

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RACIONALIDADE E IRRACIONALIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES

CARLOS ROBERTO ALCÂNTARA DE REZENDE

Belo Horizonte  
2010

CARLOS ROBERTO ALCÂNTARA DE REZENDE

RACIONALIDADE E IRRACIONALIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

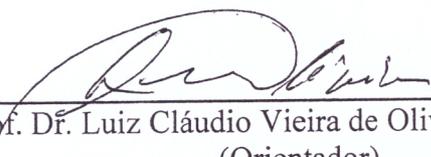
Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

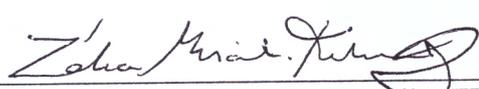
Orientador: Professor Doutor Luiz Claudio Vieira de Oliveira

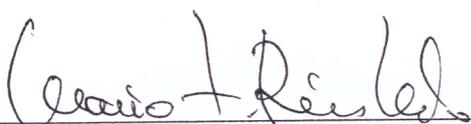
Belo Horizonte – MG  
2010

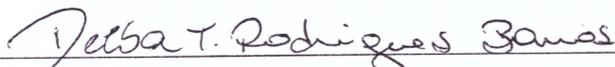
R467r	<p>Rezende, Carlos Roberto Alcântara de  Racionalidade e irracionalidade nas organizações / Carlos Alberto Alcântara de Rezende. - Belo Horizonte, 2010.  125 f.</p> <p>Dissertação (Mestrado): FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura. Faculdade de Ciências Empresariais.  Orientadora: Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira Oliveira.</p> <p>1. Racionalidade organizacional. 2. Fatores psicossociais - administração. 3. Irracionalidade nas organizações. I. Título.</p> <p>CDD: 658.0019  CDU: 658.3</p>
-------	--

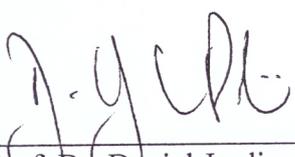
Dissertação intitulada “**Racionalidade e irracionalidade nas organizações.**”,  
de autoria do mestrando *Carlos Roberto Alcântara de Rezende*, aprovado pela  
banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Delba Teixeira Rodrigues Barros - UFMG

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 22 de abril de 2010.

## AGRADECIMENTOS

Pesquisar sobre o tema desta dissertação envolveu o desafio de trilhar pelo caminho do imponderável, em um ambiente sedento de ponderabilidade. Seria impossível para mim, não fosse o fato de que algumas pessoas acreditaram que isso poderia ser feito. Agradeço:

. Ao Prof. Luiz Claudio Vieira de Oliveira, pela orientação impecável e pela naturalidade como que acolheu este tema, pouco usual e complexo.

. Aos professores do Curso de Mestrado em Administração da FUMEC, por consolidar em mim o amor pela Administração;

. Aos psicanalistas: Flávio Neves, Gisèle Brito, Lea Meilman, Marília Botinha, Paulo Hermida, Sérgio Kehdy, por disponibilizarem seu tempo e reconhecida habilidade profissional para responder às minhas perguntas;

. Ao psicanalista Vitor Andrade, pela colaboração, e pelo exemplo de desenvoltura e profundidade com que aplica a teoria psicanalítica aos temas políticos e sociais;

. À pedagoga Elizabeth Barone, especialista competente em recursos humanos, pela preciosa atenção, e por trazer contrapontos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa;

. Ao professor Mário Reis, especial colaborador, por estimular-me à investigação sobre paradoxos da Administração, demonstrando o gosto científico pelo contraditório.

. À professora Zélia Kilimnik, pelas importantes indicações bibliográficas, sugestões e validação do projeto de pesquisa;

. Ao psicanalista Wagner Bernardes, profundo conhecedor das obras de Freud, pela orientação, em especial, por apontar-me a divisão do indivíduo e a unidade das palavras antitéticas;

. À minha esposa Thereza Rezende, psicanalista virtuosa, por disponibilizar-me importante apoio, contatos, conhecimentos, e extensa bibliografia;

. À minha filha Ana Rezende, pelo interesse e companheirismo diante dos cansativos fins de semana, férias e noites dedicados à dissertação.

Dedico esta dissertação aos meus pais por me ensinarem a perguntar: por que não?

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fluxo do PDCA.....	58
-------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Roteiro de pesquisa .....	14
QUADRO 2 - Comparação entre o modelo de decisão aristotélico e um exemplo empresarial .....	20
QUADRO 3 - Escolhas e resultados possíveis.....	28
QUADRO 4 – Evolução das teorias de administração das organizações.....	55
QUADRO 5 – Princípios da administração clássica .....	554
QUADRO 6 - Características dos fatores de influência da irracionalidade .....	107

## LISTA DE SIGLAS

PDCA – Plain Do Check Action

BSC – Balance Scorecard

CEO – Chief Executive Officer

ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD

ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

## RESUMO

A administração das organizações baseia-se historicamente em procedimentos racionais e positivistas, tidos como o melhor caminho para a efetividade de resultados. A lógica dos processos e ferramentas gerenciais tenta imperar por meio da burocracia institucionalizada, envolvendo estruturas funcionais, orientadas por planos objetivos, controle de desempenho, monitoramento e avaliação. A organização funciona exclusivamente sob orientação do indivíduo e dependente da racionalidade das suas escolhas para realizar as finalidades corporativas. O indivíduo parece corresponder a essa expectativa, mas, vez por outra, renitente, surpreende os administradores e age irracionalmente, contrariando as mais modernas diretrizes e preceitos da gestão. Alguns fatores psicossociais colaboram para que isso aconteça. O primeiro deles focaliza o conflito entre o indivíduo e a organização, como gerador de desarmonia; outro fator refere-se ao narcisismo como transtorno de comportamento encontrado no ambiente organizacional, capaz de desviar o indivíduo dos objetivos corporativos e da realidade; um terceiro fator refere-se ao inconsciente psíquico, um lugar virtual na mente humana, imprevisível e incontrolável, permanentemente ativo e influente nas escolhas do indivíduo; o último fator identificado refere-se à idealização que o indivíduo faz da organização e, ou, de grupos a que pertence, freqüentemente baseada na preservação irracional de certezas ilusórias. Esses fatores decorrem da natureza humana e atingem a todos os indivíduos da organização, em especial, as pessoas em posição de poder, tendo em vista a maior repercussão das suas escolhas no desempenho organizacional. A reflexão sobre os fatores elencados pode auxiliar os administradores a lidar com os limites de efetividade das ferramentas gerenciais frente ao indivíduo, um limite aparentemente “endêmico e incurável”.

Palavras-chave: Racionalidade. Irracionalidade. Fatores psicossociais.

## ABSTRACT

The administration of the organizations is based historically on rational procedures and positivists, taken as the best path for the effectiveness of results. The logic of the processes and management tools try to prevail through the bureaucracy institutionalized, involving functional structures, guided by plans objectives, performance control, monitoring and evaluation. The organization works exclusively under the guidance of the individual and dependent on the rationality of their choices to accomplish the corporate purposes. Everyone seems to correspond to this expectation, but, occasionally stubborn, surprised administrators and acts irrationally, against the latest guidelines and standards of management. Some psychosocial factors work together to make it happen. The first focuses on the conflict between the individual and the organization as a generator of disharmony, another factor refers to as narcissism disorder behavior found in the organizational environment, capable of diverting the individual business objectives and reality, a third factor refers to the unconscious psychic, a virtual place in the human, unpredictable and uncontrollable, always active and influential in the choice of the individual, the last factor identified is the idealization that the individual makes the organization, and / or groups you belong to, often based on irrational preservation of illusory certainties. These factors stem from human nature and affect all individuals in the organization, especially people in positions of power, with a view to greater impact of their choices on organizational performance. Reflection on the factors listed can assist managers to deal with the limits of effectiveness of management tools against the individual, a limit apparently “endemic and incurable”.

Keywords: Rationality. Irrationality. Psychosocial factors.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 A IRRACIONALIDADE NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS .....	19
2.2 TEORIA DOS JOGOS.....	26
2.3 RACIONALIDADE, IRRACIONALIDADE E DISCURSO .....	30
<b>3 EXEMPLOS DE RACIONALIDADE E IRRACIONALIDADE.....</b>	<b>34</b>
3.1 ESTUDO DE JIM COLLINS.....	34
3.2 CASO CHRYSLER: NARCISISMO .....	36
3.3 CASO KROGER <i>VERSUS</i> A&P: UMA QUESTÃO DE REPOSICIONAMENTO .....	37
3.4 CASO REYNOLDS <i>VERSUS</i> PHILIP MORRIS: AQUISIÇÃO EQUIVOCADA .....	38
3.5 CASO LEHMAN BROTHERS: COLOSSAL FALHA DE BOM SENSO .....	39
3.6 CASO ADDRESSOGRAPH: PERDA DO PRINCÍPIO DE REALIDADE.....	40
3.7 CASO BANK OF AMÉRICA <i>VERSUS</i> NUCOR E WELLS FARGO: GASTOS EXCESSIVOS .....	40
3.8 CASO ABBOTT LABORATORIES: CONTRA O NEPOTISMO .....	41
3.9 GESTÃO PARA A INSUSTENTABILIDADE .....	42
3.10 CASO GENERAL ELETRIC: UMA GESTÃO RACIONAL .....	42
<b>4 IRRACIONALIDADE: TEORIAS E FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>44</b>
4.1 ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA .....	46
4.2 PÓS ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA .....	48
4.3 REFLEXÕES SOBRE AS TEORIAS .....	53
4.4 PDCA .....	57
4.5 BSC .....	61
4.6 GERENCIAMENTO POR METAS.....	64
<b>5 ABORDAGEM PSICANALÍTICA E PSICOSSOCIAL .....</b>	<b>68</b>
<b>6 FATORES PSICOSSOCIAIS DE INFLUÊNCIA .....</b>	<b>76</b>
6.1 CONFLITO ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO.....	76
6.2 TRANSTORNO NARCÍSICO .....	89
6.3 INCONSCIENTE PSÍQUICO .....	96
6.4 IDEALIZAÇÃO DE VERDADES ILUSÓRIAS E VONTADE DE CERTEZA.....	101
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há que dizer do absoluto que ele é essencialmente resultado, que ele não é senão por fim o que ele é em verdade, e é nisto precisamente que consiste sua natureza de ser sujeito atual ou devir de si.

**Hegel**

As organizações são estruturas sistêmicas criadas para satisfazer as necessidades do ser humano civilizado. Existem, desde os tempos muito antigos, na forma de empresas, governos e associações com as mais diversas finalidades. São essencialmente dependentes de um modo coletivo de produção de resultados, baseado em procedimentos racionais. Isso envolve ordenamentos, hierarquias, padrões de procedimentos e responsabilidades coerentes com uma engenharia de meios, pensada para que cada indivíduo ou coisa cumpram adequadamente o seu papel na construção dos objetivos corporativos.

As organizações são administradas para funcionar de forma virtuosa e racional. Entretanto, embora tentem, não conseguem atingir esse objetivo em tudo, o tempo todo, em que pese o esforço centenário das teorias e das ferramentas gerenciais. Mais do que isso, o ambiente organizacional parece, às vezes, insubmisso a teorias e ferramentas gerenciais, por causa de fatores subjetivos. As teorias gerenciais para a administração racional das organizações foram desenvolvidas a partir das propostas de Taylor, Fayol, Ford, Mayo (PUGH; HICKSON, 2004), estendendo-se do final do século XIX até hoje.

O desenvolvimento do capitalismo, desde a Revolução Industrial, criou a necessidade de maior produtividade e eficiência, ao mesmo tempo em que requereu instrumentos para que tais objetivos fossem alcançados. Por outro lado, o aumento da concorrência e o encaminhamento para a globalização, abolindo fronteiras espaciais e temporais, tornaram urgente a reflexão sobre os mecanismos gerenciais, a fim de que a administração das organizações propiciasse a máxima produtividade com o mínimo de problemas. Tal reflexão e os mecanismos criados a partir dela, privilegiaram a racionalidade, cuja metáfora é a linha de montagem fordista, ao mesmo tempo em que desconsideraram a irracionalidade.

Entretanto, do sec. XIX até hoje, observa-se que as teorias gerenciais, por mais completas e complexas que sejam, não conseguem ser plenamente eficazes. Sua transformação cíclica, ou sua substituição por novas teorias, de acordo com as transformações sociais e organizacionais, demonstram que a realidade que tentam explicar e controlar é mais complexa e profunda. Para Freitas (2000, p. 42), “as organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza”. Segundo a autora, desconsiderar essa possibilidade da irracionalidade é assumir uma análise parcial do funcionamento organizacional. Outros autores, como Simon (1947), Berger (1985), Crozier (1994), Pugh e Hickson (2004), Bourdieu (1996, 2005), Enriquez (1990, 2000, 2007, 2009), Aguiar (2005), Motta e Vasconcelos (2008), entre outros, também destacam a importância do cômputo da irracionalidade para a construção de uma teoria que dê conta das questões gerenciais das organizações. Portanto, a partir dessas considerações, propomos a seguinte questão de pesquisa: **que fatores impedem as organizações de serem plenamente racionais?**

No mundo da organização, o indivíduo existe em função do sistema organizacional e vice-versa. O comportamento humano é a principal variável de influência na definição dos procedimentos de gestão organizacional, e é possível que a irracionalidade se explique nas razões desse comportamento. Para tanto, o caminho desta investigação, nas palavras de Minayo (2000, p. 246) enfatiza “a dimensão interior, ontológica do ser humano enquanto criador”. É possível que as organizações não consigam ser plenamente racionais porque existem fatores psicossociais inerentes à natureza humana, capazes de comprometer as escolhas funcionais dos indivíduos.

Este trabalho objetiva refletir sobre esses fatores. Mais especificamente, pretende: conceituar racionalidade e irracionalidade na organização; identificar limitações no esforço gerencial envolvendo fatores subjetivos; descrever o indivíduo como um obstáculo à racionalidade; e evidenciar a importância da abordagem psicossocial como alternativa para a compreensão da irracionalidade na organização.

A metodologia utilizada foi explicativa, cujo objetivo, segundo Vergara (2000, p. 47-48), é tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos, esclarecer sobre os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Para tanto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, em especial, publicações sobre os fundamentos das teorias de administração das organizações,

psicanálise e psicossociologia. A constatação empírica foi baseada em dados secundários e relatos de irracionalidade, com destaque para a pesquisa científica de Collins (2006), em que se avalia o desempenho de vinte e duas empresas americanas, agrupadas e investigadas conforme a capacidade de realizar escolhas que levam à excelência ou ao fracasso.

Esta dissertação considerou também duas outras publicações coerentes com o estudo de Collins (2006), sendo o caso Lehman Brothers, descrito por Mc Donald e Robinson (2009), referenciado como um exemplo de irracionalidade, e o caso General Electric (GE), descrito por Krames (2006) e Magee (2009), referenciado como um exemplo de racionalidade.

Os resultados da pesquisa de Collins, corroborados pelos relatos sobre o Lehman Brothers e a GE, foram analisados do ponto de vista da constatação da irracionalidade no ambiente organizacional. Dessa forma, serviram de apoio às afirmações encontradas na pesquisa bibliográfica, essas sim categóricas quanto aos fatores de influência.

