédio. A espiritualidade e a ciência, escrevem seus porta-vozes, costumam ser contrapostas, mas isso é falso. Na verdade, elas comungam do mesmo objetivo de facilitar e promover a satisfação das necessidades do indivíduo. (Rüdiger, 1996:119)

²⁶ Criado pelo médico vienense Anton Mesmer a partir da alquimia medieval, o mesmerismo postula que “a natureza constitui manifestação de um fluido vital transmissível, que circula pelo sistema nervoso dos seres vivos. As patologias médicas são provocadas pelo desequilíbrio causado a este fluido por fatores externos. Por conseguinte, o reequilíbrio do magnetismo natural do indivíduo constitui um meio de cura, passível de ser lograda através da aplicação de ferros imantados sobre o corpo do paciente” (Rüdiger, 1996: 77-76)

Um exemplo de como esse tipo de teoria foi construído pode ser observado no conceito de *Master Mind* desenvolvido por Napoleon Hill (2004), outro expoente do Novo Pensamento. Conta a história que Hill, quando ainda era um jovem jornalista, fora desafiado pelo milionário Andrew Carnegie a realizar uma pesquisa com os homens de sucesso nos Estados Unidos, a fim de desenvolver uma espécie de ciência da prosperidade, segundo a qual qualquer pessoa poderia alcançar sucesso e fortuna caso seguisse certas leis e princípios. Dessa pesquisa surgiu a obra “A lei do Triunfo”, publicada inicialmente em 1928, e vendida até hoje. Hill afirma que o próprio Carnegie teria lhe revelado o segredo do *Master Mind*, a primeira das *dezesseis leis do triunfo* de seu livro.

O *Master Mind* – mente mestra – seria a comunhão entre mentes focadas em um mesmo objetivo e que, dessa forma, tornaria possível a realização de grandes objetivos. A assinatura da Declaração de Independência dos Estados Unidos teria sido o momento da descoberta dessa força:

Esses 56 homens uniram-se e criaram o que eles chamaram naquele momento de o *Master Mind*, uma Mente mestre, ou seja, “fundiram” 56 mentes em harmonia em torno de um objetivo em comum, que era criar um país onde as pessoas podiam vencer por si mesmas (Albuquerque Et al, 2009:35)

Mas o mais interessante dessa teoria é a hipótese cósmica na qual Hill se apoiou para explicá-la. Segundo ele, assim como as ondas de rádio viajam pelo espaço, o pensamento humano viajaria através do éter²⁷, o que permitiria uma espécie de comunicação mental capaz de ocasionar a harmonia de espíritos. Mais do que isso, todo o conhecimento humano criado ficaria armazenado no éter, o que ele chamou de *bíblia da natureza*, e o diferencial dos grandes gênios seria a capacidade de acessar essa fonte de conhecimentos que emana no infinito e que faria parte da obra engenhosa do *Criador*. Hill, dessa forma, valendo-se a todo momento de argumentos de ordem científica como o funcionamento das ondas de rádio, o éter e a química do cérebro, deu sentido ao *sucesso* e à capacidade de *liderança*, criando uma relação entre esses conceitos e uma base natural, orquestrada pela força divina que, por fim, teria criado esse complexo mecanismo. Em Hill, a noção de fluido corporal do magnetismo animal de Mesmer foi substituída por

²⁷ O conceito de éter data da Antiguidade, refere-se ao “céu superior” ao “ar dos deuses”. A física até o final do séc. XVII baseava-se na existência dessa substância hipotética, até que as teorias sobre o vácuo a derrubaram (Ver SHAPPIN e SHAFFER; 1986). Atualmente, há um debate sobre o “vácuo quântico”, pois mesmo no vazio espacial agem campos magnéticos e partículas de energia, ou seja, o “vazio absoluto” começou a ser preenchido novamente.

uma noção de sintonia cerebral, cujas ondas seriam capazes de circular pelo fluido cósmico do éter e influenciar a realidade²⁸.

Essa ideia mostrou-se tão versátil que permitiu a Hill explicar a lógica de certos fenômenos sobrenaturais. Segundo ele, as sessões espíritas de comunicação com os mortos seriam “o resultado da reação que os espíritos dos assistentes produzem uns sobre os outros”, ou seja, uma comunicação entre subconscientes, ou mesmo emanções do “reservatório universal do éter” que conservou pensamentos do passado e que seriam mal interpretados como espíritos dos mortos (HILL, 2004:24). Também, para ele, as reuniões evangélicas do Reavivamento possibilitariam um estado de harmonia da química cerebral dos presentes, por meio da oração e da música, o que levaria à formação de um poderoso *Master Mind* o qual os praticantes chamavam, equivocadamente, de *Espírito do Senhor*²⁹ (HILL, 2004:28).

Todas as demais *leis do triunfo* remetem a atitudes e comportamentos como *economizar, ter um objetivo definido, aprender com os fracassos*, etc., porém, para justificá-las, ele achou por bem construir toda essa relação cosmológica entre a força do pensamento e uma ordem divina universal, capaz de fazer do *triunfo* não o resultado de atitudes egoístas, mas um objetivo divino, natural e justo, cujas regras seriam confirmadas pelas descobertas científicas daquele momento.

Energias, fluidos, poder da mente: as digitais de *Deus* na ordem do mundo que a *Ciência* revela, essas e outras sínteses criativas permanecem alimentando o mundo das atividades motivacionais.

1.1 Três palestras motivacionais

A seguir, procederemos à descrição sintética de três palestras motivacionais ocorridas em diferentes contextos, com palestrantes e públicos diversos, a fim de analisar como conceitos científicos e religiosos ainda aparecem nesses discursos, além das

²⁸ O mesmerismo está na gênese da hipnose e a transformação de um em outro está justamente na substituição do conceito de um fluido-meio para a sugestão direta, para afecção de um corpo sobre o outro, como demonstraram Chertok e Stengers (1990): “A história que vai do magnetismo mineral à hipnose, portanto, também levou, por sua vez, à eliminação do fluido – ou de qualquer outra forma de ‘causa’ a que o magnetizado ficasse unilateralmente submetido –, para colocar o problema da ‘imaginação’, da maneira como um sujeito é passível de afetar outro, ou até de afetar a si mesmo.” CHERTOK e STENGERS (1990:47) Assim, podemos dizer que o *master mind* de Hill, por se concentrar ainda na influência de certos *fluidos*, encontra-se no meio do caminho dessa passagem e já apresenta um conceito de *energia* que, ainda hoje, encontramos em diversas cosmologias místicas e pseudocientíficas.

²⁹ É interessante notar que, embora não observe os mesmos procedimentos de controle empírico que as ciências naturais, o modelo de explicação de Hill segue o padrão da linguagem científica, inclusive reproduzindo o tom de superioridade ao julgar fenômenos não científicos, tratando-os como mistificações.

estratégias argumentativas utilizadas. A concentração nesses dois elementos temáticos faz jus à proposta de compreender como as atividades motivacionais procuram mobilizar e transformar as concepções de mundo de seus participantes.

A classificação de uma palestra como motivacional não é tarefa tão simples quanto pode parecer. Em certos momentos, elas parecem um tipo de discurso didático e escolar, pois a própria clareza da argumentação e o uso de reiteraões e exemplos são elementos comuns à maioria delas; mas há também algo de sacerdotal e religioso na carga de argumentos morais orientados para a noção de certo e errado e na prescrição de modelos de conduta; ao mesmo tempo há uma insistência no cômico e no teatral, como uma forma de cativar a plateia e conceder certa leveza à transmissão da mensagem, como se seguisse o princípio clássico do *castigat ridendo mores*. As palestras que serão aqui descritas foram tratadas por seus praticantes pela designação própria de *palestra motivacional*. Duas delas foram apresentadas para um público fechado de funcionários de empresas e a terceira, embora apresentada em um teatro, para um público pagante de interessados em geral, também foi vendida com esse termo e, durante a fala, a palestrante ilustrou sua experiência com empresas e tratou o seu público como se fosse composto por empresários ou pessoas interessadas em suas carreiras profissionais. Logo podemos dizer que a ênfase da “palestra motivacional” é o mundo do trabalho, embora não se restrinja a ele.

1.1.1 Palestra A – A hipnose

Essa palestra aconteceu na manhã do dia 02 de julho de 2013, uma segunda-feira, na Associação Comercial de São Paulo – Sede Distrital de Santana, para 35 vendedores de uma empresa de suplementos vitamínicos para a saúde da mulher em sistema de telemarketing. A maioria do público era composto por mulheres, muito provavelmente devido ao tipo de produto comercializado. O palestrante, Manoel Caetano, utilizou hipnose para demonstrar alguns argumentos da sua palestra, cujo título remetia à ideia de que o sucesso possui elementos subconscientes.

Caetano apresenta-se como professor, formado em engenharia, especialista em PNL, pesquisador de psicologia social e psicanálise aplicada a negócios, hipnólogo e ilusionista. A palestra teve uma duração de duas horas e, como era composto por um grupo pequeno de pessoas que se conheciam, o público mostrou-se bastante participativo, em alguns momentos até demais, porém o palestrante soube capturar a atenção de todos, principalmente quando passou a utilizar a hipnose.

Ele utilizou, como recursos de sua palestra, alguns truques de ilusionismo, músicas e pequenos trechos de vídeo, além de apresentação de *slides* em *Datashow*.

Inicialmente o palestrante introduziu a ideia de que era fácil motivar-se, uma música pode ser capaz disso, logo a automotivação seria mais importante. Em seguida introduziu o conceito de *Locus de Controle Interno (LCI)*, como o segredo do sucesso. Criação de um psicanalista norte-americano dos anos 60, o LCI e o LCE (*Locus de Controle Externo*) dividiam a humanidade entre aqueles que acreditam ser os responsáveis pelo que acontece ao seu redor (LCI) e os que acreditam ser determinados pelo mundo (LCE). Deu então, como exemplo, o fato de que, cansado de ter problemas em suas palestras devido à falta de equipamentos ou falhas na comunicação, em vez culpar as empresas contratantes, criou um método para sanar o problema e comprou alguns equipamentos portáteis. Usou também o exemplo de que as pessoas que não sabem falar inglês podem culpar a si mesmas ou colocar a culpa em outras pessoas ou circunstâncias desfavoráveis. Enfim, concluiu que, quem quisesse mudar alguma coisa em suas vidas, deveria assumir a responsabilidade sobre isso, ou seja, tornar-se LCI.

Então passou a descrever a realidade como sendo relativa à nossa percepção. Deu exemplos de como o mágico e o humorista trabalham com a distorção da realidade, do quanto pontos de vista e gostos revelam realidades parciais. Contou, sem especificar detalhes, sobre uma experiência que teria revolucionado a ciência e realizou uma pequena amostra dela com a plateia: projetou fotos de alguns objetos aleatórios e, entre uma e outra projeção, pedia que as pessoas fechassem os olhos e imaginassem outro objeto que ele citava. Após isso, disse que a experiência comprovara que não havia diferença entre a imagem vista e a lembrança, pois após 100 visualizações reais e mentais, as pessoas não conseguiam mais distinguir o que tinham visto e o que tinham imaginado. Dessa forma, como a realidade é criada mentalmente, poderia ser possível interferir nela através da mudança nas formas de percepção.

A partir desse momento, ele passou a demonstrar o poder da mente, principalmente do subconsciente, em criar a realidade; citou as chamadas doenças psicossomáticas e, finalmente, chegou à hipnose.

Após relatar sua larga experiência como hipnólogo e assegurar que se tratava de uma atividade inofensiva, realizou um teste para verificar quais pessoas estariam mais sugestionáveis. O teste, chamado de *o vaso e o balão* consistia no seguinte: de olhos fechados e com uma música suave, as pessoas da plateia deveriam imaginar um vaso em

uma mão e um balão de hélio na outra. O palestrante-hipnólogo passou então a descrever, de maneira muito detalhada, como o vaso se enchia de terra e começava a ficar pesado e o quanto os balões se multiplicavam e puxavam a mão para cima. As cinco pessoas que melhor responderam a essa sugestão, ou seja, as que mais contundentemente ergueram um braço e abaixaram o outro, foram chamadas ao palco e hipnotizadas.

Para demonstrar o quanto estavam relaxadas, o hipnólogo levantava-lhes os braços e os deixava cair, moles, como se estivessem dormindo. Disse que era possível utilizar a auto-hipnose para tratar a insônia ou para quem quisesse dormir intervalos curtos durante o dia. Bastaria se concentrar, enviando a mensagem para o subconsciente de que quer dormir e contando 20 segundos de trás para frente. Segundo ele, no começo, pode não funcionar, mas com insistência o subconsciente acabaria entendendo. Hipnose, ele continuou, não seria relaxamento, mas foco. Seguiu então uma série de demonstrações do poder da hipnose, e que seriam também provas do poder do subconsciente: colocou todos com o braço estendido, e sugeriu que naquele momento eles teriam braços de aço, logo, nenhum deles conseguia baixar o braço. Então ele fez a seguinte relação: *“Quando você coloca uma ideia na cabeça, o teu corpo, na hora, compra a ideia. O que acontece com vocês quando ficam imaginando que a vida está ruim, que está tudo horrível, que já está na hora de aposentar, como o corpo reage? Eu conheço um senhor de 80 anos que faz muitas viagens e sempre diz que se imagina como um jovem, o corpo compra a ideia que você coloca na cabeça”*. Outra relação que ele fez é que seria possível mudar um sentimento através da visualização, o que seria útil para evitar trazer os problemas de casa para o trabalho. *“Isso é gerenciamento emocional, é colocar ideias felizes o tempo todo em sua cabeça”*. Ordenou então aos hipnotizados que, com um toque no ombro, rissem como se tivessem ouvido uma piada muito engraçada. Uma música alegre começou a tocar nesse instante. Porém, nesse momento, uma das pessoas hipnotizadas saiu do transe, Caetano então agradeceu e pediu para que ela voltasse ao seu lugar na plateia. Em seguida, sugeriu aos hipnotizados que eles estariam colados nas cadeiras e que não conseguiriam se levantar. Ofereceu dinheiro para que eles se levantassem, mas nos seguintes termos: *“Seiscentos reais para ficar de pé, quanto mais tenta, mais difícil é”*, e ninguém se levantou, pois diziam não conseguir. Ele então relatou que, todas as manhãs, na frente do espelho, diz: *“Eu tenho o corpo perfeito que Deus me deu, tudo o que eu quiser eu posso!”*, porque as mensagens como essa de *“eu não consigo”* acabariam sabotando nossa percepção da realidade, inclusive os pais, muitas vezes, hipnotizam os filhos dizendo que eles não seriam capazes. E apresentou um dado: *“66% dos presidiários brasileiros ouviu*

dos pais: você é um bandido e um dia você vai pra cadeia”. Por fim, para demonstrar o poder do subconsciente na criação da realidade, fez uma sugestão hipnótica para cada um dos hipnotizados: uma moça deveria esquecer o próprio nome e pensar que se chamava “*Jumanji*”, um rapaz sentiria um cheiro horrível cada vez que o palestrante batesse palmas, outra moça sentiria sede, mas esqueceria onde ficava a boca, e a última, a cada vez que ele apertasse sua mão, sentiria aversão por ele, como se ele fosse um indivíduo asqueroso. Com as sugestões em funcionamento, a plateia admirou-se ainda mais com a demonstração da hipnose e, aparentemente, divertiu-se bastante. Ele também anestesiou o braço de uma das voluntárias para mostrar a utilização clínica da hipnose e, por fim, sugeriu que os hipnotizados vissem as pessoas da plateia como se elas estivessem nuas e o constrangimento que eles demonstraram divertiu ainda mais os presentes.

“Todos podemos nos auto-hipnotizar. Como fazemos isso no dia a dia? Fechando os olhos e imaginando o que queremos, três vezes por dia, cinco vezes por dia e antes de dormir. Feche os olhos e diga, como se fosse uma oração: obrigado meu Deus pelo corpo perfeito que eu tenho, e diga ao seu subconsciente: tudo o que eu quero, eu posso, porque minha mente é perfeita, porque meu corpo é perfeito, e com isso você pode melhorar suas vendas, você pode melhorar como pessoa, você pode melhorar o que você quiser. Nós temos uma máquina perfeita chamada cérebro e vocês viram aqui uma demonstração”.

Como elementos finais, ele mostrou uma cena do seriado *House*, na qual as pessoas de um voo começam a desenvolver o que parece ser uma doença contagiosa, mas tudo acaba se revelando um caso de histeria coletiva; também citou uma frase de outro palestrante e hipnólogo, o norte-americano Marshal Silver: *“nada tem poder a não ser o poder que você dá às coisas”*. Citou então o quanto a mídia quer ditar um padrão de felicidade, mas que deveríamos, como pessoas com *Locus de Controle Interno*, tomar as rédeas do nosso destino. Por fim, leu uma mensagem final, de autoria de uma sacerdotisa havaiana chamada Morrnah Simeona, que corroborava com a ideia de que somos os responsáveis por nossa própria realidade. O trecho final dizia: *“Você é 100% responsável por corrigir os pensamentos cancerosos que criam uma realidade doente. Não existe lá fora, só existe tudo aqui dentro, com os pensamentos em nossa mente, o resto é a realização dos pensamentos”*.

Após a palestra, Manoel Caetano me apresentou o empresário que o havia contratado, ele me informou que todos os meses realizava uma atividade do tipo para os seus funcionários. Quando Manoel pediu a ele que gravasse um depoimento sobre a atividade, o empresário disse que preferia esperar ver se haveria algum resultado no

aumento das vendas e, aí sim, daria o depoimento. Nada poderia ser mais revelador das expectativas empresariais sobre o objetivo dessas palestras, embora tenhamos que ter alguma cautela em generalizar. No próprio site desse palestrante e de outros é comum encontrar vídeos com esse tipo de depoimento de empresários e chefes, dado logo após a atividade motivacional, nos quais eles mencionam a qualidade do palestrante e o quanto a palestra fora divertida, produtiva ou empolgante.

1.1.2 Palestra B – A escada

Foi ministrada em 23 de maio de 2013, no Teatro Municipal de Santo André, dela participaram funcionários de 36 empresas, principalmente vendedores de varejo da cidade, e fazia parte de um treinamento contendo três palestras, cada uma com cerca de uma hora de duração com intervalos de quinze minutos. A primeira mostrava como fatos históricos e políticos refletem no cotidiano de todos, a segunda – que será descrita a seguir – focalizava a busca pelo sucesso, e a terceira apresentava métodos de vendas. O palestrante, Breno Viola, apresentou-se como formado em Ciências Contábeis, palestrante havia mais de uma década, com uma carreira sólida nas áreas de vendas e recursos humanos. O estilo de Breno Viola mostrou-se mais enérgico e apaixonado que o de Manoel Caetano; enquanto este se parecia com um mestre de cerimônia ou apresentador de palco, aquele lembrou mais um fervoroso orador protestante. A palestra de Breno Viola também contou com o uso de slides em *Datashow* e de vídeos e músicas em momentos estratégicos.

Logo no início, o palestrante informou que uma pesquisa da Universidade de Harvard, realizada em 1969, descobrira as características básicas das pessoas de sucesso: capacidade de comunicação; ter objetivos e metas definidos; resiliência, que ele descreveu como o poder de superação diante dos problemas; autoconfiança; atitude mental positiva, que seria a capacidade de enxergar o lado bom de tudo; gratidão e generosidade e o equilíbrio das cinco saúdes – sem especificá-las –, que teria a ver com nossa inteligência emocional.

Pedi então para que a plateia lesse a “Filosofia do Sucesso”³⁰ de Napoleon Hill, mas para isso colocou uma música triunfal ao fundo e instruiu as pessoas a usarem toda energia no ato. Trata-se de um texto muito famoso na área motivacional e com o qual me

³⁰ Ver anexo 1

deparei em diversos momentos no campo. Sua mensagem principal é que o segredo do sucesso está na determinação, muito mais do que em outros fatores.

Em seguida, o palestrante definiu o sucesso como o fato de alcançar metas e objetivos, mesmo os menores, mas que deveríamos sempre sonhar alto. *“Alguém que sonha em ter um carro, geralmente pensa assim: ‘um golzinho está bom, pois tenho tanta dívida’”,* mas isso seria limitar o sonho. Quem quer um carro tem que sonhar com uma Ferrari *“Pode ser que não consiga uma Ferrari, mas quem sonha alto pode, pelo menos, conseguir uma Hilux”*.

Então, de forma bastante teatralizada, com música ao fundo e efeitos sonoros, Breno Viola começou a descrever o seu sonho: uma casa de frente para o mar, detalhando os cômodos, os móveis e carros de luxo na garagem. Após isso, pediu para que a plateia fechasse os olhos e imaginasse os próprios sonhos.

Nesse ponto da palestra, com uma escada de armar colocada no centro do palco, começou a demonstrar a busca pelo sonho: cada degrau da escada era um objetivo, que deveria ser atingido passo a passo, e cada meta exigiria uma diferente estratégia. Entretanto, em determinado momento, era comum que se voltasse à estaca zero, mas não deveríamos desistir, porque cada queda também traria um aprendizado. Ele também ressaltou a necessidade de fé e pensamento positivo, ou não seria possível reiniciar a busca pelo sonho, após uma queda.

As quedas não deveriam ser vistas como limitações, para ilustrar isso ele descreveu o funcionamento de um circo de pulgas: os insetos seriam colocados em uma caixa de vidro e estimulados a pular, pouco antes do espetáculo, logo, para não bater nas paredes da caixa, elas limitariam seu pulo. Mas nós não seríamos pulgas, não teríamos limites invisíveis. Para reforçar esse argumento, deu o exemplo de um amigo que sonhava em se casar, realizou esse sonho, mas foi traído. Teria então criado uma barreira e desistido de encontrar outra esposa, ele se tornara uma pulga.

Chamou então a plateia a ficar de pé e pediu para que levantassem os braços e pulassem, erguendo cada vez mais o tom da voz: *“Gente, levanta, tem teto de vidro? Ergue os braços, pula! Nada te impede. Você não é pulga, meu amigo, você é águia! E quando eu falo águia, a águia quando está morrendo vai no topo da montanha mais alta, porque se é para morrer, morre no topo! Quando ela pega tempestade, ela enfrenta a tempestade e voa por cima. Quando está ficando velha ela afia o bico na pedra arranca as penas para virem novas. Você é águia!”*.

Para reforçar esse conjunto de argumentos e afastar posturas céticas da plateia, Breno Viola utilizou seu exemplo pessoal e confessou ter tido três quedas ao longo da busca de seus sonhos, ressaltando que, na terceira, estava bem perto de realizá-los. Mas dessa última vez havia descoberto o segredo de não cair mais: *“Dessa última vez eu descobri que existe algo muito maior do que eu. Que ele sim tem o controle sobre tudo, inclusive sobre a minha vida. E eu descobri que o que eu posso fazer sobre a terra é somente o possível. Mas descobri também que quando a gente faz todo o possível, o impossível acontece. E se é para fazer todo o possível, vou dar meu máximo todos os dias, porque aí o impossível acontece, o extraordinário acontece e aí eu não caio mais!”*.

Então, como último ato, exibiu um pequeno filme com a história de Tony Meléndez, um músico nicaraguense sem braços que aprendeu a tocar violão com os pés e se apresentou para o Papa João Paulo II, em 1987. A mensagem básica do vídeo, reforçada por Breno Viola após a exibição, é que, se um homem que nasceu pobre e sem braços pode chegar tão longe, qualquer um também poderia, logo não deveríamos reclamar da sorte.

Interessante dessa palestra e das outras que Breno Viola apresentou nesse dia foi o fato de ele ter utilizado algumas estratégias que aprendera com outros palestrantes motivacionais, aos quais ele não deixava de dar crédito; por exemplo a escada em direção aos sonhos seria uma criação do palestrante Daniel Godri. Além disso, a *Filosofia do Sucesso* é um texto comum em treinamentos motivacionais, assim como técnicas e procedimentos das atividades motivacionais circulam entre seus realizadores.

1.1.3 Palestra C – A dança das cadeiras

Apresentada em 18 de agosto de 2014 no Teatro Folha, no Shopping Pátio Higienópolis, para uma plateia pagante, logo composta por interessados em geral – cerca de 300 pessoas – e não para uma empresa específica, embora entre o público houvesse 100 corretores de imóveis de uma mesma construtora, que lhes pagou o ingresso. A palestrante, Ilza Romano, é bastante conhecida no ramo, apresenta-se pelos prêmios que recebeu, pelos cursos e treinamentos que desenvolveu, enfatizando os diversos países onde já realizou suas palestras. Só em segundo plano aparece a sua formação universitária inicial e cursos que fez nas áreas de administração, PNL e *coaching*.

Sua palestra foi a das que mais apresentou o uso do humor e, pelo local de realização da palestra: um teatro de shopping em uma zona nobre de São Paulo, e valor do ingresso, não é difícil de imaginar que o público fosse composto de uma classe mais

alta que a das palestras anteriores. Inclusive, a palestrante chegou a referir-se a seu público como “*empresários*”. Ela também utilizou *Datashow* e músicas, além de uma dinâmica de palco. Foi também a palestra mais longa, com duração de uma hora e meia.

A palestra começou com uma entrada triunfal de Ilza Romano, com música alta e explosões de confetes. Logo em sua primeira fala, ela brincou com um senhor da plateia que estaria olhando para ela “*de queixo caído*” e passou a utilizar esse senhor como alvo preferencial de seus comentários e piadas, o que é uma estratégia típica de *stand-up comedy*.

A primeira informação que ela apresentou foi que havia sido comprovado, cientificamente, que as pessoas felizes são mais produtivas e que, após 15 anos pesquisando, ela chegara à conclusão de que as pessoas nasceram para “*ser felizes*” e não para “*ter momentos felizes*”, como nossos pais ensinaram. Disse também que a felicidade era uma questão de escolha.

Ao longo da palestra, reiteradas vezes, Ilza repetiu a ideia de que o Século XX fora o século da pobreza e que nós deveríamos mudar os paradigmas para o Século XXI, o século da riqueza. Definiu a pessoa rica como aquela que “*aproveita a oportunidade que tem*” e a pessoa pobre como aquela que “*reclama do que não tem*”. Com essa distinção, afirmou que outra pesquisa havia comprovado que pessoas “*ricas*” seriam positivas e se inspirariam com as conquistas alheias, já as pessoas “*pobres*” e negativas teriam inveja.

Em seguida informou que aquela era uma palestra atitudinal, seguindo “*uma técnica criada por Confúcio, que disse: ‘quando eu escuto eu esqueço, quando eu vejo eu lembro e quando eu faço eu aprendo’*”, por isso, durante a palestra eu vou pedir para vocês fazerem coisas”. E “*fazer coisas é que muda a realidade*”. Então brincou dizendo que quem não fizesse o que ela pediria iria perder tudo, dinheiro, emprego, tudo. “*Quem não faz o que eu peço amanhã vai estar com cara de coitadinho*”. Então ela disse que a etimologia da palavra “coitado” teria a ver com coito, logo o “coitadinho” não passaria de um “fudidinho”, e então passou a utilizar essa expressão para se dirigir as pessoas com “cabeça de pobre”, os que vivem de acordo com os paradigmas do século XX. Logo, todos deveriam estar ali por completo e ensinou a palavra “inteireza”, que seria dar o melhor de si em tudo o que se faz, com a emoção da primeira vez e com a consciência de que pode ser a última vez. “*A pior coisa que pode acontecer com vocês é olhar no espelho e dizer ‘eu era feliz e não sabia’*”.

Assim como Breno Viola, da palestra B, usou sua biografia como comprovação de suas ideias: ela contou que teve dois rompimentos amorosos importantes: quando, após 14 anos de casada e com filhos, seu marido pediu um “tempo” e depois, quando já madura e experiente, após um relacionamento estável com outro palestrante motivacional, ele também pediu um “tempo”. Porém, Ilza enfatizou, todas as dificuldades deveriam ser vistas como oportunidades, então ela aproveitou o “tempo” que o marido pedira, deixou casa e filhos sob a responsabilidade dele e foi fazer um curso nos Estados Unidos. Com relação ao segundo rompimento, após ficar muito triste, descobriu que teria mais tempo para se dedicar à sua profissão e desenvolveu novos projetos em sua área. Com esses exemplos, ela reforçou o quanto a felicidade era uma questão de escolha. A vida seria como “*catar feijão*”: a maior parte dos “*feijões*” é de boa qualidade, mas haveria pessoas que se apegam ao “*feijão ruim*”

Ensinou também, usando muitas piadas, algumas técnicas de como permanecer otimista, coisas como escrever pela casa frases positivas. Afirmou também que, segundo estudos, 80% da qualidade do dia era definida pela primeira decisão tomada ao acordar.

Para reforçar a questão dos paradigmas do Séc. XX e XXI, ela ensinou uma nova dança das cadeiras, pois a antiga ensinava que apenas um indivíduo deve ganhar e o novo século deverá iniciar a era “*da inclusão*”, e não se trataria apenas da inclusão de pessoas, mas de tudo, porque “*o nosso planeta é um aquário*”. Essa nova dança da cadeira, feita com voluntários chamados ao palco, consistia em fazer uma roda com todos sentando-se uns sobre os joelhos dos outros “*sem cadeiras e sem música*”, porque o século XXI exigiria pessoas “*minimalistas, que fazem muito com pouco*”. O problema em se implantar esse novo paradigma seria que ele exige confiança mútua e o Banco Mundial havia realizado uma pesquisa mostrando que “*a cada 10 brasileiros, oito não confiam na outra pessoa*”. Nos países de primeiro mundo, haveria mais confiança e, por conta disso, os gastos com controle são menores e os serviços mais eficientes.

Ela ainda contou uma história fictícia para mostrar como nós estamos presos a paradigmas: a história foi descrita em quatro cenas, na primeira, um contabilista gordinho trabalhava em um escritório; na segunda ele estava em uma varanda com uma mulher parecida com ele, também gordinha; na terceira cena ele se encontrava com uma loira bonita em um apartamento e lhe levava rosas. Por último, ele estaria no escritório esquecido de seu próprio aniversário, quando a primeira mulher aparecia com um bolo e a segunda com um champanhe. Então, para surpresa geral, Ilza revelou que a gordinha

era a amante e a loira é que era a esposa. Segundo ela, a plateia teria pensado o contrário por estar presa a certos paradigmas.

Novamente ela explicou sobre a necessidade de repensarmos as tragédias pessoais e ressignificá-las como oportunidades que a vida nos dá, inclusive de ter uma causa. Citou então a história da mãe do cantor Cazusa, do sobrevivente do Holocausto Viktor Frankl e de um amigo seu, que perdera a família em um acidente causado por um motorista embriagado e que, após isso, criou um movimento para exigir a criação de leis que punissem mais severamente esse tipo de crime.

Ilza então afirmou que, para mudar um paradigma, era necessário repetir o novo pensamento 42 duas vezes, e que esse número fora atribuído pela neurociência. Sugeriu então que, em vez de “*errar é humano*”, passássemos a acreditar que “*acertar é humano*”. Ainda disse que as pessoas do séc. XXI são aquelas que fazem o impossível e que, em vez de reclamar, buscam mudar a realidade que as incomoda. Após mais alguns exemplos e frases referentes ao que já havia sido dito, como último ato, colocou para tocar uma versão em português, que ela mesma mandara traduzir, da música *Color Esperanza* do cantor argentino Diego Torres, uma canção que fala da força da fé e da esperança em realizar as mudanças que se almeja.

A estratégia da argumentação da palestra de Ilza Romano mostrou-se um pouco diferente com relação à ordem dos argumentos dos outros dois palestrantes. Enquanto a palestra deles foi mais linear, na medida em que os argumentos formam uma linha de pensamentos ordenada até uma espécie de clímax, os argumentos de Ilza se mostraram mais circulares, por exemplo, a ideia de que podemos escolher nossa própria realidade e de que as adversidades devem ser vistas como oportunidades alternaram-se ao longo da exposição, reforçando-se a cada repetição.

1.2 Especulações Legítimas e Legitimidades Especulares.

No seu ensaio de antropologia simétrica de 1994, *Jamais Fomos Modernos*, Bruno Latour apontou uma crise da crítica entre os modernos, sintoma do processo que ele também chamou de *purificação*, ou seja, a atitude eminentemente moderna de separar os fatos da *natureza* dos fatores da *sociedade*. Assim, as análises críticas do tecido da realidade, entre os modernos, procuram caracterizá-lo como evento discursivo, político ou fato da natureza, evitando misturas. Apenas a antropologia, ao tratar dos *outros*, e justamente como consequência de nossa própria fragmentação, conseguiria e ousaria proceder a uma análise englobante, capaz de relacionar políticas, ontologias e

procedimentos discursivos em um único olhar. Latour então propõe a reinterpretação dos modernos como se *jamais o tivéssemos sido*, e revela o mecanismo pelo qual a Constituição moderna, atualmente em crise, realiza a separação artificial de *natureza* e *sociedade*, enquanto cria *híbridos* sem parar.

A palavra “moderno” designa dois conjuntos de práticas totalmente diferentes que, para permanecerem eficazes, devem permanecer distintas, mas que recentemente deixaram de sê-lo. O primeiro conjunto de práticas cria, por “tradução”, misturas entre gêneros de seres completamente novos, híbridos de natureza e cultura. O segundo cria, por “purificação”, duas zonas ontológicas inteiramente distintas, a dos humanos de um lado, e a dos não-humanos de outro. (LATOURE; 2011:16)

Ao buscar as análises voltadas para a interpretação das atividades motivacionais e do fenômeno da autoajuda foi possível verificar facilmente a tripartição crítica moderna sobre eles, bem como a quase unânime condenação dessas práticas³¹. Nos textos consultados durante o percurso desta pesquisa, notou-se que, em geral, as análises do discurso motivacional procuram revelar os mecanismos de persuasão da autoajuda, muitas vezes considerando-a como falseadora da realidade; as análises epistemológicas, por sua vez, costumam denunciar a falta de método e a distorção de preceitos científicos, e as análises sociológicas procuram mostrar a autoajuda como *ideologia*, no sentido marxista do termo, relacionando-a à gênese do individualismo moderno. Vejamos um exemplo de cada uma dessas análises:

É a estrutura que é persuasiva e não o conteúdo. Através da abordagem dos exemplos, reafirmamos que o autor de autoajuda se vale disso e garante seu discurso também através desse mecanismo: o da apropriação do valor que os operadores argumentativos encerram e ajudam a promover persuasão. (ALONSO, 2010:101)

O Universo, em sua constituição mais fundamental, não parece ser determinístico. Mas é claro, existe uma distância considerável entre o Universo não ser determinístico e ser aberto a interpretações “místicas”. Essa é a diferença-chave entre a ciência séria e as picaretagens quânticas que vemos por aí. (BEZERRA e ORSI; 2013:137)

Em suma, a autoajuda é uma heterogestão travestida de autogoverno, governo de si próprio e gerente de seu desenvolvimento pessoal e profissional, constituindo-se em uma das estratégias do capital para educar o consenso visando (con)formar um trabalhador de novo tipo. (TURMINA 2014:375)

Cada uma dessas análises, uma discursiva, outra epistemológica e a última sociológica, foi construída sobre seus respectivos arsenais teóricos e tem seus méritos em

³¹ Consequência do posicionamento frente à alternativa infernal: adesão ou crítica. Conforme antecipamos na introdução.

desvelar os mecanismos motivacionais de acordo com seus campos. Não é nossa intenção contradizer ou mesmo sintetizar essas análises, mas o que pretendemos é menos acrescentar outra desconstrução da autoajuda e das atividades motivacionais do que tentar realizar o trabalho antropológico de tradução, o que para alguns pode até parecer o trabalho de um “advogado do diabo”.

Como objeto em questão é de natureza verbal, somos empurrados para a análise do discurso, porém não queremos simplesmente optar por esse elemento da *tripartição crítica*, trataremos de discorrer sobre como os fatos construídos cientificamente desenvolvem-se atualmente no discurso motivacional – como a ciência do início do século XX foi utilizada por Napoleon Hill –, a ideia é abrir a *caixa preta* de alguns desses fatos, seguindo a rede de construção de sentidos das práticas motivacionais. Latour e Wolgar, em sua etnografia de laboratório, também foram levados a discutir o texto, já que as publicações científicas atuam na dinâmica da construção dos fatos. E será sobre essa base teórica que analisaremos os nossos textos.

1.2.1 Discurso de Autoridade

Como as palestras motivacionais e seu gênero coirmão, a autoajuda, são basicamente atividades verbais, não surpreende o fato de que os trabalhos mais abundantes sobre elas sejam de análise do discurso (PREUSLER, 2013; ALONSO, 2010; LOLI, 2008; MOREIRA LIMA, 2005; OLIVEIRA, 2006; BASTOS, 2010; RODRIGUES, 2008; BRUNELLI, 2004, para citar alguns), a maioria deles realizam análises de livros motivacionais de autores como Roberto Shinyashiki, Lair Ribeiro, Augusto Cury, Deepak Chopra e Dale Carnegie. Entre esses trabalhos, há abordagens um tanto distintas, algumas delas mais centradas nas estratégias discursivas para a persuasão e outras aproximando-se de abordagens mais sócio-históricas. Embora interessante, não cabe aqui realizar o levantamento sistemático e a análise das teorias do discurso utilizadas para explicar os mecanismos discursivos das atividades motivacionais, que vão da linguística sistêmico-funcional de Hallyday (LOLI, 2008) à teoria da linguagem do círculo bakhtiniano (PREUSSLER, 2013; OLIVEIRA, 2006; RODRIGUES, 2008). Porém, uma das bases teóricas que surgiu com certa frequência durante a leitura dessas obras é a análise dos mecanismos de persuasão a partir da obra do filósofo polonês Chaïm Perelman (PREUSSLER, 2013; ALONSO, 2008; MOREIRA LIMA, 2005; RODRIGUES, 2008). Mesmo observando de passagem, não deixa de ser impressionante notar a desproporção do arsenal teórico utilizado para analisar obras de conteúdo tão

modesto quanto os *best-sellers* de autoajuda, o que talvez devesse deixar seus autores lisonjeados. Mas, invariavelmente, uma das justificativas e preocupações de tais trabalhos é também deste: tentar entender o motivo do sucesso estrondoso do discurso motivacional.

Em nossa rápida descrição de três palestras motivacionais, também podemos identificar alguns dos mecanismos que a análise do discurso que Perelman e Tyteca sistematizaram. Por exemplo, salta aos olhos o chamado *argumento de autoridade*: “*o qual utiliza atos ou juízos de uma pessoa ou de um grupo de pessoas como meio de prova a favor de uma tese*” (PERELMAN e OLBRECHTS-TYTECA; 2005:348). E que aqui se trata, principalmente, do poderoso testemunho da ciência.

No geral, as referências à ciência ocorrem de maneira que muitos considerariam superficial, basta uma frase como “os cientistas comprovaram que...” ou “uma experiência mostrou que...” às vezes uma ou outra referência a alguma instituição de pesquisa de prestígio para sustentar a informação desejada, conferindo-lhe os ares científicos³². Vejamos:

Palestra B: “*o que eu estou falando é cientificamente comprovado. Porque, para quem não sabe, o nosso cérebro é dividido entre consciente e inconsciente, formado por neurônios que são interligados e se comunicam entre si.*”

Palestra C: “*Foi comprovado cientificamente que pessoas felizes tomam decisões mais rápidas*”

Nas frases acima, o palestrante B utilizou informações de base científica, mas que são bastante divulgadas e aceitas pela maioria das pessoas, tanto que ele não viu obrigação em explicar as diferenças entre “consciente” e “inconsciente”, e assim toma a informação como fato quase autoevidente e ainda a reforça, com a expressão “*pra quem não sabe*”, que indicaria um dever de conhecer e aceitar esse *fato*. Já a palestrante C apresenta uma informação um pouco mais controversa, afinal de contas, não é tão pública assim a noção de que a eficiência das pessoas felizes seria algo cientificamente comprovado, entretanto, os argumentos e exemplos que ela utiliza, na sequência, acabam por fortalecer a lógica

³² Bourdieu, aludindo aos preconceitos do filósofo iluminista em sua teorização das diferenças socioculturais entre Sul e Norte – que seriam “determinadas” pelo fator climático –, chamou esse uso retórico da cientificidade de *efeito Montesquieu*: “efeito de imposição simbólica muito especial que se pode produzir ao se aplicar uma fachada científica (obtida pela transposição de métodos e técnicas de uma ciência mais desenvolvida ou simplesmente mais prestigiosa) às fantasias sociais ou aos estereótipos do preconceito” (BOURDIEU; 1998:185)

dessa argumentação, pois não deixa de ser intuitivo pensar que o prazer durante a realização de uma tarefa torne-a mais produtiva. Em outro contexto, como uma reunião de negócios, por exemplo, ou uma entrevista com um pesquisador social, essa informação poderia ser contestada: que pesquisa foi essa? Quem a fez? Como foi feita? É confiável? Percebemos, com isso, que o termo “científico” tem um uso muito peculiar nas práticas que estamos analisando, ele reforça o peso da noção de verdade, sem obedecer a critérios muito rígidos de uso. Seu limite parece ser a própria habilidade do palestrante em fazer com que os fatos apresentados como científicos sejam adequados à uma noção prévia de cientificidade cultivada pelos ouvintes.

Entretanto, quando uma informação ou teoria científica mais específica e menos generalizada ou intuitiva, é mobilizada, o palestrante parece se preocupar em fornecer maiores detalhes sobre ela:

Palestra A: *“Esse tal de Julian Hotter, em 1966, disse o seguinte: existem dois tipos de pessoas no mundo apenas: pessoas LCI e pessoas LCE. Segundo Hotter, LCI é o Locus de Controle Interno, locus é local, simples assim, ele falava que tem gente que coloca o local de controle dentro, e os LCE’s colocam fora.*

Nesse caso, o autor introduziu um conceito que não pode ser considerado popular ou mesmo intuitivo, ao contrário, trata-se de uma ideia que procura mudar a forma de pensar que predominaria entre os ouvintes. Para reforçar ainda mais a veracidade do conceito de LCI, o palestrante citou o nome do seu criador, a data em que foi elaborado e ainda projetou a foto do psicanalista pelo *Datashow*.