Algumas entrevistas foram realizadas, envolvendo profissionais atuantes em organizações e psicólogos. Contudo, os resultados não foram considerados, porque não serviram ao propósito deste estudo, tendo em vista o caráter genérico das respostas, e a complexidade da questão de pesquisa. No entanto, a conclusão do trabalho, após o expressivo aprofundamento teórico sobre o tema, abriu espaço para a realização de futuras investigações empíricas, baseadas com objetividade nos fatores de influência elencados.

A harmonização das interpretações analíticas da bibliografia com as constatações empíricas de irracionalidades apontadas por Collins (2006), Krames (2006) e Magee (2009) será corroborada pela experiência e função crítica deste pesquisador, sem, contudo, exceder o significado contextual. Esse engajamento reflexivo do investigador é reconhecido por Cho e Trent (2006). Para Guillemin e Gillan (2004), a flexibilidade é o caminho para o pesquisador analisar, questionar e, algumas vezes, se reposicionar nos temas e situações que frequentemente se encontram “fora do lugar” na prática diária da vida social.

A utilização da abordagem psicossocial, menos usual nos estudos organizacionais, constitui um caminho alternativo para a explicação de um fenômeno ainda resistente aos mecanismos gerenciais. Bourdieu (1996, 2005) reforça essa opção ao afirmar que o pesquisador deve

buscar uma ruptura com o conhecido e o generalizado, e não se deixar levar pela representação dominante.

Segundo Freitas (2000, p. 41, 68), o maior volume de estudos sobre a cultura organizacional tem se concentrado na discussão dos elementos que formam e influenciam a organização, internos e externos, e em como essas variáveis podem ser utilizadas ou manipuladas, com ênfase no pragmatismo e na objetivação do saber. Este trabalho pretende ampliar essa abordagem e focalizar a natureza complexa da mente humana, como fator de influência nos resultados organizacionais. Afinal, a irracionalidade envolve fatores subjetivos importantes, que devem ser estudados, inclusive, a bem do pragmatismo e da objetivação do saber, como quer a Administração.

O QUADRO 1, abaixo, ilustra como a questão de pesquisa será discutida:

**QUADRO 1 - Roteiro de pesquisa**

1°. Conceituação da racionalidade e da irracionalidade.	Definição central da dissertação, possibilitando a identificação empírica de escolhas racionais e irracionais em organizações, assim como a percepção da relatividade deste tipo de avaliação.
2°. Exemplos de racionalidade e irracionalidade em organizações.	Referência empírica por meio de dados e relatos secundários, com o objetivo de demonstrar que a irracionalidade pode comprometer as escolhas das pessoas em posição de poder nas organizações, sem justificativas plausíveis.
3°. Como as teorias organizacionais lidam com a irracionalidade.	Enfoque no esforço de racionalidade, na constatação da irracionalidade e nas dificuldades encontradas.
4°. Abordagem psicanalítica e psicossocial.	Explicação sobre os fundamentos dessa abordagem, com argumentos que justificam a sua utilização para a realização do objeto de pesquisa.
5°. Fatores psicanalíticos e psicossociais de influência na irracionalidade.	Identificação de quatro fatores capazes de explicar a irracionalidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Este estudo parte da premissa de que existem fatores ontogênicos, psicanalíticos e psicossociais, por trás das escolhas do indivíduo, no desempenho das suas funções corporativas, uma vez que, segundo Freitas (2000, p. 42), as pessoas “são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si”.

Esses fatores subjetivos apresentam-se com maior destaque, quando envolvem o indivíduo membro da organização empresarial inserida num mercado extremamente competitivo, atuando sob forte pressão. Sua irracionalidade pode refletir negativamente sobre a empresa e causar graves consequências, especialmente se estiver investido em posições de poder.

A análise evolutiva das teorias de administração das organizações permite a afirmação de que, após mais de um século de profundos estudos e experiências de gestão da organização, a plena racionalidade parece escapar aos administradores. As explicações, até então, focalizam as limitações cognitivas do indivíduo para lidar com a complexidade organizacional, e a enorme abrangência do ambiente externo. Segundo Simon (1947), a racionalidade é limitada porque as pessoas na organização não têm controle sobre todas as informações e variáveis que interferem nos resultados, pois o funcionamento da organização envolve contingências psicológicas, funcionais, econômicas, normativas, políticas, culturais e mercadológicas, internas e externas, que excedem a percepção dos gestores e operadores.

Para lidar com esse obstáculo, a organização se defende com mecanismos capazes de mobilizar cada recurso, ao seu tempo, de forma adequada, tangível, previsível e racional. Entre esses mecanismos, destacam-se as ferramentas de planejamento, monitoramento, checagem e avaliação, tais como o PDCA<sup>1</sup> (*Plan, Do, Check, Action*) o BSC (*Balance Scorecard*) e o Gerenciamento por Metas. Embora mais sofisticadas, essas ferramentas preservam alguns fundamentos das primeiras teorias de administração das organizações que, à época, consideravam as pessoas como um recurso dinâmico, absolutamente suscetível aos estímulos gerenciais.

A partir da segunda metade do século passado, e até hoje, esse princípio racionalista e positivista, baseado na ilusão do pleno controle e previsibilidade, vem sendo cientificamente questionado. Nesse período, surgiram teorias cognitivas, estratégicas, críticas, contingenciais, políticas e relacionais. A partir de então, houve o crescente reconhecimento dos fatores ambientais e psicológicos determinantes das escolhas do indivíduo na organização.

---

<sup>1</sup> Modelo de gestão descrito por Falconi (2004), em que as ações da organização são gerenciadas de forma sistêmica e circular, envolvendo as seguintes etapas: planejamento, execução, checagem e ações de correção ou padronização.

O limite do esforço de racionalidade feito pela organização pode ser percebido até mesmo em instituições supostamente consolidadas e bem gerenciadas. Alguns exemplos descritos e comentados neste estudo focalizaram os erros de escolha dos dirigentes de grandes empresas americanas, como a Chrysler, em que o *Chief executive officer* (CEO) priorizou a própria carreira em detrimento da empresa; a Addressograph, reposicionando-se de forma equivocada no mercado; a A&P, insistindo na manutenção de um modelo de lojas ultrapassado, na contramão de evidências objetivas; o Lehman Brothers, negociando produtos com alto risco de inadimplência; e J. R. Reynolds, realizando aquisições equivocadas e, com isso, destruindo o próprio patrimônio.

Nesses exemplos de irracionalidade, chama a atenção o fato de que essas empresas atuavam em um País altamente desenvolvido, estavam posicionadas com destaque, e eram tidas como sólidas. Fica evidente que os mecanismos institucionais de gestão não foram suficientes para evitar a realização de escolhas equivocadas. Ressalta-se que tais escolhas foram sustentadas pelos líderes, relativamente impermeáveis aos mecanismos gerenciais de medição, monitoramento e controle. Apoiando-se, possivelmente, em assessores cordatos e na desinformação dos Conselhos Gestores, construíram contextos imaginários, criaram certezas e determinaram realidades que não se comprovaram.

Fica evidente a fragilidade da organização frente ao indivíduo. Afinal, são as pessoas que definem e executam as tarefas estratégicas, são elas que fazem as escolhas que orientam o funcionamento da organização. O indivíduo não é apenas um recurso, é a própria organização, e quase tudo depende da sua racionalidade, e da forma como utiliza o seu discurso e se coloca ao serviço do discurso da organização.

Para explicar esse tipo de comportamento, as organizações baseiam-se frequentemente em abordagens comportamentais, funcionais e sociológicas, favorecendo o entendimento de que as motivações, para determinadas atitudes, escolhas e decisões, explicam-se na interação dos indivíduos com o ambiente, ou seja, é uma questão de causa e efeito. Em geral, as teorias organizacionais não focalizam as escolhas humanas do ponto de vista intrínseco. As falhas são mencionadas sem a consideração mais profunda dos processos psicológicos internos, que contribuem para a sua explicação, como se a mente fosse uma caixa hermética e impenetrável.

Essa constatação aponta uma possível lacuna na investigação da irracionalidade na organização.

A afirmação recorrente de autores como Enriquez (1990), Freud (2001), Motta e Vasconcelos (2008), Thompson (1980), Bargh (2006), Marcuse (1966), entre outros, de que parte das escolhas do indivíduo pode ser irracional, por motivos inconscientes e involuntários, representa uma pista para a solução do problema de pesquisa desta dissertação. Dessa forma, o indivíduo não seria um *toto*, como aparece nas teorias de administração das organizações pesquisadas. Ele seria pelo menos dois: um, consciente, dominando as próprias escolhas; e outro, inconsciente, sem controle do que escolhe.

O indivíduo, entre outras coisas, é influenciado por suas experiências de vida, educação, treinamentos, e pelos procedimentos organizacionais de gestão. A dinâmica de interação consigo e com o mundo exterior reflete uma relativa plasticidade, verificada na sua capacidade de aprender e de se ajustar conscientemente ao ambiente. Por outro lado, o comportamento humano também decorre de fatores psicanalíticos e psicossociais, capazes de suplantar a consciência e a vontade própria, fazendo parecer que cada pessoa segue o trilho de um destino involuntário. Possivelmente isso explique a renitência do indivíduo em reformular o seu jeito de ser e em reorientar o seu padrão de escolhas, mesmo quando as evidências indicam o prejuízo para a organização, ou para si próprio, como expôs Collins (2006).

Possivelmente, a irracionalidade do indivíduo também esteja relacionada aos desejos que excedem o ambiente produtivo da organização. Freitas (2000, p. 52) considera que o indivíduo “busca encontrar algo mais que a satisfação produzida pela execução da tarefa específica concreta”. Sobre isso, Motta e Vasconcelos (2008, p. 56) afirmam que “[...] existem necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais”. Segundo o autor, conhecer esses fatores passa a ser um aspecto importante da Administração.

O ser humano comanda o planeta e é considerado com destaque entre os animais, por conta da racionalidade com que conduz a sua vida. Paradoxalmente, desconsidera evidências científicas e move-se por ilusões. Não raro, faz escolhas irracionais sob a influência de medos, autoconfiança excessiva, impulsividade, baixa autoestima, tristezas, alegrias, ódio, vingança, amor, inveja, ambição e vaidade. Vez por outra, age inconscientemente contra a organização e

até mesmo contra si, evidenciando o caráter subjetivo das razões da irracionalidade na organização.

O indivíduo e a organização não se harmonizam facilmente. O indivíduo é, por natureza, complexo e imprevisível. Age com base na realidade que percebe, de maneira particular, por vezes destoante da percepção dos outros e da racionalidade organizacional. Insere-se na organização por seu instinto gregário e para realizar tarefas impossíveis de serem realizadas individualmente. Dentro dela, convive com outros indivíduos e satisfaz a sua necessidade de integrar um ambiente coletivo. Também busca o prazer e o atendimento dos seus desejos mais profundos, conseqüentes de um mundo interno carregado de afetividade. Castoriadis (1995, p. 358-359) define assim:

[...] o indivíduo social é alguém que pode sentir prazer em fabricar um objeto, em falar com os outros, em ouvir uma história ou um canto, em olhar uma pintura, em demonstrar um teorema ou em adquirir um saber; também em tomar conhecimento que os outros têm uma boa opinião a seu respeito e mesmo em pensar que agiu bem.

A organização, por sua vez, corresponde a uma estrutura burocrática criada para produzir resultados atrelados aos seus fins e não aos fins dos indivíduos que a compõem. O indivíduo e a organização funcionam como parceiros e adversários, participantes de um jogo sequencial, em que estão em disputa o interesse particular e o interesse coletivo, às vezes, em direções opostas.

Para compreender os fatores que impedem a organização de ser plenamente racional, é necessário partir de um conceito de racionalidade e irracionalidade. O próximo capítulo tem como finalidade esclarecer esse conceito, a partir do ponto de vista do que é melhor para a organização, dessa forma, em consonância com o caráter racional da Administração.

## 2 A IRRACIONALIDADE NA ORGANIZAÇÃO

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

A organização racional deve basear as suas decisões em princípios universais, lógicos, irrecusáveis, imparciais, a priori evidentes, capazes de compreender as variáveis empíricas que intervêm no seu funcionamento. As escolhas feitas devem ter uma razão de ser, de tal modo que sejam inteligíveis. O verdadeiro conhecimento utilizado deve ser consequência de princípios irrefutáveis. Nesse contexto, ao fazer funcionar a organização, o indivíduo deve observar as coisas e realizar suas escolhas racionalmente (FERREIRA, 1986).

A organização irracional age de forma oposta a esses princípios. Para Sutherland (1996), um fato irracional é motivado por conclusões que não se podem justificar cognitivamente. Ocorre quando o indivíduo distorce a visão de mundo ou de si mesmo, e adota escolhas que não são as melhores à luz das provas disponíveis e de determinadas limitações.

Para efeito deste estudo, a irracionalidade será considerada em relação à racionalidade, de tal forma que a qualificação de uma significa a desqualificação da outra e vice-versa. Na organização, essas duas palavras dizem basicamente da mesma coisa, ou seja, dizem da coerência entre meios e fins. Em seu texto *A significação antitética das palavras primitivas*, Freud (1969a) cita Karl Abel para explicar que as palavras opostas dizem o mesmo e existem em função uma da outra. Na linguagem egípcia antiga, uma só palavra servia para dizer forte e fraco, claro e escuro, servindo a duas significações contrárias. Isso se devia ao fato de que não há como dizer que algo está mais vazio sem dizê-lo menos cheio; não há como buscar a racionalidade senão num ambiente de irracionalidade. Possivelmente, a separação das palavras antitéticas em duas tenha sido um artifício inconsciente do homem moderno para privilegiar uma ou outra, ou seja, a vida em relação à morte; a racionalidade em relação à irracionalidade, etc.

Se sempre houvesse luz não seríamos capazes de distinguir a luz da escuridão, e conseqüentemente não seríamos capazes de ter nem o conceito de luz nem a palavra para ele [...] tudo neste planeta é relativo e tem uma existência independente apenas

na medida em que se diferencia quanto a suas relações com as outras coisas [...]. De vez que todo conceito é dessa maneira o gêmeo do seu contrário, como poderia ele ser de início pensado e como poderia ele ser comunicado a outras pessoas que tentavam concebê-lo, senão pela medida do seu contrário...? [...] O homem não foi, de fato, capaz de adquirir seus conceitos mais antigos e mais simples a não ser como os contrários dos contrários, e só gradativamente aprendeu a separar os dois lados de uma antítese e a pensar em um deles sem a comparação consciente com os outros (FREUD, 1969a, p. 143).

Segundo Aristóteles *apud* Pimentel (2005), a parte racional da alma tem duas faculdades, uma científica, que busca conhecer as coisas cujos princípios são invariáveis, e outra, calculativa, que delibera a respeito daquilo que admite variações, isto é, sobre o futuro e sobre o que é contingente, como as escolhas e as ações próprias das organizações. Segundo o filósofo, a razão reconhece o valor das ações nelas mesmas. A reflexão de Aristóteles ajusta-se ao positivismo racionalista das organizações, em especial das empresas, conforme mostra o quadro comparativo a seguir:

**QUADRO 2 - Comparação entre o modelo de decisão aristotélico e um exemplo empresarial**

<b>Modelo aristotélico de decisão</b>	<b>Modelo empresarial de decisão (exemplo)</b>
Fim último: <i>eudaimonia</i> (felicidade ou bem estar).	Missão da empresa.
Fins intermediários.	Cenários alternativos.
Reconhecimento das circunstâncias relevantes para fins particulares.	Análise das oportunidades/ameaças <i>versus</i> pontos fortes/pontos fracos.
Ajuste desejos (fins) <i>versus</i> virtudes (meios).	Detalhamento das questões relevantes.
Investigação sobre os meios disponíveis.	Plano estratégico: questões mais relevantes.
Deliberação sobre as melhores ações, que meios usar e como.	Plano tático: decisão sobre as melhores ações e o uso de recursos.
Escolha dos meios e ações imediatos.	Plano operacional: programa de ações.
Execução das ações.	Execução das ações e acompanhamento.

Fonte: PIMENTEL, 2005, p. 9.

Esse modelo é confirmado no sistema PDCA, baseado na padronização dos processos lógicos voltados para a realização de metas predeterminadas. Segundo Campos (2004), o gerenciamento racional condiciona-se à habilidade dos líderes em padronizar os

procedimentos eficientes e em eliminar as anomalias. Para Azevedo e Grave (2008, p. 4), “a Administração é uma ação virtuosa, gerenciando com efetividade os recursos viáveis para determinados fins”.

Para objetivar a avaliação sobre a racionalidade e a irracionalidade da organização, é necessária a definição de uma unidade de análise. Nesse sentido, as escolhas feitas pelos indivíduos no desempenho da suas funções corporativas representam suficientemente esse propósito, na medida em que o conjunto dessas escolhas traduz o funcionamento da organização.

Na organização, a escolha do indivíduo deve orientar-se por planejamentos lógicos, e ser realizada sob monitoramento objetivo. O indivíduo deve fazer as suas tarefas adequadamente, a bem dos fins corporativos, indiferenciadamente. Cabe a cada um a obediência à burocracia organizacional com as suas regras, organogramas, cronogramas, fluxogramas, processos padronizados e mecanismos gerenciais. Ao mesmo tempo, o indivíduo deve ser racionalmente criativo, de tal forma que as suas ideias e atitudes renovem a organização e contribuam para o seu desenvolvimento. Se assim for, o indivíduo será racional; do contrário, não o terá sido.

Segundo Enriquez (2000a-b, p. 20, 28), na organização, o indivíduo é colocado no centro do sucesso e do fracasso; seu ideal deve confundir-se com o ideal da organização e, se não agir com excelência, de maneira visível, à altura desse ideal, terá cometido o pecado da irracionalidade, e deverá provar da vergonha e da culpa. Para o autor, a estrutura estratégica da organização exige a falha zero de seus produtos, de seus serviços e de seus homens.

Kaplan e Norton (1997), além de Collins (2006), utilizam a metáfora de um transporte aéreo de passageiros para descrever o gerenciamento eficaz de uma organização. Em se tratando de viagens longas, esse tipo de transporte envolve aeronaves sofisticadas e um grande número de passageiros. Os procedimentos relacionados ao vôo são planejados, executados, medidos e checados, com requintes de racionalidade. Cada tarefa tem um ou mais indivíduos responsáveis, cientes e competentes para realizá-la.

Nesse universo controlado e previsível, o descontrole e a imprevisibilidade podem ocorrer, demandando escolhas realizadas num ambiente de desinformação e de influências subjetivas.

Em 21 de fevereiro de 2010, o Boeing 757-28A, da Thomas Cook Airlines, com 231 pessoas a bordo, seguia viagem de Turim, na Itália, para Birmingham, na Inglaterra, no voo MT-127L, quando os pilotos verificaram o marcador de combustível baixar irregularmente. Havia dúvida sobre o funcionamento do instrumento de medição, assim como sobre a existência e dimensão de um possível vazamento. Poderiam seguir viagem baseados na vontade de certeza e ilusão de que se tratava apenas de um defeito no medidor de combustível; poderiam divergir entre eles sobre o que fazer; ou poderiam aterrissar no aeroporto mais próximo. A última opção foi a escolhida, e, em solo, foi verificado um vazamento no tanque de combustível, capaz de causar um acidente fatal. Nesse caso, a decisão foi feita conforme o protocolo de conduta para tais situações, criado para assegurar a racionalidade.

Não há protocolo, porém, para todas as situações que demandam escolhas dos pilotos de aviação, e muito menos para os gestores das organizações. A evolução das teorias de administração, como se verá mais à frente, permitiu a constatação de que as contingências ambientais mudam constantemente, dificultando a padronização de procedimentos. Algumas coisas na organização são mais previsíveis e controláveis, e outras não, fazendo com que, às vezes, a gestão pareça um “voo às cegas” (THE POWER, 1993).

Outro aspecto importante é a posição estratégica de quem realiza a escolha. Uma irracionalidade cometida pelo piloto ou um mecânico pode provocar um grave acidente. Por outro lado, a irracionalidade de uma aeromoça teria pouca influência, como, aliás, se comprova na história dos acidentes aéreos. Pode-se concluir que a escolha irracional será mais nociva para a organização se a posição do indivíduo for mais estratégica para os resultados corporativos.

A avaliação de assertividade de uma determinada escolha envolve também pensar sobre a repercussão dos resultados ao longo do tempo. Na administração pública, por exemplo, isso acontece quando os governantes contraem endividamentos de forma irresponsável, objetivando realizar obras eleitoreiras. Apesar de as pessoas beneficiadas momentaneamente tenderem a aplaudir as escolhas desses dirigentes e a mantê-los no poder, o prejuízo virá mais tarde e muitos eleitores nem mesmo se darão conta das verdadeiras razões.

O resultado de uma escolha também pode ser relativizado em função da abrangência, interesses, foco e amplitude dos seus efeitos. Um acidente aéreo provocado por um grupo de terroristas, por exemplo, pode ter como causa uma série de escolhas irracionais feitas por pessoas responsáveis pelos sistemas de segurança dos aeroportos implicados e, ao mesmo tempo, representar um sucesso de racionalidade para os sabotadores.

Pode ser considerado também que toda organização empresarial tem uma responsabilidade que vai além dos seus fins, algo que poderia ser definido como o comprometimento com a humanidade, algo que excede os objetivos econômicos ou políticos. Uma empresa, por exemplo, pode interferir na ecologia, no desenvolvimento humano dos seus colaboradores internos, no fortalecimento do Estado e na qualidade de vida da comunidade próxima das suas instalações, ou, até mesmo, da sociedade em geral. Nesse caso, uma escolha “heróica” de um líder empresarial, apoiada por seu Conselho Gestor, capaz de salvar a organização de insolvência e assegurar o sustento de milhares de trabalhadores e suas famílias, pode representar uma irracionalidade se envolver prejuízos ecológicos ou ilegalidades fiscais capazes de corromper o Estado.

Baseadas no comprometimento com esse conceito de racionalidade, as organizações empresariais criaram o movimento da responsabilidade social empresarial, que no Brasil é capitaneado pelo Instituto Ethos, com a seguinte definição:

[...] uma forma de conduzir os negócios da empresa, de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 13).

Outra definição, feita por Ashley (2005, p. 6), auxilia a compreensão desse conceito:

[...] a visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados. As atitudes e atividades de uma organização precisam, desse ponto de vista, caracterizar-se por: preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/*stakeholders* envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível); promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direito humano e de cidadania e participação na sociedade; respeito ao meio ambiente e contribuição para

sua sustentabilidade em todo o mundo; maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com o governo ou isoladamente.

Nesse sentido, cuidar para que os mecanismos de produção não tenham impacto na destruição do meio ambiente, pode não servir aos interesses econômicos de uma organização empresarial e pode até mesmo significar a sua falência. O fato é que a irresponsabilidade com o meio ambiente prejudica a sociedade em geral e, é, portanto, insustentável. Da mesma forma, são insustentáveis o trabalho escravo, a sonegação tributária, a parceria espúria, etc.

A organização empresarial, mais do que outras, está habituada aos indicadores de desempenho como referenciais objetivos para a checagem de resultados e avaliação. Por conta dessa característica de gestão, as ações de responsabilidade social empresarial também funcionam apoiadas por ferramentas de indicadores, correspondentes a um elenco de perguntas sobre o desempenho da empresa no relacionamento com os diversos públicos denominados *stakeholders*. Essas ferramentas geram números objetivos, tal como um indicador de racionalidade sustentável da empresa.

Muitas empresas, pequenas e médias, ainda não seguem os princípios da Responsabilidade Social Empresarial, de tal forma que o conceito de racionalidade para tais organizações tende a se diferenciar do conceito daquelas que aplicam a ferramenta de indicadores mencionada. No Brasil, o comportamento dessas empresas, vale dizer, o seu conceito de racionalidade, pode ser influenciado por grandes empresas. A Petrobras, Arcelor Mittal, Banco do Brasil, Santander e outras, por exemplo, selecionam os seus fornecedores com base em indicadores de Responsabilidade Social Empresarial, e vetam o relacionamento quando os parâmetros não são aceitáveis. No Banco Santander, até mesmo os empréstimos são direcionados para os projetos sustentáveis, ou seja, até mesmo o conceito de racionalidade dos clientes é influenciado.

Magee (2009, p. 4) retrata esse comportamento empresarial como uma tendência do século XXI, onde “vencer não se define apenas pelos resultados imediatos, mas também pelo modo como uma corporação contribui para a sustentabilidade de longo prazo de suas operações e de seus empreendimentos e do mundo como um todo”. Para Freitas (2000, p. 56), se a finalidade

econômica das organizações empresariais preponderarem exclusivamente, “coisas absurdas podem ser feitas, tais como: queima de safras agrícolas para a elevação de preços, apoio a candidatos para cargos políticos com o compromisso de reciprocidade, incentivo à guerra para venda de armas, etc.”.

Esse conceito mais amplo de racionalidade, que considera a organização em alinhamento ou conflito com a sociedade em geral, pode ser compreendido na teoria dos jogos.<sup>2</sup> Nesse caso, os jogadores seriam a organização e a sociedade, de tal forma que só restaria à organização o empate, ou o melhor resultado para ambos, pois a derrota da sociedade equivaleria à sua própria derrota (FIANI, 2006).

O conceito de racionalidade ou irracionalidade na organização envolve as seguintes premissas:

- a) A irracionalidade é antagônica à racionalidade;
- b) Os pressupostos da razão, tais como a lógica, evidências empíricas, estão ligados ao agir racional;
- c) A escolha do indivíduo pode ser considerada como unidade de análise da racionalidade/irracionalidade;
- d) A escolha racional é a melhor escolha ou aquela tão melhor quanto outras para a organização;
- e) A organização busca a realização dos seus fins e deve utilizar meios racionais para alcançá-los;
- f) A avaliação sobre a racionalidade/irracionalidade de uma escolha depende do modo particular de percepção de quem avalia; da abrangência considerada para os resultados; e da repercussão desses resultados no futuro.

Este capítulo sugere a complexidade de uma avaliação definitiva sobre a racionalidade ou irracionalidade de uma determinada escolha no ambiente organizacional. Tal constatação justifica-se na diversidade de contextos, condições e interesses que determinam a avaliação sobre o que é ou não racional. Acrescenta-se que o parecer decorre de escolhas humanas, e,

---

<sup>2</sup> Teoria que estuda a interação estratégica entre indivíduos e organizações, envolvendo a interdependência mútua de suas decisões, podendo ser caracterizada como jogo (FIANI, 2006).

portanto, está submetido a toda sorte de subjetividade e óticas particulares. Para conseguir a avaliação mais absoluta, a organização precisaria alinhar-se definitivamente com as leis da ciência; seria preciso, por exemplo, que o homem se desligasse de todos os saberes não-rationais, como religião, misticismo e tradicionalismo, e aderisse, incondicionalmente, ao conhecimento que se obtém, exclusivamente, pela razão. Ainda assim, estaria limitada à disponibilidade e à capacidade de processamento das informações (MATHEUS, 2000).

## 2.2 TEORIA DOS JOGOS

Você pode descobrir mais sobre uma pessoa em uma hora de jogo do que em um ano de conversa.

**Platão (327 a.C. – 347 a.C.)**

A teoria dos jogos busca entender a lógica de interação entre os agentes de uma determinada situação de disputa. Foi concebida com foco na dinâmica competitiva da economia e nos conflitos de guerra. Serve ao objeto deste estudo, porque a organização é também o lugar da competição; vive inundada por ideias divergentes sobre como as coisas devem ser feitas. No mundo da organização, cada indivíduo ou grupo de indivíduos tem interesses e desejos próprios, que nem sempre são atendidos; por isso, ocorrem conflitos entre indivíduo e indivíduo, entre indivíduo e organização e entre organização e o mundo externo. A solução para quaisquer jogadores dessa intrincada competição tem a ver com a racionalidade das suas escolhas. Zugman define assim o jogo:

[...] é toda a situação em que existem duas ou mais entidades em uma posição em que as ações de um interferem nos resultados de outro. A Teoria dos Jogos também é conhecida como a ciência do conflito, e não há muita vantagem em estudar situações em que alguém jogue contra si mesmo (ZUGMAN, 2010)<sup>3</sup>.

A competição pode contribuir para o desenvolvimento racional das organizações. A teoria clássica de economia, cujos primeiros passos se devem ao pensamento de Adam Smith, considera que a competição é o motor do desenvolvimento e que a derrota do outro é normal e

---

<sup>3</sup> [http://www.migalhas.com.br/mostra\\_noticia.aspx?cod=13139](http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia.aspx?cod=13139)

desejável (BRUE, 2005). Esse conceito é explicado nos jogos de “soma zero”, em que a vitória de um (+1) significa a derrota do outro (-1), e a soma sempre será zero.

Por outro lado, a competição pode gerar conflitos incompatíveis com a desejável harmonia no ambiente organizacional. A partir dos estudos de Nash e outros colaboradores, reconhecidos com o prêmio Nobel de economia, em 1994, a teoria dos jogos demonstrou que a cooperação, independentemente de qualquer conotação altruísta ou egoísta, deve nortear a escolha racional. Em seus estudos, Nash compreende que a derrota do adversário pode ter um custo negativo para o vitorioso, de tal forma que a escolha racional deveria equilibrar os ganhos e perdas de ambos. Isso foi denominado o *Equilíbrio de Nash* (HANEKE; SADDI, 1995). Esse conceito se alinha com os interesses da organização, na medida em que considera a vitória para todos os competidores.

O princípio da cooperação, expresso no *Equilíbrio de Nash*, já se fazia presente nas primeiras teorias de administração, sem que assim se soubesse, quando Taylor (1990) assegurava que o principal objetivo da administração seria assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado, ou, numa visão mais atual e abrangente, ao indivíduo e à organização. Essa harmonia distributiva mostrou-se inviável no passar dos anos, por conta da divisão injusta dos ganhos, própria do capitalismo (princípio da mais valia<sup>4</sup>). Além disso, a abordagem psicossocial sugere que o indivíduo demanda mais do que a simples prosperidade, por conta da sua natureza complexa e subjetiva.