Esses argumentos de autoridade, nas palestras analisadas, concentraram-se principalmente na parte que, em análise do discurso, chama-se “enquadramento”, ou seja, entendendo-se o processo argumentativo em duas etapas, o enquadramento permite um acordo prévio entre o palestrante e o público (BRETON; 2003) a respeito de um padrão de realidade sobre a qual basear a segunda parte do argumento. Mas no caso da palestra A ele também serviu como argumento da fase de “vínculo”, quando a argumentação procura relacionar o acordo prévio sobre a realidade a um novo padrão, por meio de analogias, deduções, exemplos, etc. (BRETON, 2003). Enfim, esses argumentos de autoridade, baseados em fatos científicos ou apresentados como tais, mostraram-se essenciais como formas de apresentação da realidade para os ouvintes, tanto como criação de um vínculo inicial quanto para a proposição de novos olhares. E esse tipo de argumento é tão essencial que a palestrante de C, imbuída de maior prestígio na área, chega a lançar

mão de frases como esta: “*Há 15 anos eu estudo felicidade e eu cheguei à conclusão, nas minhas pesquisas, que a gente nasceu para ser feliz. A gente não nasceu para ter momentos felizes*”. Ela não apresenta a informação como uma *opinião*, ou como uma conclusão tirada de sua experiência de vida, mas como resultado de uma *pesquisa* e de *estudos*, pois é assim que os modernos constroem suas verdades. Porém, para se fazer afirmações como essa, é necessário que o palestrante tenha muito prestígio ou que, pelo menos, tenha alguma formação acadêmica oficial. De fato, não são poucos os autores de *best-sellers* de autoajuda com formação na área médica e que utilizam isso como chancela científica: Deepak Chopra é endocrinologista; Lair Ribeiro, cardiologista; Augusto Cury e Shinyashiki são psiquiatras, para citar alguns dos gurus que mais venderam livros nos últimos anos.

O discurso de autoridade com base no testemunho da ciência também está presente em outras práticas extracientíficas modernas, como mostra a análise antropológica de José Guilherme Magnani sobre práticas neo-esotéricas no final do século XX:

Em resumo: trata-se de invocar o testemunho da ciência considerada oficial (ainda que desqualificando alguns de seus fundamentos epistemológicos), o prestígio de instituições reconhecidas e a aura de personalidades de renome de forma a construir um multifacetado argumento de autoridade em favor de sistemas de pensamento, crenças e práticas, muitos dos quais não gozam do reconhecimento oficial e/ou legal. (MAGNANI, 1999:45)

Mas, algumas vezes, a tensão entre a ciência oficial e conhecimentos tradicionais e místicos rendem verdadeiras polêmicas, pois a aversão da ciência a essas práticas leva, obviamente, a uma reação. O antropólogo Luís Rodolfo Vilhena assim o descreveu em sua etnografia sobre astrólogos:

Muitas das vezes em que os astrólogos afirmam ser científico o sistema que utilizam, eles estão procurando defender-se da desqualificação que ela passou a sofrer desde aquele século [XVII], quando o paradigma no qual a astrologia se baseava entrou em declínio. Para tanto, adotam um juízo etnocêntrico comum na cultura moderna, equivalendo o atributo de cientificidade ao de verdade. (...) Por outro lado, é importante notar que muitas das defesas desse tipo afirmam não só o pretenso caráter científico do sistema astrológico, mas também a capacidade que ele teria de ir além das ciências modernas. (...) Refiro-me à condenação do pensamento científico moderno por certos astrólogos que o julgam como um produtor de uma técnica vazia e manipulatória, enquanto que a astrologia, assim como outras “mancias” ou “ciências tradicionais” conteriam também, além de sua eficácia, uma sabedoria implícita. (VILHENA; 1990:22)

Assim esses diálogos nas fronteiras do discurso científico parecem ser tão dinâmicos e interessantes quanto suas disputas internas, provavelmente um campo que merece ser mais explorado pela investigação antropológica.

1.2.2 Autoridade do Discurso

Após a chamada “crise de representação da modernidade”, a construção do conhecimento científico ocidental ganhou um destaque maior dentre a gama de objetos da Antropologia³³, bem como outros espaços centrais do mundo moderno, como as empresas, os órgãos burocráticos de estado, as cidades e a própria academia – em um campo que foi denominado por alguns como “Antropologia das Sociedades Complexas” (GOLDMAN, 1999). Etnografias como *Vida de Laboratório* de Bruno Latour (1997), além de outras, bem como abordagens teóricas como a de Roy Wagner em *A invenção da cultura* (2010) foram capazes de problematizar nossas noções sobre a realidade natural “revelada” pela nossa ciência empírica. Nas palavras de Wagner: “Criamos a natureza e contamos a nós mesmos histórias sobre como a natureza nos cria!” (WAGNER, 2010: 214) ou como Latour sugere com relação às *descobertas* efetivadas nos laboratórios de ciências naturais, sem a oposição entre *fato* e *feito*: “fatos eram fatos – significando exatidão – *porque* eram fabricados – significando que emergiam em situações artificiais” (LATOUR, 2012:134 – grifo no original), ou seja, os dados sobre os quais se alicerçam as ciências são produtos da criatividade de especialistas em sua habilidade de dominar teorias e equipamentos em ambientes altamente controlados, a fim de obter efeitos que são posteriormente interpretados³⁴.

Mas apesar de grandes avanços na pesquisa social e filosófica sobre a forma como os fatos científicos são criados, a transformação dessas descobertas e teorias em uma espécie de versão em *vulgata* e sua absorção pelo chamado senso comum é um fenômeno que merece um pouco mais de atenção dos cientistas sociais e até dos epistemólogos. Mais do que a supervalorizada “oposição” entre senso comum e ciência parece haver

³³ Embora a ciência sempre tenha sido uma preocupação da Antropologia, desde a tentativa de “compreender a compreensão” que os ditos povos primitivos tinham sobre si e sua realidade, em contraste com a modalidade da ciência moderna; até as tentativas de sistematização de suas próprias descobertas de acordo com as metodologias consagradas pelas ciências naturais. Devo essa observação à antropóloga Magda dos Santos Ribeiro.

³⁴ Há uma polêmica instaurada nos estudos sobre a ciência no que se refere à produção dos dados científicos. Entre uma postura essencialista-realista e outra construtivista e pós-moderna (os fatos são “reais” ou são meras “criações sociais”), essa polarização repete a mesma que existe entre as noções de “natureza” e “cultura”, e tanto Latour (2011) quanto Wagner (2010), além de outros, propõem o fim dessa polarização. Latour sugere um “princípio de irredução”, segundo o qual, em vez de se reduzir os fatos às criações ou vice-versa, deve-se acompanhar os agentes, “humanos” e “não humanos”, no momento do ato criador/descobridor.

muito mais diálogos e transfusões do que se pensa; e o próprio senso comum, geralmente entendido como o lugar das platitudes e até da irracionalidade, não deixa de ser uma das mais importantes arenas de disputa dos sentidos da realidade. Assim como os fatos científicos são criados a partir de seus rigores e purificações nos laboratórios e gabinetes (LATOUR, 1997), as noções sobre a *natureza*, o *trabalho*, *Deus*, e muitas outras são, o tempo todo, transformadas, recriadas e sintetizadas criativamente em diversos espaços de menor controle empírico, como é o caso desses ambientes de fabricação e reprodução de filosofias populares das atividades motivacionais. Geertz, em seu ensaio sobre o senso comum como sistema cultural, apontou precisamente para essas relações:

O progresso da ciência moderna afetou seriamente - embora talvez não tão seriamente quanto às vezes imaginamos - os conceitos do bom senso ocidental. Se é verdade que o homem comum se transformou em um autêntico Copérnico (e de minha parte, duvido muito, pois para mim o sol ainda se levanta sobre a terra), pelo menos foi induzido, e há muito pouco tempo, a acreditar na versão de que as doenças são causadas por germes. Até um simples programa de televisão demonstra esta verdade. No entanto, como também fica claro em um simples programa de televisão, o homem comum não vê essa afirmação como parte de uma teoria científica articulada, e sim como um pouco de bom senso. (GEERTZ, 2007, p. 131-132)

Então podemos nos perguntar qual o caminho percorrido pelas ideias científicas até que elas encontrem esse uso instrumental e cotidiano? Para melhor compreendermos essas referências, pediremos auxílio de um dos trabalhos etnográficos mais icônicos sobre a construção dos fatos científicos, “Vida de Laboratório” de Latour e Woolgar.

Os autores dedicaram parte da sua etnografia de laboratório à análise dos discursos científicos, tanto nas publicações de artigos quanto nas conversas de corredor do laboratório, entretanto, diferentemente do estudo metalinguístico das estratégias e mecanismos discursivos, os autores observaram o desenvolvimento das afirmações sobre o que era considerado um *fato científico*, ou seja, os valores de verdade imbuídos nos discursos. Dessa forma puderam *seguir a rede* das declarações dos cientistas e criaram uma distinção entre cinco tipos de afirmações em uma escala que vai da menor à maior certeza sobre os *fatos*. As declarações do tipo 1 seriam compostas por grandes especulações, mais frequentes nas comunicações privadas entre os cientistas e publicadas em artigos científicos, quando muito, com muitas condicionais e hesitações, seriam fatos “sugeridos vagamente” pelas evidências. Como declarações do tipo 2, os autores classificaram afirmações que possuem maiores evidências, mas que ainda se constituem como tentativas de formulação de uma teoria, os fatos citados “podem” significar o que se afirma. No tipo 3, encontram-se evidências um pouco mais fortes, sempre

acompanhadas de citações e referências a resultados de experimentos, como forma de dar credibilidade à afirmação ou refutar outras. Formulam-se argumentos baseados em evidências que as “provam” ou “corroboram”.

Os tipos 4 e 5 extrapolariam os limites do discurso especializado, e seriam comuns também nas obras de divulgação científica, como procurou mostrar a especialista em retórica Jeanne Fahnestock (2005), em um artigo dedicado à análise desse tipo discurso. Os enunciados de tipo 4 seriam compostos de afirmações sobre as quais se tem certeza, é o tipo de discurso presente nos livros-textos e em obras de popularização da ciência. São afirmações do tipo: “A tem determinada relação com B”.

Enfim, os enunciados do tipo 5 são aqueles vistos como um fato adquirido e que geralmente formam o conjunto do conhecimento implícito entre os cientistas, tanto que raramente aparecem em suas discussões de tão óbvias que seriam. A exceção seria a presença de um leigo curioso ou de um novato no laboratório, que forçasse os cientistas a discorrerem sobre elementos entendidos como muito básicos. Elementos esses que, conforme fossem explicados e esmiuçados, empurrariam a conversa cada vez mais para o passado das descobertas científicas.

Com isso, podemos notar que as palestras motivacionais se valem principalmente de afirmações do tipo 5, como nos exemplos acima das palestras B e C e, quando necessário, afirmações do tipo 4, como o exemplo da palestra A. Embora o foco de Latour e Woolgar fosse a criação dos fatos científicos, ao colocarmos o seu sistema classificatório de enunciados de ponta cabeça, que é como ele aqui nos interessa, percebemos a lógica e o caminho da popularização de alguns conceitos científicos.

Fahnestock (2005) também reforçou uma ruptura que Latour e Woolgar já haviam sugerido na transição entre os argumentos do tipo 1, 2 e 3, os mais especializados, para os de tipo 4 e 5, presentes no discurso didático e de popularização da ciência. Ela observou que, mais do que uma diferença nos níveis de certeza das afirmações, haveria também uma diferença relativa ao gênero do discurso. Para isso, ela recorreu à clássica taxonomia da retórica aristotélica.

A *Arte Retórica* de Aristóteles apresenta uma distinção entre tipos de discurso que ainda hoje costuma ser o ponto de partida para aqueles que se embrenham nas análises de retórica. No Capítulo III do Livro Primeiro, o Estagirita distingue três gêneros de discurso de acordo com o tipo de ouvinte, pois ele é o fim de todo o esforço argumentativo. O ouvinte pode ser *espectador* ou *juiz* e, como juiz, deverá decidir sobre

o passado ou o futuro, enquanto o espectador se concentra no presente do próprio ato discursivo.

Ao gênero do discurso cujo espectador julga os atos do passado, Aristóteles dá o nome de *judiciário* – é o discurso mesmo dos tribunais, que decide e se desdobra sobre a veracidade e aceitação de fatos ocorridos. O gênero que se volta para o julgamento dos atos futuros o filósofo chamou de *deliberativo* e é o discurso voltado para as deliberações sobre o que fazer e quais atitudes tomar, típico das assembleias. E o discurso voltado para o tempo presente, cujo interesse é criticar ou elogiar, foi classificado como pertencente ao gênero *epidítico* (ARISTÓTELES, 1979).

Fahnestock relacionou o discurso científico especializado ao gênero *judiciário*, pois o interesse dos cientistas é julgar a natureza do que é ou não real, enquanto o discurso da divulgação científica seria classificado como *epidítico*, já que se trata de um elogio ou apanágio das descobertas científicas. Mas, o discurso motivacional está voltado principalmente para o julgamento dos atos futuros dos seus ouvintes, como no gênero *deliberativo* e, neles, como já foi demonstrado, as afirmações científicas funcionam principalmente como axiomas sobre os quais a argumentação se baseia ou lhe servem de comprovação. Podemos pensar então em mais uma ruptura, pois se entre a ciência e sua divulgação há um desnível da *construção* para a *celebração* dos fatos, entre a divulgação científica e seu uso popular há um desnível marcado pelo *utilitarismo* deste. Uma mesma informação sobre a bioquímica do cérebro, tal como a descoberta de que certas atividades possam estar relacionadas à produção de novas sinapses entre neurônios, em um artigo de divulgação, aparecerá como um grande avanço digno de nota, enquanto em uma palestra motivacional servirá como apoio para um argumento a favor do poder do pensamento positivo na transformação da realidade.

Assim a ciência oficial, para além de seus próprios limites, tem um papel inescapável na produção de sentidos sobre os fatos da natureza ante o vulgo. E, sem isso, autores de autoajuda, palestrantes motivacionais, gurus metafísicos, autores de ficção científica, criadores de novas religiões e outros *bricoleurs* do senso comum não conseguiriam base para suas criações. É preciso, por exemplo, que a Neurociência fale da divisão da natureza funcional dos dois hemisférios cerebrais para que se possa imaginar a possibilidade de se inventar exercícios mentais para as partes adormecidas do cérebro, ou que a Física Quântica sugira que o ponto de vista do observador influencia na construção do fenômeno observado para que se possa imaginar um mundo regido pela força de vontade. Em 1929, o físico Percy Williams Bridgman, dez anos antes de ganhar

um Nobel, escrevera, em uma revista de divulgação científica que, tão logo as descobertas da nascente física quântica chegassem aos ouvidos do homem comum, ela passaria a ser tratada como “a substância da alma; os espíritos dos mortos habitarão ali” (BRIDGMAN apud BEZERRA e ORSI, 2013:93). E, de fato, essa previsão veio a se realizar nos anos 70, principalmente após a publicação de *O Tao da Física* do físico Fritjof Capra, em 1975, livro conhecido pelos paralelos realizados entre as teorias subatômicas e as filosofias indianas e chinesas, e que desencadeou o desenvolvimento de diversas outras teorias que entrelaçam conhecimentos científicos e místicos³⁵.

Entretanto, como já foi sugerido, esse tipo de relação com a ciência não costuma ser bem vista pelos próprios cientistas, para dizer o mínimo. Da mesma forma como há toda uma literatura de autoajuda pautada nesse aproveitamento utilitário das descobertas e experiências científicas, há uma série de autores, muitos deles cientistas ou divulgadores de ciência, empenhados em produzir desmentidos.

De fato, apesar de percebermos uma continuidade, não se deve considerar os dois tipos de discurso como uma coisa só, pois enquanto há todo um aparato purificador da especulação científica e mecanismos laboratoriais de controle, as especulações dos gurus de autoajuda se apresentam de forma mais *selvagem* e explícita. Os cientistas se amparam nos resultados de experimentos inscritos nos aparelhos dos laboratórios e os traduzem nos artigos científicos, enquanto a legitimidade dessas afirmações é construída por meio da reprodução dessas experiências e difusão e aceitação desses fatos inscritos e transcritos pela comunidade científica. É a reprodutibilidade experimental e o compartilhamento da legitimidade pela comunidade dos cientistas que diferenciam o *fato* de um *artefato*, ou seja, de uma especulação que não se confirma, caindo no descrédito e no esquecimento. Já os pensadores da autoajuda fazem circular suas especulações de forma mais livre, sem diferenciar *fatos* e *artefatos*; eles apresentam como provas de sua efetividade os resultados de suas performances, na forma de vendagem de livros, palestras e reconhecimento social.

Embora as especulações científicas tenham que passar pelo crivo de todo o aparato de humanos e não-humanos dos coletivos científicos e as especulações motivacionais

³⁵ Em seu livro sobre práticas esotéricas no meio urbano, José Guilherme Magnani apontou para esse *entrelaçamento* como uma prática ainda presente como forma de produzir legitimidade: “Toda essa atividade vai buscar sua fundamentação - às vezes de maneira mais elaborada, às vezes na forma de um leve verniz - em alguns sistemas de pensamento e religiões de origem oriental, em cosmologias indígenas, em correntes espiritualistas, no esoterismo clássico europeu e até em propostas inspiradas em certos ramos da ciência contemporânea; e não poucas vezes em todos eles, simultaneamente, resultando em surpreendentes bricolages” (MAGNANI 1999:12).

sejam mais inconsequentes, elas não são totalmente livres de controle: as relações lógicas criadas por elas devem ter a capacidade de ser inteligíveis e convincentes para o seu vasto público. Inclusive, recorre-se aos conceitos científicos muitas vezes quando o tipo de afirmação proposta parece ir de encontro à verossimilhança, criando-se uma relação surpreendente, mas que não deixe de ser persuasiva. O melhor exemplo disso, nos dias atuais, é o argumento da força da mente na determinação da realidade com justificativas quânticas:

O físico Amit Goswami, em *O Universo Autoconsciente*, deixa bem claro, logo nas primeiras páginas, que seu objetivo é demonstrar que o monismo idealista é uma conclusão lógica da Mecânica Quântica; e em *A Cura Quântica*, o médico endocrinologista Deepak Chopra não é menos ousado, ao garantir que intenções e ideias são os fatores primários no surgimento de doenças, enquanto agentes patogênicos, como vírus e bactérias, são meramente secundários. Tudo isso, mais uma vez, graças à Mecânica Quântica. (BEZERRA e ORSI; 2013:101)

Em análise do discurso, as especulações que carecem de comprovação empírica são classificadas como *argumentos quase-lógicos*, enquanto as que se baseiam nos *fatos* são *argumentos baseados na estrutura do real*:

Os argumentos quase-lógicos têm pretensão a certa validade em virtude de seu aspecto racional, derivado da relação mais ou menos estreita existente entre eles e certas fórmulas lógicas ou matemáticas, os argumentos fundados na estrutura do real valem-se dela para estabelecer uma solidariedade entre juízos admitidos e outros que se procura promover. (PERELMAN e TYTECA; 2002:217)

Ora, o que Latour e Woolgar expuseram e outros autores dos *science studies* vêm demonstrando há algum tempo é o quanto as especulações científicas, dentro de suas caixas pretas, não diferem tanto de outras formas de especulação sobre a realidade, e que a ordem com que caminham as descobertas e as mediações sociais porque passam as verdades científicas são muito mais tortuosas do que se costuma divulgar. Assim, podemos afirmar que um *argumento baseado na estrutura do real*, precisou ser, antes, um *argumento quase-lógico*, fruto de um processo de associação criativa livre das amarras da comprovação empírica que são instaurados depois: “os enunciados de tipo 1 contêm conjecturas ou especulações (sobre uma relação) que figuram geralmente ao final dos artigos ou em conversas privadas” (Latour e Woolgar 1997:80).

Podemos afirmar então que o tipo de especulação a que os autores de autoajuda se entregam não parece diferir, *em essência*, das especulações científicas que Latour e Woolgar classificaram como afirmações de tipo 1. O que parece irritar os cientistas é a leviandade com que esse tipo de afirmação é proferido fora do seu meio de controle, pois,

para eles, cabem todos os custos da comprovação empírica das especulações. Entretanto, é essa simetria essencial que permite a aproximação e o diálogo, mesmo que forçado e tenso, entre os processos heurísticos da ciência moderna e o das teorias dos gurus motivacionais e pseudocientistas.

Chamaremos aqui essas especulações da autoajuda de *afirmações do tipo 1'* e, esquematicamente, propomos:

Quadro 1 - Tipologia dos discursos

Tipo de Discurso	Objetivo	Gênero Aristotélico	Tipo de afirmação (Latour e Woolgar)
Científico	Construção dos fatos	judiciário	1, 2 e 3
Divulgação Científica	Divulgação e celebração dos fatos	epidítico	4 e 5
Autoajuda motivacional	Utilização dos fatos como base para novas especulações	deliberativo	4, 5 e 1'

Eis algumas dessas afirmações especulativas encontradas nas palestras vistas em campo. É possível observar que elas não são o início de uma argumentação que requeira testes e comprovações, mas um fim em si mesmas:

Palestra A: *“tudo o que você coloca aqui [na cabeça] vira verdade!”*

Palestra B: *“Você vê algo que deseja, você precisa dizer ‘eu posso, eu conseguirei!’ Porque aí são mensagens positivas que eu vou acumular e o inconsciente vai dizer: ‘Acorda, meu amigo! Você precisa trabalhar, realizar os seus desejos’. Aí você produz, você ganha dinheiro, você consegue suas coisas, você tem atitude mental positiva. Quando vir o seu cliente, você vai dizer: ‘esse cara aí, ele precisa do melhor atendimento, ele é crica’, então faz o que for de melhor, aí você faz aquele baita de um atendimento, ele vira um cliente fiel, só quer saber de você e você ganha dinheiro, e assim você consegue objetivos, metas, foco, resiliência. Atitude mental positiva, esse é o caminho do sucesso.”*

Palestra C: *“Há 15 anos eu estudo felicidade e eu cheguei à conclusão, nas minhas pesquisas, que a gente nasceu para ser feliz. A gente não nasceu para ter momentos felizes”*

1.2.3 Para além do Discurso: O Deus Suprimido

Vejamos mais detidamente a religiosidade presente no discurso motivacional. Como já foi mencionado, na origem dessa modalidade está a ética protestante, pois o trabalho, antes visto como castigo, reconciliou-se com a salvação e tornou-se seu fator fundamental. Posteriormente, com o *Novo Pensamento* e a chegada do séc. XX, tal discurso absorveu a ciência e, antes de colocá-la como antagonista da religiosidade, abarcou-as em si.

Na verdade, essa relação não era nenhuma novidade histórica. O filósofo da ciência Claude Chrétien, em sua obra “A Ciência em Ação”, destaca essa relação entre mundo regido por leis verificáveis e matemáticas e a presença de um ordenador universal, evidenciando as conclusões do sinólogo e historiador de ciência J. Needham, cujo trabalho comparativo buscou entender por que o método científico não surgiu em uma civilização como a chinesa, mas na Europa.

Mesmo numa ciência que quer ser hoje leiga e agnóstica, a noção de leis da natureza remete portanto a um velho fundo religioso de onde ela tira esse elemento de comando que lhe é essencial. O homem só acreditou poder comandar a natureza porque se convenceu, num dado momento, que recebera seus títulos de um comando supremo. (CHRÉTIEN; 1994: 49-50)

Lembremos também, na descrição de Turmina (2014), de como a figura divina estava subsumida no texto de Smiles; e do pequeno relato de Rüdiger (1996), de como o livro de Normam Vincent Peale, para abranger um público maior, mudou seu título de “The Power of Faith” para “The Power of Positive Thinker” e ainda mostramos como, no discurso de Hill em relação ao *Master Mind*, a divindade estaria por trás do funcionamento da química cerebral de forma que suas *leis do triunfo* não seriam nada menos que obra de Deus.

Levando tudo isso em consideração, nas palestras selecionadas, percebemos uma espécie de gradação das referências ao poder divino. Na palestra C, além das várias vezes em que a palestrante usa a expressão “graças a Deus”, em outras passagens, ele é citado como a clássica imagem do criador de uma ordem racional e responsável pelo destino:

“Eu tenho o corpo perfeito que Deus me deu, tudo o que eu quiser eu posso!”

“Deus faz as coisas de um jeito engraçado, não é verdade?”

“Quanto mais complicado for o que acontece em nossa vida, mais especial somos, porque Deus está falando com você de um modo muito especial”

“Não sei se Deus fez isso com nosso cérebro, mas ele faz com que a gente consiga valorizar, porque a nossa maior riqueza é a nossa história”

Na palestra B, Deus é sutilmente sugerido com o pronome “ele”, no episódio da escada, quando o palestrante fala da sua descoberta de como não *cair* mais:

“Dessa última vez eu descobri que existe algo muito maior do que eu. Que ele sim tem o controle sobre tudo, inclusive sobre a minha vida. E eu descobri que o que eu posso fazer sobre a terra é somente o possível. Mas descobri também que quando a gente faz todo o possível, o impossível acontece”

Na palestra A, Deus foi citado mais sutilmente e não possui a importância dada nas outras palestras. Entretanto isso não quer dizer que o discurso seja incompatível com a ideia de uma “organização universal”, pois um mundo ordenado é essencial para que se viabilize a administração dos bens psíquicos orientada para o *sucesso*, pois este, caso fosse entendido como fruto do acaso, inviabilizaria a própria existência do discurso motivacional. Na verdade, a forma como o discurso motivacional toma a ciência, como a velha reveladora da ordem do mundo, torna-a fiadora da existência de um arquiteto universal divino, conforme é comum para modernos, ou ocidentais, conforme sugeriu Chrétien. O que queremos dizer é que, mesmo que não seja central na argumentação, esse Deus subjacente serve como garantia para o discurso motivacional, como premissa não formulada em um *entimema*³⁶. Embora, como na palestra A, o discurso motivacional possa ser “mais laico”, dificilmente ele negará ou mesmo colocará em dúvida a existência de Deus³⁷.

Voltemos nossa atenção na escada mobilizada pelo palestrante B, a qual ele disse ter adaptado de um outro palestrante famoso chamado Daniel Godri; comparemos essa imagem com duas outras: uma imagem bíblica e um cartaz motivacional:

³⁶ Forma de silogismo ou argumentação em que uma das premissas ou um dos argumentos fica subentendido.

³⁷ O mundo socialista foi capaz de construir discursos que podemos chamar de motivacionais e que, ao que parece, não tinham por base uma religiosidade – embora trouxesse noções como Solidariedade Internacional dos trabalhadores e os Ideais da Revolução.

Figura 1 - comparação iconográfica: escadas

ilustração - bíblia germânica, séc. XVI O Sonho de Jacó:

E sonhou: e eis uma escada posta na terra, cujo topo tocava nos céus; e eis que os anjos de Deus subiam e desciam por ela; E eis que o SENHOR estava em cima dela, e disse: Eu sou o SENHOR Deus de Abraão teu pai, e o Deus de Isaque; esta terra, em que estás deitado, darei a ti e à tua descendência;
Gênesis 28:12-13

cartaz motivacional. artista: roberto negreiros

1 – a primeira imagem está disponível em http://www.artbible.net/1T/Gen2801Jacobs_ladder/pages/16%20CATHOLIC%20GERMAN%20BIBLE%20JACOB%20S%20LADDER%20EMORY.htm; a segunda foi adquirida pelo autor em uma loja de produtos motivacionais: <http://www.commit.com.br/mostranoticia-105-loja-motivashop>

A alegoria é basicamente a mesma: uma escada que permite a ligação com um lugar mais alto e qualitativamente melhor. A primeira leva a Deus, faz parte da história da revelação e da aliança com o povo eleito e, apesar de ter diversos significados teológicos, também inspirou muitas representações populares de “escadas para o céu”. A segunda realiza uma “metáfora da metáfora” transformando uma linha ascendente de um gráfico de função lucro em uma escada pela qual o *empreendedor* sobe ao “topo”. Mas a despeito das semelhanças, há uma diferença específica: não vemos, no cartaz motivacional, o que há no fim dos degraus, o que exatamente aguarda o empreendedor lá em cima. O que seria esse abstrato *sucesso*? Na palestra B, o sucesso foi caracterizado como a conquista de um ambicioso sonho material: a mansão à beira-mar, porém, apenas a intervenção de Deus seria capaz de evitar uma queda, de dar *sentido* – em todas as acepções – ao *sucesso*. Apenas “Ele” pode “realizar o impossível”.

A *Escada de Jacó* leva ao Deus bíblico, que está no alto, mas se revela e fala: é um Deus vivo; mas a Escada de Godri não ilustra o que há em seu termo³⁸. Sugerimos que ela pode ser lida como uma representação visual do desencantamento da escada bíblica após o destronamento de Deus; uma imagem da subsunção do religioso na modernidade capitalista e um indício visual do que Bruno Latour considera a última garantia da *Constituição moderna: o deus suprimido* (dieu barré).

A garantia constitucional não era dada por um Deus supremo, mas sim por um Deus ausente – e contudo sua ausência não impedia que dele se dispusesse à vontade na intimidade do coração. Sua posição tornava-se ideal, uma vez que era colocado duas vezes entre parênteses. Uma primeira vez na metafísica, uma segunda na espiritualidade. Não mais atrapalharia o desenvolvimento dos modernos, ao mesmo tempo em que permanecia eficaz e fraternal no espírito dos humanos. (LATOURE, 2011:39)

Mas precisamos dar um passo atrás para entender os componentes dessa “Constituição”. Para Latour, trata-se de uma espécie de *acordo* que definiu a distinção ontológica entre Natureza e Sociedade, separação fundamental para o estabelecimento da modernidade: “esta Constituição – que escrevo com maiúscula para distingui-la da outra – define os humanos, suas propriedades e suas relações, suas competências e seus agrupamentos” (LATOURE; 2011:21). Para Latour, as bases da modernidade estariam na produção da separação entre os fatos construídos nos laboratórios (Natureza) e a política realizada pelos cidadãos (Sociedade). Essa separação inventou o mundo moderno, “*um mundo no qual a representação das coisas através do laboratório encontra-se para sempre dissociada da representação dos cidadãos através do contrato social* (LATOURE, 2011:33 grifos do original).

Segundo ele, e baseado no trabalho de Shapin e Schaffer (1986), tal separação teria se dado por meio da dupla criação do *Laboratório* de Boyle e sua bomba de ar, e do *estado-Leviatã* de Hobbes. O *laboratório* é o espaço onde os fatos emergem como *transcendentes* à vontade humana, enquanto o *estado* surge como ente produzido pela ação coordenada e *imanente* dessa vontade; entretanto não há como negar que os fatos científicos brotam de mãos humanas – e assim nos são *imanescentes* – e como o estado, com suas instituições, se ergue além da soma das vontades individuais – *transcendendo-nos*.

O que propomos aqui é que o discurso motivacional, por ter sido construído em consonância com o discurso científico, também foi construído com as peças dos paradoxos e das garantias dessa Constituição. Inicialmente, com o advento da *vocação*

³⁸ Irresistível a pergunta: o que haverá ao final de todos os gráficos de função lucro?

como vontade revelada de Deus, podemos pensar em um primeiro paradoxo, pois com a doutrina da predestinação, a noção de *sucesso* tornou-se, ao mesmo tempo, fruto da vontade de Deus, revelada como *vocação* individual, mas ainda assim necessariamente resultado de muito trabalho e dedicação, muita produção social.

Com o desenvolvimento tecnológico do século XX e o incremento da secularização, o discurso motivacional, em seu polo Natureza/Vocação, passou a considerar o sucesso como resultado de pensamento positivo, magnetismo pessoal e, mais recentemente, manipulação de energias quânticas através de mensagens positivas. Ao mesmo tempo, as ciências sociais desenvolveram-se e passaram a nos dizer, utilizando inclusive dados estatísticos, o quanto as ações dos cidadãos não os levam exatamente para as direções desejadas³⁹. Mais até do que isso, ações de natureza extremamente íntima poderiam ser lidas como resultado de forças sociais determinantes, tal como demonstra Durkheim em “O Suicídio” (2005). Assim, de um lado, gurus motivacionais e subtextos de discursos liberais diziam que o mundo, embora não parecesse, era construído pela força de nossos pensamentos (logo *imanente*), enquanto a maior parte das ciências sociais dizia que o mundo era construído por forças que estavam além de nossa vontade, embora aparentemente fosse o resultado delas (portanto *transcendente*). Neste ponto, podemos observar a ação das garantias modernas indicadas por Latour:

Primeira garantia: ainda que sejamos nós que construímos a natureza, ela funciona como se nós não a construíssemos.

Segunda garantia: ainda que não sejamos nós que construímos a sociedade, ela funciona como se nós a construíssemos. (LATOUR; 2011:37; Figura 2)⁴⁰

Mas para que a Constituição moderna e suas garantias pudessem funcionar, elas tiveram que se basear em uma última garantia, justamente o Deus suprimido, criado através do esvaziamento do sagrado na natureza (patrocinado pelos *sucessores de Boyle*) e na sociedade (realizado pelos *sucessores de Hobbes*).

Sua transcendência [de Deus] o afastava infinitamente, de forma que ele não atrapalhava nem a ação livre da natureza, nem a da sociedade, mas conservava-se, de qualquer forma, o direito de apelar a esta transcendência em

³⁹ “Os homens fazem a sua própria história, mas não a fazem como querem, não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado.” (MARX; 2008)

⁴⁰ Com relação à terceira garantia, “a natureza e a sociedade devem permanecer absolutamente distintas; o trabalho de purificação deve permanecer absolutamente distinto do trabalho de mediação”, (LATOUR; 2011:37) acreditamos que ela seja o mote deste trabalho e que isso esteja presente na introdução: a crítica social que rejeita as atividades motivacionais enquanto elas produzem suas misturas em seus “laboratórios”: palestras, livros, seminários. Esperamos evidenciar isso um pouco mais no próximo capítulo sobre *Leader Training*.

Ora, é justamente nesse momento de conflito entre *natureza* e *sociedade* que as atividades motivacionais costumam ser ativadas, elas nascem da insatisfação e angústia do homem moderno ao sentir que sua natureza íntima, sua vocação, não corresponde com a atividade profissional que ele exerce, ou seja, do descompasso entre seu ser *natural* e seu ser *social*. Desse modo, a garantia do *Deus suprimido* pode ser entendida como a própria *ratio essendi* da atividade motivacional, pois busca colocar no mesmo *eixo* as expectativas dos indivíduos e as necessidades das empresas.

Percebendo isso, questionei os treinadores se a palestra ou o treinamento, ao levar os indivíduos a refletir sobre sua condição, não pudesse ter o efeito contrário: em vez de motivar as pessoas em seu trabalho, confirmar sua falta de afinidade com os interesses da organização. Todos eles confirmaram a existência desse risco e me deram exemplos de pessoas que, após uma palestra ou treinamento, resolveram sair da empresa ou até de um casamento. Entretanto, eles também disseram que, apesar desse risco, os resultados ainda seriam positivos, pois as pessoas puderam ter clareza sobre suas *missões* e *vocações* e as empresas se viram livres de funcionários desinteressados. Como mostram os depoimentos a seguir, os palestrantes e treinadores motivacionais tem muita clareza sobre isso:

“Se eu não estou feliz aqui eu tenho que dar um jeito. Eu tenho que sair fora, eu tenho que dar um jeito. Porque ou eu tomo uma atitude ou fico ali me lamuriando o resto da vida.” (Elaine, funcionária de RH de uma rede de hospitais e que ministra treinamentos internos)

“Acontecem três prováveis situações: o risco de, como empregador do Jorge, é descobrir que eu estou investindo muito dinheiro no Jorge, eu pago um salário para ele que, se eu pagar para cinco, eu faria várias funções, então posso dispensar o Jorge. O Jorge pode, com esse autoconhecimento descobrir que pode ser patrão, montar uma concorrente e entrar na minha frente; o Jorge pode descobrir que ele é maior que o cargo que ele ocupa na minha empresa, e o terceiro e o melhor que [pode acontecer], as empresas esperam isso, é que o Jorge e a empresa alinhem seus valores e produzam mais, você fique mais satisfeito, você produz mais e a empresa recebe mais.” (Rafael Hennel, dono na empresa de palestras e treinamentos do tipo *Leader Training*)

Outra consequência dessa Constituição baseada em paradoxos é a *potência da crítica*, que torna os modernos *invencíveis*, pois lhes permite “inverter os princípios sem

que haja uma aparência de contradição” (LATOUR; 2011:42). Para Latour, foi por isso que os índios tinham razão em acusar os modernos de terem a língua bifurcada.

Nas atividades motivacionais e na literatura de autoajuda, podemos perceber essa invencibilidade na forma como os argumentos são construídos: Você não é feliz? É porque não trabalha o suficiente para garantir as coisas que almeja. Trabalha e tem dinheiro, mas é infeliz? É porque você não segue sua verdadeira vocação. Trabalha no que você ama, mas se angustia com os problemas do mundo e/ou sente-se explorado? Confie em Deus, ele fez todas as coisas, então tudo tem a sua função em seu grande projeto, mesmo as dificuldades fazem parte dos planos dele para você. Luta de classes, mais-valia, alienação, nada disso faz parte da *performance* dessa realidade.

CAPÍTULO II – INSTRUMENTOS DE DEUS EM *OFF*: GRUPOS DE ENCONTRO MOTIVACIONAIS

“I know you’ll want to talk to people about it – but you must not. They simply will not understand. People are so small that they would only hear what they want to hear. They’ll hear only the bad part, the sensational part. The violence and pain, that’s all they’d want to hear.

But the love and compassion that I can see in your eyes, the trust, the fellowship, and the tremendous experience you just through – well, only we know about that, because we went through it” Willian Penn Patrick em *The Pit: a group encounter defiled*.

Nos espaços corporativos, muitos conhecem um treinamento motivacional realizados em hotéis, nos fins de semana e dos quais os participantes costumam voltar mais emotivos, calmos, focados em seus objetivos e, muitas vezes, insistindo para que seus parentes e amigos também o façam; no entanto dificilmente falam o que, exatamente, se passou com eles. Nos sítios virtuais das empresas que oferecem esse tipo de treinamento, não há informações precisas sobre o que se aprende ou se ensina nesses cursos, basicamente informam que são vivenciais e capazes de promover transformações libertadoras. Em muitos deles há advertências explícitas de que não há relação com religiões, mas a presença da negação não deixa de ser um indício de que a confusão é possível. Assim, as informações vagas e o silêncio daqueles que já participaram ajudam a envolver a prática em um certo clima de mistério. Em redes sociais e fóruns de discussão

virtuais, é comum encontrar expressões como “lavagem cerebral” e “charlatanismo” referindo-se a esse treinamento.

Há uma série de nomes sob os quais ele é conhecido, curso de “Liderança e Transformação”, “ Transformação e Liderança”, “Superando Limites”, etc. Porém a designação mais frequente, no Brasil, pelo que eu pude verificar, é “Leader Training” e, por conta disso, optamos por utilizar essa expressão como um termo nativo. Entretanto, ao descrever algumas práticas do treinamento, ocorridas em um grupo, para os praticantes de outro grupo, foi comum ouvir afirmações como: “Isso não é *Leader Training*” ou “Isso não faz parte *do Leader Training*”. E também pode-se dizer que há disputas entre os treinadores pioneiros no Brasil sobre as origens e a forma desse treinamento. O que se mostrou em campo é que não é incomum que um funcionário ou membro de uma equipe que ministra um *Leader Training*, ao montar a própria empresa de treinamento, faça alterações nas dinâmicas e demais procedimentos do curso, de acordo com seus julgamentos e experiências, e crie a sua própria versão, mantendo ou não o nome anterior. Entretanto, sobre essas alterações, recolhi entre os treinadores opiniões que vão de uma posição mais conservadora, principalmente dos treinadores mais antigos, como o senhor Tadashi Kadomoto: “*literalmente vão deturpando a coisa. Sabe telefone sem fio? É literalmente isso. Lógico, tem algumas coisas que são originais aí, mas já está totalmente deturpado*”, até opiniões que buscam integrar a possibilidade da variação, como a de um treinador menos experiente: “*Leader Training tem uma espinha dorsal, só que paralelamente tem várias dinâmicas que você pode incluir ou excluir, porque não faz parte da espinha dorsal. A espinha dorsal tem em todos os Leader Trainings*”.

Tornou-se difícil ignorar esse termo nativo, mesmo com a controvérsia que ele suscita entre seus praticantes. Dessa forma, uma pequena advertência se faz necessária: quando, neste trabalho, utilizarmos o termo *Leader Training*, bem como a forma abreviada *LT*, não estaremos nos referindo a uma forma pura, original ou ideal, mas aos diversos treinamentos derivados e semelhantes e que possuem as seguintes características: duração de três dias, geralmente fins de semana, de sexta à noite até domingo de manhã, totalizando cerca de 30 horas; isolamento de seus praticantes em um local específico durante a realização do curso, geralmente hotéis; presença de regras rígidas de conduta, com horários fixos para se alimentar, dormir e fazer pausas, e utilização de dinâmicas que visam a expressão e liberação de sentimentos.

2.1 *Leader Training e Large Group Awareness Training*

Como geralmente costumam ser as narrativas que procuram dar conta de *origens*, a do LT também é um pouco nebulosa. Entretanto, é inevitável questionar de onde veio essa prática quando a presenciamos entre indivíduos de sociedades ditas modernas. Assim, após vasculhar em sites, livros sobre autoajuda e seminários motivacionais, foi possível mapear uma hipótese. Basicamente, o LT brasileiro parece ter adaptado características de seminários motivacionais norte-americanos classificados pela sociedade psicanalítica dos Estados Unidos como *Large Group Awareness Training* ou LGAT⁴¹. Esses seminários, por sua vez, tiveram sua origem nos grupos de encontro⁴² no Movimento do Potencial Humano⁴³, ligado ao movimento da Nova Era nos anos 70.

Essa relação está presente em diversos estudos sobre o tema, a maioria nas áreas da psicologia, como neste trecho de um artigo de Janice Haaken, psicóloga, e Richard Adams, sociólogo, sobre duas importantes empresas de LGAT, o *Lifespring* e o *EST*:

The growth of the human potential movement has been both exponential and chaotic. In the realm of education and therapy it has created numerous gurus and schools and provided an array of techniques and procedures for the enhancement of personal growth. In the 1970s an effort was made by several persons, and groups to consolidate various practices into cohesive packages as training programs. These widely marketed programs, designed and organized to effect significant and positive changes in the lives of participants were first successfully initiated by Werner Erhard with EST, and are now dominated by EST and Lifespring. (HAAKEN e ADAMS, 1983:270)

Assim que algumas das técnicas e práticas dos LGAT's parecem ter sido gestadas em cursos promovidos pelo *Esalen Institute*, na Carolina do Norte, a partir de 1962, local onde o movimento de contracultura conhecido como *Human Potential Movement* em consonância com tradições esotéricas e abordagens científicas, que

⁴¹ Poderíamos ter adotado esse termo técnico, mas soaria completamente estranho para os praticantes brasileiros.