O jogo da caça ao cervo (*stag hunt*), definido pelo filósofo franco-suíço Jean Jaques Rousseau (1712-1778), pode auxiliar na compreensão desse princípio de racionalidade e aplicá-lo à organização. Até porque esse jogo é frequentemente utilizado para a compreensão dos conflitos sociais, envolvendo direitos, deveres e regras de convivência, que são coisas da organização. Segundo Fiani (2006), o jogo desenvolve-se assim: suponha-se que dois caçadores combinem a caça de um cervo; partem do princípio de que necessitam da

---

<sup>4</sup> Princípio descrito por Marx sobre o sistema capitalista, em que o excedente acima do que o trabalhador recebe como remuneração é apropriado pelo dono do capital (MARX, 1984).

cooperação, já que nenhum dos dois consegue, sozinho, ter sucesso nessa empreitada; durante a caçada, um dos caçadores percebe a possibilidade fácil de apanhar uma lebre que passa ao seu lado; mas se o fizer, comprometerá a caçada do cervo, onde obteria três vezes mais carne para a sua família do que o prêmio de caçar uma lebre.

O jogo da caça ao cervo apresenta a possibilidade de duas situações em que o *Equilíbrio de Nash*<sup>5</sup> poderia ocorrer: os dois jogadores se mantêm fiéis nos seus postos e cada um obtém uma grande recompensa (metade do cervo), ou os dois abandonam seus postos, e cada um obtém uma recompensa significativamente menor (uma lebre cada um), o que seria improvável pela dificuldade de uma lebre aparecer disponível para a caça de cada um, ao mesmo tempo. Trata-se de uma interação estratégica em que:

- a) O resultado racional depende da cooperação de todos;
- b) Se alguém buscar o resultado individual imediato, terá feito uma escolha irracional.

Esse tipo de competição, presente no dia-a-dia da organização, conduz à reflexão sobre a necessidade de que as escolhas racionais levem em conta também o benefício ou prejuízo dos demais “jogadores”, possivelmente, os públicos de relacionamento: clientes, acionistas, fornecedores, governos, meio ambiente, comunidades, e até mesmo concorrentes. Mais uma vez, a avaliação do que é ou não racional na organização mostrou a sua face relativa e abrangente. Num jogo assim, os resultados podem ser quatro:

**QUADRO 3 - Escolhas e resultados possíveis**

Melhor para ambos (escolha racional)	Melhor para o indivíduo (escolha irracional)
Melhor para a organização (escolha irracional)	Pior para ambos (escolha irracional)

Fonte: elaborado pelo autor.

A valorização da cooperação no *Equilíbrio de Nash* parece sugerir um comportamento mais altruísta do indivíduo na organização. Cabe ressaltar, no entanto, que a racionalidade, nesse

<sup>5</sup> Nash foi ganhador do Prêmio Nobel de Economia demonstrando que a cooperação e não a disputa, defendida por Adam Smith, conduz ao melhor resultado (FIANI, 2006).

caso, tem a ver com a adequação dos meios aos fins e não com altruísmo. Na estória da caça ao cervo, a escolha egoísta não foi racional porque eliminou a possibilidade de um ganho maior para o jogador e ainda prejudicou qualquer parceria futura com o adversário traído. O que caracterizou a irracionalidade não foi o egoísmo, mas o mau resultado. Nesse sentido, uma escolha egoísta do indivíduo ou do coletivo de indivíduos pode também ser racional. Fiani (2006, p. 21) explica assim:

[...] Na verdade, a racionalidade não está relacionada aos objetivos dos jogadores, sejam eles egoístas ou altruístas. Um indivíduo altruísta pode ser tão racional (ou irracional) quanto um indivíduo egoísta – e vice-versa – dados os seus objetivos. Isso porque a racionalidade aqui será entendida como a coerência entre os meios e fins dos agentes.

Os jogos na organização são feitos de múltiplas sequências e, portanto, de múltiplas escolhas; é difícil saber quando termina a disputa para avaliar os jogadores do ponto de vista da racionalidade ou irracionalidade; as combinações de escolhas estratégicas são intermináveis e podem repercutir mesmo depois de encerrado o relacionamento entre os jogadores. É impossível prever exatamente como se comportarão, no futuro, os adversários, ou como o próprio jogador agirá em função disso; em se tratando da organização, é impossível antecipar como serão as contingências econômicas, políticas, culturais, e outros fatores que delinearão o quadro de escolhas.

Tendo em vista complexidade dos efeitos das escolhas e a multiplicidade de jogadas e jogadores, a teoria dos jogos apresenta as seguintes limitações de aplicação: desconhecimento por parte dos jogadores de todas as informações necessárias à plena racionalidade de escolha, antes do processo de interação estratégica; influência do contexto social e cultural no comportamento dos jogadores; motivação variável dos jogadores para atuar racionalmente (FIANI, 2006, p. 30-33).

A teoria dos jogos pode ser bastante útil para o entendimento das razões que impedem a organização de ser plenamente racional, porque consegue contextualizar o conflito entre o indivíduo e a organização, dentro de um esquema lógico, capaz de evidenciar o grau de racionalidade das escolhas de ambos. Ao mesmo tempo, reforça as limitações impostas aos jogadores, e sugere que tais limitações estejam na origem da irracionalidade.

### 2.3 RACIONALIDADE, IRRACIONALIDADE E DISCURSO

Segundo Berger (1985, p. 94), “o que a sociedade admite como conhecimento vem a ser coextensivo com o cognoscível, ou, de qualquer modo, fornece a estrutura dentro da qual tudo aquilo que não é conhecido chegará a ser conhecido no futuro”. Em tese, a avaliação de uma escolha é pessoal e momentânea; ocorre sob influência política e cultural e depende do que sabe e do que sente o avaliador; nunca se repete como na metáfora de Heráclito: “um homem nunca se banha duas vezes no mesmo rio”. Foucault (1972, p. 13-14) acrescenta que tudo que se conhece é mantido por uma força de certeza arbitrária, que se impõe como verdade:

Como se poderia razoavelmente comparar a força da verdade com separações como aquelas que, de saída, são arbitrárias, ou que, ao menos se organizam em torno de contingências históricas que não são apenas modificáveis, mas estão em perpétuo deslocamento; que são sustentadas por todo um sistema de instituições que as impõem e as conduzem; enfim, que não se exercem sem pressão, nem sem ao menos uma parte de violência.

A forma de conhecer se caracteriza como natural, apesar de ser fruto de uma convenção, de uma arbitrariedade. A autoridade dessa forma de conhecer vem do sistema de instituições que a impõe. De acordo com Foucault (1972, p. 221), “não há saber sem uma prática discursiva, e toda prática discursiva pode se definir pelo saber que ela forma”. Assim, o saber que rege a gestão das organizações, expresso nas ferramentas gerenciais, gera uma prática discursiva (as várias teorias) e impõe um saber que valoriza apenas a racionalidade, abolindo a irracionalidade e a dúvida.

O que Foucault (1972, p. 215-237) coloca é que as instituições, que sustentam o que é verdadeiro ou o que é cognoscível, sustentam também o discurso em que esses conceitos existem. Elas fazem parte de uma formação discursiva, que é um conjunto de saberes que excede a prática nas organizações. A racionalidade nas organizações, desde a Revolução Industrial, no século XIX, e as ferramentas de gestão criadas a partir daí, favorecem a produção, a eficiência, o lucro, a redução do tempo gasto na produção, a dedicação do indivíduo à organização ou sua identificação com ele, o predomínio crescente da tecnologia, que obriga o indivíduo a uma atualização – e a uma tensão – permanente. Tudo isso se coloca dentro de uma formação discursiva. É ela que nos diz o que é racional ou irracional, ou que é bom ou ruim para nós ou para a organização.

A vontade do discurso vigente, no entanto, vez por outra, confronta-se com a realidade percebida pelo indivíduo e a realidade de fato. É uma questão de interpretação. Aguiar (2005) conceitua a razão e a racionalidade, de tal forma, que a primeira significa a interpretação lógica coerente de um fenômeno e a segunda o diálogo dessa lógica com o mundo real. Berger (1985, p.11) reforça essa afirmação, quando distingue realidade de conhecimento: realidade é “uma qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos ser independentes de nossa própria volição (não podemos desejar que não existam), e conhecimento é a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas”.

A fragilidade da avaliação sobre o que é ou não racional, aqui apontada, decorre do fato de que a percepção da realidade resulta da racionalidade individual e, portanto, da certeza individual, nem sempre coincidente com a certeza coletiva. Enriquez (1990) afirmou que a razão na vida social, vale dizer, nas organizações, é frequentemente projetiva, a serviço do desejo de certeza, e não do desejo de verdade. Segundo o autor, o homem nasce do desejo, não da necessidade, o racional emerge a partir de elementos irracionais, de nossos fabulosos interesses, dos nossos sonhos. Outeiral (2003) afirma que toda verdade é ilusória, inclusive as verdades que o indivíduo estabelece sobre si próprio. Assim, o autor evidencia a particularidade e os limites individuais de percepção. Para Sutherland (1996), todo indivíduo é, em algum momento, irracional, e quanto mais complexas forem as escolhas que ele fizer, mais irracionais elas poderão ser. O autor acrescenta que as emoções podem nublar o julgamento e levar à irracionalidade.

A percepção da realidade também resulta das convicções do indivíduo e do seu modo de ser, vale dizer, resulta do seu mundo psíquico. A forma singular com que o indivíduo percebe o ambiente de trabalho é influenciada por pressupostos tácitos e histórias pessoais, que determinam as suas atitudes e decisões, como pode ser compreendido a partir da seguinte afirmação:

[...] A construção do sentido é mais do que uma interpretação, pois inclui a geração do que é interpretado. Segundo o mesmo autor, as pessoas constroem uma visão delas mesmas e do que está acontecendo e, ao mesmo tempo, interpretam o que era seu próprio ponto de vista em primeiro lugar (WEICK, *apud* PUGH; HICKSON 2004, p. 116-117).

Até aqui, a irracionalidade foi caracterizada como um fenômeno reconhecido e injustificável. Afinal, as organizações dedicam-se a eliminar as coisas que não tenham razão de ser, e que prejudicam o seu funcionamento. Entretanto, algumas disciplinas científicas, como a psicossociologia, podem explicar a razão de ser de algumas escolhas humanas, entre as quais aquelas de lógica desconhecida dos administradores. Isso leva à seguinte questão: se um determinado evento organizacional resulta de variáveis inexplicáveis para os administradores, que efeito teria explicá-las?

Em que pese a impossibilidade de uma descrição conceitual mais exata sobre a irracionalidade, ficou evidenciada a sua existência, e que é possível a sua verificação no mundo das organizações. Estas, por sua vez, reagem e se esforçam para que o indivíduo comporte-se racionalmente a todo o momento, de tal forma que, em suas escolhas, aplique a lógica a premissas dadas para chegar às conclusões; que considere apenas premissas justificadas a partir de argumentos racionais e use evidências empíricas com imparcialidade no julgamento de afirmações sobre fatos concretos (FIANI, 2006, p.22).

Este estudo sugere que não existe o indivíduo plenamente racional e que a organização está condenada a administrar esse passivo como parte da sua natureza. Segundo Novick, *apud* Pimentel (2005), a natureza da irracionalidade pode ser entendida a partir de uma perspectiva evolucionária em que a razão, ao moldar e controlar suas próprias funções, inclui em si a própria natureza, que, no caso da organização, está inundada de humanidade. Na impossibilidade de administrar plenamente os erros da variável humana, resta então à organização tentar compreendê-los melhor e descobrir o que está por trás da escolha irracional, resistindo à efetividade das ferramentas gerenciais.

Cabe o cuidado com os posicionamentos positivistas, na medida em que ignoram o “estado de desrazão” próprio da subjetividade humana e do ambiente organizacional, como afirmam Adorno e Horkheimer (1968, p. 82):

A verdade objetiva é também ela mesma necessariamente uma inverdade, na medida em que não representa toda a verdade do sujeito e, por meio de sua função e de sua indiferença em relação à gênese subjetiva, serve para camuflar o mero interesse particular. As racionalizações são cicatrizes da razão num estado de desrazão.

Ao qualificar a irracionalidade como o erro, anomalia, ou desvio de rota, a administração das organizações declara o seu sonho de plena racionalidade, sem considerar que a irracionalidade possa ser a razão da sua existência. Afinal, “até cortar os próprios defeitos pode ser perigoso. Nunca se sabe qual é o defeito que sustenta o nosso próprio edifício” (PENSADOR, 2010).<sup>6</sup>

A seguir, será apresentada uma análise reflexiva sobre as razões do desempenho de algumas empresas americanas, com foco na assertiva ou não das escolhas dos seus dirigentes. O capítulo sugere um padrão de comportamento mais compatível com a racionalidade, e outro mais compatível com a irracionalidade.

---

<sup>6</sup> [http://www.pensador.info/autor/clarisse\\_lispector/](http://www.pensador.info/autor/clarisse_lispector/)

### 3 EXEMPLOS DE RACIONALIDADE E IRRACIONALIDADE

Esses exemplos visam a servir como referência empírica para a aplicação dos conceitos relacionados à questão de pesquisa. Sugerem que as escolhas das pessoas em posição de poder têm importância estratégica para a organização, mas nem sempre são baseadas em princípios racionais. Às vezes, esses líderes surpreendem, e inexplicavelmente desconsideram indicadores objetivos, decidindo na contramão do que seria melhor para a organização.

#### 3.1 ESTUDO DE JIM COLLINS

Collins (2006) realizou uma pesquisa para identificar os fatores que explicam o desempenho empresarial excelente. Inicialmente, selecionou 1435 empresas mencionadas nos rankings da revista *Fortune*, que indicam as maiores empresas abertas dos Estados Unidos, a partir de 1965. Em seguida, realizou o segundo corte seletivo, agrupando as empresas com os melhores resultados, conforme a taxa de retorno para os seus investidores, chegando ao número de 126. O terceiro corte, que baixou o total para 19, levou em conta um determinado padrão de retorno acionário acumulado, coerente com o modelo de empresas feitas para vencer, definidas na metodologia da pesquisa. Uma análise mais fina chegou ao número de 11 empresas, que passaram por determinadas transições, demonstrando a capacidade de tomada de decisão.

O pesquisador incluiu na pesquisa o “grupo de comparação direta”, um conjunto de 11 empresas com realidades aproximadas das 11 empresas consideradas excelentes, mas que, embora diante de oportunidades semelhantes, realizaram escolhas erradas e fracassaram. O objetivo foi perguntar: o que aconteceu de diferente? A partir de então, foram aplicados inúmeros questionários aos executivos das 22 empresas, e foi feito um levantamento minucioso do processo de gestão e das principais escolhas estratégicas.

Inicialmente, o pesquisador buscava semelhanças nos procedimentos de gestão que pudessem indicar um padrão de conduta que justificasse os acertos de um grupo empresas em

comparação com os desacertos do outro. O comportamento dos CEOs das empresas investigadas apareceu com tanta importância que o pesquisador mudou o foco de estudo, e definiu cinco níveis de competência aplicáveis aos líderes empresariais. No nível 1, ficaram aqueles com pior desempenho; e, no nível 5, os líderes que poderiam ser chamados de mais racionais, justamente aqueles à frente das “empresas feitas para vencer”. Segundo o autor, os líderes do nível 5 constroem uma obra grandiosa e perene através da mistura paradoxal de humildade pessoal e determinação profissional.

Collins (2006) identificou também líderes menos efetivos, autocentrados e autorreferenciados, com atitudes voltadas para a promoção pessoal, sem conexão com os objetivos estratégicos das suas organizações. Esses líderes tinham em comum a competência técnica, carisma e determinação para o sucesso, mas conduziram as suas empresas ao declínio. Sem o cuidado com a sustentabilidade interna, tornaram as empresas dependentes do seu estilo centralizador de liderança; após deixarem os cargos, que exerciam como astros, ficou evidente que esses dirigentes priorizaram irracionalmente as suas necessidades de autoestima, em detrimento da organização.

Ao contrário, os CEOs das 11 empresas excelentes, com maior crescimento em relação à média de mercado, atuavam de maneira sustentável, com modéstia, tranquilidade, timidez, discrição. Eram também movidos pela determinação estratégica de sucesso, mas não pessoal. Tinham um profundo compromisso com a realidade e focalizavam com simplicidade e pragmatismo o funcionamento da organização, que, aliás, conheciam minuciosamente. Esses dirigentes valorizavam adequadamente os funcionários e estimulavam a liderança e participação de todos.

Segundo Collins (2006, p. 87), aqueles que constroem empresas excelentes sabem que o maior gargalo no crescimento de qualquer organização não é o mercado, nem a tecnologia, a concorrência ou os produtos. É um único fator, acima de todos os demais: a habilidade de conseguir e manter pessoas certas nos lugares certos, em número suficiente.

Segundo Collins (2006, p. 70), os executivos que alavancaram a transformação de empresas boas em excelentes não decidiram primeiro para onde iam conduzir o barco e, depois,

escolheram as pessoas para conduzi-lo. Fizeram o contrário, ou seja, começaram com quem e depois decidiram o quê; e mais, demonstraram um rigor absoluto nas decisões sobre pessoas.

A investigação de Collins (2006) constatou que os líderes de ego gigantesco contribuíram para a extinção das empresas ou para perpetuar a mediocridade em mais de 75% das empresas do grupo de comparação direta pesquisado. O autor denuncia o fato de que, na contramão desse princípio, os Conselhos de Administração tendem a contratar líderes egocêntricos e poderosos para tornar a organização excelente.

Outra conclusão do estudo de Collins (2006) focaliza o polêmico tema das recompensas como artifício para assegurar a racionalidade dos executivos. As evidências da pesquisa não sustentaram a hipótese de que a estrutura específica da compensação dos executivos tenha influenciado significativamente no desempenho da organização. Isso reforça a ideia de que a motivação humana pode envolver aspectos mais abrangentes e subjetivos do que os benefícios pontuais normalmente oferecidos pelas empresas. Nesse sentido, “o que importa é quem você paga, não como você paga” (COLLINS, 2006, p. 79); vale dizer: se você paga alguém capaz de realizar escolhas mais racionais ou não.

A natural mudança do foco de Collins (2006) em sua pesquisa, inicialmente voltado para as questões organizativas, e depois levado a priorizar o comportamento do indivíduo, vai ao encontro do pressuposto desta dissertação, de que as escolhas humanas podem explicar a razão do sucesso e do fracasso das organizações.

### 3.2 CASO CHRYSLER: NARCISISMO

No auge de uma administração de crescimento vertical, à frente da Chrysler, Lee Iacocca virou manchete na imprensa, deu entrevistas em programas do tipo *talk show* e tornou-se figura estelar na sociedade em geral. Chegou, até mesmo, a ser cogitado ou cogitar-se para concorrer à presidência dos Estados Unidos. No topo do sucesso, o CEO da Chrysler perdeu o foco das suas funções na empresa e direcionou-se para o desenvolvimento da própria carreira, possivelmente embriagado de afagos na autoestima. A partir de então, as fragilidades das

estruturas internas emergiram uma a uma, como se estivessem latentes, evidenciando a dependência que a organização tinha do líder carismático, agora menos presente. Por conta disso, na segunda metade da gestão de Iacocca, as ações da Chrysler caíram 31 por cento abaixo do mercado (COLLINS, 2006).

O comportamento inadequado de Iacocca também se deu no momento da sua aposentadoria compulsória. Com dificuldade de deixar o palco, ainda iludido com a glória pessoal, fez exigências imerecidas e inatendíveis ao Conselho de Gestão da Chrysler, tais como: a manutenção do seu jatinho particular e a opção de compra das ações da empresa. Naturalmente, os conselheiros recusaram o atendimento (COLLINS, 2006).

Segundo *Wall Street Journal*, Iacocca ficou excessivamente entusiasmado com o próprio sucesso, desviou a sua atenção da organização e os resultados empresariais declinaram gravemente. No auge da própria carreira, Iacocca encabeçou o projeto de restauração da Estátua da Liberdade, aderiu a uma comissão do Congresso para redução de orçamento, escreveu um segundo livro, inaugurou uma coluna jornalística nacional e até comprou uma vila na Itália, onde começou a engarrafar o seu próprio vinho e azeite de oliva (COLLINS 2006, grifo acrescentado).

A segunda metade da gestão de Iacocca foi marcada pela realização de escolhas irracionais, não só pelo prejuízo tácito ao desempenho da empresa, mas também porque, ao descuidar das suas funções corporativas, o CEO da Chrysler, sem perceber, descuidou da sua própria carreira. Parece surpreendente que um líder talentoso, capaz de assumir o comando da Chrysler num momento de crise e levá-la ao sucesso, torne-se o responsável pelo fracasso dessa mesma organização, sem que isso se explique nas contingências ambientais ou nas suas habilidades cognitivas.

### 3.3 KROGER *VERSUS* A&P: UMA QUESTÃO DE REPOSICIONAMENTO

As empresas Kroger e A&P, especializadas em redes de mercadinhos locais, viram-se diante de alterações do perfil dos consumidores, demandando escolhas de reposicionamento no

mercado. A Kroger testou o modelo de lojas mais sofisticadas e concluiu que o modelo tradicional, mais simples, estava fadado à extinção. Para os seus dirigentes, a realidade estava cristalina e, então, decidiram eliminar, mudar ou substituir cada uma de suas lojas, e sair de todas as regiões que não se enquadravam no novo perfil. A concorrente A&P, uma empresa familiar engessada culturalmente sob a inspiração do seu falecido fundador, John Hartford, percebendo que estava perdendo espaço, também realizou experiências semelhantes (COLLINS, 2006).

Os resultados dos testes encomendados pela A&P foram coincidentes com os resultados obtidos nos testes realizados pela Kroger, indicando que as chamadas superlojas representavam a nova tendência de mercado. No entanto, sob o lema “não dá para discutir com cem anos de sucesso”, seus dirigentes optaram por manter o modelo de lojas mais simples. Ressalta-se que os testes com superlojas foram feitos por uma empresa especializada, independente, contratada pelos próprios dirigentes da A&P. A irracionalidade veio a comprovar-se no futuro: em 1999, a Kroger tornou-se a cadeia de hortifruti número um dos Estados Unidos, enquanto que a A&P, em declínio, seguia com mais da metade das suas lojas nos moldes dos antigos mercadinhos tradicionais (COLLINS, 2006).

### 3.4 REYNOLDS *VERSUS* PHILIP MORRIS: AQUISIÇÃO EQUIVOCADA

Em 1964, as empresas do setor de cigarros, nos Estados Unidos, entraram em crise por conta das primeiras associações científicas do fumo com a causa de doenças cancerígenas. A saída para o setor foi diversificar os negócios. Em 1970, a R. J. Reynolds, uma das maiores, gastou quase um terço dos seus ativos totais para comprar a Sea-Land, no ramo de contêineres e petróleo, de propriedade de um amigo íntimo do CEO da empresa. Depois de despejar mais de US\$ 2 bilhões de dólares no novo empreendimento, a Reynolds admitiu o enorme prejuízo e vendeu a empresa adquirida. Ao contrário, a Philip Morris ampliou, com disciplina, o foco dos seus negócios para o setor de cervejas, refrigerantes, café, queijo industrializado, etc. No período de 1964 a 1989, a R. J. Reynolds foi involuindo até desaparecer do mercado, enquanto o seu principal concorrente, a Philip Morris, passou a figurar entre as empresas mais bem administradas do planeta (COLLINS, 2006).

### 3.5 LEHMAN BROTHERS: COLOSSAL FALHA DE BOM SENSO

Na recente crise econômica mundial, a instituição financeira Lehman Brothers acreditava, ou melhor, os seus dirigentes acreditavam que a extensão das derivações financeiras feitas pelo banco era adequada à capacidade de mercado. Afinal, havia quem pagasse pelos produtos oferecidos. Por conta disso, os negócios mantiveram-se em expansão, e os “merecidos” bônus de remuneração anual dos executivos da empresa também. Era o prêmio justo pela vitalidade das vendas. Aparentemente, isso foi um acerto tácito entre o indivíduo e a organização, do tipo: eu fico rico e você também. Estaria tudo bem, não fosse o fato de que o Lehman Brothers chegou à cifra 600 bilhões de dólares em papéis, lastreados por ínfimos 15 bilhões de dólares (MCDONALD; ROBINSON, 2009).

A inadequação dessa lógica (irracionalidade), aparentemente óbvia, comprovou-se no futuro, quando o banco quebrou tal qual um balão que estoura quando recebe mais gás do que pode suportar. Ressalta-se que os líderes dessa derrocada não esperavam por isso, embora tenham sido alertados internamente por determinados integrantes da organização, que, infelizmente, foram isolados e calados (MCDONALD; ROBINSON, 2009).

O declínio vertical do Lehman Brothers foi tratado no livro *A Colossal Failure of Common Sense*, escrito por McDonald e Robinson, cujo título sugere uma grave irracionalidade dos dirigentes do Banco. Segundo o autor, o CEO Richard Fuld era inacessível e adorava bajuladores; despachava no último andar de um edifício luxuoso, com elevador privativo, um lugar chamado jocosamente de “torre de marfim”. Segundo McDonald e Robinson, o Lehman Brothers tinha uma política de gerenciamento vertical, com gastos dispendiosos e regalias para determinados níveis hierárquicos (MCDONALD; ROBINSON, 2009).

A política de gastos excessivos verificada no Lehman Brothers confirma as críticas de Collins (2006) sobre esse tipo de procedimento. Segundo ele, essa prática enfatiza a desigualdade e cria o grupo das pessoas no comando, luxuosamente recompensadas, em contraste com as pessoas da árdua operação (nós e eles).

Cabe reconhecer, que o insucesso do Lehman Brothers pode também ter sido influenciado por fatores externos, tais como o ambiente macroeconômico e a desregulamentação do sistema financeiro. Afinal, havia, à época, um estímulo ao endividamento imobiliário, por parte do governo americano e os produtos que o Lehman Brothers vendia eram normalmente praticados no mercado. Pode-se afirmar também, atenuando os aspectos negativos do verticalismo e da censura praticados pelos dirigentes do Lehman Brothers, que toda instituição financeira age defensivamente ao calar os posicionamentos que fragilizam o valor dos seus produtos. Porém, há que se considerar que a crise que afetou gravemente o Lehman Brothers não aconteceu em todas as organizações bancárias submetidas às mesmas contingências econômicas. Aparentemente, como será explicado mais à frente, os dirigentes do banco idealizaram certezas imaginárias, e forjaram o consenso de um discurso que se voltou contra a própria organização.

### 3.6 ADDRESSOGRAPH: PERDA DO PRINCÍPIO DE REALIDADE

Em 1976, um líder visionário e carismático, chamado Roy Ash, tornou-se o CEO da Addressograph, uma empresa *benchmark* no negócio de duplicação de endereços em envelopes. Depois de encaminhar o audacioso plano para redirecionar o posicionamento da empresa no mercado, com a finalidade de superar a IBM, Xerox e Kodak, – segundo a *Business Week*, “um projeto quixotesco” –, amargou o fracasso e foi expulso da empresa já em concordata. O que salta aos olhos nesse exemplo não é o caráter visionário de Ash, tantas vezes necessário e útil à alavancagem empresarial. O problema é que inúmeros artigos respeitáveis, escritos à época, davam conta de que Ash desconsiderava qualquer realidade que fosse adversa de sua própria visão de mundo (COLLINS, 2006). Krames (2006), Collins (2006) e Magee (2009) coincidem na afirmação de que os líderes excelentes são comprometidos com a realidade. A irracionalidade de Ash se comprovou no futuro, quando os seus planos fracassaram.

### 3.7 BANK OF AMÉRICA VERSUS NUCOR E WELLS FARGO: GASTOS EXCESSIVOS

Entre as 11 empresas excelentes, destacaram-se duas pela determinação em racionalizar estruturas dispendiosas. Uma foi a Nucor, uma empresa especializada no setor de aço, citada entre as 500 mais da *Fortune*, que tinha uma equipe dirigente enxuta. Um grupo de apenas 25 pessoas comandava a estrutura de US\$ 3,5 bilhões, com 7.000 funcionários, a partir de um pequeno e simples escritório alugado. Outra foi a empresa Wells Fargo, do setor bancário, que a partir do comando de Carl Reichardt, um líder racional, congelou o salário dos executivos por dois anos, desativou o elevador privativo, vendeu os jatinhos da empresa e acabou até com as plantas da suíte executiva. Já o Bank of America, no mesmo período, manteve os excessos, entre eles um caríssimo edifício, de onde os executivos, instalados em luxuosas salas, admiravam a vista da baía de São Francisco, do Golden Gate até a ponte da Baía. Segundo Collins (2006, p. 185), “numa das reuniões do Conselho, durante a crise do Bank of America, um dos membros deu sugestões sensatas – do tipo “vender o jatinho da empresa”. Os demais ouviram o que poderia ser chamado de sugestões racionais, mas as ignoraram (COLLINS, 2006).

A assertiva da Wells Fargo mostrou-se também na política de fortalecimento dos recursos humanos. Em meio às mudanças violentas, por conta da desregulamentação do setor bancário, sob a liderança do CEO Dick Cooley, a Fargo contratou profissionais excepcionais, injetando um fluxo infindável de talento na empresa. Quando as mudanças vieram, o setor bancário sofreu uma queda de rentabilidade, ficando 59% abaixo do mercado, enquanto a Fargo superou o mercado mais de três vezes, movida pelo talento dos seus executivos (COLLINS, 2006).

### 3.8 ABBOTT LABORATORIES: CONTRA O NEPOTISMO

Segundo Collins (2006), os líderes do nível 5 têm necessidade incurável de gerar resultados, e, para isso, não hesitam em vender fábricas ou demitir os próprios parentes, se isso for necessário para tornar a empresa excelente. Um dos exemplos levantados referiu-se à atuação de George Cain, gestor da Abbott Laboratories, quando, já na sua posse, afirmou que iria recompor sistematicamente o Conselho e a equipe de executivos, por meio de critérios de competência, sem levar em conta quaisquer vínculos familiares ou tempo de mandato. Uma

das principais causas de mediocridade da Abbott era o nepotismo. Sob a liderança de CEO Cain, no período de 1974 a 2000, a Abbott gerou retorno aos acionistas maiores que o mercado, em 4,5 contra 1, superando as superestrelas concorrentes, a Merck e a Pfizer.