⁴² “grupos de indivíduos em que insight construtivo, sensibilidade aos outros e crescimento pessoal são promovidos através de interações diretas em um nível emocional e social. O Líder funciona como catalizador e facilitador do que como terapeuta e se concentra mais nos sentimentos e interações imediatos do que na teoria ou motivação individual” (VANDENBOS, 2010).

⁴³ “abordagem da psicoterapia e psicologia baseada na busca de crescimento pessoal, desenvolvimento, sensibilidade interpessoal e maior liberdade e espontaneidade no viver. As ideias do psiquiatra norte-americano nascido na Alemanha Frederick (Fritz) S. Perls (1893-1970) foram uma força influente no desenvolvimento do movimento do potencial humano, o qual deriva sua perspectiva geral da Psicologia Humanista. A terapia Gestalt, o treinamento da sensibilidade e os grupos de encontro são representativos dessa abordagem também denominada movimento do crescimento humano.” (VANDENBOS, 2010).

também levaram ao desenvolvimento da Psicologia Transpessoal de Maslow⁴⁴ (BOEKHOVEN, 2011). *Esalen* é considerado o coração do Movimento Nova Era, foi fundado com inspiração em um ciclo de palestras de Aldous Huxley na Universidade da Califórnia, que foram publicadas posteriormente no livro *A Situação Humana* (HUXLEY, 1992). Huxley, junto com outros amigos britânicos, como Gerald Heard e Christopher Isherwood, são considerados elementos importantes na apropriação de tradições hinduístas pelos movimentos de contracultura norte-americanos, que serão a base para o desenvolvimento da Nova Era e do Movimento Hippie (KRIPAL, 2007), o autor britânico escreveu até mesmo a introdução de uma obra religiosa importante para a tradição Vedanta “O Evangelho de Sri Ramakrishna” e também é autor de uma obra que buscou entrelaçar as tradições filosóficas do Ocidente e do Oriente, *A Filosofia Perene*, em 1945.

Os *workshops* para o desenvolvimento humano de Esalen disseminaram-se em uma variedade de cursos de autoconhecimento, durante a expansão da Nova Era pelos Estados Unidos e mundo afora. Alguns desses *workshops* de fim de semana, realizados inicialmente por empresas de marketing multinível, logo passaram a ser oferecidos para outras empresas e participantes particulares, são os LGAT's. Dois dos mais famosos foram o *Erhard Seminars Training* (EST), fundado em 1971 e o *Lifespriing*, de 1974. Segundo informações do site “Cult Awareness Information Centre” (MIND..., [entre 1995 e 2013])⁴⁵ e de Gene Church (CHURCH, 1972), um dos primeiros praticantes a delatar os abusos dessa prática em seus primórdios, o primeiro LGAT, precursor de suas versões acabadas, foi o *Mind Dynamics*, de 1968, que em 1970 foi vendido e transformado em *Leadership Dynamics Institute* (LDI), o qual teve suas práticas endurecidas pelo novo proprietário, Willian Penn Patrick. Foi em 1973 que Gene Church lançou seu livro denunciando as práticas abusivas da empresa: “The Pit, a group encounter defiled”⁴⁶, o qual recebeu uma adaptação cinematográfica em 1983, chamada “The Circle of Power”, de Bobby Roth⁴⁷. Depois de várias denúncias, a empresa foi fechada, mas alguns de seus

⁴⁴ “área da Psicologia Humanista que lida com a exploração da natureza, variedades, causas e efeitos de estados ‘superiores’ de consciência e experiências transcendentais. ‘Transpessoal’ se refere à preocupação com fins que transcendem a identidade pessoal e desejos individuais, imediatos.” (VANDENBOS, 2010).

⁴⁵ Site que tem como objetivo divulgar informações sobre seitas, cultos e “ismos” a fim de auxiliar pessoas que estejam aprisionadas psicologicamente a eles. Foi criado por uma ex-participante de culto, a australiana, Jan Groenveld (WHAT IS... [entre 1995 e 2013]).

⁴⁶ De fato, as práticas que Church (1972) descreve em seu livro são muito chocantes, envolvem sessões de espancamento, humilhações, nudez forçada, enfim, nada que tenhamos encontrado em campo no LT brasileiro. O autor, que teria participado do LGAT do *Mind Dydamics*, revela que este não envolvia práticas violentas, apenas processos de mentalização e meditação, do que se pode inferir que a prática atual do LT deriva de formas muito mais amenas do que ocorria no LDI, embora não deixe de utilizar mecanismos de pressão psicológica, como veremos a seguir.

⁴⁷ No Brasil, o filme recebeu o título de “Lavagem Cerebral”.

ex-funcionários e colaboradores criaram suas próprias empresas do gênero, como as já citadas *EST* e a *Lifespring*, suavizando suas práticas.

Essas obras e sites que procuraram fazer denúncias das práticas dos LGAT's, classificando-os como formas de cultos (CHURCH, 1972; SINGER, 2003; THE LGAT... [entre 1995 e 2013]), acabam, colateralmente, realizando descrições quase *etnográficas*, e que permitiram a comparação entre eles e os LT's brasileiros, mostrando a permanência de algumas dinâmicas e jargões, o que reforça a hipótese da origem do LT nos LGAT's, ou ao menos a forte influência da prática americana sobre a brasileira. Procuramos utilizar esses relatos com cautela semelhante à de Hélène Clastres (1978) ao utilizar as descrições de viajantes e missionários do século XVI sobre os Tupis a fim de vislumbrar elementos significativos dessa cultura, ou seja, descrições enviesadas por preconceitos e rejeições.

Por aqui, as primeiras empresas a oferecerem o LT, parecem ter surgido no início dos anos 90. Os irmãos Yoshio e Tadashi Kadomoto e seus amigos Layr Malta e Yasushi Arita⁴⁸ possuem as empresas mais antigas do setor, segundo informações em seus sites virtuais, e eram sócios no começo. Em algumas listas de discussão na internet, há referências ao surgimento do LT como um treinamento que os Estados Unidos teriam levado para o Japão, a fim de ajudar esse país no pós-guerra, e essa prática teria chegado ao Brasil com os imigrantes. O comentário abaixo foi recolhido em uma lista de discussões de e-mails sobre PNL, e é assinado pelo usuário Bertevello:

“Esse treinamento foi criado no Japão logo depois da 2ª guerra mundial e trazido ao Brasil pelo pai do Tadashi e do Yoshio. Foi dado originalmente em Curitiba e o contratante era uma fábrica de colchões. Talvez a história toda justificasse um apenso, mas não acho que seja objeto desta lista. Portanto, fico por aqui e achando que cada um dos treinadores tem o direito de inventar o que bem entende e dizer-se criador de algo”

Há também outra história segundo a qual um grupo de vendedores na Nikken, uma empresa japonesa de colchões magnéticos, que funcionava com a estrutura de marketing multinível, teriam sido enviados para fazer o curso em Los Angeles e, entre eles, estariam os pioneiros do LT (LEADER TRAINIG...[1991-2013])⁴⁹. Já uma terceira origem foi a mim descrita, em entrevista, pelo senhor Tadashi Kadomoto:

⁴⁸ Sites: Tadashi: www.tadashi.com.br ; Yoshio: <http://ammyuniki.com.br> ; Layr Malta: www.silvanews.com.br ; Arita: www.arita.com.br.

⁴⁹ Esta versão está presente no site de um dos pioneiros, o Sr. Layr Malta (LEADER TRAINIG...[1991-2013]). Há forte relação entre esses grupos de encontro e o Marketing Multinível. O famigerado Leadership Dynamics Institute (LDI) era uma empresa vinculada a uma outra chamada Holiday Magic, de vendas de

“As técnicas que são usadas no Leader Training são técnicas da psicologia, da análise transacional⁵⁰, gestalt terapia⁵¹. É alguma invenção do Tadashi? A resposta é ‘não’, mas a formatação, a sequência do trabalho do Leader Training, isso é do Tadashi. E tem uma história que eu gosto de compartilhar e já que você está fazendo a pesquisa eu vou falar a verdade. Durante três anos, eu estava praticamente desistindo de dar o Leader Training, porque eu estava morrendo de fome, porque não tinha aluno. Então parei de dar treinamento, montei uma lanchonete e quebrei, em seis meses eu estava perdendo apartamento para o banco e quase morrendo de fome. Então eu sonhei com a programação do LT, acordei e escrevi tudo do sonho, quando levantei de manhã e li aquilo, eu falei: ‘Meu, quer saber? Vou fazer desse jeito que está aí’, e é o LT hoje. A espinha dorsal é exatamente do jeito que ela é desde aquele sonho de 1987.”

Interessante notar, no depoimento, que havia um LT antes, que não funcionava e um outro, “canalizado através do sonho”, que se tornou realmente eficaz. Tadashi Kadomoto e seus antigos sócios realmente entraram em contato com treinamentos intensivos na empresa de colchões magnéticos – que não seriam LT, segundo Kadomoto, mas só depois de 1987 é que, segundo ele, o sonho lhe revelou a estrutura básica, a “espinha dorsal” específica do LT. O termo “espinha dorsal” aparece em outros relatos, e refere-se às práticas e dinâmicas centrais do treinamento, embora também não pareça haver um acordo estrito sobre quais seriam.

Enfim, o fato é que a entrada de atores japoneses e de uma empresa japonesa pioneira no Brasil, cujo modelo de marketing multinível incentivava o treinamento contínuo de seus vendedores, serão marcantes na formação das características do LT

cosméticos e artigos para o lar, pois possuíam o mesmo dono, William Penn Patrick. Um dos motivos para a queda dessas empresas foi justamente o fato de que nenhum vendedor era promovido sem antes passar pelo treinamento cruel do LDI e pagar um valor muito alto por isso, embora suas lideranças tentassem negar essa relação (CHURCH, 1972).

⁵⁰ “Teoria da personalidade e forma de psicoterapia dinâmica de grupo ou individual focalizando-se em interações características que revelam estados do ego internos e os jogos que as pessoas jogam em situações sociais. Especificamente a abordagem envolve: (a) um estudo dos três estados de ego primários (pai, filho e adulto) e a determinação de qual é dominante na transação em questão; (b) identificação dos truques e expedientes, ou jogos, habitualmente usados nas transações do cliente; e (c) análise do roteiro total, (...) ou plano inconsciente da vida do cliente, a fim de revelar as fontes de seus problemas emocionais [desenvolvido na década de 50 pelo psicólogo canadense Eric Berne (1910-1970)]” (VANDENBOS, 2010).

⁵¹ “Forma de psicoterapia em que o foco central é a totalidade do funcionamento e dos relacionamentos do cliente no aqui e agora, e não na investigação das experiências do passado e a história de desenvolvimento. Um dos temas da terapia da *Gestalt* é que o crescimento ocorre por assimilação do que é necessário do ambiente, e que a psicopatologia surge como uma perturbação do contato com o ambiente. As técnicas da *Gestalt*, que podem ser aplicadas e ambientes de grupo ou individualmente, visam evocar sentimentos espontâneos e autoconscientes e promover o crescimento da personalidade. Exemplos de tais técnicas são o desempenho de papel, a técnica da cadeira vazia e técnica da cadeira quente. [proposta pela primeira vez na década de 1940 pelo psiquiatra norte-americano nascido na Alemanha Frederick (Fritz) S. Perls (1893-1990)].” (VANDENBOS, 2010).

brasileiro, pois além desses *mitos de origem* relacionados ao Japão, uma parte do vocabulário utilizado nesse treinamento preserva uma influência nipônica, como “mizu”, “hai” e “daiado”, como veremos adiante⁵². Embora também sejam notáveis os vocábulos em inglês, como no próprio nome “Leader Training”, que lembram muito os nomes de empresas norte-americanas de LGAT, como “Leadership Dynamics”, “*Erhard Seminars Training*”, etc.

É provável que esse treinamento de origem californiana tenha recebido uma corrente de influência nipônica em sua chegada ao Brasil. Em um artigo sobre a agência desses grupos de aperfeiçoamento pessoal no Japão, o sociólogo japonês Haga Manabu relata a chegada do *Lifespring Dynamics*, em meados dos anos 70, no seu país, e a difusão dessas práticas nos anos 80 (MANABU, 1995)⁵³. No site do CAIC há uma das descrições mais detalhadas de um LGAT que pude encontrar, e é justamente de um curso ministrado por um dissidente do *Lifespring Dynamics*⁵⁴. O fato é que esse relato, de todas as descrições de LGAT’s a que tive acesso, foi a que mais semelhanças apresentou com o LT brasileiro, o que dá força à hipótese de que a Nikken tenha trazido uma forma do LGAT ao Brasil, junto com sua estrutura de Marketing Multinível.

Mas em detrimento dessa passagem pelo Japão, muitos dos treinadores brasileiros ainda procuram formação nos Estados Unidos. O treinador Yasushi Arita, por exemplo, outro dos pioneiros, informa, no currículo publicado em seu site, a realização de vários cursos de aperfeiçoamento nos Estados Unidos, entre eles, um dos mais famosos LGATs daquele país, o *Unleash the Power Withing* do treinador das celebridades Anthony Robbins, o que nos leva a afirmar que esse tipo de curso, nos Estados Unidos, ainda seria uma fonte de aperfeiçoamento para os treinadores brasileiros.

Não há aqui interesse algum em traçar uma “história real” do LT, mas é interessante perceber que, vindo do Japão, da Califórnia ou da canalização de um sonho,

⁵² Sobre a presença nipônica marcante do LT brasileiro, agradeço à colega antropóloga Lais Miwa Higa pela observação.

⁵³ É interessante pensar o impacto que as dinâmicas do LGAT, baseadas em toques, abraços e livre expressão de sentimentos pode ter gerado no público japonês, conhecido por ser mais reservado quanto ao toque. Manabu (1995) em seu artigo sobre os LGATs japoneses, indica que esses treinamentos cresceram junto à bolha econômica dos anos 80 e recuaram na crise dos 90, e que eles atraíram, principalmente, um público jovem. A ênfase dessas atividades motivacionais na ideia de que todos possuem uma essência perfeita e que cabe ao indivíduo realizar essa perfeição, por meio de suas ações e pensamento assertivo, independentemente de condições ou pressões sociais, também pode ter criado choques culturais ou até conflitos geracionais em uma cultura ciosa de seus compromissos familiares e com a ancestralidade.

⁵⁴ O autor anônimo desse relato, após conversar com outros treinandos com experiência pelo *Lifespring*, concluiu que os processos eram quase idênticos.

todas as versões investem em um mesmo modelo narrativo: a origem remota e a revelação, como convém à lógica de muitos mitos de origem.

2.2 Descrição do Leader Training

Não encontrei nenhuma descrição ou análise antropológica do LT brasileiro, portanto, conforme realizaremos a descrição do campo, lançaremos mão de comparações com as descrições das práticas estadunidenses a fim de enriquecer nosso olhar sobre a prática brasileira.

Minha experiência com o *Leader Training* começou quando participei do treinamento em um trabalho de campo em julho de 2013, na cidade de Atibaia na empresa Hennel Núcleo de Treinamento, cujo proprietário, o Senhor Rafael, eu conhecera em uma entrevista anterior sobre palestras motivacionais. Entretanto, não foi possível observar apenas as atividades na figura de pesquisador, e a observação participante não foi exatamente uma opção metodológica. Toda empresa de LT com que entrava em contato dizia que eu precisava vivenciar o treinamento para que pudesse compreendê-lo de fato, observadores não comprometidos não eram permitidos. Assim, foi necessário pagar para participar do meu primeiro LT⁵⁵; entretanto, após essa primeira experiência, eu poderia voltar ao treinamento na condição de *treinando experiente* ou *padrinho*, o que fiz logo no mês seguinte, participando de algumas das dinâmicas e entrando em contato com outros treinandos. Outra consequência importante foi a abertura do campo, pois como me tornara um iniciado, podia conversar com treinadores de outras empresas sobre o conteúdo dos LTs. Assim, tendo entrado em contato com a Atman Treinamentos e seu treinador, o senhor Alberto, pude participar, em setembro de 2013, na cidade de Mairiporã, de um treinamento na condição de *dindinho* (corruptela de “padrinho”), uma posição no LT perfeita para a observação antropológica. O *dindinho*, figura ausente no LT Hennel, basicamente observa e pouco participa das atividades. Ele faz uma espécie de ponte entre os treinandos e a equipe de treinamento e é também um aspirante a membro da equipe. Por fim, em meados de junho de 2014, fui mais uma vez autorizado pelos profissionais da Atman a acompanhar o LT, agora na posição de fotógrafo, o que me permitiu não só outro ponto de vista sobre o objeto, como também uma nova relação com meus interlocutores, com a mediação possibilitada pela câmera fotográfica. Nos campos que fiz com a câmera, era fácil para os interlocutores atribuírem-me um papel e as próprias

⁵⁵ Pelo que pude observar durante a pesquisa, os preços, no final de 2014, podiam variar de R\$800,00 a R\$2500,00.

fotos serviram como instrumento de troca com os treinadores. Tal potencialização da relação de pesquisa, via foto, assim foi definido pela antropóloga visual Luciana Bittencourt:

O processo imagético abre (...) um meio de comunicação entre sujeitos de investigação etnográfica ao criar um processo interativo que dá acesso a outras possibilidades de significação dos fenômenos sociais e ao ampliar o universo do discurso humano. (BITTENCOURT, 1998:209)

Cabe aqui ainda algumas observações quanto aos termos utilizados na descrição que segue. Refiro-me a *treinador* para designar a figura central do LT, o palestrante, animador e condutor, que dá a maioria das instruções e rege a ordem das dinâmicas, além de ser o dono na empresa de treinamento ou alguém de sua confiança; *treinandos* são as pessoas que pagaram para participar do LT e *equipe*, na qual também inclui-se o *dindinho*, é o grupo que dá apoio ao treinador, trazendo materiais, orientando os *treinandos*, cuidando dos equipamentos, etc; os *padrinhos* e *madrinhas* ou também *treinandos experientes* são pessoas que indicaram um treinando, geralmente parentes e amigos; a eles cabe a função de levar o participante na sexta e também buscá-lo no domingo.

2.2.1 Sexta-feira:

Um dois três quatro, Regras, Mizu

Cheguei ao hotel um pouco antes do início do LT do Instituto Hennel, marcado para as 20h59, e fui recepcionado por uma senhora simpática, companheira do próprio treinador Rafael. Ela me ofereceu um formulário sobre meu estado de saúde, com ênfase em uma sondagem sobre problemas cardíacos e de coluna; recebi um kit com um envelope contendo apostila, mais formulários, textos, caneta e um crachá com meu nome, e então paguei o curso: mil e trezentos reais (R\$1.300,00) que incluíam a estadia no hotel, o curso e as refeições. Também assinei uma espécie de termo de responsabilidade, informando que se tratava de um curso de alto impacto e que, caso desistisse, poderia receber o dinheiro de volta.

O hotel ficava no centro da cidade, mas tinha uma boa área externa, com um lago, quadras de esporte, playground, e também com alguns auditórios para eventos. No fim de semana em que estive lá, havia mais duas outras empresas aplicando seminários empresariais de algum tipo, um deles era um intensivo de *coaching* pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC). Nos outros campos que fiz, em LT, sempre havia outra

empresa promovendo o mesmo curso ou similares, parece um filão importante da atividade hoteleira em cidades satélites de grandes centros urbanos.

Um dia antes, ao confirmar minha inscrição, havia recebido a seguinte mensagem via e-mail:

“Parabéns, sua inscrição foi realizada com sucesso!

Na noite que antecede nosso encontro, procure descansar, dormir tranquilamente e principalmente deixar sua mente aberta para novos conhecimentos. Conhecimentos esses que poderão fazer um grande efeito positivo na sua vida e prepare-se para conhecer o poder que existe dentro do seu corpo e da sua mente.

Venha o mais à vontade possível, tênis, jogging ou moletom.

Chegue no Hotel às 19h, para fazer o check in, tomar banho, jantar e pegar seu material para o treinamento que começará às 20h59min.

Durante todo o treinamento pedimos que tenha R\$20,00 em mãos.

SEJA BEM-VINDO!”

Ao entrar no local do treinamento, um salão do hotel destinado a festas e demais eventos, havia umas dez cadeiras dispostas ao centro, onde já se encontravam algumas pessoas. Em frente, em um telão, e com o som bem alto, passava o trecho de um show “new wave” do artista japonês Kitaro – uma composição chamada *Matsuri*. Abaixo do telão, havia um pequeno palco e, do lado esquerdo, dois galões, um deles cheio de água e o outro vazio. Atrás de nós, próximo à porta de entrada, estava instalado uma aparelhagem técnica de áudio e vídeo e, sempre que saíamos ou entrávamos nessa sala, quatro pessoas vestidas de preto ficavam postadas lado a lado, como guardas; nunca sorrindo ou fazendo contato visual conosco: mulheres e homens com roupas sociais. Era a *equipe*. O treinador, um homem branco e alto, se apresentava um pouco menos sisudo e vestia terno completo, também preto, com camisa branca.

Após a apresentação musical, enquanto todos pareciam estar um pouco tensos, entrou um grupo de cinco pessoas usando adereços de plástico típicos de festas: colares de flores, óculos e perucas coloridos, enquanto cantavam: “1,2,3,4, nós amamos vocês!”⁵⁶ e, depois de passar algumas vezes ao nosso redor, sorrindo e acenando, saíram por onde entraram. Eram os *padrinhos e madrinhas*.

⁵⁶ Uma madrinha me explicou que se trata de uma referência à dinâmica do *Jokempô*, descrita a seguir.

O treinador então iniciou o curso perguntando nossas origens e como havíamos conhecido o curso, quem nos levava até lá. A maioria das pessoas havia sido indicada e disseram os nomes de seus padrinhos ou madrinhas. Éramos dez *treinandos*⁵⁷, quase todos com mais de 30 anos de idade e, além de mim, só havia outro homem, um rapaz negro, o mais jovem dos participantes. Dentre as profissões, havia dois professores – eu incluso –, um vendedor e operário, duas jornalistas, duas fonoaudiólogas, uma engenheira, uma dona de casa, uma esteticista e uma administradora. O treinador também deu as suas credenciais, contou sua própria história e a de algumas pessoas que tiveram as vidas transformadas por aquele curso. Então, enunciou as regras que teríamos que obedecer dali por diante, ressaltando que, se “lá fora” tínhamos que obedecer a regras, “ali dentro”, também teríamos algumas. Achei estranha essa separação de “fora” e “dentro”, mas ela logo começaria a fazer sentido:

1 - Sempre que o treinador nos fizesse uma pergunta que exigisse uma confirmação, teríamos que gritar, com força, “Hai” (“sim”, em japonês), erguendo o punho.

2 - Sempre que saíssemos da sala, teríamos que levar todo o material.

3 - Os horários teriam que ser obedecidos à risca.

4 - Poucos minutos antes do início das atividades no auditório, o DJ começaria a tocar uma música, (*Assim falou Zaratustra* de Strauss) tínhamos que estar dentro da sala e sentarmos antes da música terminar.

5 - Ao sentar, caso houvesse uma cadeira vaga à direita e/ou à esquerda, devíamos levantar o braço a fim de indicar o lugar vago para os companheiros que estiverem chegando ou assim permanecer até a música acabar⁵⁸.

6 - Tínhamos que deixar os crachás com os nomes sempre à mostra.

7 - Deveríamos levar as tarefas a sério, sem fazer brincadeiras ou piadas.

8 - Em caso de desobediência, deveríamos tomar o *mizu* (“água” em japonês), ou seja, inclina-se sobre o galão vazio e levar uma efusão de água na cabeça, aplicada por um membro da *equipe*.

9 - Do lado de fora da sala, havia uma pequena mesa com envelopes etiquetados com nossos nomes, o do treinador e os dos membros da equipe, e que serviam para comunicação através de bilhetes, geralmente mensagens de motivação.

⁵⁷ Tratava-se de uma empresa jovem. Já ouvi relatos de *Leader Trainings* com duzentas pessoas e os LGAT's nos Estados Unidos também costumam reunir centenas de participantes. Alguns meses depois, presenciei o mesmo LT com 25 pessoas e, dessa vez, a maioria era homem.

⁵⁸ Essa regra não pareceu muito lógica, mas deve ser útil em LT's que reúnam dezenas de pessoas.

Depois das instruções, saímos da sala para um intervalo, e logo me assustei com os membros da equipe, que começavam a ser rudes, dizendo para irmos depressa. Eles também mal faziam contato visual conosco, mesmo a senhora que havia me recepcionado de modo tão simpático, havia poucos minutos, agora mostrava-se séria e carrancuda. Do lado de fora, tomando um rápido café, conversamos rapidamente sobre nossas ocupações, sobre o pouco que sabíamos a respeito daquele treinamento e nossas apreensões, mas logo fomos chamados pela música. Quando voltamos, as cadeiras estavam todas encostadas umas às outras, dentro de um quadrado feito com fita adesiva no chão, o que nos forçava a um contato desconfortável. Se tirássemos as cadeiras do lugar, tomaríamos *mizu*. Era o início de várias estratégias de estranhamento e deslocamento das situações cotidianas.

O relato do CAIC revela a mesma prática de cadeiras demarcadas no chão e da música como chamado para as atividades: “We were reminded to be in our seats (precisely arranged and marked with tape on the floor) on time for next part” (DAY 1... [entre 1995 e 2013]). “By this time the class ins trained to get to their seats when a particular piece of music is played” (DAY TWO... [entre 1995 e 2013]). Mas não há nenhuma referência ao “hai” nem ao “mizu”. Em vez da água, o participante que incorresse em falta deveria realizar uma espécie de *mea culpa*, assumindo a falta, em pé, na frente de todos, e caso não o fizesse, era convidado a se retirar, o que acontecia com certa frequência. Porém, fora da sala, membros da equipe estavam preparados para intervir e convencer o treinando rebelde a retornar ao treinamento (DAY TWO... [entre 1995 e 2013]). Aparentemente, a instituição do *mizu* leva a uma maior economia de tempo, pois não vi ninguém o recusar. Aparentemente o “castigo” brando é preferível à confissão pública.

Não deixa de ser genial o fato de ser uma espécie de castigo físico, ao mesmo tempo em que não é nada: exige que se incline frente ao seu “algoz”, mas o que se recebe é só um fio de água no alto da cabeça. É tão simples a ponto de parecer bobo, mas não deixa de ter sua dose de submissão. Para muitos treinadores não deve ser encarado como castigo, mas como ação disciplinadora, e por isso não deve ser banalizado, nem levado como brincadeira.

No LT, não são feitas distinções no tratamento individual dado aos participantes e há um processo de submissão às regras, mesmo as que parecem não fazer sentido algum. Em alguns deles, todos são chamados com o sobrenome “Silva”. Assim, a identidade e a individualidade do treinando são parcialmente suspensas durante o treinamento. Essa suspensão e a contraposição entre as regras e a realidade de “fora” e de “dentro”, nesse

treinamento de imersão, remete facilmente à estrutura dos rituais de iniciação analisados por Van Gennep (1978) e Victor Turner (1947). É possível considerar os três dias de LT como um período de *liminaridade*, onde as regras da sociedade enquanto *estrutura* estariam momentaneamente suspensas para que emergja a antiestrutura da *communitas*:

É como se houvesse neste caso dois “modelos” principais de correlacionamento humano, justapostos e alternantes. O primeiro é o da sociedade tomada como um sistema estruturado, diferenciado e frequentemente hierárquico de posições político-jurídico-econômicas, com muitos tipos de avaliação, separando homens de acordo com as noções de “mais” ou “menos”. O segundo, que surge de maneira evidente no período liminar, é o da sociedade considerada como um “comitatus” não-estruturado, ou rudimentarmente estruturado e relativamente indiferenciado, uma comunidade, ou mesmo comunhão de indivíduos iguais que se submetem em conjunto à autoridade geral dos anciãos rituais. (TURNER, 1947:119)

Mas não se trata de uma relação tão simples. Veremos mais sobre essa comparação ao longo deste capítulo.

Figura 2 - Configuração das cadeiras no LT

2 – Foto: Andres Costa (2013)

Jokempô Japonês

Depois das regras explicadas e de uma das várias sessões de preenchimento de formulários, fomos para nossa primeira dinâmica: o “Jokempô Japonês”. Formamos um círculo interno e outro externo, com o mesmo número de componentes. Como no jogo do “par ou ímpar” ou do “pedra, papel, tesoura”, após a ordem do treinador, os jogadores devem mostrar de um a quatro dedos para a pessoa a sua frente. Caso ambos coloquem a mesma quantidade, ocorrem os seguintes efeitos: um dedo: um aceno; dois dedos: tapinhas nas costas; três dedos: um aperto de mão; quatro dedos: um abraço. Não havendo semelhança entre a quantidade de dedos colocada, ambos devem baixar a cabeça e, em seguida, o círculo exterior se movimenta, trocando os pares. Ao final, todos são instruídos a colocar quatro dedos e a se abraçarem, caso isso não tenha ocorrido espontaneamente.

Após essa dinâmica, dois membros da equipe ensinam a abraçar: pé direito à frente, tórax inclinado, “coração com coração” e uma duração de, pelo menos, um segundo, e sem tapinhas ou afagos nas costas. Um detalhe interessante: quando pessoas que já fizeram o *LT* e sabem disso se encontram, costumam se cumprimentar com esse abraço.

Essa dinâmica também está presente na descrição do CAIC, mas com o nome de “*Love Bomb Process*” e executada no fim do sábado, incluindo membros da *equipe* (DAY THREE... [entre 1995 e 2013]).

Feedback Negativo e a Ferida Mortal

Foi projetada, no telão, uma lista de afeições e defeitos que deveríamos utilizar como base para a dinâmica, eram palavras como: medo, raiva, preguiça, mentira, traição, etc. Então, o treinador ordenou que, rapidamente, fizéssemos um círculo com as cadeiras e dois membros da equipe fizeram uma demonstração. Deveríamos ficar em pé, formando um círculo voltado para dentro, então cada um de nós, dirigindo-se a pessoa do lado e postando-se em frente a ela, deveria acusá-la de um daqueles defeitos, como “mentiroso”, “medroso”, “traidor”, etc. mas deveríamos fazê-lo com energia, gritando e olhando nos olhos do outro, e então passar para a pessoa seguinte. Começamos a cumprir a tarefa timidamente, mas a equipe ficava a todo momento gritando: “mais forte!”, “faz direito!”, “mais uma vez!” e os que não fizessem com a força necessária, deixassem escapar um palavrão ou rissem, eram levados ao *mizu*. Após percorrer todo o círculo, cada um de nós deveria ficar parado em seu lugar e também ouvir as acusações dos outros *treinandos*. Naquele instante, questionei-me se haveria algum outro motivo, além da pesquisa, que me levasse a obedecer àquelas ordens, mesmo porque a empresa se comprometia a

devolver o dinheiro, caso alguém desistisse, e esse era um momento bem propício. Cheguei a lembrar o infame experimento de Stanley Milgram, mas havia alguns atenuantes no *feedback negativo*: não era provocado nenhum dano físico, havia a promessa de que aquilo serviria para nosso bem e, como foi um ente querido, um amigo, que fez e indicou o curso, aquilo deveria fazer sentido em algum momento.

O senhor Alberto, do LT Atman, revelou-me que, certa vez, durante a aplicação dessa dinâmica, uma *treinanda* disse que iria chamar a polícia, pois aquilo era uma sessão de tortura. Após ele e uma psicóloga, que fazia parte da *equipe*, conversarem com ela, convenceram-na a esperar até domingo para ver o final do processo, quando então poderia chamar a polícia. Por fim, Alberto relatou que a reação dela provinha do fato de que, na infância, fora torturada pelo pai e que, no final do treinamento, havia mudado de opinião e, ainda hoje, o agradecia por ter mudado sua vida. Sobre essa prática, ele ainda disse: “*O início é chocante e é feito assim para causar uma pressão na pessoa, para desprender o sentimento. Porque sentimento a pessoa tenta esconder, mas quando passa por uma situação real, ela solta o sentimento. Por isso que tem essa jogada, essa tática*”.

No relato de Gene Church (CHURCH, 1972), o treinador Ben Gay também justifica o uso da violência como meio para atingir o fim nobre da honestidade na expressão de sentimentos:

some of you smarter guys have figured out already that if we keep you awake for long periods of time, exhausting you physically and mentally, it becomes more and more difficult to lie. And that's why we do it. Honesty comes easier when you don't have your guard up. (CHURCH, 1972:89)

Também há uma dinâmica semelhante no relato do CAIC, chamada “*What do you want*”, na qual um *treinando* deve gritar para o outro essa frase (“O que você quer?”), a qual deve ser respondida com o que vier em sua mente, palavras como “amor”, “vida”, “liberdade”, “felicidade”, ou mesmo “ódio”. (DAY THREE... [entre 1995 e 2013])

Logo após o *feedback negativo*, a equipe distribuiu folhas A4 onde deveríamos anotar, com letras bem grandes, a acusação que mais nos perturbara durante a dinâmica, esta seria a nossa *ferida mortal*. Então colamos essas folhas nas paredes, com fita adesiva, e lá elas ficaram até o dia seguinte, quando seriam queimadas⁵⁹.

⁵⁹ Observando as feridas mortais coladas nas paredes, não pude deixar de pensar nas máscaras de demônios e nas alegorias medievais dos vícios e dos pecados. Seriam as feridas mortais um precipitado resultante do “desencantamento do mundo” que a modernidade purificou da magia e do “pensamento selvagem”?

Figura 3 - Feedback negativo

3. Foto: Jorge G. de Oliveira Jr. (2014)

Figura 4 - Feridas Mortais

4 – Foto: Jorge G. de Oliveira Jr. (2014)

Egograma

Após a agitação do *feedback negativo*, e um rápido bate-papo com o treinador sobre os sentimentos que vieram à tona durante a dinâmica, fomos convidados a sentar em nossos lugares e a preencher um formulário. Inicialmente tivemos uma palestra sobre princípios da Programação Neurolinguística, características do lado esquerdo e direito do cérebro, construção dos nossos mapas mentais e dos nossos valores⁶⁰. Então, fomos orientados a pegar, no nosso kit, um formulário chamado egograma com 50 perguntas pessoais do tipo: “Tem movimentos firmes e ativos?”, as quais deveríamos responder conforme uma escala de likert com as opções: “Sempre-3”, “Frequentemente-2”, “Às vezes-1”, “Muito raramente-0”, anotando o número correspondente à resposta em uma tabela cujas colunas indicavam PC, PA, A, CL, CA. Depois de preenchido, o treinador explicou que se tratava de um procedimento de Análise Transacional⁶¹ e serviria para medir nossa personalidade naquele momento. Somamos os números das respostas de acordo com as siglas da coluna e transferimos o resultado para uma outra tabela que também indicava as mesmas letras misteriosas, formando uma espécie de gráfico. Então o treinador explicou, um a um, o significado das siglas: PC era o nosso Pai Crítico, nosso lado controlador e autoritário; PA era nosso Pai Amoroso, o lado protetor e bondoso; A era o lado Adulto, nosso bom senso e ponderação; CL era a Criança Livre, nossa parte espontânea e criativa; e CA a Criança Adaptada, nosso lado obediente e submisso. Depois das explicações, nossos egogramas foram recolhidos.

O treinador Alberto me explicou que o perfil psicológico revelado pelo egograma era utilizado, entre outras coisas, para escolher as pessoas que passariam pelas dinâmicas do *carinho*, e do *nana nenê*. Quem mostrasse, por exemplo, o “Pai Amoroso” em nível alto seria um importante candidato, pois eram pessoas propícias a dar muito carinho e pouco acostumadas a receber, o que as tornaria mais carentes; ao contrário, os portadores de “Pais Críticos” ou mesmo “Adultos”, em níveis altos, estariam necessitando aprender a dar carinho de forma gratuita. Quando participei do LT na Hennel, eu fui um dos escolhidos para o “carinho” e o “nana nenê”, fui conferir o egograma que havia feito naquela ocasião e, de fato, “Pai Amoroso” era dos meus resultados mais altos⁶².

Nessa noite também fizemos nossa “sacola de problemas”: consistia em escrever todos os problemas em pedaços de papeis, amarrá-los a pedras com um elástico e colocar

⁶⁰ Veremos essas teorias de forma mais detalhada no próximo capítulo.

⁶¹ Ver nota 51.

⁶² Ver anexo 2.

em uma sacola. Deveríamos então carregar essa sacola durante todo treinamento e, no último dia, observar os papéis que porventura se soltaram – o que foi sugerido como um sinal de aqueles problemas estariam já em processo de resolução. Depois, durante a formatura, os papéis são picados e viram confetes na comemoração final.

Instruções do fim do dia

No final, umas 2h45 da madrugada, recebemos uma folha com a *Filosofia do Sucesso* de Napoleon Hill⁶³. Deveríamos decorá-la para o recitarmos no dia seguinte, às 7h59min., quando recomençaria o treinamento.

Depois dessas instruções, passaram um vídeo mostrando os padrinhos e madrinhas dizendo mensagens de estímulo, citando o nome de cada um de nós, até mesmo dos que, como eu, não eram *apadrinhados*. Eram frases como: “*Dê o melhor de si, se entregue!*”, “*Força, estamos com você, não se economize*”, “*Tudo vai valer a pena, não desista!*”, ditas com entusiasmo e com um grande sorriso no rosto, entremeadas pela cantiga do “*1,2,3,4, nós amamos vocês!*”.

Enfim, pudemos nos recolher. Meu colega de quarto, Anderson, viera do Rio de Janeiro para o treinamento. Já havia feito um outro curso no Instituto Hennel, onde fora apresentado ao LT. Era um jovem operário que ambicionava abrir sua própria empresa. No domingo, quando recebemos nossos diplomas de participação no treinamento, ele seria considerado o melhor treinando, o que mais se aplicou em realizar as tarefas. Posteriormente, em comunicação pessoal, ele me disse que o treinamento o ajudara a ser uma pessoa mais confiante e a entender melhor as dificuldades alheias.

2.2.2 Sábado

Filosofia do Sucesso

Logo cedo, eu e Anderson fomos tomar café no restaurante do hotel, onde encontramos nossos colegas de treinamento, alguns ainda tentando decorar o texto. Eu nem tentei, pois considerava o *mizu* um castigo menor do que perder as poucas horas de sono que teria esforçando-me para decorar aquelas palavras. A equipe de treinamento também estava tomando seu café, silenciosamente, vestidos como na noite anterior, e nos ignorando completamente. Nós, os treinandos, estávamos com roupas confortáveis e informais, como haviam pedido no e-mail de boas-vindas, e ainda buscávamos nos

⁶³ Anexo 1. Não consegui identificar de qual trabalho do autor esse texto foi tirado.

conhecer. A equipe saiu em bloco, terminando seu café, e alguns minutos depois, ouvíamos a convocação dos trompetes triunfais de Strauss na sala de treinamento.

Além dos horários quebrados e seguidos à risca, a equipe era metódica com relação a regras, pois mesmo com todos já presentes e sentados, as portas só eram fechadas quando a música terminava. Assim que isso ocorreu, fomos imediatamente convidados a declamar a *Filosofia do Sucesso*, com as palavras exatas do texto. Para demonstrar, um dos membros da equipe declamou-a perfeitamente, de cor. Então começamos e, cada um que tentava, mas cometia qualquer erro ou não se lembrava dos termos exatos, levava *mizu*. Foram longos minutos de tentativas e erros e, conforme o tempo passava, foram sendo permitidos um ou outro erro na declamação, porém ninguém conseguiu recitá-la. Nos *LTs* que presenciei, sempre são muito poucos os que conseguem. Enquanto isso, a equipe mostrava-se preocupada, balançavam a cabeça e chamavam nossa atenção. O treinador interrompeu a atividade, mais de uma vez, para lembrar que o comportamento que demonstrávamos “lá dentro” era semelhante ao comportamento “lá fora”, logo, quem não se arriscava a tentar falar o texto ou quem não se dedicara a decorá-lo estava cometendo os mesmos erros que o impedia de se tornar uma pessoa realizada “lá fora”: a falta de compromisso, a preguiça, a falta de ousadia, etc.

Muquifo

Com o fracasso geral, fomos conduzidos a um outro espaço para tentar decorar o texto: tratava-se de uma espécie de capela do hotel, construída como espaço de celebração de casamentos. Na verdade, a equipe procura qualquer espaço reduzido para essa atividade, a que chamam de *muquifo*. Estava um belo dia lá fora, o que contrastava com o cansaço de nosso grupo. Fomos orientados a sentar longe uns dos outros e passamos a ser hostilizados pela equipe com frases depreciativas, mas sem baixo calão. O treinador não estava presente nesse momento, e a equipe insistia que era uma vergonha não conseguirmos decorar um texto simples, que éramos a pior turma e também faziam barulho batendo portas, arrastando bancos, batendo nas janelas, dificultando o trabalho de decorar o texto. Era uma encenação pouco convincente, mas, àquela altura, já havíamos aceitado as regras do jogo. Um dos membros da equipe colou duas folhas de sulfite na parede da frente, cada uma com as palavras da *Filosofia do Sucesso*: “fracassado” e “derrotado”, então, de dois em dois, fomos colocados de pé, com o nariz quase encostado na parede, olhando para a palavra por alguns minutos. Pensei no quanto essa encenação podia trazer à tona experiências desagradáveis com pais e professores

autoritários, principalmente entre os participantes mais velhos, que tiveram uma educação mais tradicional. Na minha vez de colocar o nariz na parede, eu questioneei seriamente a minha escolha por esse campo, ao mesmo tempo, lembrava do *Discurso sobre a Servidão Voluntária* de La Boétie e, mais uma vez, das experiências de Stanley Milgram. Não demorou muito, uma senhora chamada Dalva, uma das fonoaudiólogas, começou a dar bastante trabalho para a equipe, sendo tão rude quanto eles em suas respostas. Então um membro da equipe disse que era justamente aquela atitude rebelde que a impedia de ser uma pessoa realizada na vida. Nesse momento, eu pensei em como não era possível virar aquele jogo depois de haver concordado com as regras iniciais. Em um dos *LT's* do Instituto Hennel, do qual participei como padrinho⁶⁴, presenciei uma desistência. Era uma senhora que participara de todas as dinâmicas, embora desse um pouco de trabalho para a equipe e dissesse que aquilo tudo era “coisa de maluco”. Mesmo assim, participara de todo o treinamento até o domingo de manhã, quando, durante o *passeio cego*, recusou-se a caminhar vendada. Após isso, o treinador Rafael passou a ignorá-la e, antes do encerramento, ela partiu, o que o deixou visivelmente irritado. Para explicar a desistência dela para o grupo, foi dito que nem todas as pessoas estavam preparadas para aceitar mudanças.

Turner também descreveu a humilhação pela qual devem passar os neófitos de uma iniciação, e a principal função disso, segundo ele, é mostrar o quanto são importantes os laços sociais:

Os ordálios e humilhações, com frequência de caráter grosseiramente fisiológico, a que os neófitos são submetidos, representam em parte, a tempera da essência deles, a fim de prepará-los de antemão, para não abusarem de seus próprios privilégios. É preciso mostrar-lhes que, por si mesmos, são barro ou pó, simples matéria, cuja forma lhes é impressa pela sociedade. (TURNER, 1947:27)

Acolhimento

Depois da pressão exercida no *muquifo*, os membros da *equipe* começaram a convidar os treinandos, um a um, a voltar para sala e tentar falar o texto. Alguns minutos após a primeira pessoa sair, ouvimos, ao longe, a canção “We are the champions” da banda *Queen*, um clichê musical muito utilizado em competições esportivas e formaturas, para representar momentos de vitória. Enquanto isso, a equipe continuava pressionando.

⁶⁴ Não que houvesse indicado alguém para o curso, o participante de um LT pode voltar para participar de algumas dinâmicas – principalmente no domingo. E, no caso do Instituto Hennel, em algumas dinâmicas, pode auxiliar *treinandos* não apadrinhados.

O mesmo foi se repetindo com cada um dos treinandos, o que causava estranhamento, porque no *muquifo* fora impossível decorar o texto. Quando chegou minha vez, fui levado até a porta da sala do treinamento, onde me esperava o treinador Rafael que, com voz tranquila, perguntou-me por que eu não havia conseguido realizar a tarefa. Contei-lhe que preferi dormir a decorar o texto e ele então me disse que, se eu não desse o máximo de mim, nada iria acontecer, que estávamos lá para mudar de vida e que, para isso, eu tinha que me dedicar. Então eu concordei em levar o treinamento mais a sério. Fui então conduzido à sala, onde meus amigos treinandos e mais dois membros da equipe estavam em círculo e com as mãos para trás. Uma moça da equipe aproximou-se de mim e perguntou se eu realmente estava disposto a continuar ali e fazer parte daquela *família*, a *família Hennel*; depois do meu consentimento, ela me conduziu ao centro do círculo e pediu para que eu olhasse nos olhos de cada um ali. Em seguida ela perguntou: “Quer saber o que eles acham de você?”, então todos mostraram o que haviam escondido atrás de si: pequenos cartazes com frases de estímulo como “Você é único!”, “Você é inteligente!”, “Você consegue!”; então me deram um abraço. Em seguida, fui orientado a fazer o mesmo com os próximos colegas. A tensão nervosa acumulada no *muquifo*, extravasou na forma de choro e alívio para alguns de nós e os abraços, agora mais espontâneos, iam se tornar cada vez mais frequentes.

No LT do instituto Atman, houve uma pequena variação dessa dinâmica: antes de serem levados para o *muquifo*, os *treinandos* realmente tiveram um pequeno tempo para decorar e, em seguida, foram convidados a tentar novamente falar o texto, mas de um jeito diferente: eles deviam se posicionar no fundo da sala e, sempre que o treinador autorizasse, correr até um X desenhado no chão. Quem chegasse primeiro, podia tentar recitar o texto. Só depois dessa dinâmica, os que ainda não haviam conseguido falar a *Filosofia do Sucesso* eram levados ao repugnante *muquifo*.

Após o acolhimento, foi feito um breve intervalo, no qual conversamos muito sobre a forma como havíamos sido tratados e as dificuldades de cada um com a “Filosofia do Sucesso”. Alguns tinham seus carrascos “preferidos” e duas de minhas colegas, notadamente as duas jornalistas, Ana e Fátima, estavam ainda ofendidas com a truculência da *equipe*. Uma delas, Fátima, sempre que o treinador perguntava sobre o que sentíamos em determinada dinâmica, era sempre muito racional e pragmática em suas respostas, ela também já havia participado de treinamentos com dinâmicas semelhantes, talvez um *LT* com outro nome, o que não parecia ser o tipo de resposta que o treinador procurava.

Paredão

No retorno à sala, fomos apresentados à dinâmica do *paredão*: tínhamos que escolher uma pessoa do grupo que, de alguma forma, representasse algum familiar ou amigo a quem gostaríamos de falar algo que não pudemos ou que não tivemos coragem. Esse substituto foi posicionado na outra extremidade da sala enquanto, no meio do caminho entre os interlocutores, ficaram dois membros da equipe, ombro a ombro, representando o tal *paredão*. Devia-se, em seguida, desabafar o que se desejava e, caso o *paredão* considerasse realmente comoventes as palavras proferidas, ele abria caminho para que as pessoas pudessem se abraçar. Essa dinâmica teve momentos muito comoventes e não houve quem não deixasse escapar algumas lágrimas no seu decorrer⁶⁵. Na minha vez, o *paredão* não se abriu.

No site do CAIC há uma dinâmica importante que também envolve essa espécie de confissão coletiva, trata-se do “Who wants to share?”. Uma fileira de cadeiras é colocada no palco e os *treinandos*, de forma voluntária, são convidados a ocupá-las e, um a um, compartilharam suas histórias e angústias. Segundo o relato, uma mulher contou que fora abusada pelo pai na infância, um senhor contou seu trauma por ter sido espancado pelo pai e outro confessou ser incapaz de sentir amor. Após as confissões, eles são chamados a expressar seus sentimentos com palavras, gritos ou qualquer forma de som, no microfone, causando forte impressão nos demais⁶⁶. Nesse ponto da descrição, o relator faz sua interpretação sobre o funcionamento do LGAT:

This type of "sharing", more accurately described as "catharsis " is what the previous two days of aggressive awareness exercises produces in the participants. These exercises, along with the sleep deprivation have opened people up psychologically and have produced a strong altered state of consciousness such that the childhood traumas that have been long buried in the subconscious are now surfacing. (DAY THREE... [entre 1995 e 2013])

No meu diário de campo, eu também observei que o cansaço de poucas horas dormidas e a montanha russa sentimental do *muquifo* seguido do *acolhimento* provavelmente contribuíram para baixar a guarda de alguns de nós. Temos aqui um ponto importante das polêmicas que suscitaram os LGAT's: o que é, para os críticos da prática, uma denúncia das técnicas de manipulação e lavagem cerebral, para os *treinadores*,

⁶⁵ Acredito ser desnecessário revelar aqui detalhes dessas histórias, mesmo de forma anônima, em respeito aos participantes.

⁶⁶ No livro-denúncia “The Pit” (CHURCH, 1972), a dinâmica que dá nome a obra e que era central no LDI consistia em colocar o *treinando* cercado pelos demais e pela *equipe*, força-lo a ficar nu e espancá-lo até que confessasse suas falhas e seus traumas.

conforme já vimos, são meras técnicas usadas para produzir a abertura psicológica necessária à conscientização e à purgação de sentimentos negativos que atravancam a busca pela felicidade das pessoas.

Parecem caber aqui as reflexões de Anemarie Moll (2008)⁶⁷ sobre a construção da realidade como uma performance múltipla e não-plural – vemos como cada conjunto de atores performam de formas diferentes a experiência dos LGATs. Nesse caso, os *treinadores* realizam um jogo perigoso: a eles cabe o ônus de não revelar o conteúdo das práticas elaboradas durante o treinamento e, assim, colocar-se sob o risco de serem acusados de manipuladores. Convenhamos que há de se confiar bastante na eficiência das dinâmicas e no resultado final do LGAT para se arriscar dessa forma.

Níveis Neurológicos

Essa dinâmica está presente no LT Atman no lugar do *paredão* do LT Hennel, embora neste, o *treinador* Rafael, na palestra inicial da sexta-feira, tenha explicado a pirâmide dos níveis neurológicos de Dilts.

Robert Dilts é conhecido como um grande autor da programação neurolinguística entre seus adeptos e, no livro “Aprendizagem Dinâmica” (DILTS e EPSTEIN, 1999), inspirado no conceito de *níveis lógicos* de Gregory Bateson, desenvolveu a ideia de que há diferentes níveis hierarquizados de aprendizado e que mudanças em níveis superiores repercutem em todo o sistema. Para ilustrar isso, o autor criou um diagrama que ficou conhecido como “pirâmide de níveis neurológicos” ou mesmo “pirâmide de Dilts”.

⁶⁷ Trataremos melhor dessa questão no capítulo III.

Figura 5 - Pirâmide de níveis neurológicos de Dilts

5 – disponível em *DILTS e EPSTEIN; 1999:171*

Interessante, porém, é que, posteriormente, não sei se por iniciativa do próprio Dilts ou de seus seguidores, acrescentou-se a essa pirâmide um nível superior, acima de “identidade”, o nível da “espiritualidade” (*quem mais?*), indicada como o topo da pirâmide, como uma seta para o alto ou como um novo triângulo invertido partindo de “identidade”. Não estaríamos aí frente a uma variação da “Escada de Godri”? Uma espécie de cosmologia teocêntrica do *deus suprimido*?

Enfim, após explicar para os *treinandos* a teoria de Dilts, foi sugerida a seguinte dinâmica: Deve-se postar de pé, em frente a uma fileira de papéis onde se lê os estágios da pirâmide, da base ao cume. Então deve-se pensar em um problema difícil de resolver. Em seguida, de olhos fechados e acompanhados por uma música suave, o treinando segue as instruções do treinador: dar um passo à frente, até “ambiente” e pensar no problema agindo em seu cotidiano, depois, em “comportamento”, lembrar de como o problema interfere nesse nível, e assim sucessivamente. Ao chegar no nível da “espiritualidade”, o treinando deve imaginar-se pleno e adquirindo forças para resolver o problema. Volta-se então, passos para trás, observando como será a vida, nível por nível, após o problema ter sido resolvido. Alguns relatam ter encontrado uma solução para o problema após a dinâmica. Também presenciei uma versão mais positiva dessa dinâmica, em uma palestra sobre *coaching*: em vez de um “problema” deve-se imaginar como será, nível por nível, quando seu maior sonho tiver sido realizado, e então abre-se os olhos no nível

“espiritual”, o objetivo, nessa variante da “dinâmica dos níveis neurológicos”, seria buscar motivação.

A relação entre a teoria dos níveis neurológicos e a dinâmica homônima, para o olhar antropológico, não deixa de ter forte semelhança com as performances rituais que atualizam narrativas míticas. A diferença aqui é que se performatiza uma teoria representada por uma espécie de gráfico.

Figura 6 - Dinâmica dos níveis neurológicos

6 – Foto: Jorge G. de Oliveira Jr. (2014)

Raiva e a Queima da Ferida Mortal

A dinâmica da *raiva* é apresentada como uma forma de canalizar a raiva sentida no treinamento. No instituto Atman, os treinandos ficam sentados num colchonete, segurando uma boia de piscina – conhecida popularmente como “espaguete” – e devem bater na *ferida mortal*, colocada no chão, em frente aos treinandos. Ao mesmo tempo, eles devem negá-la. Por exemplo, quem escreveu “covarde” deve gritar, a todo pulmão, “eu sou corajoso!” seguidas vezes. Uma música estimulante é colocada e a tela do *Datashow* exibe um retângulo vermelho que ilumina toda a sala. A equipe e o treinador estimulam, dizendo frases como “acabe com ela!”, “não deixe isso atrapalhar sua vida!”, “força!”, “você é maior que isso!” e então os restos do papel são levados para fora e são queimados em uma pira. Após a queima da *ferida* recebe-se uma rosa branca.

No Instituto Hennel a dinâmica era um pouco mais elaborada, recebemos grandes folhas de papel branco sobre as quais, em duplas, ajudamos uns aos outros a decalcar nossas silhuetas – enquanto um se deitava sobre o papel o outro contornava a forma com giz de cera. Depois disso, pegamos as folhas com nossas *feridas mortais* das paredes e colamos no “peito” das silhuetas desenhadas. Então, munidos de gizes de cera e com uma música instrumental intensa, começamos a escrever, naquelas folhas, tudo aquilo que nos dava raiva com relação àquela *ferida mortal*, num processo semelhante à escrita automática dos surrealistas. Em seguida, fomos orientados a enrolar aquela grande folha de papel, formando um rolo e, ainda com uma música alta e intensa e o treinador estimulando pelo microfone, fomos instigados a bater com aquele rolo de papel no chão, liberando toda a raiva contra aquele sentimento. Depois de alguns minutos, recolhemos, exaustos, os restos de papel do chão e os levamos para serem queimados.

A lógica da contiguidade sacrificial (LÉVI-STRAUSS, 1989) pode ser observada aqui em dois momentos: na extração da ferida mortal, quando o abstrato se concretiza na folha de papel, e com a queima, quando a ferida encarnada naquela folha é colocada no fogo, purificando aquele mal. O treinador não fala em “representação”, mas em “queima da ferida”, muitas pessoas se emocionam e, no final, recebem uma rosa branca que, essa sim, “simboliza” a nova vida.

Não deixa de ser uma folha de papel, mas a palavra, como signo linguístico, é poderosa em colar o referente ao significado. Se uma extração que um xamã faz ao retirar o mal do seu paciente no formato de um dente ou uma pedra (TURNER, 2005) pode ser simbolicamente eficaz (LÉVI-STRAUSS, 2008) por que a *ferida mortal* não guardaria alguma eficácia? Para Mauss e Hubert (2005), o sacrifício era impreterivelmente um ato religioso, entretanto, as ambiguidades entre o mundo laico e o sagrado, presentes nesse conjunto de atos que compõem o LT, e que, como veremos, intensificam-se ainda mais até o último dia, parecem permitir esse tipo de leitura. Aliás, o próprio Lévi-Strauss (2008) propôs uma analogia entre a eficácia do trabalho do xamã e o do terapeuta; o que sugerimos aqui é que algumas dessas *dinâmicas curativas*, oriundas da síntese entre *oriente e ocidente* praticada pela Nova Era, borram essa separação entre o científico e o mágico. O guru, criatura liminar entre o xamã e o terapeuta, realiza operações que se colocam entre a intervenção terapêutica e a magia e, também por isso, será acusado de *charlatão*, já que, como vimos com Mary Douglas (1976) e Edmund Leach (1983), as misturas limiares que tencionam os limites classificatórios tornam-se impureza e tabu, outro assunto que também será tratado no capítulo seguinte.

Figura 7 - Queima da ferida mortal

7 – Foto: Jorge G. de Oliveira Jr. (2014)

Daiado

De volta à sala, após o costureiro bate-papo com o treinador sobre o que sentíramos durante a dinâmica da *raiva*, fomos orientados a sentar em duplas, um de frente para o outro, de mãos dadas. Explicou-se então a dinâmica do *daiado*: com luz baixa e uma música instrumental melancólica, os integrantes de cada dupla, na sua vez, tinham que contar o dia mais triste de sua vida e, após isso, com a luz acesa e uma música vibrante, contar o dia mais feliz. O *treinador* ressaltou que, enquanto se ouve, deve-se olhar nos olhos da pessoa que fala e não emitir absolutamente nenhuma opinião ou julgamento, e que as duplas devem ser formadas por pessoas que ainda não se conhecem, pois devíamos nos sentir livres para falar o que quiséssemos.

Acho difícil alguém passar incólume por essa dinâmica, pois é uma experiência muito intensa ouvir outro ser humano, mesmo desconhecido, narrar sua glória e tragédia, ao mesmo tempo que também é libertador poder elaborar e expressar sua própria tragédia e glória, justamente para um desconhecido. Para quem nunca fez psicanálise, a descoberta de Breuer e Freud, aqui também mostra sua força. Após o

daiado, muitas lágrimas foram derramadas e muitos abraços foram compartilhados. Todas as vezes que presenciei essa dinâmica, o treinador teve que interrompê-la com certa ênfase, pois as pessoas queriam continuar conversando entre si.

O nome dessa dinâmica é uma evidência linguística da influência nipônica dos LT's brasileiros. "Daiado" é a niponização do inglês "Dyad". Entretanto, ao questionar os treinadores sobre o sentido da palavra "daiado", nenhum soube me explicar, diziam que era apenas o nome da atividade, que viera do Japão. A hipótese é que, graças ao pouco uso e a estranheza da palavra em português: "díade", o nome nipônico acabou sendo adotado, mesmo em ambientes que valorizam o uso da língua portuguesa, como o grupo da Atman Treinamentos, que traduziu a palavra "mizu" como "água", para a técnica que leva esse nome.

Uma "díade", segundo o dicionário Houaiss, tem como primeira acepção um "grupo de dois". É um termo mais neutro que "par" ou mesmo "dupla", pois não soa como se os elementos agrupados tivessem que combinar. Atividades em díade são comuns nos LGAT's estadunidenses, e estão presentes em quase todas as descrições feitas por pesquisadores e críticos desses seminários:

A number of dyadic exercises which reenacted parent-child relationships were included in the training as a means of resolving conflicts through brief, intense encounters with parent surrogates. These exercises also contributed to the regressive pull of the early phase of the training. (HAAKEN, 1987,:275)

Dyad exercise. In this exercise two players sit facing each other close enough that their knees lightly touch. The players meet each other's gaze throughout as they take turns speaking for a set time on a theme assigned by the trainer. The speaker says anything that comes to mind, while the listener avoids all response. The themes assigned are various, such as "Things about the other person that make a good (or bad) impression on me" or "A secret I don't want to tell the other person." The game reveals the participants' communication quirks and allows them to find out what sort of impression they make on other people. (MANABU, 1995:291)

Enfim, tivemos duas horas aproximadamente para almoçarmos. Percebi que nós, treinandos, estávamos ainda mais próximos enquanto ficávamos mais distantes da equipe; fazíamos piadas com suas frases forçadas de comando e posturas sérias. Mas meus colegas se mostravam satisfeitos com o andamento do curso, ninguém mencionou a possibilidade de desistir e havia a curiosidade sobre uma das dinâmicas daquela noite: iríamos andar sobre brasas.

8 – Foto: Jorge G. de Oliveira Jr. (2014)

Combate

No período da tarde, iniciamos com uma dinâmica chamada *combate*. A princípio vimos um trecho do filme *Coração Valente* (1995), especificamente a cena em que William Wallace (Mel Gibson) estimula seus soldados para a guerra⁶⁸. O treinador então nos disse que estava iniciado o *combate*. Fomos divididos em dois grupos e nos deram poucos segundos para escolhermos líderes⁶⁹. O meu grupo teve como líder a jornalista Ana, enquanto o outro grupo escolheu Anderson, meu colega de quarto. O treinador então mostrou-nos uma animação com a história do *best-seller* de autoajuda “Quem mexeu no meu queijo” de Spencer Johnson⁷⁰.

⁶⁸ Filme que narra a história do herói e patriota escocês, Willian Wallace, e sua liderança na busca por libertar sua pátria do domínio inglês. No LT da Atman, foi utilizado trecho semelhante, mas do filme “Gladiador” (2000), filme que narra a história de um general romano que, devido a intrigas entre os césares, torna-se gladiador e tem sua família assassinada, passando então a buscar sua vingança.

⁶⁹ Segundo alguns membros da equipe, é comum que pessoas que tenham conseguido declamar a *filosofia do sucesso* sejam escolhidas como líder de grupo durante o *combate*.

⁷⁰ O livro conta uma parábola de dois duendes que moram em um labirinto e que se alimentam de um reservatório de queijo. Certo dia, sem que eles percebessem, o queijo acaba e eles devem lidar com essa nova situação. No Atman, em vez desse livro, foram utilizados os pergaminhos do livro “O maior vendedor do mundo”, de Og Mandino, outro best-seller de autoajuda.

Após isso, foram dadas, rapidamente, as seguintes instruções: O líder deveria recolher os vinte reais de cada treinando de seu grupo, conforme a orientação do e-mail de boas-vindas, e entregar para a *equipe* em troca de uma apostila com o resumo do enredo do livro “Quem mexeu no meu queijo”. Recebemos duas folhas A3 e duas A4, além de lápis de cor e giz de cera. Deveríamos dar um nome para o grupo, desenhar o seu brasão na folha A3. O brasão deveria conter o número do grupo (1 ou 2) e um nome, que deveríamos criar. Na outra folha A3, deveríamos escrever dez questões referentes ao enredo de “Quem mexeu no meu queijo”; em uma A4, deveríamos colocar as respostas correspondentes e, na outra A4, a letra do hino do grupo, que deveria conter quatro palavras específicas – lembro-me de “união” e “ação” –, e deveríamos interpretar o hino depois. Tivemos aproximadamente uma hora para realizar todas as instruções. Havia muito empenho por parte de todos em cumprir corretamente as tarefas, embora tivéssemos algumas dúvidas a respeito das regras, que foram ditas uma única vez e muito rapidamente. Às vezes, um membro da equipe vinha nos ver trabalhar, mas só fazia críticas negativas ao nosso desempenho.

Com tudo pronto, voltamos à sala e os itens foram conferidos. O outro grupo esqueceu de colocar seu número no brasão e todos tomaram *mizu*. Cantamos os hinos e a equipe conferiu se as palavras pedidas foram citadas. Então começou o *combate* propriamente dito, as instruções foram dadas pelo treinador enquanto a equipe as demonstrava:

Os membros dos grupos deveriam ficar sentados em duas fileiras de cadeiras voltada uma de frente para a outra. As costas deveriam permanecer eretas, sem tocar no encosto e as mãos deveriam ficar sobre os joelhos.

Tomando uma das equipes como atacante, o treinador falava o nome de uma pessoa e ela deveria levantar com o punho para cima e gritar “hai”, então ela deveria escolher uma pessoa da equipe defensora, que também repetia o mesmo gesto. Em seguida, a primeira pessoa ia até um cavalete onde fora afixada a lista de perguntas em A3 e escolhia uma para fazer ao adversário. O defensor então poderia responder ou baixar a cabeça, caso não soubesse; então, qualquer pessoa do grupo defensor poderia se levantar dizendo “complemento” e responder pelo colega, salvando-o. Dada a resposta, o defensor deveria dizer “terminei” e o atacante deveria treplicar com “aceito” ou “não aceito”. Caso a resposta estivesse errada ou se o atacante aceitasse uma resposta errada, a pessoa tomava *mizu*, junto com seu líder de equipe. Da mesma forma, sempre que o líder cometia algum

erro, toda equipe tomava *mizu*, pois segundo o treinador, “*quando um líder erra, todos pagam*”.

Caso alguém risse, saísse da posição, demorasse a responder, ou qualquer outro erro, era convidado a tomar o *mizu* junto com seu líder. Um detalhe importante: cada grupo respondia às questões que ele mesmo elaborara e, depois, as posições de ataque e defesa foram invertidas.

Obviamente os erros foram se acumulando e não houve quem não tomasse muita água na cabeça. Enquanto isso, os membros da equipe, responsáveis por administrar o *mizu*, diziam frases irônicas como: “*que líder é esse, hein?*”, “*que equipe é essa?*”, “*é esse o líder que você escolheu?*”. Também nos informaram que alguém da equipe estaria computando os pontos da competição e que só depois, no domingo, o resultado seria anunciado. Entretanto, descobriríamos que não há nenhum cômputo e as equipes sempre são consideradas empatadas. Interessante pensar na relação entre o *combate* e tantos jogos entre povos tribais nos quais também não há vencedores e perdedores ou o resultado é pré-estabelecido e o jogo se comporta como uma atividade ritual. Entretanto, creio não ser possível ir tão longe na comparação, pois entre os treinandos tratava-se mesmo de um jogo competitivo e eles realmente se empenharam em vencer.

A jornalista Ana, líder do meu grupo no *combate*, revelou-me posteriormente que essa fora a melhor dinâmica de que ela participara no LT: “*Fiquei muito surpresa com minha atuação assertiva. O controle da equipe foi fundamental para o nosso sucesso, pois havia pessoas dispostas a tumultuar e eu soube manter a liderança até o fim. Isso foi incrível. Não achei que eu seria tão cabeça fria a esse ponto*”.

O relato do CAIC também descreve um jogo no qual os *treinandos* são divididos em dois times e cujo resultado costuma ser a dupla derrota, trata-se do *black/red game*. Cada time elege um líder para computar os votos sobre a escolha entre as cores preta e vermelha. Todos os participantes devem votar e a cor é escolhida por maioria simples durante dez rodadas. A combinação dos resultados resulta na seguinte pontuação: se ambos os times escolhem a cor preta, recebem 3 pontos cada (cenário *ganha-ganha*); se um dos times escolhe a cor vermelha e o outro a preta, este perde 5 pontos e aquele ganha 5 (cenário *perde-ganha*); e se ambos escolhem a cor vermelha, os dois perdem 5 pontos (cenário *perde-perde*). O que ocorreu, segundo o relato, foi a esperada busca por ganhar mais e, após a terceira rodada, os dois times passaram a escolher vermelho, o que levou

ambos à derrota com pontuação negativa, o que os levou a ser repreendidos pelo *treinador* devido ao fracasso na execução da tarefa. (DAY TWO... [entre 1995 e 2013])

Figura 9 - Posição para o combate

9 – Foto: Jorge G. de Oliveira Jr. (2014)

Humildade

Terminado o combate, após o qual todos estávamos com os cabelos completamente molhados, colocamos as cadeiras nas posições originais e o treinador Rafael perguntou se alguém estava com raiva de algum membro de sua equipe. Algumas pessoas levantaram a mão. Então ele tirou o casaco do terno e se dirigiu até o local do *mizu* e esses treinandos, a quem foram dados copos com água, podiam agora aplicar o *mizu* no próprio treinador, pois ele era o líder e responsável pela equipe. Algumas de minhas colegas, incomodadas com o tratamento da equipe, notadamente as duas jornalistas, devolveram a ironia da equipe dizendo ao treinador, enquanto derramavam a água em sua cabeça: “*é essa a equipe que você escolheu?*”. Então, o treinador Rafael enxugou o cabelo, subiu ao palco e chamou sua equipe – todos os membros da equipe estavam agora sem o casaco escuro do terno, revelando camisas sociais brancas. Em seguida, ele fez um discurso emocionado sobre sua equipe, dizendo que era a melhor de todas, revelando que alguns estavam ali como voluntários e que ninguém fizera nada por raiva, apenas para ajudar os treinandos a descobrirem seus limites. A partir desse ponto

do treinamento, ninguém mais levaria *mizu*. No LT do Atman, o treinador Alberto também se mostrou muito emocionado nesse ponto.

Depois desse momento, que descobri depois chamar-se “*dinâmica da humildade*”, a postura da equipe mudou e eles passaram a nos cumprimentar e a sorrir, pois o treinamento entrava em um novo regime. A camisa branca marcava isso.

O treinador, com seu terno preto e gravata, com suas palavras duras, repreensões, junto a uma equipe de sujeitos carrancudos, com a demonstração de decepção, às vezes forçada, sobre qualquer atitude dos treinandos, é a própria caricatura da autoridade que “molda” e educa o caráter do indivíduo moderno: o pai, o professor, o patrão. Mas, depois da “humildade”, essa figura é redimida. Quem joga água na cabeça dele pode passar por filho ingrato, afinal tudo o que ele fizera fora para o bem dos treinandos. O LT, entendido como fenômeno liminal, busca, nessa liminaridade, fortalecer e confirmar as estruturas sociais tradicionais. Mais uma vez, Turner:

Os neófitos voltam à sociedade secular com as faculdades mais alertas, talvez, e conhecimento incrementado sobre como são as coisas, mas são, uma vez mais, obrigados a se sujeitarem à lei e ao costume (...) na iniciação, costumam ser sustentados certos princípios axiomáticos de construção, e certas peças fundamentais de edificação que constituem o cosmo e sobre cuja natureza não é dado ao neófito inquirir (TURNER, 2005:152)

Fizemos então uma sessão de preenchimentos de questões na nossa apostila, a fim de construirmos nossa *hierarquia de valores*. Inicialmente o treinador explicou o sentido de *valores* e o próprio formulário trazia uma definição: “Os Valores direcionam o comportamento humano e governam nossas decisões. São estados emocionais que damos importância e que buscamos vivenciar”. Assim, para descobrir nossos valores, deveríamos, inicialmente, listar cinco itens para a seguinte questão: “a) o que é mais importante pra você na vida?” e colocar em uma tabela. Entre as respostas dos participantes era possível encontrar coisas como: “família”, “Deus”, “trabalho”, “Liberdade”, etc. Em seguida, para cada um desses elementos, tínhamos que responder três perguntas e colocar em outra tabela, as perguntas eram: “b) O que sua realização lhe trará?”, “c) O que isso lhe proporciona?” e “d) Por que isso é importante para você?”. Por último, as respostas ao item “c” foram colocadas em uma outra tabela, formando a hierarquia dos valores. A título de exemplo, o meu resultado foi:

1º plenitude; 2º contemplação; 3º prazer; 4º aconchego; 5º poder

Feito isso, foi-nos revelado que deveríamos pensar nessa escala como uma pirâmide, logo, o último item da hierarquia de valores era muito importante, pois seria a base de todos outros.

O resultado da minha tabela me pareceu estranho, mas confesso que estava com dificuldades para prestar atenção às instruções do treinador devido ao cansaço físico e mental. Ele mesmo sugeriu que fizéssemos outras vezes esse exercício em outras situações a fim de verificar o quanto as informações se confirmavam e prevendo também mudanças de prioridades na vida de cada um. Enfim, depois dessa atividade, fomos liberados para jantar. Eram umas 20h00 e tínhamos até às 21h29 e fomos alertados de que haveria uma festa àquela noite e deveríamos vir animados e vestidos de acordo.

Morte

Após o jantar, estávamos todos reunidos próximo à porta do salão. Era possível ver um dos membros da equipe preparando uma grande fogueira no gramado contíguo. Sabíamos que iríamos ser convidados a andar sobre brasas logo mais, e estávamos nervosos com isso. De repente, sem que houvesse música, fomos orientados a entrar no salão em silêncio. As luzes estavam apagadas, apenas um corredor de velas fazia a iluminação e o mesmo levava até uma figura sentada e vestida de morte, com manto preto e foice. Pediram para que nos sentássemos, mas as cadeiras estavam agora afastadas, então foi projetado um trecho do filme “Encontro Marcado”(1998), no qual o personagem Joe Black (Brad Pitt), após flertar com a médica Susan (Clair Forlani), sai de um café e, ao ficar olhando para trás, para vê-la se afastar, é violentamente atropelado⁷¹. Assim que a projeção terminou, o treinador pediu para que fechássemos os olhos e começou a nos perguntar, com a voz pausada e grave, o que faríamos se fosse o último momento de nossas vidas, em quem pensaríamos, o que deixaríamos por fazer. Quando abrimos os olhos, a figura da morte já não estava lá e a equipe nos entregou folhas de papel e canetas, a luz foi acesa e fomos solicitados a escrever tudo o que faríamos se tivéssemos uma nova chance, e não era para pensar muito, tínhamos que escrever o que viesse à mente, novamente um exercício de escrita automática. Depois o texto foi colocado em um envelope e pediram para que o guardássemos.

⁷¹ No filme, o corpo de Joe Black, após o acidente, é tomado pela própria morte personificada, cuja curiosidade em saber o que é a vida acaba levando-a a se apaixonar pela personagem de Susan. No *LT* da Atman, em vez dessa cena, mostram o início de um clipe da música *What If*, do cantor Jason Derulo, que mostra um casal fazendo uma mudança e, enquanto o rapaz arruma alguns objetos e olha a aliança que pretende dar para a companheira, a moça vai pegar a última caixa no caminhão e, ao atravessar a rua, é atropelada.

No instituto Atman, essa dinâmica tem variações. Em vez de uma figura vestida de morte com manto e foice, havia um caixão cenográfico no meio da sala com um boneco dentro e um espelho no lugar do rosto. Após passar por ele e ver a própria imagem refletida, os treinandos passam por uma mesa onde há velas, pétalas de flor e fotos de seus entes queridos, que foram entregues à equipe no primeiro dia. Cada um pega sua foto e, sentados, ouvem um monólogo de alguém que se depara com seu próprio velório e lamenta não ter tido mais tempo para tudo o que gostaria de ter feito. Então as luzes acendem e eles são convidados a escrever a carta.

Turner (2005) indicou que uma característica dos ritos de iniciação é a presença de certas monstruosidades que os iniciados devem conhecer e enfrentar. Esses monstros são caricaturas, exageros propositais capazes de revelar, para os neófitos, os limites, fronteiras e tabus de sua sociedade.

A elaboração de fantasias ou monstros, focaliza a atenção nos componentes das máscaras e efígies, tão radicalmente disparatados que ressaltam e podem se tornar objetos de pensamento. A monstruosidade da configuração dá relevo aos seus elementos. (TURNER, 2005:151)

No LT Hennel, depois dessa dinâmica, os padrinhos e madrinhas surgem mais uma vez, com grande entusiasmo, batendo com força na porta antes de entrar. Eles também vinham descalços, pois participaríamos todos do *firewalking*.

Firewalking

Particpei de dois *firewalkings* no LT Hennel em dois contextos diferentes: como treinando e como padrinho. Por se tratar de uma dinâmica considerada de maior impacto, costuma estar presente em cursos mais avançados como *Leader Training II, III*, etc. Porém, o treinador Rafael Hennel oferecia um único treinamento do tipo *LT* e incluía essa dinâmica em seu conjunto.

A utilização do *firewalking* como atividade motivacional entre os modernos data de 1977 (HISTORY..., 2014), quando o guru nova-iorquino Tolly Burkan leu, em uma edição da revista *Cientific American*, uma reportagem a respeito de rituais de *firewalking*. Segundo relato do próprio Burkan, a revista trazia orientações sobre como realizar o ritual, então resolveu testá-lo em seu quintal. Com o sucesso da experiência, criou o *The Firewalking Institute for Research and Education* (F.I.R.E.), para divulgar a prática entre modernos. Posteriormente, o *firewalking* recebeu um novo fôlego quando o guru das celebridades Anthony “Tony” Robbins, após receber aulas de Tolly Burkan, incorporou-

o a seu LGAT, o *Unleash the Power Withing*, do qual já participaram astros da tevê, cinema e esportes, incluindo Hugh Jackman, Andre Agassi e, em 2011, com direito a transmissão na tevê, Oprah Winfrey⁷².

As tentativas de explicar cientificamente o funcionamento do *firewalking* vão do efeito Leidenfrost⁷³ até a baixa condutividade de calor das brasas. Esta última é bastante citada entre os céticos: quando colocamos as mãos dentro de um forno quente para retirar um assado, embora tanto o ar quanto os recipientes de metal estejam em temperaturas similares, não queimamos a pele em contato com o ar, pois ele, assim como as brasas, é um péssimo condutor de calor.

Entretanto há um relato de Tolly Burkan, datado do ano 2000 e presente no *site* de sua empresa e em outros de divulgação do *firewalking*, que conta uma narrativa interessante sobre o embate entre a *fé* e *ciência* que ocorreu entre os *firewalkers* de Burkan e o físico Bernard Leikind.

Em 1994, em um programa do *Discovery Chanel*, o físico foi chamado para explicar o fenômeno. Ele teria então amarrado um bife em cada pé e atravessado as brasas sem queimar os pedaços de carne. Posteriormente, colocou uma grelha sobre as brasas e, após aquecê-la, chamoscou os bifes instantaneamente no metal. Assim ele teria provado que não haveria relação alguma entre o estado mental dos praticantes e a imunidade ao calor: tudo estaria explicado pela baixa condutividade das brasas. Entretanto, Tolly Burkan e seus seguidores teriam andado sobre as brasas passando pela grelha quente, entortando-a e deixando marcas de seus pés sobre ela, o que teria deixado o físico atônito.

Em seguida a esse relato, Burkan anuncia a sua própria teoria sobre o *firewalking*, elaborando hipóteses discursivas do tipo 1' – como vimos no capítulo 1 – dando ênfase para o poder da mente sobre o corpo. Segundo ele, assim como um copo de papel cheio de água, ao ser colocado sobre uma chama, não queima até que a água evapore, o corpo humano, com o estado mental adequado, mantém a condição bioquímica da circulação sanguínea em condição ideal para o *firewalking*:

⁷² Informações em www.firewalking.com.br, em www.tonyrobbins-live.com/236/firewalking-and-tolly-burkan/ e em <http://skeptidic.com/firewalk.html> Acesso em 15/08/2014

⁷³ Como se trata de uma teoria já popularizada, não vejo problema algum em citar a Wikipédia: “Fenômeno no qual um líquido, em contato próximo com uma massa significativamente mais quente que o seu ponto de ebulição, produz uma camada isolante de vapor que previne que o líquido evapore rapidamente”. É o efeito das gotas de água que pulam em contato com a chapa quente. No caso, a humidade do pé, em contato rápido com as brasas, evitaria as queimaduras.

A razão pela qual os bifes do Dr. Leikind foram cauterizados pelo metal brilhante enquanto pés humanos não, são simplesmente porque o pé humano é ligado a um ser vivo e consciente que é muito mais do que a matéria inerte. O corpo humano tem um mecanismo para refrescar-se. Transpiração, respiração, circulação desempenham um papel importante neste processo e estão todos ligados ao cérebro, o que é obviamente influenciada (sic) pela mente⁷⁴ (TEORIA... [199-]).

Infelizmente não encontrei o referido programa de televisão onde o embate teria ocorrido e nem outra versão do que ocorrera nesse embate. Entretanto obtive algum sucesso em resgatar a revista *Scientific American* na qual Tolly Burkan teria encontrado seu “manual” para o *firewalking*. Todas as edições do periódico estão digitalizadas e disponíveis online e é possível fazer buscas por temas no *site*⁷⁵ da revista. Entretanto, a única menção ao *firewalking* ocorrida antes de 1977 é de uma edição de março de 1939 na qual o tema é, inclusive, assunto de capa.

A revista não traz exatamente um manual detalhado de como realizar um *firewalking*, mas descreve, em detalhes, experiências nas quais cientistas tentaram explicar o funcionamento do fenômeno. Assim como o programa da Discovery de 1994 e a comissão que investigou o mesmerismo no século XIX⁷⁶ temos mais uma narrativa em que cientistas e mágicos travam batalhas cosmológicas⁷⁷. A reportagem se refere a dois momentos na década de 30 em que místicos hindus foram chamados a realizar *firewalkings* frente a comissões de homens de ciência. Segundo a publicação, em setembro de 1935, foram realizados dois *firewalkings* pelo mágico indiano Kuda Bux, sob supervisão do *The University of London Council for Psychical Investigation* na figura de seu secretário Harry Price. Os testes envolviam análises químicas dos pés do *firewalker*, análises médicas antes e depois do feito, medições de temperatura e contagem dos passos e do tempo de contato dos pés com as brasas. Em abril de 1937, outros testes foram feitos sob a supervisão do cientista G. Burdiston Brown, segundo as instruções do mágico muçulmano Ahmed Hussain. Nessa segunda bateria, alguns ingleses também se submeteram ao experimento e um deles, Reginald Adcock saiu-se tão bem quanto os místicos *firewalkers*. No final dos experimentos, o conselho decidiu que a aparente imunidade ao calor não se tratava, em absoluto, de uma questão de fé, mas de uma união de fatores que envolviam a baixa condutividade de calor da madeira em brasa, o tempo

⁷⁴ Parece que temos aqui mais um exemplo do embate entre as teorias científicas oficiais e as especulações livres e oficiosas dos gurus, que discutimos no capítulo anterior.

⁷⁵ <http://www.scientificamerican.com/>

⁷⁶ Ver Chertok e Stengers (1990); Stengers (2002); e mais detalhes no capítulo III.

⁷⁷ E o resultado parece ser basicamente o mesmo: os cientistas desmistificam a prática mágica, mas ela, em vez de desaparecer, cresce, renova-se, adquire novos sentidos e novos adeptos.

de contato entre a pele e as brasas, a quantidade de passos e, possivelmente, algum tipo de efeito hipnótico que permitia aos praticantes ignorar a dor de queimaduras leves – de acordo com resultados de pesquisas em hipnose realizadas, à época, no Maudsley Hill Mental Hospital –; sendo assim, qualquer um poderia tentar realizar o *firewalking*, pois ele não dependeria de princípios sobrenaturais ou estados mentais (INGALLS, 1939).

Voltando ao campo, para a realização do *firewalking* no LT Hennel, após a produção das brasas em uma grande fogueira, elas foram espalhadas em uma porção de terreno adjacente, sobre um leito de grama e uma camada de areia. Foram colocadas tochas ladeando o caminho de brasas para um efeito cenográfico, e o trecho a ser percorrido pelos *firewalkers* possuía uns oito metros de comprimento por um metro de largura e, na outra extremidade das brasas, colocou-se um holofote para o qual os praticantes deveriam olhar durante a travessia. Coloca-se também uma porção de areia fofa ao final do caminho de brasas e um ventilador é utilizado para manter algumas brasas vivas. Também é demonstrado para os treinandos uma técnica corporal para a travessia: deve-se marchar com energia, sem correr, mas com passadas rápidas.

Além de toda essa preparação técnica, há também uma preparação psicológica. Uma música triunfal é colocada em volume alto, e o treinador junto aos padrinhos fazem uma demonstração da preparação, ainda dentro da sala: deve-se bater o pé no chão e gritar “Yes!” várias vezes, com o treinador e a equipe incentivando. Então, já em frente às brasas, as pessoas se postam em fila. Primeiramente vão os padrinhos e, a cada passagem, ouvem-se as palmas, as palavras de incentivo e gritos de comemoração. Assim que os padrinhos passam, os treinandos são incentivados a ir, um a um, rapidamente. Os mais corajosos logo atravessam e os outros continuam a ser estimulados até que todos atravessem. Não há muito tempo para se pensar ou hesitar. Alguns dos que, poucas horas antes, diziam que não teriam coragem de atravessar, acabaram realizando a tarefa.

Na primeira vez em que participei, não conhecia profundamente as teorias e polêmicas que envolviam a prática. A música alta, a pressão do grupo e o cansaço mental pesam nesse momento, sem falar na segurança transmitida pela passagem dos padrinhos e madrinhas. Eu fui um dos últimos a passar e não posso dizer que estava muito convicto do que estava fazendo. Senti, depois, uma leve ardência na sola do pé, achei que tinha queimado um pouco, mas não apareceu nenhuma bolha.