### 3.9 GESTÃO PARA A INSUSTENTABILIDADE

Ray MacDonald, notório centralizador de atenções e extremamente sensível à bajulação, dirigiu a empresa Burroughs com tal sucesso que, no momento da sua aposentadoria, a organização obtinha um retorno 6,6 vezes maior do que a média do mercado. No entanto, MacDonald não preparou a Burroughs para ser sustentável e, depois de sua aposentadoria, seus assessores subservientes ficaram inertes e indecisos. A partir de então, a empresa viveu um longo declínio e, em 13 anos, chegou ao retorno acumulado 93 por cento abaixo da média de mercado.

Outro exemplo: Stanley Gault, líder da empresa Rubbermaid, tornou-se sinônimo de sucesso empresarial, no final da década de 1980. “Em 312 artigos coletados sobre a Rubbermaid, Gault aparece como o executivo durão e egocêntrico”. Em um dos artigos, tirado dos seus próprios comentários sobre o ato de liderar mudanças, a palavra “eu” aparece 44 vezes, enquanto que a palavra “nós” aparece apenas 16 vezes. Segundo Collins, “os sucessores de Gault tiveram de lutar não apenas com as lacunas na administração, mas também com as lacunas estratégicas que acabariam por derrubar a empresa (COLLINS, 2006, p. 49).

### 3.10 GENERAL ELECTRIC: UMA GESTÃO RACIONAL

Jack Welch Jr. assumiu o comando da empresa General Electric, como *chairman* e CEO, no período dos anos 80 aos anos 90. Nesse período, atuou com destaque, fazendo-se figura estelar no meio empresarial. “Nenhuma empresa do mundo jamais alcançou resultados tão importantes e duradouros, com as receitas mais que quadruplicando e o preço das ações aumentando mais de 20 vezes em duas décadas”. Ao contrário do que concluiu Collins (2006)

sobre os líderes excelentes, Welch não era discreto e sim um ícone na organização, tal como uma fabulosa marca dentro de uma fabulosa empresa (MAGEE, 2009, p. 2-3). Entretanto, diferentemente de Stanley Gault, da Rubbermaid, Ray MacDonald, da Burroughs, e outros, deixou a empresa com mecanismos de gestão consolidados, de tal forma que o novo CEO, Jeffrey Immelt, pudesse assegurar o contínuo desenvolvimento da empresa.

Segundo Krames (2006, p. 14-15), “Welch dizia que os negócios, assim como a vida, se reduzem a um único aspecto, encarar a realidade e tomar as decisões certas, baseando-se nela”. Para o lendário líder da GE, “o ônus de encarar a realidade é ter que dizer e fazer coisas impopulares. Afinal, quem gosta de ouvir que os negócios vão mal?”

Krames (2006) e Magge (2009) coincidem em afirmar que o sucesso gerencial da GE deve-se em grande parte ao bom gerenciamento das pessoas; Jack Welch inovou ao motivar a participação de todos os funcionários, num ambiente de informalidade, que virou de cabeça para baixo a hierarquia da empresa; para Welch, o investimento na educação e treinamento do público interno, assim como a formação de líderes era prioritário; Jeffrey Immelt deu continuidade a essa prioridade com investimentos anuais na ordem de US\$ 1 bilhão, mesmo em tempos de crise; para ambos, desenvolver líderes fortes é um imperativo estratégico. Esses autores destacam a importância crucial do indivíduo e dos cuidados para a escolha e preparação da pessoa certa, evidentemente, para atuar com racionalidade.

Os exemplos mencionados neste capítulo evidenciaram que a diferença entre as organizações que realizaram escolhas racionais e as organizações que realizaram escolhas irracionais estava diretamente relacionada à competência dos recursos humanos, em especial, das pessoas em posição de poder. Essa constatação reforça a ideia de que fatores intrínsecos relacionados à competência dos indivíduos podem auxiliar a compreensão dos limites da plena racionalidade na organização. O próximo capítulo busca investigar como algumas teorias e ferramentas organizacionais lidam com a irracionalidade.

#### 4 IRRACIONALIDADE: TEORIAS E FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO

O ato civilizatório do indivíduo, constituinte da sua humanidade, se faz por meio da organização. Campos (2004) afirma que, para atender às suas necessidades de sobrevivência, o ser humano se organiza em indústrias, hospitais, escolas, prefeituras, etc. Em tempos muito antigos, essas organizações não existiam, mas é certo que outras ocupavam o papel civilizador do ser humano. Etzioni retrata assim a organização:

Nossa sociedade é uma sociedade da organização. Nascemos nas organizações, somos educados pelas organizações e a maioria de nós consagra grande parte da sua existência a trabalhar para as organizações. Muitos de nossos lares são à custa de dinheiro gasto, em entreter-nos e orar no seio das organizações. A maioria de nós morrerá numa organização, e quando vier a hora do enterro, a maior de todas as organizações – o Estado – deverá entregar uma licença oficial para o sepultamento (ETZIONI *apud* ENRIQUEZ, 1997, p. 82).

A organização institucionaliza projetos coletivos e, a partir deles, envolve o indivíduo. Segundo Freitas (2000, p. 47), Freud era categórico em afirmar que não existe grupo sem um projeto comum e sem uma instância interdutora, que dita regras para o seu funcionamento. Essas regras dão à organização, em especial à empresa, o caráter objetivo e lógico de existência, coerente com o racionalismo administrativo e com a razão contemporânea. Segundo Freitas (2000, p. 52, 54), “uma das características mais marcantes das sociedades modernas é justamente a ênfase na racionalidade extremada [...] as empresas modernas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições devem almejar”. Thompson (1980) retrata as organizações se esforçando continuamente para agir racionalmente.

Enriquez (1997, p.8) descreve a organização como uma “armadura estrutural”. Constitui-se num sistema coletivo, complexo, com regras de ordenamento e hierarquias, onde os recursos humanos e materiais devem funcionar virtuosamente. Para isso, é necessário que haja um campo de conhecimento, disciplina, ciência, arte, produção ou atividade, denominado Administração. Parece consensual que a Administração ocupa uma posição normativa no mundo utilitário dos homens, que é de natureza organizacional. Envolve essencialmente liderança, política, ética, governança, e também intervenção, interação e integração (AZEVEDO; GRAVE, 2008).

As teorias pesquisadas neste trabalho coincidem em afirmar que a organização esforça-se continuamente para que os seus resultados sejam efetivos. Em geral, essas teorias confirmam a ideia de que organização funciona sob a dinâmica das contingências internas e externas e que, fundamentalmente, administrar significa cuidar para que essas contingências comportem-se a bem dos resultados pretendidos.

A organização é permanentemente influenciada pelos ambientes social, político e econômico, essencialmente competitivos. Portanto, define estruturas hierárquicas que premiam o esforço do indivíduo, na medida em que o indivíduo produtivo é parte fundamental. Nesse contexto, as ações humanas profissionais são permanentemente calculadas e avaliadas nas suas consequências; a autoridade constituída possibilita que as regras e mecanismos cada vez mais precisos assegurem a realização dos meios. O objetivo é conseguir o compromisso do trabalhador com a alta produtividade da organização, muitas vezes, a qualquer custo.

Para equacionar o comportamento do indivíduo, a organização utiliza ferramentas de gestão e cria a função de gerenciamento a ser exercida por pessoas com o perfil de liderança e compromisso inequívoco com a organização. Segundo Argyris e Schon (1993), esses gerentes devem ser racionais e objetivos, em consonância com a característica racional e objetiva da organização.

Neste capítulo, algumas afirmações das teorias de administração das organizações serão consideradas. A interpretação dos textos pesquisados, a partir de um olhar focalizado na racionalidade e irracionalidade permitiu a identificação de dois períodos distintos. O primeiro, protagonizado por Frederick Taylor, influente na primeira metade do século passado, correspondente à administração científica, também denominada administração clássica, caracteriza-se pela certeza, ou vontade de certeza, de que a organização pode ser plenamente e efetivamente gerenciada. O segundo período, influente na segunda metade do século passado, até os dias de hoje, marcou a admissão dos limites de compreensão e gerenciamento da realidade organizacional e o esforço para lidar com esses limites. Os pesquisadores desse

período seguiram enfoques bastante distintos, mas cabe destaque para Hebert Simon,<sup>7</sup> considerando que a teoria da racionalidade limitada, desenvolvida sob sua liderança, denunciou a abrangência inapreensível da complexidade administrativa.

Embora a evolução das teorias de administração das organizações possa ser definida em várias etapas, conforme o enfoque deste ou daquele pesquisador, parece certo que não houve uma superação gradativa de conceitos, mas sim a acumulação e o aprimoramento de princípios de gestão que permanecem na atualidade.

#### 4.1 ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

Os primeiros estudos científicos de administração das organizações foram realizados por Frederick Taylor (1856-1915), Henry Fayol (1841-1925) e Max Weber (1854-1920), quando ainda se acreditava que um trabalhador era uma matéria-prima renitente, mas plenamente moldável. Esses pesquisadores coincidiram em considerar a organização como um sistema objetivo, que poderia ser planejado, comandado e coordenado por indivíduos com a responsabilidade de pensar, e operado por outros indivíduos com a responsabilidade de realizar tarefas especializadas e previsíveis. A chamada administração clássica considerava que os recursos humanos e materiais poderiam ser organizados de tal forma que não houvesse disputa e desacordo entre patrões e empregados.

Ainda que não sejam desenvolvidas aqui, deve-se considerar a importância das teorias marxistas sobre a produção dos meios materiais e a reprodução das relações de produção, que é a finalidade das organizações e que é o objeto de reflexão das teorias de administração das organizações, a partir da Revolução Industrial. Enquanto Marx analisou criticamente o processo de produção capitalista, as teorias de Taylor e outros iniciaram os estudos para a otimização desse processo dentro da organização.

---

<sup>7</sup> Embora Hebert Simon tenha focalizado os seus estudos na psicologia cognitiva, a sua teoria denuncia a enorme abrangência do ambiente organizacional, envolvendo questões emocionais, afetivas, políticas, contingenciais e outras, impossíveis de serem plenamente apreendidas.

Desde então, a racionalidade foi tratada de forma central e axiomática nas teorias de administração das organizações. Motta e Vasconcelos (2008, p. 25) afirmam que “uma das ideias centrais da administração científica é a de que o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles”. Segundo os autores, à época, a irracionalidade dos indivíduos era percebida como um problema decorrente de defeitos na estrutura da organização ou problemas de implementação. Era uma questão de desajuste pontual do sistema. Taylor (1990) afirmou, como uma dificuldade intransponível para a administração, que algumas pessoas nascem com determinados defeitos inatos de comportamento.

Segundo Pugh e Hickson (2004, p. 101-103), Taylor, fundador da administração científica, baseou o seu trabalho em quatro grandes princípios: o desenvolvimento de uma verdadeira ciência do trabalho, a seleção científica e o desenvolvimento progressivo do trabalhador, a conexão dos dois itens anteriores e a constante e íntima cooperação entre gestores e trabalhadores. Seus estudos representaram a iniciativa primordial de formulação científica no campo da administração, e justificaram a denominação de taylorismo dada a eles.

Motta (2000, p. 87) reforça a compreensão sobre as ideias taylorianas com a seguinte interpretação: “a organização é uma máquina dotada de diversas engrenagens técnicas e humanas, perfeitamente substituíveis. A máquina precisa operar com o mínimo de custos sociais e técnicos, em função de uma estrutura responsável pela previsão e pela manutenção”. Enriquez interpreta essa ideia:

[...] a organização é uma máquina, de regulagem simples ou complexa, comportando [...] os indivíduos que têm mãos, corações ou cérebros, mas que, como toda máquina, pode ser fabricada, renovada ou regulada sem que seja necessário verificar ou controlar o “meio ambiente” que, certamente, tem efeitos, mas sempre secundários” (ENRIQUEZ, 1997, p. 83).

Taylor (1990) acreditava que a administração seria capaz de eliminar as causas de disputa e desacordo entre patrões e empregados, ou, em uma visão mais atual, entre gerentes e operadores. Segundo o autor, era evidente a existência da interdependência mútua entre administradores e empregados e a necessidade de que trabalhassem juntos na direção de um objetivo comum e de prosperidade crescente para todos.

Outro ícone da Administração Clássica foi Max Weber. Sua importância reside no fato de protagonizar a primeira tentativa de construção das categorias sistemáticas para a análise organizacional, denominadas como “burocracia” (PUGH; HICKSON, 2004, p. 45). Weber reconhece a irracionalidade como um passivo a ser enfrentado:

[...] é preciso prever, coordenar e controlar a *irracionalidade*. A *burocracia* é o *aparato administrativo adequado para colocar em prática a racionalidade econômica*. [...] Como os meios utilizados são justificados pelos fins, a burocracia está livre tanto dos caprichos do líder quanto dos procedimentos tradicionais inadequados [...] Na medida em que as regras e informações escritas são elementos chave no modelo e fundamentam sua racionalidade, um *bureau* se ocupa da organização, segurança e integridade de tais registros (WEBER, *apud* PUGH; HICKSON, 2004, p. 43-44, grifo acrescentado).

Um exemplo de sucesso da administração clássica foi o chamado Fordismo. À época, a montadora Ford eliminou quase todos os movimentos desnecessários das ações dos trabalhadores. O objetivo era organizar as tarefas de forma que o executante tivesse um mínimo de esforço mental. Havia também uma rígida divisão do trabalho. A racionalização dos procedimentos de produção permitiu uma importante economia de escala, facilitada pela produção de um único modelo de automóvel, de cor única. Possivelmente, a mesma rigidez que assegurou o sucesso da Ford foi, a seguir, o motivo da sua involução diante das empresas japonesas, quando a Ford não conseguiu acompanhar os níveis de qualidade e preço da concorrência. O movimento que substituiu o fordismo, em desenvolvimento até os dias de hoje, foi denominado toyotismo, em razão da efetividade da empresa Toyota no gerenciamento participativo e comprometido dos recursos humanos, na qualidade de produção e mobilidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 32,79).

#### 4.2 PÓS ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

Em meados do século passado, a administração clássica passou a sofrer maiores críticas, período em que a ênfase ao racionalismo gerencial viu-se limitada pelo comportamento dos seres humanos. Um dos importantes pesquisadores da época, Mayo (1968), questionou a ilusão da racionalidade absoluta, e, ainda, que o indivíduo tende a agir de forma calculada em seu próprio interesse.

Segundo Simon *apud* Belestrin (2002, p. 6), a constatação das limitações humanas trouxe para a organização a preocupação com os aspectos racionais e irracionais dos indivíduos que a fazem funcionar. Simon criticou a visão clássica, afirmando que os estudos administrativos sofrem de superficialidade, excesso de simplificação e falta de objetividade. Argumentou que, de modo geral, o estudo da localização real das funções decisórias tem sido deixado de lado, contentando-se em falar de termos de autoridade, centralização, alcance de controle e de função, sem procurar, contudo, defini-los operacionalmente.

Simon considerou que a otimização das decisões é uma ficção, tendo em vista as limitações cognitivas do ser humano para lidar com as inúmeras variáveis de custo e tempo, crenças, conflitos e jogos de poder que ocorrem dentro das organizações. Para Motta e Vasconcelos (2008, p. 97-98), esse modelo de decisões (racionalidade limitada) pressupõe um ser humano mais modesto e realista: “não é considerado o ser onisciente e racional do modelo econômico clássico”.