Observei, porém, alguns incidentes. Durante minha segunda passagem no *firewalking*, agora como padrinho, uma das treinandas, uma senhora na faixa dos 50 anos

e que foi a última pessoa a tentar, parou no meio da travessia por um segundo. Imediatamente o treinador Rafael interveio, amparando-a e conduzindo-a até o final. Após esse momento de tensão, enquanto todos comemoravam, um outro treinando, um homem na casa dos 30 anos, voltou caminhando mais lentamente pelas brasas e ensaiou uma dancinha, fazendo pouco caso da dinâmica. Talvez em consequência disso, no treinamento seguinte, a equipe preparou brasas mais intensas, o que acabou queimando algumas pessoas. Não presenciei esse fato, mas colhi o seguinte relato da treinanda Valkíria: *“em 2013, eu tive um problema no firewalking e aí depois eu falei, não dá mais. Eu queimei muito meu pé, por conta de procedimentos que não foram executados, e eu já tinha passado oito vezes, então eu sabia o que funcionava e o que não funcionava. Ao ser questionada sobre o que exatamente não havia funcionado, ela não citou nenhum motivo relacionado a questões subjetivas como falta de concentração e estados mentais, mas apenas erros técnicos: “o que eu lembro na época é que falaram que trocaram a lenha, que era um outro fornecedor, deixaram o ventilador em cima, então o negócio não estava em brasa, estava em chamas, eu fui a primeira a passar. Depois do ocorrido, ela deixou de frequentar o treinamento. Ao que parece, a combinação de fatores para a realização de um firewalking bem sucedido requer um equilíbrio sutil entre elementos técnicos e psicológicos, da produção das brasas e do cenário adequado até a preparação mental dos praticantes. Um pequeno desarranjo de um ou outro fator pode levar à desmoralização da prática ou a dolorosas lesões no pé.*

Em entrevista com o treinador Alberto, do Instituto Atman, perguntei sobre a diferença entre os treinamentos e o fato de ele não usar *firewalking*. Sua resposta foi a seguinte: *“Tudo funciona. Tudo é válido. Mas eu sou do interior do Paraná e lá, nas fogueiras, todo mundo anda na brasa. Eu não consigo passar para o treinando aquilo em que eu não acredito. Porque eu vivo o treinamento. Então vão falar para você: ‘para andar na brasa precisa ter uma preparação psicológica’. Não tem nada (...) Tem técnica, não crença, o que é diferente. Bom, isso para mim, mas para quem vive na cidade, nunca andou na brasa e consegue andar na brasa, para ele é pedagógico. Vai ter efeito? Vai. Desde que o treinador acredite. Como eu não acredito eu nunca vou conseguir transferir, para ele, uma coisa que eu não tenho.”*⁷⁸

⁷⁸ Interessante frisar o paradoxo dessa fala que afirma não se tratar de crença, mas de técnica, para, logo em seguida dizer que é necessário que o treinador “acredite” na prática. Agradeço ao professor Stélio Marras pela observação.

Figura 10 - Firewalking: Ahmed Hussain e três englishman

10 – Disponível em INGALLS; 1939:137

Figura 11 - Firewalking: Reginald Adcock, o primeiro firewalker moderno

11 - Disponível em INGALLS; 1939:138

Figura 12 - Firewalking: Tolly Burkan, o guru da Nova Era

12 – Disponível em: <<http://tollyburkan.com/images/firewalk.gif>>

Figura 13 - Firewalking: experiência de campo

13 – Foto Andres Costa (2013)

Festa

Depois do feito, voltamos ao salão e, enfim, começou a festa que havia sido prometida. Dançamos, durante uns bons minutos, vários sucessos populares e também algumas músicas dos anos 80 e 90.

Entretanto, mesmo com a música, adereços, luzes e cenário festivos, não é uma festa propriamente dita. Os treinandos tendem a permanecer em círculo e não lhes é oferecida a opção de não participar. Se alguém se sentasse ou se afastasse, logo era trazido novamente à roda pelos colegas treinandos ou membros da equipe, que também dançam e brincam nesse momento. Também não há comidas e bebidas e eles tampouco podem sair desacompanhados da sala. Mesmo assim, é um momento para extravasar. E, embora a equipe participe bastante, o treinador apenas observa, mantendo a compostura.

Projeto de vida

O *projeto de vida* é a última dinâmica do sábado e costuma ir até o início da madrugada. Trata-se de um planejamento para o futuro, no qual o treinando escreve, em um formulário, objetivos em várias áreas da vida, chamadas *nove saúdes*: física, emocional, espiritual, intelectual, familiar, social, financeira, profissional e ecológica. Deve escrever também até quando deseja cumprir cada objetivo, o que deve fazer para alcançá-los e procurar, em revistas usadas, uma imagem para representar aquele objetivo, recortá-la e colá-la na folha. No LT da Hennel, essa dinâmica foi mais simplificada, em vez de nove áreas, preenchemos apenas seis: física, espiritual e intelectual, relacionamento, social, profissional e financeira. Não era necessário colar imagens e também não foi a última dinâmica do sábado, como veremos a seguir.

No relato do CAIC também há o registro de uma espécie de *projeto de vida*, deve-se escrever objetivos para dali a dez, cinco e dois anos, 12 meses, um mês e uma semana. Particularmente lembro que é muito difícil de se concentrar para essa atividade após um dia inteiro de esforços e emoções.

Roda de energia

Até onde pude analisar, essa dinâmica parece ser uma inovação do LT Hennel, incluída no treinamento pelo senhor Rafael. Quando a descrevi para outros treinadores, eles disseram não saber do que se tratava, apenas o senhor Tadashi Kadomoto sugeriu ser uma técnica da hipnose ericksoniana e segundo a treinanda Valkíria, essa dinâmica teria surgido, de fato, em um curso de hipnose também ministrado pelo treinador Rafael e que ele a teria transferido para o LT.

No centro do salão, fomos instruídos a dar as mãos, os padrinhos então colocaram colchonetes atrás de nós. O treinador, no centro da roda, nos deu as seguintes instruções: deveríamos permanecer com os olhos fechados, por mais que ouvíssemos barulhos

estranhos como gritos ou gente vomitando, deveríamos permanecer tranquilos, pois tudo estaria sob controle e, se nos desse vontade de vomitar, alguém da equipe viria nos socorrer. Depois ele esclareceu que não se tratava de nenhum fenômeno religioso, que as pessoas eram livres para acreditar no que quisessem, mas que ele não praticava nenhuma religião. Então pediu para que todos fechassem os olhos e foi colocada uma música bem suave, na qual uma voz feminina repetia, sem parar, o mantra: “Om Mani Padme Hum”⁷⁹. O treinador ia dizendo para nos concentrarmos no nosso corpo, para sentirmos o corpo e relaxar. Fomos então, um a um, sendo deitados: o treinador colocava a mão sobre nossas cabeças e a equipe nos colocava sobre colchonetes, ficamos em círculo, deitados, e de mãos dadas. Em hipnose, esse toque é conhecido como “Toque de Charcot”, e é uma técnica para a indução hipnótica (CHERTOK e STENGERS; 1990)

Então, em poucos segundos, comecei a ouvir batidas surdas, e uma mulher começou a gritar e engulhar, como se vomitasse. Ouvia gente correndo de um lado para o outro. Em determinado momento, senti que a pessoa a minha esquerda começara a tremer, mas logo parou, depois foi a do meu lado direito que tremia e chegou até a gemer alto, mas vieram passos em sua direção, soltaram nossas mãos e, algum tempo depois, elas foram unidas novamente. Depois de mais algum tempo, a situação foi se acalmando, a música foi baixando, a luz foi acesa e pediram para que abrísssemos os olhos e nos sentássemos.

O treinador sentou-se no centro da roda enquanto que, nos cantos da sala, alguns dos padrinhos e membros da equipe se abraçavam sentados no chão, duas mulheres pareciam estar bem cansadas. Uma delas era Valkíria, a quem eu iria conhecer e entrevistar tempos depois. O treinador então perguntou se tínhamos alguma pergunta. Logo, uma colega quis saber o que tinha havido ali. Ele então disse que alguns daqueles padrinhos eram pessoas muito sensíveis, que tinham a capacidade de limpar más energias, e que faziam isso pelo simples prazer de ajudar. Perguntou o que sentíamos, alguns disseram que haviam relaxado, a moça que estava a minha direita disse que sentira muito frio, uma outra, a sempre cética jornalista Fátima, disse que não sentira nada, que apenas ficara incomodada com os sons que ouvira. O treinador disse então que era normal cada um sentir de uma forma diferente, e que ali havia ocorrido algo que cada um podia explicar da maneira que quisesse. Depois disso, fomos dispensados. Era 23h48 e o curso recomençaria às 07h59 do domingo.

⁷⁹ Mantra budista tibetano cujo significado é “da lama nasce a flor de lótus”.

Sobre essa experiência, alguns de meus colegas treinandos tiveram impressões variadas:

“Acho que acontece um relaxamento por parte dos participantes e talvez algum tipo de hipnose... me senti com muito frio, meu corpo não me obedecia.” Camila, fonoaudióloga.

“Me senti muito bem, mesmo não sabendo o que estava acontecendo direito.” Anderson, vendedor e operário.

“Péssimo, detestei. Senti-me em uma sessão de descarrego. Não acreditei em absolutamente nada. Penso que eles deveriam suprimir essa parte do treinamento. Aliás, depois daquilo, para mim, já era hora de ir embora”. Ana, jornalista.

Um mês depois, quando retornei na função de padrinho, pude ver de perto o que acontecia na *roda de energia*.

Com os treinandos deitados, enquanto era amparada por outra madrinha, Valkíria se aproximava deles com o braço estendido e então, aparentemente em transe, tateava o ar sobre o corpo das pessoas com a mão trêmula. Em determinados pontos do corpo de algumas, ela parava e começava a dar batidas leves com a mão espalmada, então gemia de dor, gritava e engulhava, embora nenhum vômito fosse expelido – via-a fazer isso no pescoço de um senhor, que também começou a gemer alto, e na barriga de uma moça, que abriu os olhos assustada. Os demais padrinhos, como eu, auxiliavam levando saquinhos de vômito para quem precisasse e ajudando o treinador a amparar um ou outro que começasse a se debater. Também vi alguns padrinhos fazendo gestos para que as pessoas que abriam os olhos, assustadas, voltassem a fechá-los. Nessa segunda ocasião, durante a conversa após a dinâmica, dois treinandos insistiram em relacionar aquela atividade à religião, uma moça afirmou que já tinha visto algo parecido em sessões religiosas e um rapaz perguntou o que diferia aquilo de uma religião. O treinador insistiu que não havia religião ali, porque a religião, para ele, enganava as pessoas e ele jamais faria isso; disse até que era ateu, mas que acreditava em religiosidade, não em religião. Disse também que, se fosse para ser adepto de algo, que o seria do xamanismo, porque seu próprio curso trabalhava com os quatro elementos da natureza: fogo, terra, água e ar, assim como os xamãs. Nas conversas de bastidor a respeito dessa atividade, a palavra mais utilizada para definir o que ocorria com as pessoas era a retirada de *energias ruins*.

Aparentemente a equipe possuía uma interpretação um pouco mais definida para o que ocorre na roda de energia, mas os sentidos também podem ser negociados entre esse grupo. A própria Valkíria, figura importante na lógica dessa dinâmica, assim a explica: “*algumas pessoas doam energia, outras recebem e eu sinto que eu sou uma expurgadora, consigo tirar do outro aquilo que não faz bem e não fica para mim também, eu não fico mal...*”. Ela é uma professora com cerca de 30 anos de idade e católica. Essa teoria das *energias*, ela teria aprendido com seus amigos espíritas que participam do treinamento como padrinhos e membros da equipe. Ela também já havia tentado outras formas de racionalização para o que sentia e fazia durante seus *trabalhos*⁸⁰ na *roda de energia*, e acreditava que o espiritismo explicava apenas “*até certo ponto*”, mas mesmo sem compreender, continuou frequentando o treinamento por perceber que sua frequência na roda lhe dava maior equilíbrio emocional e, pelo bem que sentia fazer para o próximo: “*eu não tinha nada a ver com esse universo, eu estava lá por acaso e eu ajudei muitas pessoas*”.

Um outro treinando que entrevistei, e que participara do LT Hennel quando eu fui padrinho, Simão, um profissional de TI, quando questionado se a roda de energia era algo explicável cientificamente ou de natureza mística e espiritual, disse apenas que as duas formas de ver eram possíveis, pois o importante era que ambas as explicações funcionavam, davam resultado. Sobre o porquê de o treinador não fornecer uma explicação, disse que ele, propositadamente não queria limitar o sentido para não perder o “*rapport*”⁸¹ com seus treinandos.

2.2.3 Domingo

Reaquecimento

A primeira atividade do domingo foi dançar músicas infantis dos anos 70 e 80, como Balão Mágico e Xuxa. Depois de enfrentar a *raiva*, a *tristeza* e o *medo* era a hora de experimentarmos a *alegria*. Mas ainda haveria espaço para mais alguns movimentos nessa montanha russa emocional.

Após as danças, houve mais uma conversa com o treinador sobre os sonhos que alguns de nós tivemos após a *roda de energia*. Depois disso, alguns dos membros da

⁸⁰ O verbo “trabalhar” também foi citado por Valkíria com o mesmo sentido que costuma ser utilizado nas religiões de matriz africana e no espiritismo, como uma atividade espiritual.

⁸¹ Termo muito usado em programação neurolinguística, no contexto significa “empatia”.

equipe deram depoimentos sobre o que mudara em suas vidas após o LT: cura, viagens, êxito profissional, casamentos salvos. Então, recomeçamos as dinâmicas.

Carinho e Nana Nenê

Trata-se de uma dinâmica da Análise Transacional, onde a carícia é elemento terapêutico importante. Algumas pessoas são selecionadas para sair da sala, serão aquelas que receberão carícias, mas elas não sabem disso. Às que ficam, explica-se a dinâmica: devem acariciar apenas rosto, pernas, braços e mãos. Recomenda-se cuidado, pois a pessoa que vai receber precisa se sentir aceita. A pessoa que sai é vendada e alguém da equipe pede para que ela pense em algum momento triste do passado, especialmente da infância, e insiste com o objetivo de sensibilizar o ouvinte, então ele é reintroduzido ao grupo, é deitado no colchão e recebe as carícias. Imediatamente passa-se para a dinâmica seguinte, o *Nana Nenê*.

Após o carinho, o colchão é levantado, entra uma música de ninar (*O Lullaby* de Brahms) e o treinando, ainda de olhos vendados, é balançado de um lado a outro, como um bebê no colo da mãe. Para alguns participantes, é emocionante. Em seguida, ocorre mais uma conversa sobre a sensação dos participantes escolhidos. Lembremos que a escolha das pessoas que receberão o *carinho* e o *nana nenê* é feita por meio do egograma preenchido no sábado.

Passeio cego

Alguns colchonetes foram colocados no chão, formando uma linha, então fomos orientados a sentarmos de costas uns para os outros ao longo dessa linha. Disseram que iríamos fazer um passeio mágico, e começou a tocar uma música suave e infantil (“Forrest Gump suite” Alan Silvestri). Pediram para que tirássemos os sapatos e fomos todos vendados, colocados em fila com as mãos nos ombros uns dos outros e conduzidos para uma área verde atrás do hotel. Chegando lá, fomos “soltos”. Dava para sentir o sol batendo no rosto e também era muito agradável sentir a grama quente e macia sob os pés. De fato, a privação da visão obriga a prestar mais atenção nos outros sentidos, geralmente negligenciados. Fiquei parado, sentindo o sol no rosto e esperando, quando alguém da equipe disse no meu ouvido: “explora”. Comecei então a andar e, de vez em quando, uma mão tocava a minha, levemente, e me mudava de direção, percebi que ela evitava que eu me chocasse contra algo. De repente, encontrei um balanço. Sentei-me nele e, então, lembrei-me da sensação de brincar. Com certeza essa foi a dinâmica que mais me tocou.

Ao retornar à sala, todos vendados e conduzidos em fila mais uma vez, nos sentamos na posição inicial, e então o treinador começou a falar sobre sentimentos maternos enquanto a música mudava para uma canção sobre mães. Então, enquanto ele descrevia o carinho de nossas mães, alguém começou a nos fazer carinho na cabeça e no rosto. O mesmo aconteceu ao descrever o carinho um pouco mais firme do pai e, por último, o amor de Deus. A cada mudança de personagem a música mudava. Então pediu-se para tirarmos as vendas e abraçar a pessoa que estava em nossa frente, que eram os padrinhos ou membros da equipe no caso de pessoas que, como eu, não estavam apadrinhadas. Quando possível, nessa dinâmica, os próprios pais do treinando podem estar presentes. Foi o que aconteceu com a jornalista Fátima, mas ao comentar sobre a surpresa, ela revelou que os havia visto no estacionamento do hotel e que, como já havia participado de um treinamento semelhante, não se surpreendeu.

Renascimento⁸².

Após assistir a um vídeo ilustrando a fecundação de um óvulo, o desenvolvimento de um embrião e o nascimento de um bebê, deitamos confortavelmente, em decúbito dorsal⁸³ e, com uma música suave e luz baixa, de olhos fechados, fomos orientados a realizar uma respiração diafragmática, contínua e forte, com a boca semiaberta. O treinador vai narrando uma espécie de regressão, pedindo para que nos imaginemos regredindo os anos de vida até o momento da concepção. O procedimento dura cerca de meia hora e a hiperventilação, associada às sugestões do treinador, pode levar a vários efeitos físicos e psicológicos: transe, crises de choro, formigamento em partes do corpo, frio, movimentos involuntários dos membros, alucinações.

Logo após a “concepção” a música muda para uma melodia ainda mais suave. Os participantes são cobertos com lençóis macios (no LT Atman) e o treinador sugere que eles deitem em posição fetal, a equipe ajuda quem estiver resistindo ou com dificuldade.

⁸² “s. 1. o uso terapêutico de respiração e reflexão contínua, focalizada, inicialmente sob a orientação de um profissional de renascimento (um renascedor), para liberar a tensão, estresse e emoções intensas e alcançar um estado de profunda paz e total relaxamento que leva a crescimento pessoal e mudanças positivas na saúde, consciência e autoestima (i.e., um “renascimento” pessoal e espiritual). Esse tipo de terapia está cada vez mais sendo denominada trabalho respiratório ou trabalho respiratório de renascimento. [desenvolvido pelo guru da Nova Era baseado na Califórnia Leonard Orr] 2. Forma de terapia altamente controversa, agora em grande medida desacreditada (tanto científica quanto eticamente, na qual um indivíduo tenta a reexperiência de nascer (através de regressão etária hipnótica) a fim de resolver supostos conflitos e emoções pré-natais e perinatais e desenvolver novas e diferentes perspectivas sobre a vida.” (VANDENBOS, 2010)

⁸³ Deitar-se em público em um ambiente cheio de estranhos não faz parte do repertório corporal do “moderno homem ocidental”. As dinâmicas mais “fora do comum” mais confundíveis com atos religiosos e onde pode ocorrer algum transe entre os participantes ocorrem com o corpo deitado.

Então o treinador descreve o desenvolvimento do feto, mês após mês, enquanto os padrinhos e equipe, silenciosamente, e começam a fazer carícias na pessoa, enquanto o treinador descreve os carinhos da mãe. Vem o momento do “renascimento”, os treinandos se esticam e abrem os olhos, a luz se acende e todos se abraçam. Há muitos abraços e lágrimas nesse momento. No LT Atman é só nesse momento que os padrinhos, muitos deles parentes dos treinandos, participam da atividade. Após isso, ouve-se relatos de gente que se lembrou de rejeições na primeira infância, alguns relatam que dores de cabeça sumiram e um senhor relatou que, durante a dinâmica, conseguiu escutar com seu ouvido surdo.

Entre os treinadores de LT que entrevistei foi possível identificar certa controvérsia sobre a metodologia dessa dinâmica, para alguns deles, apenas a respiração deveria ser aplicada, sem as sugestões e descrições de fetos em desenvolvimento, pois permitiria aos treinandos maior liberdade em evocar imagens e sentidos.

Feedback positivo

Depois do almoço, ocorreu uma entrega de diplomas, com agradecimentos e depoimentos, alguns de meus colegas treinandos estavam bem comovidos, e afirmavam que aquela experiência havia mudado suas vidas. Também foram homenageados os dois treinandos que mais se destacaram e anunciou-se o “empate” entre os dois grupos do *combate*. Canta-se o hino nacional, e, o que é mais interessante, descreve-se todo o LT em ordem cronológica, como se fosse uma narrativa heroica, ao mesmo tempo em que são tocados trechos das músicas que acompanharam cada dinâmica.

De acordo com a programação neurolinguística, as músicas, enquanto elemento sensorial indexado àqueles momentos, trazem à tona a memória do treinamento, no que é chamado de *ancoragem*; trocando em miúdos: a música faz lembrar o momento do passado com o qual ela teve ligação. Assim, tanto os recém-formados quanto os padrinhos podem reviver o que sentiram durante o treinamento, e é por isso também que todos que já participaram de um LT, costumam ser convidados a comparecer nessa atividade de domingo.

Também são feitas fotos oficiais e convites para os próximos treinamentos. Muitas empresas também oferecem um LT parte 2, 3 e 4, com novas e diferentes dinâmicas que prometem manter acesa a chama da mudança, e esses produtos são, nesse momento, ofertados com desconto. Enfim, reforça-se o pedido para que se convide mais gente para os próximos LTs, para que outras pessoas também possam ter suas vidas transformadas.

O dinheiro que foi dado na dinâmica do *combate* é encaminhado para uma instituição de caridade, e os *treinandos*, agora formados, são instruídos a não tomarem nenhuma decisão radical em suas vidas pelos próximos dias – uma semana em alguns treinamentos, até um mês ou mais –, pois estarão ainda afetados emocionalmente. Mas passado esse período, devem seguir suas convicções a fim de cumprir seus projetos de vida e sua recém descoberta *missão de vida*.

Pode-se perceber o que Schechner (2011) chama de ritos de encerramento, de desaquecimento, cuja finalidade é reintroduzir o indivíduo à lógica do mundo real, fora do jogo liminar do ritual e da representação. Há vários pequenos desaquecimentos ao longo do LT, como os intervalos para refeições e outras pausas, mas no domingo, após o “resgate”, há uma sequência significativa de desaquecimentos antes de retornar para o fluxo da existência cotidiana.

Tapete Mágico

Com todos sentados em duas fileiras paralelas no chão, e com os olhos vendados, os treinandos são convidados a imaginar uma viagem em um tapete mágico narrada pelo treinador: o tapete parte do hotel, visita um circo, um autódromo onde o Ayrton Senna está correndo, um estádio de futebol e, por fim, retorna ao hotel. Cada uma das cenas descritas é seguida de uma música correspondente, como o tema da vitória de Ayrton Senna e *O Circo* da Xuxa. Sempre que o *tapete mágico* decolava ou pousava, um membro da equipe fazia ventar sobre todos – abanando um colchonete ou com um ventilador – e, quando o tapete atravessava uma nuvem, outra pessoa borrifava água sobre os treinandos.

Após essa dinâmica, a porta ficou aberta e não havia mais equipe ladeando-a, na verdade não havia mais essa distinção entre equipe, treinandos, padrinhos e treinadores e nem música ambiente. Lembro-me de me sentir um pouco “fora do ar”, além de exausto física e emocionalmente. Fazia um belo dia de sol e algumas pessoas aproveitavam a piscina do hotel.

Bastidores

A equipe, nos intervalos, também faz círculos, pede forças e proteção divina, visualizando luzes vindo do alto e protegendo a todos. O treinador faz comentários, elogios e incentiva todos a continuarem dando o máximo de si. Entre eles há relações de amizade, nos dois LT's que acompanhei, havia voluntários entre os membros da equipe e é desses membros que geralmente saem fundadores de novos LT's. Como o boca-a-

boca é a principal forma de divulgação, é comum encontrar, na *equipe* e entre os *treinandos*, pessoas que também estejam relacionadas em outros nichos sociais. Tanto na Atman quanto na Hennel havia filhos dos treinadores na equipe, na Hennel, parte da equipe era formada por um grupo de amigos que frequentavam uma mesma danceteria, na Atman, há pessoas que participam de um mesmo projeto social.

Em todo LT um membro da equipe cuida apenas do equipamento audiovisual (*Datashow*, caixas e mesa de som, programas de mixagem). Além de *slides*, vídeos são mostrados a todo o momento e as músicas são tão importantes que muitos LTs vendem um CD para que o treinando possa lembrar dos momentos por que passou.

Cada treinando recebe um crachá com seu nome e nele também é colocado uma marca colorida. Nunca lhes é revelado o sentido daquilo, pois trata-se de um código interno de segurança para a equipe. São assim identificados os treinandos com problemas específicos de saúde, mas é interessante notar a correspondência de algumas cores com um significado cultural: verde = “ok”, como o sinal de “siga” no trânsito; azul = “ok”, como na expressão “tudo azul”; vermelho: “pressão alta”, como “sinal vermelho” e a cor do sangue; amarelo = “desmaios”, cor associada à doença e à palidez, como em “ele está amarelo”; preto: “depressão”, como em “melancolia”, o humor negro que acreditava-se ser responsável pela tristeza sem explicação. Essas associações devem ser úteis como estratégia mnemônica para a equipe. É um detalhe importante, que não aparece em nenhuma descrição dos LGAT’s americanos e revela uma real preocupação da equipe com a saúde dos participantes.

2.2.4 Tabela

A tabela que se segue busca reconstituir a ordem cronológica do LT. Ela apresenta uma comparação entre as duas empresas pesquisadas e o relato do CAIC, o que permite notar que, embora haja diferenças entre as dinâmicas, tentamos objetivar o que seria a “espinha dorsal” do LT. Do início do treinamento, na sexta-feira à noite, até a dinâmica da “humildade”, no sábado à tarde, a relação da equipe e do treinador com os treinandos é de confronto, busca-se testar, “quebrar” os participantes emocionalmente. Após a “humildade”, passando pela “morte” e até o dia seguinte, enquanto a equipe e o treinador se aproximam dos treinandos, eles passam a agir como “tutores”, ajudando-os a reorganizar a própria vida, através do preenchimento de formulários de planejamento de metas e reflexões sobre o passado e o futuro. No domingo, por meio do renascimento e

do resgate, representa-se o surgimento de um novo indivíduo, em uma nova relação com sua existência.

Vale a pena ainda destacar alguns “parentescos”: o treinador do LT Atman realizou seu primeiro LT com o Arita, enquanto o treinador do Hennel fez seu LT com o Yoshio Kadomoto, logo, além das possíveis adaptações pessoais que eles realizaram nos treinamentos, também tiveram mestres diferentes, que também devem ter realizado as suas adaptações.

Quadro 2 - Comparação entre as dinâmicas dos LTs e LGAT

LGAT - CAIC	LT – Atman	LT – Hennel
<u>Quinta-feira</u>	<u>Sexta-feira</u>	<u>Sexta-feira</u>
19h – Início	19h – Início – Vídeo: “Kitaro” Matsuri	19h – Início – Vídeo: “Kitaro” Matsuri
Acordo de sigilo	Padrinhos saudam os treinandos.	Padrinhos saudam os treinandos.
Palestra Inicial	Palestra Inicial – regras	Palestra Inicial – regras
<i>Diad</i> – olhar nos olhos, conversar	Jokempô japonês	Jokempô japonês
<i>The Trust Exercise**</i>	Feedback negativo	<i>intervalo</i>
Música	Ferida mortal	Feedback negativo – Ferida Mortal
Rearranjar as cadeiras	<i>intervalo</i>	Egograma
	Egograma	Sacola de problemas
<u>Sexta-feira</u>	Entrega da Filosofia do sucesso	Entrega da Filosofia do sucesso
19h – Início	Vídeo dos padrinhos	Vídeo dos padrinhos
Palestra		
<i>The victim game**</i>	<u>Sábado</u>	<u>Sábado</u>
<i>The Red/Black game</i>	Filosofia do Sucesso: 1ª tentativa.	Filosofia do Sucesso: 1ª tentativa.
	Tempo para decorar	Muquifo
<u>Sábado</u>	Corra para o X: 2ª Tentativa.	Conversa com o treinador
<i>Who wants to share?</i>	Muquifo	Acolhimento
Gritos	Conversa com o treinador	<i>Intervalo</i>
<i>Walking down... into the darkness</i>	Acolhimento	Paredão
<i>Inner Child**</i>	<i>intervalo</i>	Raiva
	Níveis neurológicos	Queima da ferida
Almoço	Ancoragem*	Daiado
	Daiado	<i>almoço</i>
Dança	<i>almoço</i>	Instruções para o combate
<i>Love bomb process</i>	Instruções para o combate	Realização das tarefas

<p><i>Homework</i>: reconectar-se com alguém do passado ou parente.</p> <p><u>Domingo</u></p> <p>Dança</p> <p>Resultado do <i>homework</i></p> <p>Plano de vida</p> <p>Almoço</p> <p>Tarefa: fazer atos de bondade e abraçar estranhos</p> <p>Oferecimento de cursos avançados</p> <p><i>Light ceremony</i>** – graduação</p> <p>Entrada dos padrinhos e familiares</p>	<p>Realização das tarefas</p> <p>Combate</p> <p>Humildade</p> <p>Escravos de Jó*</p> <p><i>intervalo</i></p> <p>Raiva</p> <p>Queima da Ferida</p> <p>Passeio Cego</p> <p>Carinho</p> <p>Nana neném</p> <p><i>jantar</i></p> <p>Morte</p> <p>Carta: tendo uma segunda chance</p> <p>Festa</p> <p><i>intervalo</i></p> <p>Projeto de vida</p> <p><u>Domingo</u></p> <p>Músicas infantis</p> <p>8 horas em 10 minutos*</p> <p>Feedback positivo</p> <p>Chart Neurolinguístico</p> <p><i>intervalo</i></p> <p>Respiração/regressão</p> <p>Renascimento/resgate – entrada dos padrinhos e familiares</p> <p>Tapete Mágico</p> <p>Entrega de Diplomas - graduação</p> <p>Fechamento</p> <p><i>Almoço</i></p>	<p>Combate</p> <p>Humildade</p> <p><i>Intervalo</i></p> <p>Hierarquia de valores</p> <p><i>Jantar</i></p> <p>Morte</p> <p>Carta: tendo uma segunda chance</p> <p>Firewalking – entrada dos padrinhos</p> <p>Festa</p> <p>Projeto de Vida</p> <p>Roda de energia</p> <p><u>Domingo</u></p> <p>Músicas infantis</p> <p>Depoimentos</p> <p>Abertura da sacola de problemas</p> <p>Carinho</p> <p>Nana neném</p> <p>Passeio cego</p> <p><i>intervalo</i></p> <p>Respiração/regressão</p> <p>Renascimento/resgate – entrada dos familiares</p> <p><i>almoço</i></p> <p>Feedback positivo*</p> <p>Tapete Mágico</p> <p>Entrega de Diplomas - graduação</p> <p>Fechamento</p>
--	---	---

* Dinâmicas presentes apenas no LT Atman. Para mais detalhes, veja anexo 3.

** Dinâmicas presentes no relato do CAIC e que não foram mencionados nesta descrição.

Mais informações no próprio site do CAIC indicado na bibliografia.

2.3 Performances e Narrativas

Pudemos ver como o LT escava a história de vida dos indivíduos, seus fracassos adultos e traumas juvenis, e os reelabora com a estrutura de um drama social, permitindo aos participantes interpretar seu próprio papel frente ao espelho neutro de um grupo de estranhos.

As críticas aos LGATs americanos a que tive acesso, em geral, fizeram diagnósticos bastante negativos dessas práticas, como podemos ver nessa conclusão de Haaken e Adams:

We have argued that while many participants experienced a sense of enhanced well-being as a consequence of the training, these experiences were essentially pathological. First, ego functions were systematically undermined and regression was promoted by environmental structuring, infantilizing of participants and repeated emphasis on submission and surrender. Second, the ideational or interpretive framework provided in the training was also based upon regressive modes of reasoning--the use of all-or-nothing categories, absolutist logic and magical thinking, all of which are consistent with the egocentric thinking of young children. Third, the content of the training stimulated early narcissistic conflicts and defenses, which accounts for the elation and sense of heightened well-being achieved by many participants. The devaluation of objective constraints upon a person's action promoted grandiose fantasies of unlimited power. (HAAKEN, 1983:280)

Particularmente eu não recomendaria a participação em um desses treinamentos de qualquer pessoa em situação psicológica mais delicada e apenas o questionário inicial talvez não seja um mecanismo suficiente para monitorar isso, mas não posso deixar de apontar certo alarmismo na conclusão dos pesquisadores sobre o “efeito patológico”, a não ser que os LGAT estadunidenses sejam muito mais intensos que os LTs brasileiros⁸⁴, pelo menos dos que participei. O fato é que, entre as reações dos participantes, há desde aqueles que se apaixonam pelo treinamento a ponto de se tornarem equipe de voluntários e de indicarem seus entes queridos para o treinamento, àqueles que a denunciam como uma forma de culto e de lavagem cerebral. Essas reações opostas podem ser entendidas da seguinte maneira: se o LT reforça uma construção cultural que busca reafirmar e reorganizar simbolicamente a estrutura social tradicional dos modernos, com a performance da valorização do trabalho vocacionado e a obediência às regras e hierarquias, sintomaticamente, aqueles que buscam enquadrar-se nessa narrativa sentem-

⁸⁴ Tanto o site do CAIC quando o livro de Margareth Singer (2003) apresentam casos de pessoas que tiveram complicações psíquicas após participarem de LGAT's mais intensos, além de casos de empresas que foram processadas e extintas devido aos problemas que causaram. Desconheço estudos sobre esse tipo de impacto nos LT's brasileiros.

se contemplados, mas os que são críticos ao *establishment* podem ficar profundamente incomodados. É nessa chave da performance e da narrativa que lançaremos nosso olhar sobre essas práticas.

Não há como descrever estas atividades motivacionais sem mencionar seu elemento performático-teatral. Há palcos, músicas, cenários e mesmo figurinos e palestras que começam com música triunfal enquanto o palestrante surge em meio a faíscas e explosões de confetes. O porta-voz do sucesso e da motivação geralmente vem bem vestido, com roupas que parecem caras, e é comum também que, logo no início da sua fala, apresente suas credenciais: os cursos que fez, as multinacionais com as quais já trabalhou, as pessoas famosas que já fizeram seus cursos. O palestrante e treinador de LT, Rafael Hennel, sobre essa questão da teatralidade e apresentação pessoal assim se coloca: *“Nunca usei gravata em palestra minha, e esse é o choque, porque todo mundo vem engravatado, todo mundo vem armado. Uma vez eu fui em uma empresa de software, e todo mundo dentro do recinto estava com o terno chique e gravata, então eu entro de camisa meio aberta, bem à vontade... O palco, você vai perceber isso, o palco traz poder. O palco tem vias, como no teatro. Quando eu quero passar um recado mais sério, eu fico de um lado certo do palco, quando eu quero contar uma piada, eu vou para o outro lado. Quando eu quero que eles fiquem marcados com alguma coisa, eu faço algum gesto que faça isso; então o palco, na realidade, acaba te trazendo um certo poder, e se você tiver habilidade e souber administrar isso, você culturalmente tem muito mais poder do que uma pessoa mais culta que você”*.

Logo há toda uma preocupação em cumprir ou provocar expectativas visuais e estratégias retóricas de sedução. Entretanto, mesmo sabendo que há um processo implícito de utilização de técnicas teatrais, controle de cenários e figurinos, também há uma enorme preocupação com a verdade de todo o ato. Afinal, não é o prazer estético o que se busca nessas atividades, mas inspiração e entusiasmo para lidar com o cotidiano que apreendemos como o *real*, lições e conhecimentos úteis e capazes de iluminar os motivos para se acordar e ir para o trabalho todo santo dia. Há, portanto, uma sutileza nesse jogo performático que desafia as noções de verdade e verossimilhança na apresentação do mundo e a própria definição de *performance* precisa ser esclarecida para que possamos enxergar um pouco melhor as regras do jogo.

Balancos dos estudos da performance no campo da antropologia ressaltam a multiplicidade de sentidos que esse conceito acumulou ao longo do tempo e das pesquisas na área. Em um desses balanços, Diana Taylor (2013), enfatiza uma distinção realizada

por Schechner entre o que *é (is)* performance e o que se comporta *como (as)* performance. Os primeiros abrangeriam os eventos que...

...envolvem comportamentos teatrais, ensaiados ou convencionais adequados-à-ocasião (*event-appropriate*). Essas práticas são geralmente separadas (*bracketed*) daquelas à sua volta para constituírem objetos de análise distintos. (TAYLOR; 2013:10)

Já os eventos que funcionam como (*as*) performance seriam, na verdade, tratados assim epistemologicamente, ou seja, são análises de como *performamos* atividades profissionais, gênero, cidadania, identidades étnicas, etc. Enfim, ressalta Taylor, o conceito de *performance* também pode ser entendido como um princípio ontológico ou epistemológico. E foi nessa segunda via que o sociólogo Erwin Goffman (GOFFMAN, 1995) desenvolveu toda uma sociologia do interacionismo simbólico, utilizando o teatro como paradigma interpretativo das interações sociais.

De fato, Victor Turner, em um de seus últimos textos, observou a diferença existente entre a sua abordagem e a de Goffman nesse tipo de questão:

For Goffman, "all the world's a stage" the world of social interaction anyway, and is full of ritual acts. For me the dramaturgical phase begins when crises arise in the daily flow of social interaction. Thus if daily living is a kind of theatre, social drama is a kind of metatheatre, that is, a dramaturgical language about the language of ordinary role-playing and status-maintenance which constitutes communication in the quotidian social process. (TURNER, 1988: 75-76)

Entretanto, mesmo após essa distinção, durante a pesquisa de campo com o LT, nem sempre era tão claro perceber o quanto essas atividades constituíam-se enquanto (*is*) performance ou tal qual (*as*) uma performance; o quanto de teatro (Goffman) ou de meta-teatro (Turner) havia nas atuações dos palestrantes, treinadores e mesmo entre os treinandos.

Partindo do ângulo que percebe as atividades motivacionais como um *drama social*, a maneira de Turner (2008), observamos que elas buscariam efetivar uma ação reparadora⁸⁵ de conflitos existentes em uma empresa: não só a falta de motivação dos funcionários, mas também problemas de comunicação entre eles, falta de integração entre os membros das equipes ou mesmo problemas de liderança. É justamente esse tipo de problema que os palestrantes e treinadores dizem ser capazes de solucionar, por meio da reflexão e transformação dos comportamentos dos funcionários, provendo um espaço

⁸⁵ As fases do Drama Social de Turner são quebra de uma regra ou valor; crise; ação reparadora; e por último a reintegração ou reconhecimento do cisma (TURNER, 2008).

asséptico e seguro para se expor problemas e falhas, ou seja, um espaço liminar; para, em seguida, apresentar determinadas fórmulas para a resolução de conflitos.

Com relação à liminaridade, Turner destaca que, em breves momentos, antes da reestruturação do sistema, antes da reintegração, existe a possibilidade, a potencialidade de um estremecimento das relações estruturais, pois o impulso criativo desse instante também carrega um potencial revolucionário. Entretanto, nas sociedades tribais, a contenção dessa potencialidade seria muito mais garantida:

Thus, the tribal liminal, however exotic in appearance, can never be much more than a subversive flicker. It is put into the service of normativeness almost as soon as it appears. Yet I see it as a kind of institutional capsule or pocket which contains the germ of future social developments, of societal change, in a way that the central tendencies of a social system can never quite succeed in being, the spheres where law and custom, and the modes of social control ancillary to these, prevail. (TURNER, 1988, p.76)

Com isso, em detrimento de seu caráter profano, percebemos qual seria a semelhança entre as atividades motivacionais e os rituais de iniciação e reparação: momentos de potencialidade criativa subversiva, mas colocada a serviço da normatividade. Como já vimos, algumas vezes, o processo motivacional pode levar o indivíduo a sair da empresa, a buscar outros “projetos” em vez de se conformar.

Mas a relação das atividades motivacionais com rituais de reparação é ainda um pouco problemática. Turner, em suas reflexões mais tardias, analisando rituais modernos de lazer, identificou, na estrutura da liminaridade ritual, a presença de fatores que ele designou como *liminais* e *liminoides*, a fim de mostrar as diferenças entre os rituais presentes nas sociedades tribais e nas industriais, suas disjunções quando são considerados sua estrutura, função, estilo, âmbito e simbologia (TURNER, 2012). São *liminais*, por exemplo, os rituais de iniciação das sociedades tribais e agrárias, enquanto os gêneros *liminoides* são formas de lazer e ações simbólicas das sociedades complexas e industriais. Uma importante diferença entre esses dois modelos de fenômenos é a obrigatoriedade, pois nas tribos a iniciação do jovem é obrigatória, todos são levados a passar pela experiência ritual na época determinada, enquanto que, entre os modernos, essas formas são associadas ao lazer, são opcionais e, por mais que se assemelhem estruturalmente aos rituais de iniciação, adere e participa delas quem se dispõe.

And Carnival is unlike a tribal ritual in that it can be attended or avoided, performed or merely watched, at will. It is a genre of leisure enjoyment, not an obligatory ritual, it is play-separated-from-work not

play-and-work ludergy as a binary system of man's "serious" communal endeavor. (TURNER, 1988, p.74)

Entretanto nem todas as atividades motivacionais são exatamente opcionais. Elas também podem surgir como uma espécie de “play-and-work”. São uma forma nascida das relações presentes no mundo corporativo: um misto de lazer e obrigação, de jogo e trabalho. Na maioria das vezes, os funcionários não têm a escolha de abdicar da participação, e mesmo que sejam convidados e não convocados, a não participação pode ser vista como falta de comprometimento e interesse profissional⁸⁶.

Mas essa obrigatoriedade, velada ou não, ainda sim é limitada por uma menor tolerância dos modernos às violações dos chamados direitos individuais, principalmente no que se refere à preservação de sua personalidade, integridade física e *status*. De fato, em um ritual de iniciação de um grupo tribal, a experiência da *communitas* geralmente se dá de uma forma muito intensa, e muitas vezes incluem lacerações, privações agudas e tabus que exigem grande sujeição do iniciado, e mesmo assim espera-se a adesão intensa dos participantes, seja por necessidades ontológicas, como a construção da pessoa; seja por motivos sociopolíticos, como obrigações familiares e de casta.

Talvez o mais próximo a um ritual de iniciação que uma atividade motivacional moderna tenha chegado, em termos de intensidade dramática da performance, tenha sido o já citado treinamento do LDI, descrito no livro-denúncia de Gene Church (1972), mas eles tiveram que pagar o preço por isso⁸⁷.