Motta e Vasconcelos (2008) apontam limitações do processo cognitivo, descrito por Simon. Segundo eles, o comportamento humano é, pois, “incerto e imprevisto, influenciado por conflitos e interesses pessoais específicos dos indivíduos”. Afirmam que os aspectos subjetivos, relacionados às experiências anteriores dos tomadores de decisão e às suas crenças, não são aprofundados pelo pesquisador. Belestrin (2002) realizou uma análise lexical em 845 títulos publicados por Simon, buscando identificar a frequência de palavras-chave nos títulos desses trabalhos. Esse estudo reforça as limitações identificadas por Motta e Vasconcelos, na medida em que palavras como inconsciente, motivação humana, natureza humana, intuição, emoção, não aparecem entre as mais recorrentes.

A crença do pleno domínio gerencial é também questionada por Cyert e March (1963). Notabilizados pela investigação científica sobre a tomada de decisão na organização, ao lado de Simon, na Carnegie Mellon University, esses pesquisadores afirmam que a racionalidade tem limites cognitivos, políticos e organizacionais, e que o ambiente parece às vezes irracional, caótico e às avessas. Há situações em que as organizações não sabem o que estão fazendo.

Simon (1970), Argyris e Schon (1993) e Crozier (1994) focalizaram as limitações da racionalidade e da convivência harmônica entre os indivíduos, contrariando frontalmente os pressupostos tradicionais. Esses autores identificam conflitos inerentes ao ambiente organizacional, repleto de jogadas, problemas e soluções circulantes e desnivelamento de informações. Segundo March, *apud* Pugh e Hickson (2004, p. 148), “a organização é um conjunto de soluções em busca de problemas, questões e sentimentos buscando situações de decisão nas quais eles sejam considerados, respostas procurando perguntas para as quais elas possam representar a solução, e tomadores de decisão procurando trabalho”.

Ao tentar controlar o trabalho e os resultados, os cientistas alinhados com a administração clássica pressupunham que todas as variáveis do processo produtivo organizacional poderiam ser previstas, coordenadas e controladas, se fossem plenamente conhecidas. A aplicação desse princípio mostrou-se mais assertiva em algumas organizações e noutras não. Uma das razões dessa diferença é a característica estrutural da organização. Segundo Burns e Stalker (1994), as organizações diferem umas das outras em função da possibilidade de maior ou menor programação dos seus processos. A organização “mecânica” tem uma hierarquia nítida e uma rígida divisão do trabalho, tal como acontece nas montadoras de automóveis, e a “orgânica” tem processos de trabalho mais imprecisos, mais suscetível à imprevisibilidade, tal como nas universidades, onde as comunicações horizontais são mais valorizadas. A caracterização feita por esses autores foi concebida para a organização no seu todo, mas pode também ser aplicada às partes de uma mesma organização, de tal forma que um setor possa ser considerado mais “mecânico” e outro mais “orgânico”.

As organizações e suas partes não são mais “mecânicas” ou mais “orgânicas” porque decidiram assim; são o que os ambientes, interno e externo, lhes permitiram ser. Apesar disso, muitos administradores ainda atuam como se todas as organizações e setores pudessem responder às ferramentas gerenciais de forma mais mecânica e previsível. Para esses gestores, o adequado recrutamento profissional, treinamento, recompensa e punição podem assegurar o controle pleno das variáveis intervenientes.

Alguns autores consideraram a imprevisibilidade do ambiente interno e externo, em constante mudança, envolvendo conflitos e negociações. Mayo (1968) identificou a organização informal dentro da organização formal e focalizou a dinâmica imprevisível das relações

humanas. Abraham Maslow (1943) compreendeu que a motivação do trabalhador estava ligada também a fatores de realização pessoal, e que isso transcendia os aspectos da simples remuneração e condições estruturais para a execução das suas funções. Herzberg (1959) ressaltou que é preciso mais do que um sistema burocrático para controlar o comportamento do indivíduo: é preciso compreender as suas necessidades e atendê-las, e assim receber em troca o seu comprometimento. Cabe questionar se tais necessidades podem ser atendidas sem comprometer a sustentabilidade da organização.

Para a compreensão desse ambiente dinâmico, em constante troca, transação e interação, surgiram as teorias contingenciais. Para os pesquisadores alinhados com essas teorias, Tom Burns e Stalker (1994), Mintzberg (1989), Rosabeth Kanter (1996), James Thompson (1980), Paul Lawrence e Jay Lorch (1967), as organizações funcionam em ambientes diversificados e têm estratégias, tamanhos e outras características que as diferenciam; portanto, devem ser administradas conforme o complexo jogo da dinâmica ambiental. O Grupo de Aston, citado por Pugh e Hickson (2004), focalizou a importância dos aspectos estruturais da organização, os aspectos estratégicos, psicológicos e culturais. A abordagem contingencial encoraja as organizações a se estruturarem como sistemas abertos e flexíveis.

Dentro do espectro da relação da organização com o ambiente interno e externo, Philip Selznick (1957) desenvolveu a teoria institucional, que focaliza os aspectos coercitivos desses ambientes. Nesse sentido, as organizações agem por mimetismo, pressionadas por setores sociais, políticos, culturais e legais. Para Caldas e Tonelli (2000, p. 138) a “institucionalização diz respeito à série de processos sociais pela qual as construções socialmente legitimadas a respeito de práticas ou comportamentos organizacionais adquirem um status normativo na ação social”. Cabe destacar que o mimetismo pode levar à irracionalidade, pois nem tudo que é legitimado é racional.

O indivíduo e a organização estão sempre em interação, de tal forma que a vivência de um está presente na vivência do outro. Segundo Morgan (1986), há entre indivíduo e organização uma criação mútua, de tal forma que um produz o outro. Esse processo de criação se faz discursivamente, misturando o discurso das organizações com o discurso da ciência, o discurso político e os vários discursos sociais. É o que Foucault chama de formação discursiva, e o que Bakhtin (1981, p. 41) denomina de dialogismo, isto é, de articulação social

dos signos: “As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios”.

Estudos pioneiros de Berle e Means (1932) e de Jensen e Meckling (1976) sobre a governança corporativa dão ênfase à separação entre a propriedade, o controle da firma e seus conflitos, em que o detentor do capital acionário contrata um agente para gerenciar a sua aplicação. Por conta disso, foi desenvolvida a “teoria da agência”, objetivando constranger a liberdade dos líderes no comando das grandes organizações empresariais. Essa teoria considera a possibilidade de que os CEOs possam agir de maneira egoística e com astúcia, em detrimento dos interesses organizacionais. Crozier (1967) reforça essa ideia quando afirma que as pessoas, nas organizações, atuam como num jogo, buscando auferir vantagens individuais. Por meio do controle, os acionistas, relativamente distantes do dia-a-dia organizacional, esperam impedir que os líderes gestores das suas empresas, realizem escolhas irracionais.

A chamada escola das relações humanas, segundo Motta e Vasconcelos (2008, p. 43-62), referindo-se a pesquisadores como Mayo, Roethlisberger, Dickson, Barnard, Follet, “propõe que existe uma dualidade entre a organização formal, logicamente constituída, e a organização informal, reino da afetividade e dos aspectos irracionais do comportamento humano”, como se verá mais à frente quando o conflito entre o indivíduo e a organização será descrito como um fator de irracionalidade.

Esse segundo momento, pós administração clássica, pode ser caracterizado pela intenção dos pesquisadores em conhecer com mais profundidade as variáveis intervenientes nos resultados organizacionais. As teorias focalizaram, entre outras coisas, os processos lógicos de funcionamento da mente, as relações humanas, assim como as contingências econômicas, políticas e gerenciais, na tentativa de desvelar a dinâmica e a complexidade dos recursos e do ambiente em que a organização atua, servindo de orientação para as escolhas corporativas. Ao mesmo tempo, a estratégia também adquiriu grande importância de investigação, a partir da constatação de que o adequado posicionamento frente aos competidores leva ao melhor resultado.

### 4.3 REFLEXÕES SOBRE AS TEORIAS

Nesses estudos, percebe-se uma luta entre a racionalidade e a irracionalidade, entre previsão e o imprevisto, entre a conservação e a inovação, entre o formal e o informal, entre a certeza e a incerteza, entre a razão e a intuição, entre a autoridade e a desobediência, entre a suficiência e a insuficiência, entre o ambiente externo e o ambiente interno. Possivelmente, haja uma luta do indivíduo consigo mesmo. A engenharia de meios e fins seguiu persistente em todo esse percurso histórico, identificando e buscando controlar variáveis resistentes ao controle.

Inúmeras teorias foram concebidas para assegurar a plena administração dos recursos organizacionais, considerando as questões culturais, políticas, tomada de decisão, personalidade, liderança, engenharia de gestão, negociação de recursos e estratégia. Afirmções como influências inconscientes, jogos de interesse, fatores subjetivos, demandas de autorrealização, entre outras, são frequentes, mas, superficiais. Esse breve levantamento demonstra a demanda aprofundamento sobre esses temas, nas teorias de administração das organizações. Os exemplos de irracionalidade descritos no capítulo anterior sugerem que nem mesmo alguns administradores, supostamente bem preparados segundo as mais modernas teorias, tendo à disposição sofisticados mecanismos de medição, estão a salvo de cometerem erros aparentemente inexplicáveis.

O QUADRO 4, a seguir, descreve uma sequência de teorias, onde a imprevisibilidade é considerada gradativamente:

QUADRO 4 - Evolução das teorias de administração das organizações

Princípio teórico	Característica	Denominação
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A administração pode extinguir a disputa e desacordo entre patrões e empregados;</li> <li>▪ A racionalidade deve conduzir todas as ações;</li> <li>▪ A organização é uma máquina;</li> <li>▪ O recurso humano é basicamente um fator de produção;</li> <li>▪ Credo na racionalidade ilimitada;</li> <li>▪ Credo na eliminação das disputas entre patrões e empregados.</li> </ul>	Fase mecanicista, baseada na engenharia de meios e fins e na suposta exatidão da economia.	Administração clássica
Constatação de que a racionalidade é limitada.	Consciência da impossibilidade de percepção e gestão de todas as variáveis intervenientes.	Racionalidade limitada
Organizações mais mecânicas ou mais orgânicas.	Consciência de que algumas organizações são mais permeáveis aos mecanismos racionalistas e outras menos.	Estruturalismo
Respeito à individualidade / decisões colegiadas.	Consideração da natureza psicossocial dos indivíduos.	Psicossociologia
Importância das relações humanas / uma organização informal dentro da organização formal.	Consideração dos aspectos de interação afetiva no ambiente organizacional.	Relações humanas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importância da motivação humana;</li> <li>▪ Necessidade de satisfação das pessoas no ambiente organizacional.</li> </ul>	Compreensão dos fatores intervenientes na motivação humana.	Teorias motivacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natureza conflituosa da organização;</li> <li>▪ Incertezas e imprevisibilidades dos ambientes interno e externo;</li> <li>▪ Aspectos estratégicos, psicológicos e culturais;</li> <li>▪ Sistemas abertos e flexíveis.</li> </ul>	Ambiente dinâmico, conflituoso e incerto.	Teorias Contingenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caráter coercitivo do ambiente;</li> <li>▪ Mimetismo institucional.</li> </ul>	Influência coercitiva de fora para dentro.	Teoria Institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise das interrelações institucionais;</li> <li>▪ Controle dos líderes gestores.</li> </ul>	Consideração da irracionalidade no comando da organização.	Governança corporativa / Teoria da Agência

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando a questão de pesquisa, pode-se inferir que a evolução das teorias de administração das organizações sugere a existência de três respostas distintas, mas complementares. Do ponto de vista da administração clássica (1ª), a irracionalidade decorre do gerenciamento inadequado; já a teoria da racionalidade limitada (2ª) entende que esse fenômeno resulta das limitações cognitivas do ser humano; finalmente, as teorias contingenciais e ambientais (3ª) focalizam a complexidade e a dinâmica imprevisível do

ambiente externo e interno, como impedimentos da plena racionalidade. É possível supor que as atuais ferramentas gerenciais foram inspiradas nessas abordagens, e que as limitações de eficácia dessas ferramentas estejam relacionadas à superficialidade, à parcialidade, ou mesmo ao reducionismo com que o tema da irracionalidade é tratado.

Em relação à administração clássica, os pesquisadores avançaram no seguinte:

**QUADRO 5 - Princípios da administração clássica**

<b>Primeiro período</b>	<b>Segundo período</b>
Ciência, em lugar do empirismo.	A predominância da ciência em relação ao empirismo se consolidou.
Harmonia, em vez de discórdia.	A natureza conflituosa entre o indivíduo e a organização passou a ser considerada de forma ontogênica.
Cooperação, não individualismo.	A organização permanece frágil diante do componente narcísico do indivíduo.
Eficiência e prosperidade para todos os homens.	A prosperidade mostrou-se insuficiente para os anseios de felicidade do indivíduo.

Fonte: Adaptação baseada em Taylor (1990, p. 101).

Pode-se afirmar que, num primeiro momento, as teorias tinham um viés econômico; posteriormente, a limitação da racionalidade individual trouxe definitivamente a ideia da complexidade humana, e da intrincada dinâmica ambiental interna e externa. A abordagem psicossocial, mais crítica, chama a atenção para os aspectos subjetivos e conflituosos da mente humana.

No entanto, em que pese a significativa evolução das teorias de administração das organizações, algumas crenças do período clássico permanecem até os dias de hoje. Segundo Enriquez, “a tecnocracia tem como credo a racionalidade ilimitada”. As pessoas em posição de poder têm a ilusão de que podem dominar racionalmente e totalmente as coisas e os seres, e para isso constroem mecanismos quantificáveis. “Na medida em que se crê movido pela racionalidade, liberto de toda a paixão, ele pode apenas cair na perversão da razão [...], que faz desaparecer toda questão sobre a racionalidade dos fins”. Para o autor, o tecnocrata tende

a ver os outros tão somente como instrumentos de manipulação por quem sabe o que é melhor para eles, e que detém os segredos para proporcionar-lhes a satisfação. Por sua vez, o indivíduo, às vezes, não se dá conta de que está sendo manipulado e preso na armadilha de seus desejos de reconhecimento. “Dão-se de corpo e alma à vida organizacional, crendo se encontrar num conjunto cooperativo, que reclama a sua adesão” (ENRIQUEZ, 2000a, p. 15-17).

Enriquez (2007, p. 75) considera utópica a ideia de controle, harmonia e previsibilidade da Administração Clássica: equivaleria a admitir a hipótese de um mundo sem “divisão original”, sem ruptura, sem luta, onde todos teriam o desejo de contribuir para a realização de um objetivo comum que não beneficiaria nem penalizaria ninguém. Seria um mundo sem poder, sem mestres, sem servos. Em outra publicação, Enriquez (2000a-b, p. 18-19, 25-26), a partir do momento em que os dirigentes e os demais componentes da organização se dão conta da impossibilidade de uma apreensão total do mundo, e que não conseguem calar a vida interior do indivíduo, outros modelos de administração menos positivistas passam a ter lugar, de tal forma que as circunstâncias e as condutas afetivas dos indivíduos são pensadas com mais profundidade.