Besides making complaints to the EEOC [Equal Employment Opportunity Commission], many employees have filed civil suits objecting to training program content or related pressures at the workplace. Some lost their jobs by objecting. Other employees have suffering psychological decompensation as a consequence of what occurred in the training programs; still others have complied and gone along with the programs, even saying they enjoyed them. (SINGER; 2003: 191)

No fim das contas, fracassamos em tentar classificar o LT como um fenômeno *liminal* ou *liminoide*, e mesmo a atuação dos treinadores e palestrantes, ao longo dos processos, como uma atuação “as” performance ou “is” performance. Entretanto podemos entender esse fracasso como revelador das ambiguidades e hibridismos dessas práticas, ou também como advindo dos limites da classificação. De fato podemos identificar, na classificação *liminal/liminoide*, o que Goldman (1999) chamou de *grande divisor* entre

⁸⁶ O que ocorre também com outras atividades tidas como lazer, mas que escondem uma obrigação velada, como as confraternizações e *happy hours*.

⁸⁷ Mas ainda encontramos esse nível de intensidade em atividades como os trotes universitários, embora essas práticas sejam questionadas quase todo ano quanto ao nível de agressão aos direitos individuais.

práticas não modernas e modernas, e o que buscamos fazer aqui foi justamente borrar essa divisão, afinal estamos utilizando o arsenal teórico da antropologia cultural, construído para descrever sociedades ditas não modernas, para entender atividades encravadas no coração da chamada modernidade. As curas da atividade motivacional e do rito mágico diferem em muitos pontos, mas abdicamos de aderir a grandes divisores porque, ao que parece, sua maior função é justamente dividir, o que não contribui para a compreensão do fenômeno.

Com relação à performance ambígua dos palestrantes e treinadores, notamos que se trata de algo muito mais sutil. Assim como o xamã que trafega entre o sonho e a realidade, entre o mundo espiritual e o material, levando e trazendo sentidos de um para o outro lado, os agentes motivacionais também atuam dessa forma, prometendo trazer sonhos para a realidade. Em certo momento, apresentam suas credenciais de especialistas técnicos, performando o profissional competente e mobilizando nossa aceitação crítica de sua eficácia, mas em um rápido passe, tornam-se mágicos, *entrepreneurs*, comediantes, hipnotistas, narradores ou sábios gurus, encantando sonhos e fantasias.

Lévi-Strauss, utilizando a descrição de como um xamã indígena, por meio da representação de um mito, auxiliou um parto difícil para descrever a correspondência entre mitos e operações mágicas, chamou essa correspondência de “eficácia simbólica”. Entretanto, para que não houvesse confusão com a moderna cura por processos terapêuticos, ele procurou diferenciar a prática do xamã da prática terapêutica: “Na cura da esquizofrenia, o médico realiza as operações, e o paciente produz seu mito. Na cura xamânica, o médico fornece o mito, e o paciente realiza as operações” (Lévi-Strauss, 2012:286). Não há dúvida de que aqui também encontramos um grande divisor. O que pretendemos mostrar a seguir, pensando no caráter sistêmico do mito como uma narrativa ordenada, é o processo no qual o agente motivacional procura integrar os “mitos pessoais” dos indivíduos a outras narrativas simbólicas, tornando-os ambos, “paciente” e “médico”, operadores e narradores.

Em algumas dinâmicas do LT, como o *projeto de vida*, ou quando os palestrantes instigam a plateia a imaginar seus sonhos e as etapas para conquistá-los na forma de um planejamento, percebemos a injunção de uma imaginação performática no público, na forma da construção do sucesso como devir.

Ao etnografar as formas culturais das camadas médias, Gilberto Velho (1997) apontou para uma margem de opção que os indivíduos desses grupos sociais possuem para definir os seus destinos, embora limitada pelas condições sociais. São escolhas como morar em uma casa própria na zona norte do Rio ou pagar aluguel em Copacabana. Velho

cunhou a noção de *projeto* como categoria analítica para distinguir essas escolhas de trajetórias de vida e o caracterizou como um operador dinâmico entre o determinismo social e o livre-arbítrio.

Acrescentando essa categoria à nossa análise, podemos dizer que as atividades motivacionais buscam justamente orientar ou mesmo tornar o participante mais consciente desse momento de elaboração do *projeto*. O próprio LT, como vimos, possui dinâmicas voltadas para a visualização do *projeto*, além do *projeto de vida*, há a carta escrita após a dinâmica da *morte*; e o *coaching* trabalha justamente nessa linha de elaboração de metas e objetivos.

Diferentemente da categoria analítica de Gilberto Velho, o *projeto* desenvolvido em uma dinâmica motivacional, muitas vezes, procura ignorar as limitações sociais. Velho fala em possibilidades socialmente delimitadas, mas as atividades motivacionais geralmente partem do princípio de que “tudo que um ser humano é capaz de fazer, qualquer outro pode”⁸⁸. Subsumindo o social, os praticantes são instigados a “sonhar alto”, e devem orientar seus “projetos” de acordo com sua “missão de vida”.

Sugerimos aqui que é justamente a possibilidade de construir um *projeto* o que permite toda a elaboração simbólica e performativa do “projeto”⁸⁹. Entretanto, o que mais reforça e modela a noção de que a vida pode ser programada de acordo com um *script* determinado conscientemente são as diversas narrativas que informam e alimentam o *ethos* motivacional.

Narrativas são tão importantes no campo motivacional que podemos perceber a existência de uma classificação nativa de gêneros para elas. Chamam de *case* as histórias de superação de pessoas reais, embora simplificadas; é comum que os treinadores motivacionais relatem os *cases* de gente que passou por seu treinamento e mudou de vida ou também, como vimos, usam sua própria biografia como um *case*. Eles também chamam de *metáforas*⁹⁰ as narrativas ficcionais utilizadas como inspiração e como elemento educativo. Alguns dos mais recentes e bem-sucedidos *best-sellers* de autoajuda foram escritos não na fórmula de manuais, mas como narrativas fictícias, como

⁸⁸ Frase bastante difundida em livros de autoajuda e atividades motivacionais.

⁸⁹ Essas aspas inevitavelmente remetem à teorização de Manuela Carneiro da Cunha (2009), sobre a apropriação da categoria “cultura” pelos ameríndios. Entretanto, Velho cunhou a categoria *projeto* a partir do uso nativo do termo, o qual eu também encontrei em campo. Do latim “projectum” a palavra tem ao mesmo raiz de “projétil” e contém a ideia de “lançar para frente”. Ao que parece o uso moderno, relacionado à engenharia e à pesquisa, solidificou nossa noção de projeto como algo racionalmente construído e passível de execução. (HOUAISS, 1996)

⁹⁰ Aqui o destaque indica um uso particular e criativo do grupo estudado, diferenciando-se da metáfora como figura de retórica.

metáforas, por exemplo “Quem mexeu no meu queijo” e “O monge e o executivo”⁹¹. Nos sites de empresas de recursos humanos e de treinamento motivacional é muito comum encontrar uma seção com essas *metáforas*. Vejamos uma das que presenciei em mais de uma palestra:

A águia é a ave que possui a maior longevidade da espécie. Chega a viver 70 anos. Mas para chegar a essa idade, aos 40 anos ela tem que tomar uma séria e difícil decisão.

Aos 40 anos ela está com: as unhas compridas e flexíveis, não consegue mais agarrar as suas presas das quais se alimenta. O bico alongado e pontiagudo se curva, apontando contra o peito. As asas estão envelhecidas e pesadas em função da grossura das penas, e voar já é tão difícil!

Então, a águia só tem duas alternativas: morrer... ou enfrentar um dolorido processo de renovação que irá durar 150 dias. Esse processo consiste em voar para o alto de uma montanha e se recolher em um ninho próximo a um paredão onde ela não necessita voar. Então, após encontrar esse lugar, a águia começa a bater com o bico em uma parede até conseguir arrancá-lo. Após arrancá-lo, espera nascer um novo bico, com o qual vai depois arrancar suas unhas. Quando as novas unhas começam a nascer, ela passa a arrancar as velhas penas. E só após cinco meses sai para o famoso voo de renovação e para viver então mais 30 anos.

Em nossa vida, muitas vezes, temos de nos resguardar por algum tempo e começar um processo de renovação.

Para que continuemos a voar um voo de vitória, devemos nos desprender de lembranças, costumes e outras tradições que nos causaram dor. Somente livres do peso do passado, poderemos aproveitar o resultado valioso que uma renovação sempre traz. AUTOR DESCONHECIDO (DECISÃO... 2004)⁹²

Essa história já foi tão difundida no universo organizacional que alguns biólogos se sentiram obrigados a desmenti-la, mas o desmentido parece não ter afetado seu poder de difusão, pois é uma *metáfora* que serve bem ao seu propósito, um mito de simbologia poderosa⁹³. Além de *cases* e *metáforas*, a presença de filmes hollywoodianos e canções populares que falam de autoconhecimento e superação são muito frequentes, como já vimos nas descrições precedentes.

Mas um evento em especial presenciado em campo mostrou explicitamente o uso de narrativas da cultura popular como base e inspiração para os “projetos” dos modernos: a sala de cinema para filmes inspiradores, montada durante a Feira do Empreendedor do Sebrae 2015. Mais especificamente a apresentação dos títulos dos filmes, anunciados

⁹¹ De James C. Hunter, a obra narra a história de um retiro espiritual realizado por um executivo, no qual ele descobre, por trás da figura venerável de um monge, um antigo executivo de sucesso aposentado; este então passa a lhe dar lições matinais sobre liderança como um ato de amor e servidão: a figura do “líder-servidor”.

⁹² Texto coletado em um *site* totalmente voltado para a publicação e divulgação dessas “metáforas”. Esta, como muitas outras, são citadas como de “autoria desconhecida” ou como originárias de lendas de povos distantes.

⁹³ Vimos uma rápida menção a ele na palestra B do capítulo I.

junto com a lição que eles seriam capazes de proporcionar. Vejamos algumas dessas sessões ao longo da semana:

Quadro 3 - Sessões de filmes do Sebrae⁹⁴

3ª Sessão 13h30	Sábado 07/02	Domingo 08/02	Segunda-feira 09/02	Terça-feira 10/02
	À PROCURA DA FELICIDADE Superando os desafios para alcançar o sucesso	UMA MENTE BRILHANTE Negociando para atingir seus objetivos	ERIN BROCKOVICH Mobilizando pessoas para a realização de seus projetos	GLADIADOR Liderando Equipes de Sucesso

Hikiji (2012), em sua etnografia do cinema, traçou um histórico de como as narrativas cinematográficas foram analisadas por antropólogos norte-americanos, notadamente da Columbia University, como um reflexo do *ethos* social e nacional⁹⁵, entretanto a antropóloga diverge desse olhar que toma os filmes como material bruto do qual se extraíam modelos culturais acabados e, em sua análise de filmes dos anos 90, que tratavam da violência de forma autorreflexiva e filmicamente crítica, Hikiji sugeriu, baseada em Geertz (2008), que a arte tem um papel na manutenção e também na criação da sensibilidade coletiva. O que observamos nas narrativas, fílmicas, orais ou mesmo rituais, no caso das dinâmicas, presentes nas palestras e nos LT's é esse mesmo tipo de agência. Mais do que narrativas exemplares, elas ajudam a criar a percepção e o sentido da trajetória de vida dos indivíduos, o *projeto* descrito por Velho.

Schechner, baseando-se em Turner⁹⁶, propôs a existência de uma relação interativa entre os dramas estéticos e os dramas sociais, como em um jogo de espelhos no qual uns alimentam os outros em uma espécie de *looping* infinito. Dawsey et al, assim descreveu essa *trança* existente entre essas duas formas de representação:

Na medida em que se constituem como “espelhos mágicos”, dramas estéticos e rituais espelham a vida social. A recíproca, porém, também é verdadeira: dramas sociais espelham formas estéticas. Pessoas – revelando-se como pessoas – performatizam as suas vidas. A vida imita a arte tanto quanto a arte imita a vida. (DAWSEY et al.. 2013:24)

⁹⁴ A lista completa dos filmes encontra-se no anexo 4.

⁹⁵ Havia um interesse em captar o *ethos*, refletido na tela do cinema, das nações distantes e, muitas vezes, inimigas no contexto da Segunda Guerra.

⁹⁶ “Thus the ‘force’ of a social drama consists in its being an experience or sequence of experiences which significantly influences the form and function of cultural performative genres. Such genres partly ‘imitate’ (by mimesis), the processual form of the social drama, and they partly, through reflection, assign “meaning” to it.” (TURNER, 198)

Na proposição de sua *trança*, Schechner comparou uma polêmica envolvendo o presidente Ford à tragédia Romeu e Julieta, observando como o conflito político se desenvolveu de acordo com as fases do drama social proposto por Turner, o que lhe imprime um background teatral enquanto o conflito teatral exprimia, em seu interior, o drama político.

The “infinity loop” depicts dynamic positive feedback. Social dramas affect aesthetics dramas, aesthetics dramas affect social dramas. The visible actions of a given social drama are informed – shaped, conditioned, guided – by underlying aesthetic principles and specific theatrical/rhetorical techniques. Reciprocally, a culture’s visible aesthetic theater is informed – shaped, conditioned, guided – by underlying processes of social interaction. The politician, activist, militant, terrorist all use techniques of the theater (staging) to support social action – events that are consequential, that is, designed to change the social order or to maintain it. The theater is designed to entertain and sometimes to effect changes in perception, viewpoint, attitude: in other words, to make spectators react to the world of social drama in new ways. There is a flowing back and forth, up and down, characterizing the relationship between social and aesthetic dramas; specific enactments (shows) may “travel” from one hemisphere to the other, following the direction of the arrows. (SCHECHNER, 1988:190)

Dawsey et al. assim ilustraram a proposta dessa trança, com base em um diagrama de Schechner :

Figura 14 - Trança de Schechner

14 – Disponível em DAWSEY et al 2013:24

Nas atividades motivacionais, pudemos observar esse processo em ação, especificamente a maneira como a lógica do drama estético impõe-se como sentido

ordenador da vida⁹⁷. Criamos estruturas estéticas para dar conta de nossas experiências e, em seguida, ordenamos nossas experiências segundo a lógica das estruturas estéticas. Quando as atividades motivacionais sugerem que os praticantes construam seus “planos de vida”, que descubram sua “missão”, que escrevam “projetos” não é nada diferente disso o que se está criando.

A visão da realidade que elas proporcionam não é exatamente uma distorção do que o próprio mundo moderno e ocidental propõe, mas uma superdosagem desses sentidos. No final do LT, o treinador relembra todos os passos e todas as dinâmicas vividas, a própria passagem pelo treinamento é lida como uma trajetória de conquistas e descobertas, acompanhada das músicas que animaram cada momento. A existência, após essa experiência, transforma-se em algo como um roteiro hollywoodiano que cada um é chamado a transformar em realidade. A *vida* passa de encadeamento confuso e obrigações sem sentido para uma trajetória ascendente de sucesso, e o *trabalho*, de conjunto de atos alienados e vazios para a fonte da identidade e da realização pessoal.

CAPÍTULO III – XAMÃS, GURUS E CONSULTORES: PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA E COACHING

Enquanto animal-social, o homem é um animal ritual. Elimine-se uma certa forma de ritual e ele reaparece sob outra forma, com tanto mais vigor quanto mais intensa for a interação social - Mary Douglas

Um trabalho sobre atividades motivacionais não estaria completo caso não houvesse algumas linhas sobre a prática mais recente e de maior sucesso na área: o *coaching*. Entretanto é preciso dizer que não foi possível realizar um trabalho de campo mais sistemático dessa prática, e isso por diversos motivos: tempo, investimento relativamente alto para sua realização, mas o principal impedimento foi a dificuldade em me colocar na posição de *coachee* ou *colcheado* – que são os nomes dados à pessoa que se submete ao *coaching* – sem que houvesse um problema ou questão a ser trabalhada durante a atividade sem falseá-la e sem isolar o fato de que meu interesse maior seria a pesquisa⁹⁸.

⁹⁷ De certa forma, isso já estava inscrito nas poéticas da antiguidade, Aristóteles (1979) nos fala da função pedagógica das tragédias e das epopeias que revelam modos de vida elevados e Horácio (TRINGALI, 1993) destaca o quanto a obra de arte, para ser grande e fazer sentido, precisa obedecer a regras de verossimilhança, cujo modelo último é a vida.

⁹⁸ Não que o LT também não me tenha colocado em uma situação fortemente ambígua, como é comum no trabalho de campo antropológico, porém trata-se de uma prática coletiva, na qual é muito mais factível a observação dos outros e com os outros do que a intensa auto-observação que seria necessária no *coaching*.

Também não é possível falar no *coaching* sem citar a Programação Neurolinguística (doravante PNL), cujos cursos também envolvem grande investimento de tempo e dinheiro. A PNL não é exatamente uma atividade motivacional, mas uma forma de conhecimento que dá escopo a muitas delas, incluindo o *coaching*⁹⁹. Enfim, o que pude observar foram minicursos gratuitos de PNL e *coaching* que serviam como “amostra grátis” para aqueles que quisessem submeter seus problemas e angústias a essas práticas, ou mesmo fazer um curso extensivo para se tornarem *coaches* ou *practitioners*, que são os nomes dados a quem se dedica profissionalmente ao *coaching* e à PNL.

3.1 “O mapa não é o território”

Neste trabalho, já indicamos uma definição de PNL e um breve histórico na nota 10 da introdução, a qual retomamos a primeira acepção:

“conjunto de técnicas e estratégias designadas a melhorar as comunicações e relações interpessoais pela modificação de “programas mentais”, ou modelos mentais do mundo, que os indivíduos desenvolvem e usam para responder e interagir com o ambiente e com outras pessoas. (VANDENBOS, 2010:745)

A PNL surgiu em 1977, foi desenvolvida pelo linguista John Grinder e pelo psicanalista Richard Bandler com base em seus estudos sobre três grandes terapeutas: o hipnoterapeuta Milton Erickson, o fundador da Terapia Gestalt Fritz Perls e a terapeuta familiar Virgínia Satir. O que eles basicamente fizeram foi sistematizar os métodos desses profissionais, elicitando os mecanismos linguísticos subjacentes à prática terapêutica e que, ao que parece, obedeciam a um certo padrão¹⁰⁰, embora fossem metodologias diferentes à superfície (O’CONNOR e SEYMOUR, 1995). A ideia inicial desses autores era elaborar uma base metodológica para a prática psicoterapêutica – algo como uma engenharia reversa dos grandes mestres –, mas a PNL extrapolou essa intenção original, pois sua “caixa de ferramentas” também se mostrou eficaz nas mãos de administradores de empresas, educadores, curiosos e gurus da autoajuda.

Tenho notícias de que há quem faça muito bem etnografia de atividades semelhantes, como a psicanálise, e creio que seria interessante uma pesquisa antropológica mais concentrada sobre processos de *coaching*.

⁹⁹ Grande parte de meus informantes disseram ter formação em PNL e a utilizavam como metodologia em seus cursos e palestras, muitos também recomendavam cursos de PNL para seus trainees e ouvintes como uma ferramenta útil na melhoria das relações interpessoais.

¹⁰⁰ Não devemos deixar escapar a originalidade dessa tarefa. O primeiro volume da obra inaugural da PNL, “A Estrutura da Magia”, tem sua introdução escrita por ninguém menos que Gregory Bateson, que não esconde sua admiração pelo projeto: “[Grinder e Bandler] tiveram êxito em transformar a linguística em uma base para a teoria e simultaneamente num instrumento para a terapia. Isto lhes dá um duplo controle dos fenômenos psiquiátricos, e fizeram algo que, como vejo, fomos tolos em deixar escapar” (BANDLER e GRINDER, 1977:14)

Contudo a sociedade psicanalítica americana, em seu escrúpulo de cientificidade, não via com bons olhos as práticas que se desviavam do método científico (CHERTOK e STENGERS, 1990), assim como ocorrera com práticas semelhantes, como a hipnose, a PNL foi colocada na prateleira das “pseudociências”¹⁰¹. Entretanto parece que seus criadores se anteciparam a esse movimento e, já na terceira obra após a proposição da PNL, “Sapos em Príncipes” de 1979, os autores ensaiaram seu passo para fora da psicoterapia. O livro traz uma transcrição de um seminário de PNL e, logo nas primeiras páginas, eles acusam os terapeutas de se preocuparem demais com o processo e muito pouco com os resultados práticos, embora nunca deixem de pensar neles. Definiram então o adepto da técnica como um *modelador*¹⁰², e dessa forma a PNL buscou se emancipar da terapia:

Denominamo-nos *modeladores*. O que fazemo-lhes essencialmente é prestar muito pouca atenção ao que *dizem* as pessoas e uma enorme atenção ao que *fazem*. A seguir, construímos para nós um modelo do que as pessoas fazem. Não somos psicólogos, e tampouco somos teólogos ou teóricos. Não temos a *menor* ideia do que seja a natureza “real” das coisas e também não estamos especialmente interessados no que seja “verdadeiro”. A função da modelagem é atingir descrições que sejam *úteis*. Assim, se acontece de mencionarmos algo que você já conheça de algum estudo científico, ou de alguma estatística, como fato não preciso, perceba que está lhe sendo oferecido aqui um nível diferente de experiência. Não estamos a oferecer-lhe algo que seja *verdadeiro*, apenas coisas que são *úteis*. (BANDLER e GRINDER, 1982:21 – grifos do original)

Essa ênfase na utilidade e o abandono da busca pela “natureza ‘real’ das coisas” indica um processo de afastamento da cientificidade. Lembremos que Stengers percebeu que são considerados “charlatões”, pela ciência, aqueles que colocam a eficácia acima da compreensão dos fenômenos (STENGERS, 2002).

Ao que parece, Bandler e Grinder percorreram uma trajetória inversa a de Quesalid, o xamã relutante, cuja história Boas traduziu e Lévi-Strauss analisou em seu ensaio clássico sobre o funcionamento da magia (LÉVI-STRAUSS, 2012). Quesalid estudou os mistérios do xamanismo a fim de compreender o seu processo e desmascará-lo, mas acabou descobrindo que a “farsa” mágica tinha uma grande eficácia, e acabou se tornando um xamã poderoso entre os xamãs. Já Bandler e Grinder, por sua vez, estudaram grandes terapeutas a fim de elicitar a estrutura de sua prática, e acabaram criando um

¹⁰¹ Não só psicanalistas, neurolinguistas também se afastam da PNL, pois o uso instrumental dos mecanismos linguísticos foge do escopo dessa ciência, que busca observar e compreender a linguagem como objeto (FEDOSSE, ANDRADE e FLOSI, 2012)

¹⁰² Apesar dessa definição, em campo, como já mencionado, encontrei apenas o termo “practitioner” para o praticante de PNL.

modelo próprio de intervenção, mas como esse modelo lida com resultados e não com a descrição dos processos, acabaram proscritos entre os terapeutas. Assim, apesar de partirem de lugares diferentes, Bandler e Grinder encontram-se com Quesalid no meio do caminho entre o relativismo e a eficácia¹⁰³. Tanto que a seguinte frase bem poderia ter partido do mais autocrítico dos xamãs: “A maioria das nossas mentiras irá funcionar realmente bem se vocês se comportarem como se elas fossem verdadeiras” (BANDLER e GRINDER, 1982)

Seria necessário um trabalho de investigação mais minucioso para observar todas as modificações e transformações que a PNL sofreu desde sua origem. No Brasil, apesar de relatos sobre *workshops* realizados já em 1979, no Rio de Janeiro (BANDLER e GRINDER, 1982), cursos de PNL explodiram nos anos 90 e um dos nomes que se notabilizaram, principalmente por ter recebido celebridades em seus cursos e por vender muitos livros, foi o médico cardiologista e autor de autoajuda Lair Ribeiro, apesar de seu uso da PNL ser questionado por outros praticantes, como os membros da Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística (DÁVILA, 1993).

O princípio básico da PNL é resumido pela frase de autoria de Alfred Korzylski, pai da Semântica Geral: “o mapa não é o território”, ou seja, nosso acesso à realidade se dá por meio dos sentidos que formam uma representação mental dessa realidade. O primeiro passo é aceitar que a realidade apreendida pelo cérebro, por meio dos filtros individuais e sociais de nossas percepções e de nossas crenças, não é a própria realidade. Assim a PNL parte do princípio de que o “verdadeiro real” nos ultrapassa, nos é transcendente. O segundo passo é perceber que é possível compreender os mecanismos de filtragem e representação do real e interferir sobre eles. O que Bandler e Grinder fizeram, ao dissecar os métodos de grandes analistas, foi perceber certos padrões de intervenção verbal, ou seja, o tipo de pergunta feita para cada tipo de representação da realidade. Segundo eles, há três padrões básicos dessa representação, os quais são responsáveis por modelar o mundo que nos cerca: generalização, eliminação e distorção.

A *generalização* é o “processo pelo qual os elementos ou partes do modelo de uma pessoa afastam-se de sua experiência original, e vêm a representar toda a categoria da qual a experiência é um exemplo” (BANDLER e GRINDER, 1977:36) é um mecanismo importante, pois nos faz perceber, após queimar os dedos em uma chama, que todas as

¹⁰³ Para Lévi-Strauss (2012) a fonte dessa eficácia, tanto no caso do xamã quanto do terapeuta, está no que a psicanálise designou de *ab-reação*, o efeito terapêutico da descarga emocional causada pela liberação de afetos e traumas.

chamas podem queimar, porém ele também pode limitar a experiência dos indivíduos, por exemplo, as vítimas de um relacionamento abusivo que passam a acreditar que todos os relacionamentos são assim. A *eliminação* é o “processo pelo qual nós prestamos atenção seletivamente a certas dimensões de nossa existência e excluimos outras” (BANDLER e GRINDER, 1977:37), trata-se de nossa capacidade de perceber o mundo de maneira seletiva, porém também é possível que, dependendo das generalizações construídas, essa seleção crie problemas. Bandler e Grinder deram o exemplo de um homem que se considerava desvalorizado pela mulher. Após visitá-lo, perceberam que a esposa lhe enviava mensagens de apreço, mas ele, devido a generalização construída, simplesmente não percebia essas mensagens. Por último a *distorção* “é o processo que nos permite fazer substituições em nossa experiência de dados sensoriais” (BANDLER e GRINDER, 1977:37), está por trás de nossa capacidade de imaginar uma realidade antes que ela aconteça ou de como ela poderia ter acontecido, é o processo por trás da criação artística; entretanto, os autores apontam para o fato de que ela também pode limitar a riqueza de uma experiência. No caso anteriormente citado, do homem que não se considerava valorizado, após os terapeutas mostrarem para ele os sinais de apreço de sua companheira, ele, invariavelmente, distorcia os gestos da mulher como atitudes interesseiras.

Após essas definições, os pais da PNL sugeriram que os grandes terapeutas que eles estudaram tinham a capacidade de, a partir de seus modelos terapêuticos, modificar o modelo de mundo de seus pacientes a fim de lhes ampliar a percepção e, conseqüentemente, as opções. Então, como as experiências são transmitidas pela linguagem, Bandler e Grinder se basearam na gramática transformacional de Chomsky e sugeriram o seu “metamodelo explícito”: a PNL.

O sistema nervoso que é responsável pela produção do sistema representativo da linguagem é o mesmo sistema nervoso pelo qual os humanos produzem todos os outros modelos do mundo – do pensamento, visual, cinético etc. Os mesmos princípios de estrutura são operantes em cada um destes sistemas. Assim, os princípios formais que os linguistas identificaram como parte do sistema representativo, chamado linguagem, fornecem uma abordagem explícita para a compreensão de qualquer sistema humano de modelagem. (BANDLER e GRINDER, 1977:63)

Trata-se de um processo de reconhecimento das generalizações, eliminações e distorções das falas dos pacientes – suas frases mal estruturadas semanticamente, e posterior aplicação de perguntas que levam o paciente a rever e ampliar seu modelo de

mundo, encontrando as respostas para seus dilemas. Enfim, trata-se de uma padronização do processo terapêutico, com base na gramática transformacional.

A partir desses pressupostos, muitas técnicas e dinâmicas foram e continuam a ser desenvolvidas a fim de ampliar ou modificar o modelo de mundo do “paciente” de PNL a partir da percepção de seus padrões pelo modelador. Em “Sapos e Príncipes” (1982) eles descrevem uma técnica de leitura e interpretação das mensagens não-verbais dos indivíduos para ser utilizada no diagnóstico de seus problemas, pois revelaria um determinado padrão de percepção e modelagem do mundo.

Sem realmente descrever processos, eles sugeriram um padrão de movimento dos olhos de acordo com o tipo de mecanismo cerebral acionado: memória eidética ou imaginação criativa, o que seria útil para saber se o falante está lembrando ou inventando algo. Ao mesmo tempo, esse padrão ocular, associado a padrões de comportamento e a certa ênfase vocabular, indicaria o pertencimento dos indivíduos em três categorias básicas de percepção sensível da realidade, determinados neurologicamente.

Indivíduos *visuais* possuem a visão como sentido dominante, são mais preocupados com a aparência, gostam de cores e usam um vocabulário visual para indicar ações e processos: “Veja bem...”, “Vamos ver isso...” etc. Indivíduos *auditivos* são mais introspectivos e calados, possuidores de maior concentração e sempre absortos em monólogos interiores, utilizam mais frequentemente expressões como: “Escuta aqui...”, “Ouvi dizer que...”, etc. Por fim, indivíduos cinestésicos são aqueles em que os demais sentidos predominariam, mais lascivos e afetivos, são adeptos do prazer e do conforto, utilizam com mais frequência expressões como “Sinto que...”, “Isto não está cheirando bem”¹⁰⁴.

Para ilustrar o padrão de movimento dos olhos capaz de definir o tipo dominante de cada indivíduo, levando em conta uma “pessoa destra ‘normalmente organizada’” Bandler e Grinder ofereceram a seguinte imagem:

¹⁰⁴ Este resumo descritivo foi feito com base tanto na obra de Bandler e Grinder, de onde essa classificação origina-se quanto de alguns cursos de introdução à PNL e de negociação com PNL assistidos em campo.

Figura 15 - Diagrama de leitura dos olhos da PNL

15 – Disponível em BANDLER e GRINDER, 1982: 39

Vc: Imagens visuais construídas	Vr: Imagens visuais recordadas
[olhos fora de foco e imóveis também indicam captação visual]	
Ac: Sons de palavras auditivos e construídos	Ar: Sons de palavras recordados e auditivos
C: Sensações cinestésicas (incluindo olfato e gosto)	A: Sons auditivos ou Palavras

Assim, um indivíduo que recorda uma história olhando para cima, é um indivíduo do tipo visual, pois o olhar para cima indicaria atividade cerebral referente à imagem: para cima e à esquerda (do indivíduo), através da memória visual de imagens do passado, para cima e à direita, através da imaginação, o que, dependendo da pergunta feita, pode indicar a formulação de uma mentira¹⁰⁵. Seguindo a mesma lógica, auditivos olham para os lados nesses momentos de lembrar ou criar os sons em seu cérebro e os cinestésicos olham para baixo.

Em duas palestras sobre negociação e vendas de que participei, essa forma de leitura corporal foi apresentada como um instrumental capaz de propiciar uma melhor estratégia de vendas. Após identificar o canal principal do cliente, analisando sua postura, roupas, formas verbais proferidas e movimento dos olhos, deve-se mostrar bem o produto

¹⁰⁵ Essa bipartição corresponde a uma teoria da neurociência, bastante popularizada e simplificada, de que o lado direito do cérebro, que comanda o lado esquerdo do corpo, seria o responsável pela criatividade, imaginação e pelas emoções; e que o lado esquerdo, responsável pelo lado direito do corpo, seria sistematizador, racionalizador e lógico.

caso ele seja do tipo *visual*, dar informações detalhadas para o cliente *auditivo* ou, no caso do cliente *cinestésico*, fazê-lo experimentar o produto.

Recentemente, a chamada “cultura pop” tem se interessado por esse tipo de leitura do movimento dos olhos devido ao sucesso de um seriado chamado “Lie to me”, no qual o personagem principal é capaz de fazer microleituras corporais como essas a fim de descobrir se seu interlocutor diz ou não a verdade. Entretanto é possível indicar aqui mais uma controvérsia, pois uma psicóloga britânica, Caroline Watt, publicou um artigo¹⁰⁶, em 2012, descrevendo experiências que realizou para testar a efetividade da leitura corporal da PNL, a partir das quais concluiu que não havia diferenças significativas nos momentos em que as pessoas mentiam ou falavam a verdade, e os “leitores de expressões” também fracassaram em conseguir detectar as mentiras de modo satisfatório. Apesar disso, na própria descrição do seminário em que Bandler e Grinder (1982) demonstram essa leitura, o diagrama dos olhos está definido como o de uma pessoa destra e com uma organização cerebral “normal”, o que indica a possibilidade de existirem outras formas de organização cerebral e, por conseguinte, outras leituras. No decorrer do seminário transcrito no livro, os autores também lidam com várias leituras anômalas, racionalizando e trazendo de volta para o seu sistema muitas exceções. Lembremos também da advertência de que suas “mentiras” iriam funcionar na medida em que os ouvintes se comportassem como se elas “fossem verdadeiras”, e que o seminário lhes apresentaria um “outro nível de experiência”. Talvez mais do que uma leve ironia, os autores tenham acenado para a consciência de que seu modelo guardava muito de criatividade, da mesma forma como Quesalid tinha consciência do seu truque quando fingia tirar a penugem sangrenta do corpo do paciente, alegando se tratar da própria doença encarnada.

Também é revelador o prefácio que Grinder escreveu em um dos primeiros manuais de PNL:

Gregory Bateson faz uma advertência sobre o triângulo mortífero da tecnologia, a propensão da nossa espécie a substituir o contexto vivo físico (a floresta da bacia Amazônica) pelo contexto artificial (as ruas de Nova York), e o planejamento consciente sem o equilíbrio do processo inconsciente (...).

O'Connor e Seymour se propuseram a fazer de uma aventura escandalosa uma história coerente. A selva que Richard e eu exploramos é estranha e extraordinária. Esses homens admiráveis e bem-intencionados vão mostrar ao leitor imagens rápidas de um jardim inglês bem cuidado e adequado. Tanto a selva como o jardim têm seus encantos.

¹⁰⁶ <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0040259>

O que o leitor vai ler neste livro nunca aconteceu, mas parece sensato, mesmo para mim. (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995)

Nesse momento, a PNL se transformava em sistema, todas as sutilezas, ambiguidades e complexidades da “selva” comunicacional que seus criadores buscaram explorar/inventar, agora tornavam-se um “jardim” tranquilo de um manual de comunicação. O processo de popularização das ideias científicas, com a simplificação e instrumentalização de suas descobertas e propostas, que vimos no primeiro capítulo, como era de se esperar, não está restrito à ciência oficial.

Mas voltando ao tema do esquema classificatório, já havíamos visto algo semelhante no capítulo II, com a construção do egograma nos LT's e, em outras palestras e cursos, encontrei outras formas de classificação da personalidade, construídas a partir de perguntas e respostas sobre comportamentos e preenchimento de tabelas. Em todas elas, os ouvintes eram levados a se enquadrar em uma categoria comportamental pré-determinada. Em uma palestra para um grupo de funcionários de um hospital, a palestrante apresentou quatro estilos de relacionamentos indicados por cores:

Quadro 4 - Tipologia de cores

Verde – “Pensador” Orientado a processos, detalhada elaboração mental, atenção a todos os possíveis riscos
Vermelho – “Diretor” Orientado a ações, resultados, praticidade, dirige a ação
Amarelo – “Socializador” Adora estar bem na turma, comunicativo, valoriza o social
Azul – “Relacionador” Voltado a relacionamentos de vínculo profundo

Após identificar os estilos dos treinandos, a palestrante passou a enumerar as qualidades e defeitos de cada categoria e a forma como cada uma era importante para a construção de uma equipe coesa. Por exemplo, um grupo de *amarelos* e *azuis* seria pouco pragmático, um grupo só de *verdes* poderiam planejar muito mais do que agir, enquanto um grupo só de *vermelhos* poderia ser pouco coeso e tomar decisões precipitadas.

Em outro momento, durante um processo de *coaching* em grupo, conduzido por dois palestrantes, após um teste no qual se escolhia entre quatro palavras e o

preenchimento de uma tabela com os resultados, os participantes foram enquadrados em uma classificação zoológica equivalente a um perfil comportamental – o que mostra como os animais continuam sendo muito *bons para pensar* (LÉVI-STRAUSS, 1976):

Quadro 5 - Tipologia zoológica

Águia: artistas, visionários e criativos, o lado ruim é que são pessoas pouco práticas e organizadas.
Lobo: pessoas metódicas, sistemáticas, organizadas, o lado ruim é que costumam ter pouca flexibilidade e podem demorar demais nos processos.
Gato: Pessoas que gostam de socializar, de conversar, apaixonantes, boas para fazer equipes. O lado ruim é que focam muito em pessoas e pouco em resultados.
Tubarão: gostam de comandar, têm senso de urgência, o lado ruim é que muitas vezes passam por cima dos outros.

Nessas palestras, conforme os palestrantes descreviam as características dos perfis cromáticos e zoológicos, muitos dos treinandos ofereciam exemplos de seus comportamentos que, de fato, corroboravam com tais classificações. Percebi, no trabalho de campo, que a adesão a esses sistemas classificatórios ocorre de maneira rápida e até entusiasmada por parte de muitos participantes, os quais as levam tão a sério que chegam a formular perguntas do tipo: “Como faço para aumentar meu *vermelho*?” ou “Sou *lobo*, mas no meu trabalho preciso aumentar meu *tubarão*”.

Parte importante da obra de Lévi-Strauss buscou mostrar o quanto o homem, animal simbolizador, tem verdadeiro fascínio por criar e recriar sistemas classificatórios e como isso está na base da relação da nossa espécie com o universo. Esses sistemas classificatórios modernos¹⁰⁷ mostram essa inescapável tendência e a PNL é ainda mais poderosa em criar sentidos ao associar seus tipos ideais à cientificidade do funcionamento cerebral.

A partir da visão moderna de um mononaturalismo transcendente, a conformação do nosso cérebro estaria na base da construção de modelos típicos de vivência no mundo: o *visual*, o *auditivo* e o *cinestésico*. Entretanto, a partir de um olhar sobre a construção da memória como algo imanente, da descoberta da dinâmica psicológica por trás da construção de nossas experiências, a PNL afirma que podemos manipular, não a matéria

¹⁰⁷ O trabalho de Luis Rodolfo Vilhena (1990) sobre a astrologia nas camadas médias traz uma ótima reflexão antropológica sobre a operacionalização de sistemas classificatórios entre os modernos.

cerebral, mas os programas mentais que constroem a experiência e a memória. Como o xamã manipulando espíritos para criar agências e sentidos no mundo, o *modelador* manipula programas mentais e memórias para o mesmo efeito. Vista assim, a PNL pode ser entendida como um xamanismo secularizado.

Ou seria uma “fetichização” da psicanálise? Em dois artigos clássicos, no final dos anos 40, *A eficácia simbólica* e *a o feiticeiro e sua magia*, Lévi-Strauss antecipou esse movimento da psicanálise rumo a uma linguagem mais simbólica, o que ele chama, em certo momento, de “certas terapêuticas surgidas recentemente que se valem da psicanálise” (LÉVI-STRAUSS, 2012:284) e que seriam capazes de constituir uma verdadeira linguagem sem palavras: “operações concretas, verdadeiros ritos, que atravessam a barreira da consciência sem encontrar obstáculos, para levar sua mensagem diretamente ao inconsciente” (LÉVI-STRAUSS, 2012:285). Nós vimos dinâmicas do LT, no capítulo anterior, que servem perfeitamente de exemplo para esses ritos terapêuticos, o próprio LT se enquadra nessa definição. A PNL trabalha basicamente com palavras e imagens mentais, mas utiliza esses elementos de forma instrumental, manipulando-os em busca de seus efeitos práticos. Em *O feiticeiro e sua Magia*, esse movimento é visto com certo temor, pois, para Lévi-Strauss, que concebia os sistemas culturais dentro de um grande divisor¹⁰⁸, a extensão da psicanálise para além dos estudos clínicos poderia recuperar o paralelismo com o xamanismo, fazendo-a perder sua especificidade. Assim ele praticamente antecipou o *psicanalismo* estudado por Robert Castel, e a própria PNL, junto com outras terapias que se expandem para além do campo médico, parece ser descrita por suas palavras “proféticas”:

Ao deixar que se expanda continuamente o recrutamento dos que lhes são passíveis, que, de anormais caracterizados, se tornam paulatinamente

¹⁰⁸ Em “O Pensamento Selvagem”, Lévi-Strauss se dedicou a desmontar certos argumentos evolucionistas que entendiam o pensamento totêmico e outras estruturas de pensamento dos povos ditos “primitivos” como sinal de um pensamento pré-lógico e de uma racionalidade subdesenvolvida. Então ele demonstrou, com muitos exemplos etnográficos, a estrutura lógica e matemática por trás das aparentes ingenuidades conceituais daqueles povos. Entretanto, Latour e Woolgar realizaram uma crítica bastante contundente logo no prefácio do, aqui, tão essencial “Vida de Laboratório” – e que também é um de seus trechos mais belos: “Ou bem é possível fazer uma antropologia do verdadeiro, assim como do falso, do científico, como do pré-científico, do central, como do periférico, do presente, como do passado, ou então é absolutamente inútil dedicar-se à antropologia, que nunca passaria de um meio perverso de desprezar os vencidos, dando a impressão de respeitá-los, como o mui ilustre O pensamento selvagem, de Lévi-Strauss” (Latour e Woolgar; 1997:23) A crítica é compreensível na medida em que Lévi-Strauss não procede à simetria que os etnógrafos de laboratório buscaram alcançar, pois parece acreditar demais na pureza e autocontrole do pensamento domesticado da ciência, entretanto, há de se reconhecer o fato de ele não ter hierarquizado as duas modalidades de pensamento, como podemos ver no seguinte excerto: “[a exigência de ordem] constitui a base do pensamento que denominamos primitivo, mas unicamente pelo fato de que constitui a base de todo pensamento, pois é sob o ângulo das propriedades comuns que chegamos mais facilmente às formas de pensamento muito estranhas” (LÉVI-STRAUSS; 1989:26)

amostras do grupo, a psicanálise transforma seus tratamentos em conversões. Pois apenas um doente pode acabar curado; desajustados ou instáveis só podem ser persuadidos. Surge aí um perigo considerável, o de que o tratamento (à revelia do médico, evidentemente), longe de chegar à solução de um distúrbio preciso, sempre respeitosa do contexto, se reduza à reorganização do universo do paciente em função das interpretações psicanalíticas. O que significa que cairíamos, como ponto de chegada, na situação que fornece o ponto de partida e a possibilidade teórica ao sistema mágico-religioso que analisamos. (LÉVI-STRAUSS, 2012:261)

Presenciei, em campo, algumas aplicações da PNL, também chamadas de *modelagens*; ela pode ser utilizada para curar/remodelar traumas ou mesmo remodelar o padrão do *paciente* para um modelo mais próximo ao de pessoas de sucesso. Podendo ser útil também para acalmar, tirar o estresse e curar pequenas dores no corpo.

Em um curso rápido de PNL, ministrado pela Professora Ana, experiente palestrante e *master-practitioner* de PNL, pude observar a técnica sendo aplicada em uma voluntária – vamos chama-la de Karen. Inicialmente a treinadora ficou em pé em frente a sua “paciente” e pediu para ela pensar em um fato que a incomodava muito e então imaginá-lo, trazê-lo à tona – mas sem entrar em detalhes sobre o que seria. Perguntou como ela enxergava aquele acontecimento, se ele era imaginado como algo visto em uma tela ou se ela estava dentro da cena. Karen indicou a segunda opção. Professora Ana então perguntou se aquela imagem vinha acompanhada de sons, palavras ou frases que ela ouvisse. A resposta foi negativa. Perguntou se alguma parte do corpo tornava-se sensível ou se sentia alguma coisa desagradável no corpo quando ela se lembrava do fato. Karen indicou uma opressão na região do peito. Então Professora Ana pediu para que Karen imaginasse um círculo ao redor de si com um raio de um metro. Feito isso, disse para a moça imaginar a cena congelada dentro do círculo e, amparando-a e explicando os movimentos, pediu para Karen dar dois grandes passos para trás, saindo de dentro da cena. Então perguntou se ela havia conseguido, se agora estava fora da cena, mas ela tinha dificuldades em definir isso. Professora Ana então pediu para que ela desse mais alguns passos para trás, para afastar-se da cena. Quando Karen conseguiu, a treinadora disse que lhe entregaria um “super-controle-remoto” com o qual ela poderia modificar a cena, “como uma diretora de cinema”. Fez então perguntas sobre a nitidez da lembrança, se estava parada ou em movimento, colorida ou preto-e-branco, nítida ou embaçada. Pediu para que, com o controle, Karen transformasse a imagem em uma tela e a levasse para o lado esquerdo – o lado da memória, para pessoas destros –, ao mesmo tempo em que a imagem fosse diminuindo até ficar do tamanho de uma fotografia. Perguntou então se a sensação ruim no peito permanecia, e Karen respondeu que não. Perguntou se ela queria

armazenar ou destruir a imagem, ela preferiu “explodi-la” em uma bola de fogo. Professora Ana então pediu para que Karen imaginasse a bola de fogo mais de uma vez. Disse que Karen, a partir de então, sempre que lembrasse da cena, deveria evocar a bola de fogo. Em seguida, pediu para que ela abrisse os olhos e mudou de assunto, perguntou sobre a profissão de Karen e explicou que as memórias traumáticas, quando relembradas, podiam fazer com nossa química corporal também acompanhasse essas lembranças, por isso deveríamos tentar mudar de estado, fazer outra coisa, sair do lugar, sempre que elas incomodassem. Voltou-se para Karen, pediu para que ela lembrasse de novo da cena, de olhos fechados, e perguntou se ela ainda a via com a mesma nitidez. Ela disse que enxergava a cena como uma bola. Professora Ana então pediu que ela repetisse a visualização da explosão. Repetiu o processo mais uma vez e concluiu pedindo para ela repetir o processo em casa, se a memória problemática voltasse a incomodar.

Segue um resumo de uma modelagem voltada para a cura de fobia, presente na contracapa de um livro de PNL da série “for dummies” e da qual a prática que a Professora Ana demonstrou parece ser uma versão:

A PNL cura a fobia rapidamente:

1. Identifique quando você tem uma resposta fóbica para um estímulo ou uma memória traumática ou desagradável.
2. Lembre-se de quando se sentiu seguro antes e depois da experiência desagradável.
3. Imagine-se sentado em um cinema, assistindo a si mesmo em uma tela pequena, em preto e branco.
4. Agora, imagine-se flutuando fora de si mesmo, sentado no cinema e dentro da cabine de projeção.
5. Você pode ver-se, agora, na cabine de projeção, vendo-se sentado, assistindo ao filme de si mesmo na tela.
6. Rode o filme em preto e branco, em uma tela minúscula, começando antes de ter vivenciado a memória que deseja superar e cancelar, até depois da experiência de quando estava seguro.
7. Agora, congele o filme ou deixe a tela completamente branca.
8. Flutue para fora da cabine de projeção, fora do seu assento, dentro do final do filme.
9. Rebobine o filme rapidamente, em uma questão de um ou dois segundos, rapidamente, em cores, como se estivesse vivenciando o filme, de volta ao início, quando se sentia seguro.
10. Você pode repetir os passos 8 e 9, até que se sinta confortável com a experiência.

11. Agora, vá para o futuro e teste um período imaginário quando enfrentar uma memória fóbica. (READY e BURTON, 2011)

Há variações desse processo, mas ele consiste basicamente em manipular a memória fóbica até ela perder a importância e a influência na vida da pessoa. Seu princípio básico é que, se nossa história é composta de memórias e essas são imagens cerebrais passíveis de transformações, basta alterar conscientemente essas memórias para se livrar ou amenizar uma narrativa incômoda do passado.

Lógica semelhante pode se aplicar com relação ao futuro, o que veio ao encontro do *mentalismo* existente desde o final do século XIX: mentalizar o que se deseja no futuro, pois essas imagens ajudariam a manter o foco nas etapas necessárias para que as ambições se tornem realidade. Ou mesmo na criação de mecanismos mentais para lidar com as pressões do dia-a-dia, por exemplo: a um funcionário que desejasse curar dificuldades em falar em público, bastaria mentalizar uma situação em que se sentiu confiante e procurasse evocá-la nos momentos necessários¹⁰⁹.

Entretanto a construção teórica da PNL possui uma contradição importante. Como vimos, parte-se do princípio de que “o mapa não é o território”, ou seja, as construções mentais sobre a realidade não são a *realidade*, pois sofrem um processo de deformação ao passar por filtros sensoriais sociais e individuais, bem como por processos mentais deformadores como a generalização, eliminação e distorção. Até aqui, tais princípios estão de acordo com tendências antropológicas e filosofias não essencialistas. A partir deles, a PNL destaca que é possível interferir nos “mapas mentais” a fim de modelar a percepção da realidade em uma estrutura mais favorável. Se minhas memórias e minha visão de mundo me fazem sofrer, por que não atuar, conscientemente, para retrabalhá-los a meu favor? Mais do que isso até, entendendo tais mecanismos, por que não interferir, de algum modo, nos modelos dos outros ou, lendo estes modelos, compreender melhor suas ações?

É certo que uma visão um pouco simplista desses modelos e padrões podem significar um excesso de determinismo “neurológico”, mas a contradição está no passo subsequente, nas técnicas que buscam ajustar o mapa mental dos indivíduos em um modelo melhor, mais próximo a um certo ideal. Ora, se todo indivíduo é vítima das distorções causadas por seus filtros mentais, quem pode garantir que um mapa mental seja preferível a outro? Quem pode ser o fiador dessa realidade? Eis que a PNL faz sua

¹⁰⁹ No anexo 3 temos mais um exemplo de uma dinâmica em PNL.

sutil escolha ontológica e política: o *sucesso* é esse fiador, pois se o objetivo de cada um é encontrar a felicidade, o modelo ideal tem que ser o dos homens bem-sucedidos. O sucesso e o dinheiro são as garantias de que seus modelos mentais são mais ajustados a uma *realidade ideal*. E essa escolha mantém a velha afinidade eletiva entre “espírito do capitalismo” e “ética religiosa”, pois quanto mais bem-sucedido, mais real, mais real quer dizer mais verdadeiro e, enfim, mais de acordo com uma conformidade com a natureza do mundo estabelecida por Deus.

Ao cabo, a PNL também pode se comportar como uma teoria da predestinação às avessas: o homem não comprova, por meio do sucesso, sua salvação; ele conquista, por meio do sucesso, a comprovação de que há uma ordem no mundo e que, portanto, Deus existe, salvando-O do total relativismo. Indício disso está na *advertência ao leitor*, do livro de uma praticante e divulgadora da PNL no Brasil:

As ferramentas que aqui agrupamos têm nos mostrado, desde 1970, através de pesquisa, treinamento e aplicação prática, – tanto na área pessoal como profissional –, que Deus nos fez perfeitamente, pois o ser humano é a única máquina na face da Terra em condições de se programar e desprogramar a qualquer momento. (MACHADO; 2000:9)

Quem poderá dizer ao *modelador* ou *practitioner* de PNL que outros mapas mentais, por exemplo os dos ameríndios, também poderiam levar a outras formas de felicidade e sucesso em outros mundos possíveis? Não é à toa que os defensores do *establishment* moderno e capitalista reagem a qualquer proposta de repensar suas verdades como um crente fervoroso frente a uma heresia. O sucesso é o fiador da ordem universal, fiadora, por sua vez, do grande ordenador universal.

3.2 “Não é Terapia”

Mas parece que, com o passar do tempo e a virada do século, apesar de uma boa divulgação inicial e o surgimento de instituições de divulgação e certificação como a Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística¹¹⁰, a prática foi perdendo interesse da opinião pública. Um levantamento sobre o número de citações da PNL no acervo do jornal Folha de São Paulo permitiu chegar ao seguinte gráfico:

¹¹⁰ Em seu sítio na internet, a instituição assim se apresenta: “criada por Gilberto Cury em 1981, foi a introdutora da Programação Neurolinguística no Brasil. Ao longo deste tempo, tornou-se o maior centro de excelência em PNL da América Latina, gerador e formador de novas ideias, estudos e pesquisas na área. Milhares de pessoas já participaram dos cursos de aplicação e formação em PNL, e as principais empresas brasileiras e multinacionais costumam contratar os treinamentos corporativos oferecidos pela SBPNL” <http://pnl.com.br/siteSobre/content/1>

Quadro 6 – Gráfico de citações de Programação Neurolinguística na Folha de São Paulo

No gráfico acima, procurei destacar os diferentes usos do termo: a) a citação da PNL em textos que tratavam de outros assuntos; b) matérias informativas específicas sobre a PNL; c) oferecimento de cursos de PNL e d) oferecimento de PNL como serviço terapêutico.

Não pretendemos buscar aqui uma explicação simples para essa variação, entretanto, no Brasil, a PNL teve uma trajetória muito próxima do movimento neo-esotérico (MAGNANI, 1999), que também refluíu após a virada do século. Há também a presença de algumas matérias que colocavam em dúvida a seriedade da prática. A revista da Folha, periódico distribuído junto ao jornal Folha de São Paulo, em 15 de agosto de 1993, trouxe matéria de capa sobre um curso de autoconhecimento ministrado por Lair Ribeiro, o qual dizia aplicar a PNL junto com outras terapias, em um método próprio que ele batizara de “vanguardismo”, o repórter descreve seu encontro com o guru utilizando muitas ironias e dando voz a alguns oponentes de Ribeiro, além do relato de celebridades que fizeram seu curso, algumas elogiando o bem que lhes fizera e outras demonstrando ceticismo. É possível encontrar referências a técnica de modelagem na fala do guru: “Quebro compulsões em 13 segundos, os psicanalistas levam 20 anos. Por isso eles têm ódio de mim” e o próprio repórter submeteu seu medo de avião à técnica:

Ele manda que eu me sente numa pedra e senta a meu lado. Pergunta, de 1 a 10, qual a intensidade do meu medo (7,5), se eu me lembro há quanto tempo tenho medo (não), se eu sei quando começou o medo (não). Coloca o polegar esquerdo em minha têmpora esquerda e o indicador esquerdo em minha

têmpora direita. Espalma a mão direita em minha nuca. “Não é magia”, avisa. “É científico. Estou ligando os dois lados esquerdo e direito e as partes anterior e posterior do seu cérebro”. Manda que eu feche meus olhos e repete muito meu nome. Manda eu pensar numa sala de cinema. Na plateia, eu estou sentado, assistindo a um filme. O filme, em preto e branco, traz a minha viagem de avião, do momento em que entro no jato até a aterrissagem. No final, ele manda que eu congele a imagem. Então, devo imaginar um terceiro “eu”, que aparece na cabine de projeção e vê aquela cena: eu na plateia vendo o filme em preto e branco. O eu da plateia entra no filme P&B e o faz rodar ao contrário, agora colorido. É tudo. Devo repetir o raciocínio cinco vezes, intercalando-as sempre com uma tela branca. Fim. Segundo o vanguardismo do dr. Lair, eu não tenho mais medo de avião. (DÁVILA, 1993:19)

O relato também nos faz lembrar de várias passagens deste trabalho, como uso do discurso de autoridade da ciência pelo guru. Entretanto, no fim da matéria, o repórter coloca em dúvida o principal trunfo da prática, que é a sua eficácia, ao relatar, inclusive, uma piora:

Estou na escada do jato que me levará de volta a São Paulo. Meu coração dispara. O avião levanta voo. Começo a suar frio. Turbulências. Minhas mãos ficam geladas. Na hora da aterrissagem, o avião arremete (interrompe a aterrissagem no meio do caminho), sobe de novo e pousa em outro aeroporto. O teto estava baixo. Estou petrificado de medo. Continuo o mesmo. E, pela primeira vez desde 1975, tenho enjoos no avião. (DÁVILA, 1993:19)

Ao que parece, o estigma do charlatanismo, lançado às práticas que, no seio da modernidade, não procedem à purificação moderna entre Natureza e Cultura e consideram seu efeito como prova, recaiu sobre a PNL. Se nem a física quântica pode se proteger da criatividade do uso popular de suas descobertas e postulados, a PNL, que deliberadamente se despiu de mecanismos de controle dos processos, em nome da prática, embora tenha se popularizado rapidamente pela força de seus resultados e/ou pela potência do seu sistema classificatório, não conseguiu se defender da potência crítica dos modernos e de sua ironia. No auge de sua popularidade, no Brasil, quando livros e cursos de PNL faziam sucesso no campo empresarial, em 15 de junho de 1996, podíamos encontrar este anúncio nos classificados, na sessão de “serviços místicos”:

Figura 16 - Anúncio de jornal: "mãe diana practiotiner"

sigilosas
ações de equipa-
uras e investiga-
-5347/959-2347.

abel
gais, comerciais,
dores, melhor pre-
-4-0928.24h

naral
gravações sigilo-
anti-trole e grava-
-4738/531-0077.

rs 24 hs.
Cobranças. Em-
l o equipamentos.
01 cl. 405 cl/ os-
11-8061 cel

& Fest
solução. Ligue F:

ados

376

378

**ESOTERISMO
BÚZIOS E TARÔT**

**MÃE DIANA DE
IEMANJÁ,**
está retomando à São
Paulo, atendendo uma
vez por mês. Ela vem
do sul do País, seu
Trabalho é reconhecido
internacionalmente. Em
94, foi dela a previsão
que seríamos tetra
campeões, entre outras
inúmeras previsões. É
formada em Letras e em
**programação
neurolinguística (pratic-
tioner)** Atenderá nos
dias 17 a 20 de junho.
Consultas limitadas.
Reservas: (011) 952-3643

**INTERESSA A TODOS
ATENÇÃO**

amor, trabalho, 1
p/1 ano. F:543-574

Maria P
Rainha e feiticeira
lhadas fechadas,
impossíveis c/ feit-
nhaseconsultar.Fi

Pai Fom
Conheça as op-
sua vida por meio
zios. Você está co-
amor, trabalho, se-
comércio, dificul-
sua vida? Enfim, i-
ber tudo aquilo e
ber, fazendo uma
Pai Fomutinho. N
CONSULTAGRATI

Saroni Z
Atende sobre infi-
da egípcia e da
bruxa esmeralda,
mas impossíveis,
garantia em meus
carhoro F:522-627

Simp
Num lugar mais al-
boça, acender 3
num prato com
para os seus 3 an-
fazer 1 pedido. En-
alcançará a graça
dia e observe o q
4º dia. R.C.R.

Tenda
Jogas-se búnos c

16 – Folha de São Paulo, 12/06/1996 Clasifolha página 10. Disponível em:
<<http://acervo.folha.com.br/fsp/1996/06/15/268>>

Que outra forma de conhecimento poderia contemplar visões de mundo de mães de santo e executivos? E que relações poderiam surgir daí? Entretanto, como vimos, a era da PNL não durou e, em seu lugar, o *coaching* se estabeleceu como forma de treinamento empresarial, como podemos verificar neste outro gráfico, criado com a mesma metodologia do anterior: o levantamento do termo “*coaching*” em um jornal de grande circulação na cidade de São Paulo:

Quadro 7 – Gráfico de citações de “coaching” na Folha de São Paulo

Em 1962 a palavra “*coaching*” aparece, pela primeira vez, em uma nota referindo-se a corrida de cavalo “Coaching Club America Oaks”. Até 1996, o outro sentido de *coaching* é de “*coaching scenes*” e refere-se à porcelana fina com temas equestres. A partir de 2001, o outro sentido que aparece, mas que logo se confunde com o “coaching” empresarial é o “coaching” como treinador esportivo.

Com relação ao oferecimento de “coaching” como serviço de consultoria para executivos, a primeira referência data de 1993, no caderno de empregos. Destacamos também o termo quando utilizado no oferecimento de vagas para profissionais com experiência em *coaching*, matérias específicas sobre a prática do *coaching* e, finalmente, a citação do termo *coaching* designando o treinamento empresarial, mas em contextos diversos, tais como referências a livros ou ao *coaching* como parte de cursos de MBA, o que indica a absorção do termo como palavra corrente, que não precisa mais ser explicada a cada citação; o que não ocorreu com a PNL.

Mas o que parece uma substituição de uma prática por outra, o trabalho de campo demonstrou ser muito mais uma “absorção” ou uma “subsunção”. A maioria dos informantes que aplicavam o *coaching* com quem tive contato, disseram que a PNL era muito importante para sua prática, alguns, inclusive que era a sua base¹¹¹. Entidades como a Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística (SBPL) oferecem cursos

¹¹¹ Entretanto, vale indicar que também encontrei algumas críticas à PNL. Um dos meus interlocutores disse ter “pena” da PNL, pois, após estudar psicologia, descobrira que não havia nenhuma novidade na prática, enquanto outro usou o termo “peneleiro”, de forma pejorativa, para designar aqueles que utilizam a PNL para “explicar qualquer coisa”.

regulares de *coaching*. Mas um dos casos mais sintomáticos que encontrei em campo foi justamente o da Professora Ana, que, após trabalhar 34 anos com PNL, passou a oferecer *coaching* e, num e-mail enviado para seus clientes e treinandos, no início de 2015, anunciava a sua nova empreitada, dizendo que a vantagem do *coaching* era que, diferente de palestras e cursos, permitia o contato direto com as questões e problemas dos *coachees*:

“O Coaching tem me proporcionado a chance de usar todas as ferramentas! Cada coachee me faz sentir, como se sente um artista ao esculpir suas obras de arte!”(...)

“A cada sessão de Coaching tenho a oportunidade de conhecer mais de perto a necessidade de cada um e usar a ferramenta certa na hora certa. Neutralizar sentimentos, na maioria das vezes inconscientes, que impedem a pessoas de estabelecer um plano de ação e conquistar vitórias! ”

Na sua “sessão zero de *coaching*”, palestra na qual faz uma pequena apresentação da prática e oferece um pacote de sessões de *coaching*, ela começa dizendo que, após muitos anos dando cursos e palestras, no início dos anos 2000, começou a ouvir falar em *coaching* e, quando o conheceu, viu que era exatamente o que já fazia havia anos. Outra interlocutora, dona de uma empresa de *coaching*, assim definiu a relação entre as práticas:

“A PNL veio da psicologia, então as principais técnicas da PNL são focadas na solução de problemas de comportamento humano, como, por exemplo, trauma, fobia, alergia, compulsão, medos, angústias, mágoas, então eles desenvolveram, através de pesquisas, técnicas específicas para distúrbios desse tipo, mas que são coisas do passado que incomodam a pessoa... então, para isso, a gente faz uma reprogramação cerebral, mas o coaching é um trabalho para objetivos e metas do futuro, daqui para a frente, então as técnicas que a gente utiliza, no trabalho de coaching, são outras, não são aquelas usadas em terapia, são da PNL também, através de perguntas, porque a PNL desenvolveu o estilo de perguntas, que é o metamodelo de linguagem, que é muito usado no coaching, aliás, o coach profissional só faz perguntas, mas ele tem que saber fazer as perguntas”.

Assim, uma das primeiras coisas que se diz sobre o *coaching* é que não se trata de uma terapia, e aqui ele também se distinguiria da PNL, pois ambas seriam práticas voltadas para a resolução de problemas do passado, enquanto o *coaching* seria voltado para o cumprimento de metas objetivas estabelecidas no futuro. Sua prática consiste, basicamente, no estabelecimento de uma série determinada de encontros nos quais o *coach* e o *coachee* procurarão estabelecer uma meta específica, que pode ser aumentar as vendas em uma certa porcentagem, aumentar a rede de contatos, melhorar a comunicação

na empresa, atingir uma promoção, montar um próprio negócio, etc; então, estabelece-se o passo-a-passo daquela meta e, ao final, avalia-se os resultados, o que pode levar a extensão de um prazo maior para se atingir o objetivo e mais sessões de *coaching*, mas o ideal, segundo meus interlocutores, é que as sessões não se estendam indefinidamente.

Em um interessante trabalho sobre a percepção do funcionamento do *coaching* em empresas, o administrador Marcos Aurélio A. Ferreira, após analisar uma série de definições dos diversos autores sobre o tema, levantou cinco pontos em comum nas definições:

- O *coaching* é orientado àqueles executivos em posições de liderança, que não apresentam comportamento disfuncional;
- O *coach* não necessita dominar a área de atuação do *coachee*;
- O *coach* não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas;
- O *coach* e o *coachee* devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados prévia e mutuamente;
- O *coaching* tem como alguns de seus propósitos facilitar o desenvolvimento do *coachee*, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para os resultados organizacionais. (FERREIRA, 2008:48)

Após isso, elege a definição que contemplaria a prática que ele presenciara em sua pesquisa:

Coaching é uma relação de assessoramento entre um executivo – com autoridade e responsabilidade gerencial – e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetividade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos. (Ferreira, 2008:48)

O pesquisador então analisa a percepção dos envolvidos no processo de *coaching* e conclui o seu trabalho apontando para a falta de congruência sobre a forma e os objetivos da prática, o que deve ser tomado como um alerta, pois se trataria de um empecilho para a consolidação da prática. Sobre a relação com a PNL, ele aponta para algumas vertentes do *coaching* que a colocam como base teórica, mas não se trataria de uma unanimidade. De fato, apenas uma análise mais detalhada sobre o fenômeno poderia indicar o nível dessa relação. Sabemos que há profissionais da PNL que, como a Professora Ana, migraram para o *coaching* por uma questão de sobrevivência, mas também é possível observar uma geração de *coaches* pós-PNL

O seguinte *case*, narrado pela Professora Ana em sua sessão inicial de *coaching* é revelador de como a PNL e o *coaching* podem se complementar. É a história de um empresário que manifestou o desejo de aumentar seu faturamento de 15% a 20%, mas tudo o que o seu fornecedor podia lhe oferecer ele vendia, assim ele não via como poderia crescer. Segue a transcrição do diálogo de forma semelhante à que a professora Ana dramatizou, por meio do qual podemos perceber a atuação do *coach* no processo de fazer as perguntas adequadas:

Empresário: “Não tenho mais como crescer”

Professora Ana: “O que significa não ter mais como crescer”?

Empresário: “A empresa que eu represento me entrega o máximo que ela produz, então não tem como eu vender mais”

Professora Ana: “E se você tiver um outro segmento? Você não é exclusivo deles, e se você buscasse outro segmento que pudesse representar em conjunto?”

Empresário: “É uma ideia...”

Professora Ana: “E se além de outro segmento, você tivesse uma pessoa trabalhando para você, especificamente nesse outro segmento, para vender no varejo enquanto você continua no atacado”

Empresário: “Eu nunca pensei em ter alguém trabalhando junto comigo”

Professora Ana: “O que é que te levou a crer que só você é que tem que trabalhar? Você não pode ter mais pessoas pra ajudar você?”

Empresário: “Ah, eu sei de mim, não sei dos outros...”

Professora Ana: “Teve alguma coisa na tua adolescência, da tua infância, que te fez perceber que você é que tinha que dar conta do recado e que se não fosse você...”

Empresário: “Ah!”

Professora Ana: “O que foi?”

Empresário: “Lembrei que, quando eu entrei em uma escola nova, estava difícil eu me enturmar e o líder na turminha local começou a me ridicularizar na frente dos outros, e eu não tinha ninguém pra me ajudar. Então, quando ele se aproximou de mim, fazendo gozação, eu levantei a cabeça e arrebentei com a cara dele!”

Professora Ana: “Tá. E antes disso você achava que tudo era só você?”

Empresário: “A partir daí eu aprendi que tenho que contar comigo e mais ninguém, que eu tinha que me virar sozinho”

Assim, um processo que se iniciara como *coaching*, com a resolução de uma questão de ordem técnica para o cumprimento de uma meta, acabou em um processo de *modelagem* no qual foi possível identificar a raiz do problema por meio de uma epifania produzida por uma narrativa. Assim, para a professora Ana, a PNL e *coaching* complementam-se. Entretanto, é possível que outros *coaches* interpretem esse relato como um movimento de resistência de uma treinadora *old school* que ainda se aferra ao sistema anterior.

Voltando à comparação entre as duas tabelas acima, alguns interlocutores compreenderam que o surgimento do *coaching*, reciclando ideias e técnicas da PNL, estava relacionado a uma espécie de modismo. Há em Sociologia Econômica uma discussão acerca do aumento considerável do número de consultorias empresariais desde a última década do século XX, e uma corrente de pensamento que procura interpretar as mudanças de ciclos de gestão como “modismos” resultantes da capacidade dos *gurus* em seduzir o mercado com produtos inovadores, os quais, no mais das vezes, apenas serviriam para satisfazer necessidades de segurança e o desejo por controle e ordem, além da impressão de se estar investindo na mais moderna e eficaz ferramenta de gestão. Entretanto Kipping e Kirkpatrick (2011), teóricos dessa área, sugerem que uma abordagem que investe totalmente no “modismo” como explicação, não percebe mudanças estruturais e históricas importantes. Eles observaram pelo menos três ciclos das consultorias empresariais com ênfase em três nichos diferentes, ao longo do século XX: a gestão científica da produção, consultorias estratégicas da alta gestão e, finalmente, consultorias voltadas para tecnologia da informação e comunicação para controle da rede de clientes e negócios. Não queremos ir mais além nessa análise, mas esse rápido vislumbre nos permite sugerir que a PNL aplicada aos negócios e o *coaching* empresarial podem estar incluídos em um movimento maior de surgimento das consultorias e sua lucrativa consolidação do mercado de serviços empresariais, que por sua vez parece ter relação com transformações do capitalismo mundial, mas essa é uma análise que deixamos para os sociólogos. Quanto à aparente transição de uma tendência para outra como uma troca de modismos, acreditamos que a absorção da PNL pelo *coaching* faça mais sentido para o material com que tivemos contato. Podemos apenas perceber o quanto a PNL invoca uma quantidade maior de sentidos e interpretações sobre o mundo, ao propor seu metamodelo de linguagem, enquanto o *coaching* é muito mais específico e

direto em sua proposta de resolver problemas objetivos em um tempo determinado, assim, passível de uma aplicação mais pontual e pragmática.

3.3 Uma reflexão ontológica

Em “le medecin et le charlatan”, Isabelle Stengers (2012) analisa o processo de racionalização da medicina que, segundo a autora, foi um caso particular por três motivos: porque o ato da cura é imemorable – faz parte de todas as culturas humanas; a modernização da medicina foi tardia em comparação a outras formas de conhecimento e, apesar disso, a luta da regulação da prática médica contra as outras formas de cura serviu de modelo para racionalização de outras áreas.

Stengers então procura um “first act” para compreender a separação entre medicina e charlatanismo e elege as comissões que investigaram o *mesmerismo* em 1784 – e que também foram analisadas na obra “O Coração e a Razão” (CHERTOK e STENGERS, 1990). O *magnetismo animal* de Mesmer não sobreviveu ao inquérito, mas foi um candidato sério à cientificação do que hoje chamamos *hipnose*. Apesar da invisibilidade do fluido animal, a atração newtoniana também não é visível aos olhos e ambos seriam reconhecidos a partir de seus efeitos. O mesmerismo consistia em um aparato terapêutico capaz de curar, a prova de sua existência também era o seu efeito, o fluido era apresentado como uma coisa “moderna” capaz de impor sua existência pelo exame de seus efeitos. Mas a comissão decidiu pelo contrário e sugeriu três causas para as curas de Mesmer: a cura espontânea presente na própria natureza; a confiança dos pacientes no aplicador da técnica e “remédios de importância insignificante”. As duas primeiras causas são ainda hoje elementos do chamado *efeito placebo* e, embora a moderna medicina ainda leve em conta a “cura pela fé”, ela alerta para o risco de que a sua supervalorização possa barrar o desenvolvimento da medicina científica.

Assim, esse efeito parasitário que permanece tanto no efeito placebo quanto no seu correlato, o charlatanismo, garantiram a sobrevivência de todos os processos alternativos de cura, o “outro” da medicina. Outras formas de conhecimento puderam completar mais satisfatoriamente a sua modernização, como a química em contraste com a alquimia e a astronomia em contraposição à astrologia: elas podem contar sua história de triunfo sobre os “equívocos” do passado, enquanto a medicina nunca pode completar essa narrativa.

Entretanto, havia uma voz dissonante na comissão que condenou o mesmerismo e inventou o charlatanismo: Jussieu. O médico e botânico redigiu um outro relatório no

qual defendia que, embora os comissários tenham provado que o mesmerismo não funcionava bem quando o paciente não estava consciente – pois os comissários acionavam a máquina de Mesmer em situações em que o paciente não sabia que estava sendo experimentado, e assim ela não obteve os efeitos esperados – mas não se podia afirmar que o magnetismo animal, associado à consciência, não pudesse alcançar seus efeitos – o que também nem podia ser testado, pela impossibilidade de se controlar a imaginação.

Mesmo com a ressalva de Jussieu, estabeleceu-se a distinção entre “fato” e “artefato” na ciência e o método experimental como a maneira de os cientistas conseguirem separar o efeito “real” do “imaginário”.

Stengers então apresenta a prática terapêutica de Tobbie Nathan como um desafio a esses pressupostos de purificação. Trata-se de um “etnopsiquiatra” que obteve sucesso no tratamento de imigrantes africanos e seus descendentes, na França, utilizando-se dos pressupostos simbólicos que seus pacientes traziam para as sessões. Buscar o caminho “real”, ou seja, realizar a purificação científica seria uma imposição de um modelo ocidental para a cura e sua eficácia dependeria da adesão a esse novo modelo, além de todo o gasto de tempo e energia para o seu aprendizado.

A originalidade de Nathan foi a de levar em conta o mundo do seu paciente e transformar a prática também em objeto de pesquisa, buscando aprender com os processos de cura não ocidentais e não-modernos. Para ele, não importa a separação entre fato e artefato, seu trabalho nos desafia a compreender os processos de cura no que ele chamou de “terapias selvagens”. Em seu *Manifesto por uma psicopatologia científica* (NATHAN, 2012) ele compara as terapias das sociedades de universo único, como a nossa, com as sociedades de universo múltiplo, como as tribais, observando que os nossos pacientes são solitários em seu mal, o qual caracteriza-se como uma doença específica, tratada com os recursos da medicina e da terapia; já os outros, os “selvagens”, tratam seus pacientes como vítimas de ataques espirituais, o tratamento em geral envolve toda a família ou clã do indivíduo, levando-o a transformações de seus laços sociais. Para além de sopesar a crença nesses espíritos, Nathan ressalta a criatividade terapêutica e sua eficiência em dar conta do universo: “Un dispositif divinatoire est toujours un *act de création*. Il institue, rend palpable puis pensable l’interface des univers” (NATHAN, 2012:17)

Tobie Nathan e a sua prática também provocaram as reflexões de Bruno Latour em sua obra “sobre o culto moderno dos deuses fe(i)tiches” , mais uma empreitada do autor em revelar as simetrias por trás dos esforços purificadores dos modernos. Latour, em determinado momento da obra, equaliza as construções/descobertas efetuadas em laboratórios das construções/sacralizações dos ídolos dos fetichistas: ambas são construídas pelas mãos dos homens, mas quando prontas, realizam um *passe* e conseguem superar seus manipuladores. Essa equalização exige a criação de um meio-termo entre “fatos” e “fetiches”

A palavra “fetiche” e a palavra “fato” possuem a mesma etimologia ambígua (...) Mas cada uma das palavras insiste simetricamente sobre a nuance inversa da outra. A palavra “fato” parece remeter à realidade exterior, a palavra “fetiche” às crenças absurdas do sujeito. Todas as duas dissimulam, na profundidade de suas raízes latinas, o trabalho intenso de construção que permite a verdade dos fatos como a dos espíritos. É esta verdade que precisamos distinguir, sem acreditar, nem nas elucubrações de um sujeito psicológico saturado de devaneios, nem na existência exterior de objetos frios e a-históricos que caíram nos laboratórios como do céu. Sem acreditar, tampouco na crença ingênua. Ao juntar as duas fontes etimológicas, chamaremos *fe(i)tiche*¹¹² a firme certeza que permite à prática passar à ação, sem jamais acreditar na diferença entre construção e compilação, imanência ou transcendência. (LATOURE, 2002:45-46 – grifo do original)

Aqui encontramos uma forma que nos parece satisfatória para compreender as práticas que procuramos descrever ao longo destas linhas: “faitiche”, essa noção nos livra de ter que escolher entre as alternativas infernais de uma condenação das práticas motivacionais como “crença ingênua”, charlatanismo ou de simplesmente aderir cegamente a sua eficácia. É possível, inclusive, relacionar muitas das teorias-base das atividades motivacionais ao *first act* sugerido por Stengers, quando relembramos que o mentalismo da autoajuda do início do Séc. XX e o Master Mind de Napoleon Hill também se baseiam na manipulação de energias não palpáveis e, apesar disso, eficazes. A própria PNL tem suas origens no trabalho de um hipnoterapeuta, Milton Erickson, de modo que a hipnose parece ter encontrado sua vingança da ciência ao continuar alimentando todo tipo de saberes híbridos e desafiadores da distinção *fato/artefato*.

Essas *energias*, como o magnetismo animal, são o meio-termo impuro¹¹³ entre a causa científica – um fator psíquico – e uma causa não-científica – os espíritos. Sua

¹¹² O original, em francês, é grafado “faitiche” e, por conservar a ambiguidade entre “fato”, “feito” (*fait*) e fetiche (*fétiche*), optaremos pelo neologismo original.

¹¹³ Impureza no sentido que Mary Douglas consagrou, não à toa essas energias habitam o interstício potente e perigoso entre ciência e religião. As ciências acusam-lhes de serem artefatos, por sua inconsistência e algumas religiões tradicionais buscam afastar-se delas por serem explicações para os efeitos da fé.

manipulação promove – *faz-fazer* – curas nos doentes e dão sentido e ordem para o universo dos sãos – o que também não deixa de ser uma espécie de cura. No caso da PNL e do *coaching* que nela se baseia, a criação-superação¹¹⁴ está no modo como esses conhecimentos lidam com a mente e, até certa medida, com teorias quânticas. O ato de criação/descoberta desses dispositivos está na “faitichização” do cérebro, pois saber ordenar as memórias pode mudar o passado, curando traumas, enquanto saber focar objetivos pode mudar as linhas do futuro, fazendo o universo conspirar a nosso favor. É a auto-hipnose, a instrumentalização da percepção e da sensibilidade, que permitem o passe, o faz-fazer motivacional, sua própria eficácia.

Por último, Annemarie Mol (2008) lembra que há um caráter político por traz da performance dos diferentes aspectos da construção da realidade. O que está em jogo, nas práticas aqui etnografadas, é o sentido do trabalho na vida das pessoas. E se o caminho teórico que tomamos aqui, ao aceitar as atividades motivacionais como “faitiches” que constroem/realizam a performance do trabalho, afasta-se de maneira decisiva do conceito de *ideologia*¹¹⁵ –, queremos fazê-lo desembocar na noção de *alienação*.

Mol, em sua teorização sobre as formas múltiplas da realidade, permite-nos entender que essa realidade pode ser constituída de objetos diferentes, mas relacionados entre si. Ela dá o exemplo da *anemia*, que pode ser performatizada de três formas diferentes: clinicamente, por meio de um exame dos sintomas do paciente; estatisticamente, por meio da comparação dos níveis de hemoglobina com uma média populacional; e patofisiologicamente, por meio da investigação sobre os níveis suficientes de hemoglobina em um paciente específico. Em cada uma dessas performances a realidade toma formas e proporções diferentes, não havendo essencialmente nenhuma que seja mais real que a outra.

Com isso, queremos dizer que o trabalho, ou o projeto de vida dos indivíduos modernos encontram também uma performance de sua realidade nas atividades motivacionais. A administração científica e a atividade sindical são outras formas de vivenciar a realidade do *trabalho*, e as religiões trazem outras formas no que se refere ao *projeto*. A autora ressalta que algumas dessas performances podem se contrapor ou se

¹¹⁴ “Em cada uma de nossas atividades, o que fabricamos nos supera” (LATOUR, 2002:47).

¹¹⁵ Palavra que tentamos driblar a todo custo, pois remete ao seu oposto complementar de uma verdade essencial, materialmente determinada.

sobrepôr e a questão política que se coloca, e que nos remete à noção de *alienação*, é: quais delas permitem mais opções para quem as performatiza? Segundo Mol, nem sempre as opções existem, pois as performances podem estar emaranhadas:

Se as realidades performadas são múltiplas, não é questão de pluralismo. Pelo contrário, o que a “multiplicidade” implica é que embora as realidades possam ocasionalmente colidir umas com as outras, noutras alturas as várias performances de um objeto podem colaborar e mesmo depender umas das outras (MOL, 2008)

Nesses casos, as realidades alternativas não estariam lado a lado, como itens que se podem escolher, mas imbricadas umas nas outras. O que nos leva a perguntar o quanto as diferentes formas de encarar o *trabalho* podem estar mais emaranhadas do que constituídas em pares de oposições, entre “realização” e “exploração”, por exemplo. Para a autora, a consciência disso nos leva ao desafio de criar novas concepções de política.

Tudo isso nos leva a perguntar como essas performances motivacionais ampliam ou reduzem a visão dos indivíduos sobre o sentido do trabalho em suas vidas. No geral, elas parecem fornecer diretrizes que restringem os significados da existência à busca pela satisfação da personalidade, mas a simplificação da realidade em uma ordem justa e coerente, na qual se conquista aquilo que se merece e pelo qual se batalha, garante a tranquilidade e o alento de um mundo coeso, como uma narrativa exemplar construída discretamente pela ordem divina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: BARTLEBY

Bartleby, o escrivão mais controverso da literatura mundial, cuja frase “I prefer not to” resumia sua recusa às atividades cotidianas de seu trabalho burocrático, já que ele simplesmente parava de reagir, talvez seja a criatura mais “antimotivacional” que a criatividade humana tenha concebido (MELVILLE, 2009).

Sintoma do incômodo e excitação que causa, o conto já foi alvo de duas adaptações cinematográficas, em 1970 e 2001, da exegese de pelo menos dois filósofos

de grande envergadura, Deleuze e Agamben, e de uma releitura literária de outro grande escritor, no livro “Bartleby e Companhia”, de Enrique Vila-Matas¹¹⁶.

Aqui evocamos a imagem do abdicante Bartleby para fazer uma última reflexão filosófico-antropológica e, ao mesmo tempo, essencial para todas as páginas gastas até aqui: afinal, o que é a motivação?

Começemos com a resposta que o campo nos trouxe e ela não deixou de ser unânime em pelo menos um aspecto: a motivação é algo que emana de dentro. Em uma palestra sobre como manter equipes motivadas, voltada para micro e pequenos empresários realizada dia 15 de maio de 2014, no Sebrae de São Paulo, a palestrante deu a seguinte definição de motivação, exposta em um *slide* projetado por Data Show:

“Motivação é um impulso, um sentimento que leva uma pessoa a agir de determinada forma. Sob determinados estímulos, o indivíduo fica propenso a tomar atitudes, agindo ou deixando de agir”

Após a leitura da definição, ela enfatizou que se tratava de algo que vem “de dentro de cada um”. Muitos dos treinadores que entrevistei também disseram que a motivação deveria ser algo mais contínuo e planejado, pois uma única palestra não seria capaz motivar o indivíduo sempre. Foi nesse sentido que Rafael Hennel, por exemplo, relatou-me que seu treinamento seguia um “esquema de igreja”:

“Você pode amar muito a sua esposa, mas vai embora agora, daqui a vinte anos você não vai mais amá-la, ou vai amar de um jeito diferente, vai transmutar esse amor, então por que que igreja tem todo dia, toda semana? Pra você estar lá sempre exercitando sua fé. Então o ‘sistema igreja’ é assim, eu tenho que ter treinamentos que dão continuidade a isso, ou reuniões, a gente tem uma reunião aberta ao público a cada quinze dias¹¹⁷, vamos trocar experiências. Por que, Jorge, você sai do treinamento, putz, o mundo é diferente, você sai dando beijo em passarinho. Só que, no outro dia, seus problemas continuam. Você precisa aprender a reorganizar a sua vida, a colocar as técnicas em prática”.

Nos anos 60, o psicólogo Edward J. Murray (1967) escreveu um livro reunindo a forma como as principais correntes da psicologia, na época, tratavam o fenômeno da

¹¹⁶ Obra de grande sucesso e que levou ao surgimento da expressão “Síndrome de Bartleby” para se referir a escritores que, subitamente, cessam de escrever.

¹¹⁷ Aqui ele fazia referência aos seus clientes de LT. Aliás, como já foi dito, é comum às empresas de LT convidarem todos os treinandos anteriores para a confraternização de domingo e também para reuniões e jantares poucos dias após o LT.

motivação. Segundo ele, apesar de diferentes enfoques e procedimentos experimentais criados para compreender o fenômeno, havia o consenso de que a motivação “é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. (MURRAY, 1967:20)

Como então seria possível exercer poder sobre essa força interior chamada motivação? Eis a imagem mais recorrente de quase todos os treinamentos, palestras e livros de autoajuda com que entrei em contato, e que também foi o *slide* seguinte da palestra do Sebrae: a “Hierarquia das necessidades” ou “Pirâmide de Maslow”:

Figura 17 - Pirâmide das necessidades de Maslow

17 – slide de palestra; acervo pessoal.

Maslow foi um dos principais nomes do Movimento do Potencial Humano e o criador da Psicologia Transpessoal¹¹⁸, trata-se de uma abordagem psicológica holística, com forte influência das religiões e filosofias orientais e que tenta dar conta de aspectos transcendentais da alma (BOEKHOVEN, 2011).

Sem entrar em detalhes sobre a teoria psicológica de Maslow, chama-nos a atenção a presença de mais uma “Escada de Godri”, que é como temos chamado essas imagens hierárquicas que caminham da materialidade para a transcendência, sem indicar

¹¹⁸ Ver nota 45.

diretamente a que céu ou a que deus se está buscando – o “deus suprimido” realizando seu passe na garantia Constitucional dos modernos, como já sugerido. Assim como na pirâmide de níveis neurológicos de Dilts, vista no capítulo II, parte-se de uma materialidade, o “Ambiente” para Dilts e as “Necessidades Básicas” em Maslow, para degraus que nos encaminham por uma noção de desenvolvimento e autoconhecimento até o ápice da consciência da própria identidade (Dilts) e da autorrealização¹¹⁹ (Maslow).

O que há de novo na pirâmide de Maslow foi a maneira como ela foi acionada tanto na palestra do Sebrae quanto em outras que presenciei. Podemos observar na figura 17, que do lado direito de cada nível da pirâmide está destacada uma estratégia de motivação. A ideia é a seguinte: no primeiro nível estão as necessidades básicas: fome, sede, abrigo, etc. Qualquer indivíduo que não tem garantidas essas necessidades motiva-se para sua satisfação. Daí que, em uma empresa, a primeira estratégia de motivação é o simples emprego e o salário para garantir a sobrevivência. Entretanto, segundo a teoria de Maslow, com o passar do tempo e saciadas as necessidades básicas, o indivíduo buscaria evitar ao máximo o seu retorno à privação, sua necessidade seria então de segurança, logo, cabe ao patrão oferecer garantias de estabilidade e tecer elogios para que aquele indivíduo se sinta motivado. Após essa etapa, quando ele se vê garantido em sua profissão, buscará prazer no relacionamento com os demais, caberia então ao empregador colocar o trabalhador em atividades em equipe para que ele se mantenha motivado. Após isso e como consequência desse contato interpessoal, ele buscará se destacar, sua necessidade será a de autoestima. Nesse ponto, uma posição de liderança ou a coordenação de um projeto poderão motivar mais do que um aumento de salário. Por último, a autorrealização seria um estágio em que a motivação se tornaria autossustentada, em uma noção de pessoa completa e plena, dona de si e de seu destino.

Edward J. Murray, no final de seu balanço de teorias sobre a motivação, chega aos estudos de Maslow e sua teoria da hierarquia de valores, os quais ele descreve com algum entusiasmo. Segundo Murray, assim como Napoleon Hill entrevistara grandes empresários e estadistas, Maslow entrevistou pessoas que ele considerava autorrealizadas, desde estudantes até figuras como Abraham Lincoln, Albert Einstein e

¹¹⁹ Segundo o dicionário de psicologia da APA, a autorrealização de Maslow seria a “compreensão daquilo de que a pessoa é capaz. De acordo com Abraham Maslow, é o ‘uso e exploração total de talento, capacidades, potencialidades’ a fim de que o indivíduo evolua para a autorrealização máxima, integrando idealmente necessidades físicas, sociais, intelectuais e emocionais. O processo de usar todo o potencial é fundamental de acordo com Maslow; entretanto, ele postulava que a autorrealização só pode ser totalmente concretizada se as necessidades básicas de sobrevivência física, segurança, amor e pertencimento e autoestima forem satisfeitas. Também denominado autocompreensão.” (VANDENBOS, 2010)

Eleanor Roosevelt , então chegou à conclusão de que essas pessoas “...são realistas, aceitam a si mesmas e aos outros; são espontâneas, autônomas e criadoras; e são capazes de participar em relações maduras de amor.” (MURRAY, 1967:173)

Entretanto, parece que não é tão simples definir o que seria exatamente aquilo que mantém a motivação da pessoa autorrealizada:

Sabe-se tão pouco sobre o motivo de autorrealização que deve ser, por enquanto, considerado no plano de hipótese. [Maslow] Assinala, porém, o fato de que o estudo da motivação humana está longe de se considerar concluído. Talvez o futuro leve a pesquisa ao âmago da tendência autorrealizadora do homem, da motivação para os esforços filosóficos, religiosos e éticos do homem, da busca pelo homem de um *significado para a sua existência*. (MURRAY, 1967:173 – grifo nosso)

Na palestra do Sebrae, a palestrante deu como exemplos de pessoas autorrealizadas famosos como Ana Maria Braga, Faustão e Silvio Santos que, mesmo não tendo mais necessidade de dinheiro ou mesmo de trabalhar, ainda continuam em atividade porque, segundo ela, sentem-se desafiadas a continuar.

Apesar de tudo isso, queremos agora cotejar essa noção de que a motivação é produto de uma volição interior com uma teoria antropológica que propõe essa impressão como uma ilusão cultural. Trata-se da teoria desenvolvida por Roy Wagner no seu “A Invenção da Cultura” (2010).

Wagner parte do princípio de que as realidades em que nós, modernos ou não modernos, vivemos se constroem criativamente como um contexto simbólico, e que essa construção criativa das culturas se dá de modo compartilhado sobre um conjunto de convenções. Ele estende o conceito de “invenção” a todo tipo de pensamento e ação, não apenas aos aspectos ditos inovadores de determinada cultura, mesmo ações cotidianas serviriam, dessa forma, para “inventar a cultura”. As convenções de uma dada cultura seriam compostas por contextos e estes fazem parte da experiência, são construídos por ela. Além disso, para Wagner, os contextos não são rígidos, mas dinâmicos, autorreflexivos e ilimitados.

Os elementos simbólicos em geral fazem parte de diferentes contextos e é a relação entre eles que ajuda a compor o significado. Roy Wagner dá o exemplo da palavra “pai” que se refere ao contexto biológico, das relações de parentesco, da cosmologia religiosa e do ofício religioso (*father*/padre). Mas diferentemente de epistemologias linguísticas que buscam uma significação primitiva da qual os outros derivariam, ele entende a significação como um produto das próprias relações contextuais, logo a noção

de significado primitivo não passaria de uma ilusão causada pela convenção, ou seja, por mais que uma palavra se refira a muitos contextos, quando ela é utilizada naquele que convencionalmente parece ser o mais “natural”, esse uso parece ser o mais autoevidente, como o uso de “pai” no contexto familiar. Logo, o uso mais convencional é aquele que se define por uma tautologia: “um pai é um pai”.

Para Wagner, o arcabouço relacional de contextos convencionais é marcado necessariamente pela incompletude e pela mudança e também permite o fenômeno da comunicação na medida em que é compartilhado pelo grupo.

Além disso, essas relações de contextos convencionais são o que define um significado para a existência e sociabilidade humanas, logo compreendem também o campo da moralidade. Lançando mão do conceito de “solidariedade” de Durkheim, Wagner sugere uma relação profunda entre contextos convencionais e moralidade...

Os contextos morais ou convencionais de uma cultura definem e orientam suas expressões significativas e aqueles que as constroem; eles ‘juntam pedaços do mundo’. Eles ao mesmo tempo *relacionam* construções expressivas e *são eles próprios* construções expressivas, criando uma imagem e uma impressão de um absoluto em um mundo que não tem absolutos. (WAGNER, 2010:119)

A proposição nos interessa, pois, como buscamos demonstrar ao longo de todo este trabalho, o discurso motivacional parte de uma visão de mundo organizado por leis absolutas, criadas por Deus e escrutinadas pela ciência, no qual basta jogar de acordo com as regras certas para se alcançar a plenitude e o sucesso. Com Wagner, percebemos que não se trata apenas da *invenção* de uma cosmologia, mas também de uma moralidade.

Essa moralidade é mais do que o substrato de um sistema cultural determinado, mas um “‘construto’ cultural, um leque de contextos construídos a partir das associações de outros contextos, assim como suas próprias associações podem servir para a articulação de outras construções.” (WAGNER, 2010:118-119)

E justamente esses construtos culturais estariam relacionados com o fenômeno da *motivação*. Wagner descreve duas modalidades de simbolização: além da modalidade convencional, que objetifica contextos ímpares ao conferir-lhes ordem e integração em um mundo ordenado e moral, há também a modalidade diferenciante, a qual “busca impor distâncias radicais e compulsórias ao fluxo da construção” (WAGNER, 2010:124), obviando novas relações, criando novas metáforas, especificando e concretizando novas formas da realidade. Dialeticamente, a simbolização diferenciante amplia a realidade

convencional, da qual partiu, enquanto a simbolização convencional esforça-se para assentar o novo e provocante sentido em seus padrões já articulados.

A grande novidade dessa construção conceitual está na percepção de que as diversas sociedades dosam e articulam essas modalidades de simbolização de formas diferentes e em como isso implica nas formas como modernos e não-modernos veem-se, interpretam-se e equivocam-se. Acontece que uma das modalidades funciona como contexto de controle, ou seja, aquele que “controla sua atenção ao restringir seu campo de percepção consciente” (WAGNER, 2010:126) enquanto o outro, aquele “sobre o qual se age” (WAGNER, 2010:126-127) torna-se o contexto implícito. Na articulação entre os dois contextos ocorre um “mascaramento”, ou seja, os indivíduos percebem os dois modos de objetificação de maneiras diferentes: um deles é visto como produto de sua intenção e o outro como elemento de motivação.

A cultura de Yali e a cultura Daribi são inatas e motivadoras: elas “querem ser” estendidas e diferenciadas por oposição; faz parte de seu caráter convencional que elas devam ser normalmente contrainventadas por meio de controles diferenciantes. Já a cultura norte-americana é artificial e imposta; é o legado de muitas gerações de progresso, de construtores e criadores que, motivados eles próprios pela “natureza”, desenvolveram nossas técnicas de domínio e regulação da natureza. No primeiro caso, a convenção cultural mascara sua própria invenção como motivação; no segundo, sua articulação consciente mascara a invenção de uma natureza inata e motivadora (WAGNER, 2010:136-137)

Assim, por essa chave, podemos olhar para o campo das atividades motivacionais como um grande catálogo de simbolizações convencionais sobre a natureza do homem, no qual o empreendedor de sucesso, o indivíduo autorrealizado, criativo, brilhante, portador de uma personalidade atraente, natural e inevitavelmente rico e feliz é o seu ícone maior.

As técnicas, narrativas, dinâmicas, palestras, livros e jogos motivacionais procuram encarnar essas convenções, chamando os participantes a identificarem sua “natureza” seu “eu”, e também o seu “projeto”, com esse modelo. Entretanto, essa ação mascara o fato de que as ações idiossincráticas também forçam, recriam e alteram esse ideal, em um movimento reflexivo e resistente de contrainvenção, que percebemos como motivação.

Para Wagner, essa motivação é, na verdade, a resistência dos padrões convencionais à sua contrainvenção, desencadeada por nossa busca criativa por

enquadrarmo-nos nesses mesmos padrões¹²⁰. Para meus interlocutores, um vendedor de sucesso, por exemplo, é aquele que tem essa atividade como vocação, inscrita em sua natureza, pois sente-se motivado, até autorrealizado, ao trabalhar com o que gosta. Segundo a teoria proposta por Wagner, esse vendedor não percebe que não só o seu jeito é um ato criativo, mas ele também transforma o modelo convencional do *vendedor de sucesso*, o qual, por sua vez, impõe uma resistência, desafiando nosso vendedor a continuar sua busca, identificando-a com sua razão de ser, sua missão de vida. Ou seja, a motivação está no cerne da invenção dialética entre aquilo que somos – a natureza dada como inata – e o que fazemos – a cultura externa e imposta.

Quando há uma dissonância entre esses dois elementos, o que Wagner chamou de “relativização”, sentimo-nos deslocados, desmotivados, como se não exercêssemos nossa vocação, nossa “missão de vida” – algo assim como Bartleby –, e nada como um trabalho alienante para promover essa disjunção e demandar a busca por atividades motivacionais que permitam “curar” essa relação.

Na já citada palestra do Sebrae, outro teórico da motivação foi apresentado, o psicólogo norte-americano Frederick Herzberg, autor da chamada “teoria dos dois fatores”, que foi rapidamente explicada pela palestrante com o apoio do seguinte *slide*:

¹²⁰ “Enquanto nos esforçamos para transformar nossas idiossincrasias e nossas situações diversas em algo próximo a um ideal social e moral, essas idiossincrasias e situações estão simultaneamente se impondo a esse ideal e alterando sua forma e aparência, criando uma resistência a nossas intenções. Mas essa resistência também tem o efeito de “preparar” situações para coletivização posterior, ao sempre desfazer parcialmente o que quer que tenhamos nos proposto a fazer: ela tem o efeito de motivar nossa coletivização. Como a reconhecemos como parte de nossos “eus naturais”, ela aparece sob a forma de motivação natural, impulsos sexuais, fixações pessoais, talentos ou propensões inerentes – aquilo que “somos” e aquilo que “fazemos” uns aos outros. Por certo, quanto mais agimos de acordo com nossas intenções coletivizantes, mais solidamente construímos uma impressão dessa resistência impositiva como uma força contínua motivando nossa ação. Ao inventar coletividades culturalmente prescritas, contrainventamos nossa noção de mundo “dado” de fatos e motivações naturais.” (WAGNER, 2010:131-132)

Figura 18 - Teoria dos dois fatores de Herzberg¹²¹

18 – slide de palestra; acervo pessoal

Segundo essa teoria, há uma diferença importante entre fatores “motivacionais” e “higiênicos”, estes estão ligados às condições de trabalho, como podemos ver no slide, enquanto aqueles relacionam-se à formação e satisfação da personalidade do indivíduo. Além dessa diferenciação, Herzberg também distingue “motivação” de “satisfação”. Para ele, atendidos todos os fatores higiênicos, o funcionário poderá estar “satisfeito”, pois terá bom salário, amigos no trabalho, boas condições, mas isso não significa que esteja “motivado”, ele pode ter perdido o interesse e o prazer no que faz. Da mesma forma, um funcionário pode gostar muito do seu trabalho, estar completamente “motivado”, mas sentir-se “insatisfeito” com as condições materiais fornecidas pela empresa.

Cotejando a teoria dos dois fatores de Herzberg com a hierarquia das necessidades de Maslow, verificamos o quanto essa divisão entre fatores motivacionais e higiênicos desmonta a pirâmide de necessidades, pois considera os fatores materiais como imperativos de natureza diferente, já que podemos dizer que eles não contribuem para a

¹²¹ Deve-se lembrar que tanto as teorias de Maslow como as de Herzberg são muito comuns em manuais básicos de administração voltados para a área de Recursos Humanos, mais como teorias introdutórias do que como operadores conceituais de maior alcance. Assim é muito provável que a presença delas nas atividades motivacionais ocorra por esse caminho. Agradeço ao professor Pedro Jaime por essa observação.

construção da natureza do indivíduo. Esta separação também reforça as concepções de Roy Wagner sobre a motivação como contrainvenção e resistência dos ideais coletivizantes às idiossincrasias dos atores, pois, segundo Herzberg, se eu ocupo um cargo ou função que me seja alheia, não me importa performatizar o pertencimento ao modelo ideal dessa ocupação, serei um trabalhador desmotivado, já que não me sinto obrigado a enquadrar o que eu “sou” dentro do desafio proposto de construir minha identidade, agindo de acordo com o padrão convencional. Não me importa reconhecimento ou realização em um trabalho em que não implico minha personalidade. Como diz a epígrafe que abre esta dissertação, trata-se de “fazer sentido” e evitar o surgimento de fantasmas, como os de Bartleby.

Voltemos ao escriturário do conto de Melville, curiosamente, apesar de não responder ao mistério de sua poderosa paralisia, o narrador sugere que ela poderia ter alguma relação com seu trabalho anterior: funcionário do serviço de refugos postais, sua tarefa era queimar as “cartas mortas”, aquelas que não puderam chegar a seus destinatários, e que podemos considerar testemunhas de histórias interrompidas e da falta de sentido de muitas trajetórias...

Por vezes, de entre as folhas dobradas, o pálido funcionário retira um anel – o dedo ao qual se destinava talvez que apodreça já no túmulo; uma nota de banco enviada rapidamente, por caridade – aquele a quem ela iria socorrer, já não come nem tem fome. (MELVILLE, 2009)

Melville parece ter percebido o quanto é importante, para o sentido que os indivíduos atribuem às suas vidas, enxergar reflexos e lampejos de trajetórias completas e bem-sucedidas a seu redor. Lidar com a evidência do contrário, com tantos fragmentos de não-narrativas e de trajetórias erráticas, que ainda trazem o agravante de serem muito parecidas com o vazio e a rotina de trabalhos burocráticos e alienantes do dia-a-dia de um funcionário de escritório, pode ter sido fatal – e libertadora – para a alma sensível de Bartleby¹²². Paralizado, como o anjo de Paul Klee (BENJAMIN, 1996) – desafiando-nos a encarar a falta de sentido que nos ameaça soterrar quando percebemos nossa rotina sem fantasias de grandeza.

¹²² Não à toa, Stengers (2007) escolheu o escriturário como exemplo da figura do idiota (à Deleuze) que nos desafia a hesitar frente a marcha avassaladora e predatória do que convencionou chamar de progresso.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil; ABBUD, Marcio; KALTENBACH, Walter. *A lei do triunfo para o século 21*. Ribeirão Preto: Editora Napoleon Hill, 2009.

ALONSO, Denise M. *A argumentação em textos de autoajuda*. Dissertação (Mestrado em Linguística). IEL, Unicamp, Campinas, 2010.

ARISTÓTELES. *Arte retórica e arte poética*. Rio de Janeiro: Ediouro-Tecnoprint, 1979.

- BANDLER, Richard; John GRINDER. *Estrutura da magia*. São Paulo: Summus, 1977.
- _____. *Sapos em Príncipes: programação neurolinguística*. São Paulo: Summus, 1982.
- BASTOS, Laércio G. *Vídeo corporativo motivacional: agenciamentos simbólicos nas organizações*. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica). PUC, São Paulo, 2010.
- BATESON, Gregory. *Steps to an ecology of mind*. San Francisco, Chandler Publishing Company, 1972.
- BENJAMIN, Walter. *Magia e técnica, arte e política*. Obras escolhidas Vol. 1. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- BEZERRA, Daniel; ORSI, Carlos. *Pura Picaretagem: como livros de esoterismo e autoajuda distorcem a ciência para te enganar*. São Paulo: Leya, 2013.
- BITTENCOURT, Luciana. “Algumas considerações sobre o uso da imagem fotográfica na pesquisa antropológica”; In: FELDMAN-BIANCO e MOREIRA LEITE: *Desafios da Imagem*. Campinas: Papirus, 1998.
- BOEKHOVEN, Jeroen W. *Genealogies of Shamanism: Struggles for Henna, Charisma and Authority*. Groningen: Barkhuis, 2011.
- BOURDIEU, Pierre. *Economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer*. São Paulo: Edusp, 1998.
- BRETON, Philippe. *A argumentação na comunicação*. Bauru: Edusc, 2003.
- BRUNELLI, Ana Flora. “O sucesso está em suas mãos”: análise do discurso de autoajuda. Dissertação (Doutorado em Linguística) – IEL-Unicamp, Campinas, 2004.
- CALLON, Michel. “Is Science a Public Good?”, *Science, Technology, & Human Values*, Vol. 19, No. 4, 1994: 395-424.
- CASTEL, Robert. *A gestão dos riscos: da antipsiquiatria à pós-psicanálise*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1987.
- CHERTOK, L; STENGERS, I. *O coração e a razão*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- CHRÉTIEN, Claude. *A ciência em ação: mitos e limites*. Campinas: Papirus, 1994.

CHURCH, Gene. *The pit: a group encounter defiled*. Nova Iorque: Outerbridge & Lazard, 1972.

CLASTRES, Hélène. *Terra sem mal*. São Paulo: Brasiliense, 1978.

CLASTRES, Pierre. “O dever da palavra” in: *Sociedade contra o estado*. São Paulo: CosacNaify, 2012.

COHEN, David. “História de pescador”. Revista Exame. N°752, Ed. Abril, 2001. <disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0752/noticias/historia-de-pescador-m0050950>> Acesso em 15 out. 2014.

CUNHA, Manuela Carneiro da. *Cultura com aspas e outros ensaios*. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

DÁVILA, Sergio. “A irresistível ascensão do senhor felicidade” In. *Revista da Folha*, (2) 69, São Paulo, 1993.

DAWSEY, et al. *Antropologia e performance: ensaios na pedra*. São Paulo: Terceiro Nome, 2013.

DAY 1, thursday evening. Agree or else. In: THE LGAT experience. *Cult awareness information centre*, [Brisbane], [entre 1995 e 2013]. Disponível em: <http://www.culthelp.info/index.php?option=com_content&task=view&id=965&Itemid=12>. Acesso em: 10 set. 2013.

DAY THREE – What are YOU pretending not to know?. *Cult awareness information centre*, [Brisbane], [entre 1995 e 2013]. Disponível em: <http://www.culthelp.info/index.php?option=com_content&task=view&id=967&Itemid=12>. Acesso em: 10 set. 2013.

DAY TWO – Psychological breakdown. *Cult awareness information centre*, [Brisbane], [entre 1995 e 2013]. Disponível em: <http://www.culthelp.info/index.php?option=com_content&task=view&id=966&Itemid=12>. Acesso em: 10 set. 2013.

DECISÃO, renovação e vitória. *Metáforas*. [S.l], 2004. Disponível em <<http://metaforas.com.br/decisao-renovacao-e-vitoria>>. Acesso em: 10 set. 2013.

- DILTS, Robert; EPSTEIN, Tod A. *Aprendizagem Dinâmica*. Vol. 1; São Paulo: Summus, 1999.
- DOUGLAS, Mary. *Pureza e Perigo: ensaio sobre a noção de poluição e tabu*. São Paulo: Perspectiva, 1976.
- DURKHEIM, Émile. *O suicídio*. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- EVANS-PRITCHARD E.E. *Os Nuer*. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- FAHNESTOCK, Jeanne. “Adaptação da ciência: a vida retórica de fatos científicos” In: *Terra incógnita: a interface entre ciência e público*. Luisa Massarani; Jon Turney; Ildeu e Castro Moreira (orgs). Rio de Janeiro: Vieira&Lent, 2005.
- FASSIN, Didier: “Beyond good and evil?: Questioning the anthropological discomfort with morals”, *Anthropological Theory*, 12/2008, 8(4): 333-344.
- FAVRET-SAADA, Jeanee: “Ser afetado”, *Cadernos de Campo* (USP), São Paulo, volume 13, 2005: 155-161.
- FEDOSSE, Elenir; ANDRADE, Mara Lúcia F. e FLOSI, Luciana Cláudia L. “‘Neurolinguística(s)’: diferentes vertentes” In: *Caminhos da neurolinguística discursiva: teorização e práticas com linguagem*. Maria Irma Hadler Coudry et al (org). Campinas: Mercado de Letras, 2012.
- FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo. *Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- FOUCAULT, Michel.. *História da Sexualidade I: a vontade de saber*. São Paulo: Graal, 2011.
- GEERTZ, Clifford. “O senso comum como sistema cultural”. In: *O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- _____. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- GOLDMAN, Márcio. *Alguma antropologia*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1999.

_____. “Alteridade e experiência: antropologia e experiência etnográfica”. *Etnográfica* 10 (1). Lisboa, 2006: 161-173.

HAAKEN, Janice; ADAMS, Richard. “Pathology as ‘personal growth’: a participant-observation study of Lifespring Training”. *Psychiatry*, Vol 26, 1983: 270-280.

HIKIJ, Rose Satiko G. *Imagem-violência: etnografia de um cinema provocador*. São Paulo

HILL, Napoleon. *A lei do triunfo*. São Paulo: José Olympio, 2004.

HISTORY off a F.I.R.E. *Firewalking*, [S.l.], 2014. Disponível em <<http://www.firewalking.com/history.html>>. Acesso em 15 ago. 2014.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HUXLEY, Aldous. *A Situação Humana*. São Paulo: Globo, 1992.

INGALLS, Albert G. “Fire-Walking”. *Scientific American*, Vol. 160 (3), 1939: 135-138; 173-178.

JAIME, Pedro. *Antropologia e administração: um encontro de saberes*. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.

KIPPING, Mathias; KIRKPATRICK, Ian. “O desenvolvimento da consultoria de gestão empresarial entre estrutura e agência”. In: *As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21*, Julio Cesar Donadone e Maria A. Chaves Jardim (orgs).

KRIPAL, Jeffrey J. *Esalen: America and the religion of no religion*. Chicago: Chicago Press, 2007.

LATOUR, Bruno. *Jamais fomos modernos*. Rio de Janeiro: Editora 34, 2011.

_____. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do Ator-Rede*. Bauru: Edusc, 2012.

_____. *Reflexão sobre o culto moderno dos deuses fe(i)tiche*. Bauru: Edusc, 2002.

LATOUR, Bruno; WOOLGAR, Steve. *A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

LEACH, Edmund. “Aspectos antropológicos da linguagem: categorias animais e insulto verbal”. In.: LEACH, Edmund. *Antropologia*. São Paulo: Ática, 1983.

LEADER TRAINING – pioneiros. *Silvanews Leader Training*, Indaiatuba, [1991-2013]. Disponível em: <http://www.trainingleader.com.br/artigos_sobre_superacao_pessoal_e_superacao_profissional_leader_training_pioneiros.asp>. Acesso em: 7 nov. 2013.

LÉVI-STRAUSS, Claude. “O Totemismo Hoje” in. *Seleção de textos*. Col. Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1976.

_____. *Antropologia Estrutural*. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

_____. *O pensamento selvagem*. Campinas: Papirus, 1989.

LOLI, Rejane. *A persuasão no discurso de autoajuda: uma abordagem sistêmico-funcional*. Dissertação (Mestrado em Linguística) – PUC, São Paulo, 2008.

MACHADO, Maria de Lourdes F. *Líder 24 horas por dia: as ferramentas básicas para o pleno desenvolvimento de seu talento*. São Paulo: Best Seller, 2000.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. “De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* 17 (49), São Paulo, 2002: 11-29.

_____. *Mystica urbe: um estudo antropológico sobre o circuito neo-esotérico na metrópole*. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

MANABU, Hage. “Self-Development Seminars in Japan”. *Japanese Journal of Religious Studies*, 22(3/4), Nagoya, 1995:283-299.

MARRAS, Stelio. “Ratos e homens – e o efeito placebo: um reencontro da Cultura no caminho da Natureza”. In: *Revista Campos* 2, PPGAS/UFPR, v. 2, 2002:117-133

MARX, Karl. *O Capital*. Crítica da economia política (Tomo 2, Cap. XIII). São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1996.

_____. *O dezoito Brumário de Louis Bonaparte*. São Paulo: Centauro, 2008.

MAUSS, Marcel. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

MAUSS, Marcel; Hubert, Henri. *Sobre o sacrifício*: São Paulo: Cosac Naify, 2005.

- MELVILLE, Herman. *Bartleby, o escrivão*. São Paulo: Cosac Naify, 2009.
- MIND dynamics. *Cult awareness information centre*, [Brisbane], [entre 1995 e 2013]. Disponível em:
<http://www.culthelp.info/index.php?option=com_content&task=view&id=957&Itemid=12>. Acesso em: 10 set. 2013.
- MOLL, Annemarie. “Política ontológica: algumas ideias e várias perguntas”. In: *Objectos Impuros: experiências em estudos sobre a ciência*. João Arriscado Nunes e Ricardo Roque (orgs) Porto: Edições Afrontamento, 2008.
- MOREIRA LIMA, Lilian S. A. *Programe sua mente e seja bem-sucedido, feliz, influente, próspero e saudável: um estudo da persuasão em livros de autoajuda*. Dissertação (Mestrado em Estudos da Linguagem), UEL, Londrina, 2005.
- MURRAY, Edward J. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- NATHAN, Tobie. “Manifeste pour une psychopathologie scientifique”. In: *Médecins et sorciers*. Tobie Nathan e Isabelle Stengers. Paris: La Découverte, 2012.
- O’CONNOR, Joseph e SEYMOUR, John. *Introdução à programação neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas*. São Paulo: Summus, 1995.
- OLIVEIRA, Sheila F. P. *Discurso Gênero e Argumentação na Autoajuda de Shinyashiki*. Dissertação (Doutorado em Letras), Unesp, Araraquara, 2006.
- ORTEGA, Francisco. “Neurociências, neurocultura e autoajuda cerebral”. *Interface - comunicação, saúde, educação* 13 (31), Botucatu, 2009: 247-260.
- PERELMAN, Chaïm; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. *Tratado da argumentação: a nova retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- PICANÇO, Monise Fernandes. *O Poder da solução. A construção do mercado de literatura de autoajuda (voltada a negócios)*. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- PIGNARRE, Philippe. *O que é o medicamento: um objeto estranho entre ciência, mercado e sociedade*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

- PIGNARRE, Philippe; STENGERS, Isabelle. *Capitalist Sorcery: breaking the spell*. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- PREUSSLER, Cibelle C. *O discurso motivacional empresarial e a construção ideológica da subjetividade*. Dissertação (Mestrado em Letras), UNIOESTE, Cascavel, 2013.
- READY, Romilla; BURTON, Kate. *Programação Neurolinguística para leigos*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- RIBEIRO, Magda dos Santos. *Etnografia em ambientes empresariais: polêmicas e intervenções entre antropólogos e empresários*. In: IX RAM Reunião de Antropologia do Mercosul - Culturas, Encontros e Desigualdades, 2011, Curitiba. Culturas, Encontros e Desigualdades, 2011.
- RODRIGUES, Rosana F. L. *Palestras motivacionais para o segmento empresarial: um estudo do aspectos retóricos com destaque à prosódia*. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Universidade de Franca, Franca, 2008.
- RÜDIGER, Francisco R. M. *Literatura de autoajuda e individualismo: contribuição ao estudo da subjetividade na cultura de massa contemporânea*. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1996.
- SCHECHNER, Richard. “Pontos de contato entre o pensamento antropológico e teatral”. *Cadernos de campo*, n. 20, 2011: 213-236.
- _____. *Performance Theory*. New York: Routledge, 1988.
- SHAPIN, S; SHAFFER, S. *Leviathan and the Air-Pump: Hobbes, Boyle, and the experimental life*. New Jersey: Princeton University Press, 1986.
- SINGER, Margaret T. *Cults in our midst: the continuing fight against their hidden menace*. San Francisco: Jossey Bass, 2003.
- STENGERS, Isabelle. “La proposition cosmopolitique”. In: Lolive, Jacques & Soubeyran, Olivier (eds.). *L’émergence des cosmopolitiques*. Paris: La Découverte, 2007:45-68.
- _____. “Le médecin et le charlatan”. In: *Médecins et sorciers*. Tobie Nathan e Isabelle Stengers. Paris: La Découverte, 2012
- _____. *A invenção das ciências modernas*. São Paulo: Ed.34, 2002.

STOCZKOWSKI, Wictor. “The 'fourth aim' of anthropology: Between knowledge and ethics”. *Anthropological Theory*, 12/2008, 8(4): 345-356.

TAYLOR, Diana. “Traduzindo performance [prefácio]”, In: *Antropologia e Performance*; DAWSEY, John C.; Müller, Regina P.; HIKIJI, Rose Satiko G.; MONTEIRO, Mariana F.M. (orgs). São Paulo: Terceiro Nome, 2013.

TEORIA do firewalking. *Firewalking*, [S.l.], [199-]. Disponível em <<http://www.firewalking.com.br/index.php/firewalking/teoria>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

THE LGAT experience. *Cult awareness information centre*, [Brisbane], [entre 1995 e 2013]. Disponível em: <http://www.culthelp.info/index.php?option=com_content&task=view&id=965&Itemid=12>. Acesso em: 10 set. 2013.

TRINGALI, Dante. *A arte poética de Horácio*. São Paulo: Musa, 1993.

TURMINA, Adriana Cláudia. *Autoajuda nas relações de trabalho: formação ou conformação*. São Paulo: Editora Senac, 2014.

TURNER, Victor. “Um curandeiro Ndembu e sua prática”. In: *Floresta de Símbolos: aspectos do ritual Ndembu*. Niterói: EdUff. 2005

_____. “Liminal ao liminoide: em brincadeira, fluxo e ritual. Um ensaio de simbologia comparativa”, *Mediações*; Londrina, 2012, v.17, p 214-257.

_____. *Dramas, campos e metáforas: ação simbólica na sociedade humana*. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense: 2008.

_____. *O processo ritual: estrutura e antiestrutura*. Petrópolis: Vozes, 1947.

_____. *The Anthropology of Performance*. Nova York: PAJ Publications, 1988.

VAN GENNEP, Arnold. *Os Ritos de Passagem*. Petrópolis: Vozes, 1978.

VANDENBOS, Gary R. (org). Bueno, Daniel (trad). Veronese, Maria Adriana Veríssimo (trad). Monteiro, Maria Cristina (trad). *Dicionário de psicologia APA*. Porto Alegre, Artmed, 2010.

VELHO, Gilberto. *Individualismo e Cultura*: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

VILHENA, Luís Rodolfo. *O mundo da astrologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. “O nativo relativo”. *Mana* 8 (1), Rio de Janeiro, 2002.

WAGNER, Roy. *A invenção da cultura*. São Paulo: Cosac Naify, 2010.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

_____. *Economia e sociedade*: fundamentos da sociologia compreensiva. Imprensa Oficial: São Paulo, 2004.

WHAT IS CAIC?. *Cult awareness information centre*, [Brisbane], [entre 1995 e 2013].

Disponível em:

<http://www.culthelp.info/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=4>. Acesso em: 10 set. 2013.

ANEXOS

1 Filosofia do Sucesso

Se você pensa que é um derrotado, você será derrotado. Se não pensar “quero a qualquer custo”, não conseguirá nada. Mesmo que queira vencer, mas pensa que não vai conseguir, a vitória não sorrirá para você.

Se você fizer as coisas pela metade, você será um fracassado. Nós descobrimos neste mundo que o sucesso começa pela intenção da gente, e tudo se determina pelo nosso espírito.

Se você pensa que é um malogrado você se torna como tal. Se você almeja atingir uma posição mais elevada deve, antes de obter a vitória, dotar-se da convicção de que conseguirá infalivelmente.

A luta pela vida nem sempre é vantajosa aos fortes, nem aos espertos. Mais cedo ou mais tarde, quem cativa a vitória é aquele que crê plenamente: “Eu conseguirei”.

Atribuído a Napoleon Hill

2 Egograma

Preencha os quadros em branco seguindo as instruções ao lado:

SIM — Sempre - 3
Frequentemente - 2
Às vezes - 1
NÃO — Muito raramente - 0

	PC	PA	A	CL	CA
01 Tem movimentos firmes e ativos?			1		
02 É espontâneo e livre?				2	
03 Despreza os outros?	0				
04 Procura harmonizar-se com os que o cercam?					2
05 Valoriza as tradições?	3				
06 Percebe as qualidades alheias e as ressalta?		2			
07 Interessa-se pelas conversas alheias?		2			
08 Analisa bem a realidade e toma decisões?			2		
09 Expressa logo os sentimentos na fisionomia?				3	
10 É crítico às coisas e fatos?	3				
11 É cerimonioso e retraído?					3
12 É extremamente atencioso com os outros?		2			
13 Protela as decisões referente às questões desagradáveis?					2
14 Valoriza o senso de responsabilidade?	1				
15 Conversa com o parceiro em postura correta encarando-o?			2		
16 Vive se queixando e se lamentando?					0
17 Gosta de ajudar os outros?		2			
18 Examina a reação alheia?					3
19 Costuma perguntar "Por que?" "Como?"			1		
20 É moralista?	1				
21 Julga corretamente os fatos?			2		
22 Manifesta expressões de espanto: "Não diga?"					0
23 É rigoroso com fracassos e defeitos alheios?	0				
24 Cozinha, lava e limpa por iniciativa própria?			2		
25 É do tipo que consegue dizer o que pensa?					0
Total					

	PC	PA	A	CL	CA
26 Sempre arranja boas desculpas?					1
27 Costumeiramente expressa-se dizendo: "Deve fazer"?	0				
28 Tem dificuldade em ficar quieto e parado?				2	
29 Cumpre rigorosamente os regulamentos?	2				
30 Sabe lidar relativamente bem com as pessoas?					2
31 Esforça-se para contentar os outros?					2
32 Fala sem cerimônia sobre o que pensa?				0	
33 Colhe várias informações (fatos) e os analisa bem?		2			
34 Você é egoísta?				1	
35 Diz: "Desculpe-me", "Sinto Muito"?					2
36 Julga os fatos sem interferir a sua opinião pessoal?			1		
37 É extremamente curioso?					3
38 É indiferente aos assuntos alheios?					1
39 Age sempre em busca do ideal?	1				
40 Sempre planeja conscientemente antes de agir?				2	
41 Não se toma emotivo em uma conversa?				0	
42 Sempre que vê um pessoa em dificuldades, consola-a?			2		
43 Assume a liderança do trabalho em atividades coletivas?	0				
44 Expressa com clareza e firmeza a sua opinião pessoal?	1				
45 Decide pela intuição em lugar da razão?					1
46 É maleável?		2			
47 É obstinado em relação aos seus desejos?					2
48 Perdoa com sinceridade as falhas alheias?		2			
49 Dialoga facilmente com qualquer pessoa?					1
50 Não consegue recusar um pedido?		1			
Total

3 Outras dinâmicas do LT

Ancoragem

Dinâmica típica da PNL. Cada um deve lembrar de uma sensação positiva e evocá-la, como “confiança” por exemplo. Então fecham-se os olhos e imagina-se essa sensação como uma esfera de alguma cor no centro do círculo. O treinador pede para que imaginem essa sensação crescendo cada vez mais, então todos devem entrar nessa esfera e fazer um gesto (fechar a mão em punho, por exemplo). Então voltam o passo e saem da esfera. Isso é feito três vezes, com três sensações diferentes. A partir dessa dinâmica, sempre que precisarem dessa sensação, no dia-a-dia, devem repetir o gesto para evocá-la.

Chart Neurolinguístico

Dinâmica realizada no domingo, pouco antes da *respiração*, a ideia seria a de “destravar” o cérebro. Deve-se repetir uma série de movimentos indicados em uma tabela. Esta contém as letras do alfabeto e, sob cada letra, há uma instrução de movimento indicada por uma outra letra: “E”= levantar o braço esquerdo e o pé direito; “D”= levantar o braço direito e o pé esquerdo; “J”= levantar os dois braços e pular no mesmo lugar. A dinâmica é feita em duplas, um dos *treinandos* realiza os movimentos recitando o alfabeto, enquanto outro segura a tabela. Após chegar à letra Z, muda-se de posição com o parceiro. Segundo o treinador Alberto, o *chart neurolinguístico* tem como objetivo fortalecer as sinapses entre os lados direito e esquerdo do cérebro – já que cada parte comanda um lado do corpo. Também aconselhou a realização frequente da dinâmica, como uma ginástica cerebral.

8 horas em 10 minutos

No terceiro dia de curso todos participam dessa dinâmica a fim de recuperar energias. Deitam-se em colchonetes, com música lenta e luz baixa, então o treinador narra uma história na qual eles saem do hotel, vão a um lugar aconchegante, recuperam todo o vigor e voltam recarregados. Alguns se sentem recuperados. É um exercício simples de sugestão e mentalização.

Escravos de Jó

feito com o pé direito do calçado, brincadeira feita logo após a “humildade”. Segundo membros da equipe serve para mudar o estado mental, “quebrar o gelo”, pois a dinâmica seguinte é a da raiva. Logo, notamos que algumas dinâmicas valem mais pelo estado gerado nos participantes do que por seu conteúdo. É a “montanha-russa” psicológica do LGAT.

4 Seções de cinema do “Cine Sebrae” na “Feira do Empreendedor” de 2015

CINE SEBRAE					
SESSÕES	HORÁRIOS	SÁBADO 07/02	DOMINGO 08/02	SEGUNDA-FEIRA 09/02	TERÇA-FEIRA 10/02
1ª Sessão	10h30	O CÉU DE OUTUBRO Transformando sonhos em realidade	ERIN BROCKOVICH Mobilizando pessoas para a realização de seus projetos	DUAS VIDAS Aprendendo com o passado, aproveitando o presente para construir um futuro de realizações	COACH CARTER Formando uma equipe de campeões
2ª Sessão	12h00	DUAS VIDAS Aprendendo com o passado, aproveitando o presente para construir um futuro de realizações	COACH CARTER Formando uma equipe de campeões	O CÉU DE OUTUBRO Transformando sonhos em realidade	ERIN BROCKOVICH Mobilizando pessoas para a realização de seus projetos
3ª Sessão	13h30	À PROCURA DA FELICIDADE Superando os desafios para alcançar o sucesso	UMA MENTE BRILHANTE Negociando para atingir seus objetivos	ERIN BROCKOVICH Mobilizando pessoas para a realização de seus projetos	GLADIADOR Liderando equipes para o sucesso
4ª Sessão	15h00	UMA MENTE BRILHANTE Negociando para atingir seus objetivos	GLADIADOR Liderando equipes para o sucesso	COACH CARTER Formando uma equipe de campeões	DUAS VIDAS Aprendendo com o passado, aproveitando o presente para construir um futuro de realizações
5ª Sessão	16h30	GLADIADOR Liderando equipes para o sucesso	À PROCURA DA FELICIDADE Superando os desafios para alcançar o sucesso	GLADIADOR Liderando equipes para o sucesso	O CÉU DE OUTUBRO Transformando sonhos em realidade
6ª Sessão	18h00	COACH CARTER Formando uma equipe de campeões	DUAS VIDAS Aprendendo com o passado, aproveitando o presente para construir um futuro de realizações	UMA MENTE BRILHANTE Negociando para atingir seus objetivos	À PROCURA DA FELICIDADE Superando os desafios para alcançar o sucesso
7ª Sessão	19h30	ERIN BROCKOVICH Mobilizando pessoas para a realização de seus projetos	O CÉU DE OUTUBRO Transformando sonhos em realidade	À PROCURA DA FELICIDADE Superando os desafios para alcançar o sucesso	UMA MENTE BRILHANTE Negociando para atingir seus objetivos