A psicossociologia descreve como utopia uma direção participativa das organizações, capaz de lidar com êxito frente às limitações humanas. Tal direção:

[...] deveria, a um só tempo, respeitar a iniciativa individual e o dinamismo do grupo, um grupo não podendo progredir nem ser coeso sem o aporte de indivíduos inovadores, sabendo escutar, discutir e tomar as decisões de forma colegiada (se não coletiva), um indivíduo podendo atingir o seu desenvolvimento senão graças à confrontação de suas ideias com as dos outros. A subjetividade não sendo mais do que o produto da aceitação da intersubjetividade (ENRIQUEZ, 2000a, p. 20).

Para Enriquez (2007), no sentido de Weber, não se pede ao funcionário que demonstre atitudes humanas, mas simplesmente que seja um elemento ativo da máquina social e realize corretamente a tarefa que lhe foi delegada de maneira racional, impessoal, funcional e limitada. Essas ideias foram sendo confirmadas ou superadas, de tal forma que o caráter humano, complexo e subjetivo, impôs seu reconhecimento às teorias posteriores. A intuição, por exemplo, criticada por Weber, e ainda polêmica no mundo científico, foi recentemente enaltecida por Jeffrey Immelt, reverenciado na atualidade um dos melhores executivos do

planeta. Segundo o atual CEO da empresa General Electric, tentar teorizar demais sobre o porquê da decisão pode não ser um bom procedimento; muitas decisões são baseadas em intuição. “Você olha a direção que a empresa precisa tomar e quem está disponível, e tenta se assegurar de que esses dois fatores se cruzem” (MAGEE, 2009, p. 28-29).

A seguir, serão descritas três ferramentas atuais de gestão, o PDCA, o BSC e o Gerenciamento por Metas, que reforçam a permanência de alguns aspectos positivistas e racionalistas da Administração Clássica. A utilização desses mecanismos como referência deve-se ao fato de que são amplamente estudados e utilizados no mundo da Administração, e porque coincidem nos seguintes princípios racionais: planejamento prévio e participativo com definição de responsabilidades; execução conforme combinado; avaliação, segundo indicadores objetivos; o indivíduo, o coletivo e a organização aprendem e melhoram; a irracionalidade é tratada como desvio, anomalia, má combinação, enfim, algo que deva ser corrigido. Essas ferramentas pressupõem que o indivíduo deve se comportar como uma engrenagem objetiva do sistema, obediente e comportada, ser afetivo e apaixonado por um objetivo unificador e, simultaneamente, crítico e criativo, tudo isso nos limites do que é melhor para a organização. Para Amado, isso seria a própria definição de injunção paradoxal. “Sejamos claros: não se pode oferecer um mito unificador aos assalariados e lhes pedir simultaneamente para ser criativos” (AMADO, 2000, p. 112).

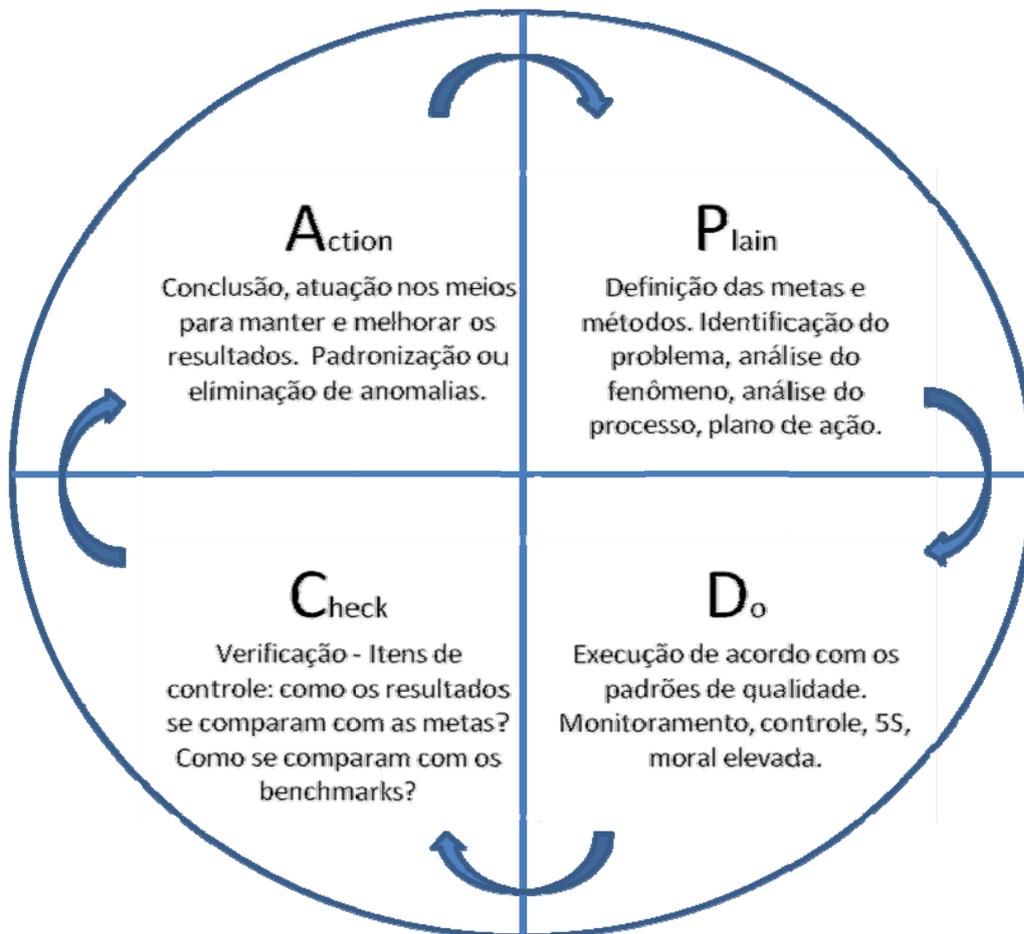
#### 4.4 PDCA

O chamado *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) é um mecanismo circular de gerenciamento, baseado na seguinte sequência lógica: as ações da organização são pensadas e, em seguida, executadas; depois, os resultados são checados e avaliados para validar ou alterar o próximo planejamento, execução, checagem e ação. Na origem, trata-se do que os americanos Joseph Duran e Willian Edwards Deming (O GURU, 2009, p. 23), considerados ícones da qualidade total, pregaram nos anos 50 para reerguer a indústria japonesa no pós-guerra.

O consultor empresarial Vicente Falconi Campos, autor do livro *Gerenciamento da Rotina de Trabalho do dia-a-dia*, com 135 mil exemplares publicados no Brasil, em oito edições,

descreve o PDCA como uma ferramenta capaz de produzir a efetividade empresarial. Para o autor, girar o PDCA é a maneira de produzir resultados com inteligência.

Os procedimentos circulares podem ser assim descritos:



**FIGURA 1 - Fluxo do PDCA**

Fonte: Adaptação de Campos (2004, p. 39, 114, 179).

As pessoas exercem funções, na organização, dentro de uma estrutura hierárquica; têm, portanto, uma posição nessa estrutura. Segundo Campos, basicamente, o indivíduo atua na função de direção/gerenciamento ou na função de operação. Dirigir e gerenciar significam essencialmente definir e atingir metas e, quando uma determinada maneira de atingir metas é efetiva, ela deve ser padronizada. Para se atingir metas de melhoria, são necessários novos padrões ou modificar padrões existentes. A padronização é o cerne do gerenciamento. Quando não há anomalias, significa que todas as ações da empresa decorrem do direcionamento dado

pela direção/gerência (plano estratégico). Já para os operadores, cabe a compreensão exata do que deve ser feito e a realização, com excelência. “Gerenciar é controlar um processo, é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas (plano de ação e padronizar em caso de sucesso” (CAMPOS, 2004, p. 84).

O autor destaca o caráter positivista e racionalista da administração das organizações, quando descreve o papel dos líderes na “condução” das pessoas para que trabalhem de forma mais harmoniosa e eficaz: “dê conhecimento do tema ao seu pessoal (educação); ensine seu pessoal a aplicar este conhecimento, homem a homem, no local de trabalho (treinamento), imediatamente; ensine-lhes como fazer, pessoalmente; deixe-os fazer, acompanhando-os no início; elogie o bom resultado alcançado” (CAMPOS, 2004, p. 37).

Essa afirmação evidencia que as pessoas que realizam exatamente o que os dirigentes esperam delas devem ser elogiadas; isso funciona como estímulo à repetição desse comportamento. Para o operador, é uma questão de aprender bem o que os dirigentes ensinam. Os procedimentos descritos por Campos lembram os constructos de Weber e afirmação de Motta (2000, p. 82) sobre o controle burocrático: “trata-se do controle do trabalho e do rendimento que os indivíduos precisam levar a termo. [...] O importante aqui é que o indivíduo se revele um instrumento dócil, obediente às instruções que lhe são dadas e ao plano global da organização”.

Mais uma vez, é interessante relembrar os conceitos marxistas de relações de produção e de reprodução das relações da produção. Como se lê em Marta Harnecker: “todo processo de produção não só produz produtos materiais como também produz e reproduz suas condições sociais de produção, isto é, reproduz constantemente as relações de produção dentro das quais opera o processo de produção capitalista” (HARNECKER, 1973, p. 59, 60).

As metas provenientes da alta direção são feitas para serem atingidas, pois representam os principais objetivos da organização. Referindo-se às empresas, Campos (2004, p. 153) define assim esses objetivos: “colocar no mercado um produto/serviço com melhor qualidade e de forma mais econômica que o concorrente; remunerar o acionista de forma competitiva com o mercado financeiro, garantindo assim os recursos necessários ao crescimento da empresa e a geração de novas riquezas; pagar um salário competitivo e propiciar boas condições de

trabalho, de tal forma que a empresa consiga reter os seus empregados; não comprometer o ambiente e respeitar a sociedade”.

Se as responsabilidades dos operadores decorrem das metas definidas pelos dirigentes da empresa, cabem algumas perguntas: essa definição é feita em condições de plena racionalidade? Quais fatores asseguram a racionalidade dos dirigentes, especialmente quando investidos de maior poder como proprietários da organização?

Para Campos (2004, p. 143), a diretoria “é responsável perante o cliente pela qualidade do produto. Portanto, precisa certificar-se de que o seu processo (que é toda a empresa) está trabalhando conforme as especificações”. Para que as pessoas saibam sobre as suas tarefas, os procedimentos operacionais devem ser objetivamente definidos conforme os itens previstos no método de descrição *5W2H*: *what?* (o que?), *who?* (quem?), *when* (quando?), *where?* (onde?), *why?* (por que?), *how?* (como?), *how much?* (quanto custa?).

Quando se refere ao indivíduo, Campos (2004, p. 143), reconhece as falhas humanas como um obstáculo ao funcionamento racional da organização. Cita como erros a distração, o esquecimento, o cansaço, como se a pessoa fosse uma engrenagem movida essencialmente pelo conhecimento sobre o que deve ser feito dentro da sua função. Em outra parte, amplia um pouco essa concepção, quando considera o valor da motivação humana, referindo-se à importância dos níveis de necessidades humanas descritos por Maslow, *apud* Campos (2004, p. 172): fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Para o autor, importa que o “moral” da equipe esteja elevado.

As afirmações de Campos são consideradas com destaque no Brasil, inclusive no setor público, notadamente no governo do Estado de Minas Gerais, onde a sua consultoria virou *case* de sucesso, atraindo a atenção nacional. Na capa da *Revista Exame*, em dezembro de 2009, aparece a foto do consultor e a seguinte chamada central:

O guru do Brasil – Bom senso, metas, resultados, meritocracia. Com uma fórmula óbvia – mas eficiente –, o consultor Vicente Falconi se tornou uma espécie de oráculo de alguns dos maiores empresários do País. Entenda por que Jorge Paulo Lemann, Jorge Gerdau e Pedro Moreira Salles escutam quando ele fala (O GURU, 2009).

Na entrevista à *Revista Exame* destaca-se a afirmação de Campos de que “as decisões com base em opiniões, em geral, se mostram desastrosas”, vale dizer, são irracionais. Para ele, “a meta tem de ser colocada de forma técnica”, ressaltando o caráter lógico e empírico da racionalidade organizacional (O GURU, 2009, p. 21-23).

No modelo PDCA, a irracionalidade é um desvio a ser corrigido, dentro de um sistema planejado e sistematizado, sob o comando de uma hierarquia vertical. Silva e Melo (2000) critica essa ideia, quando focaliza o funcionamento das organizações na execução de políticas públicas. Esses autores consideram um equívoco quando a formulação da estratégia ocorre, de cima para baixo, num ambiente em que a irracionalidade é considerada apenas como um desvio de rota. Para eles, esses chamados desvios são inerentes à execução dos projetos e retroalimentam a implementação. São, portanto, normais, e não anomalias.

O modelo PDCA reproduz e aprimora na atualidade os princípios da engenharia de meios e fins que caracteriza a administração clássica. Da mesma forma, trata superficialmente as motivações irracionais. É possível, portanto, que a aplicação do PDCA apresente maior dificuldade nas organizações de funcionamento horizontal e orgânico, em que a definição e o controle dos planos e metas sejam menos precisa.

#### 4.5 BSC

O Balance Scorecard (BSC) é uma sofisticada ferramenta de gestão, baseada na integração de metas e avaliação de desempenho. Traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC fundamenta-se na afirmação: *o que não é medido não é gerenciado*. “O *scorecard* deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 18, 21, grifo acrescentado).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9-10), o BSC viabiliza os seguintes processos gerenciais críticos: (a) esclarecimento e tradução da missão e da estratégia, (b) comunicação e associação dos objetivos com as estratégias, (c) planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas, (d) melhoria do *feedback* e do aprendizado estratégico.

A dimensão da variável humana é considerada nos processos de aprendizagem estratégica, em que os funcionários aprendem sobre o seu desempenho e opinam sobre os processos organizacionais, dentro de uma estratégia definida pela alta administração. A aprendizagem aqui é concebida como um meio de moldagem dos trabalhadores aos objetivos organizacionais.

Mesmo considerando que há um estímulo a participação dos trabalhadores com opiniões, no BSC, a tradução da estratégia dos negócios é feita, pela alta administração, em sistema *top down*. O diálogo interno se faz em busca de consenso, de tal forma que a apreciação coletiva da realidade levará à melhor decisão (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11). Esse diálogo, no entanto, é limitado às decisões estratégicas dos administradores que comandam a organização, uma busca de consenso.

Os autores não esclarecem sobre as disputas de poder, decisões irracionais, coalizões, narcisismo, entre outros comportamentos próprios das pessoas, que podem escapar dos indicadores lógicos do BSC e comprometer os resultados. Afirmam que, em geral, o BSC é aplicado com equipes harmônicas, em empresas bem gerenciadas. Reconhecem que “o BSC parece não estar preparado para o conflito e o mau gerenciamento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11, grifo acrescentado).

Kaplan e Norton (1997, p. 13) afirmam que os objetivos e medidas estratégicos do BSC são comunicados aos funcionários e que as informações são interpretadas de forma particular, de tal forma que a intenção de quem informa pode divergir da compreensão de quem é informado. Ressalta-se a possibilidade de que não somente a qualidade dos mecanismos de informação interfere no resultado, mas também a maneira particular, e até emocional, com que a informação é percebida, possivelmente influenciada por mecanismos inconscientes.

Ao descrever o BSC, Kaplan e Norton (1997, p. 17) transmitem a ideia de retroalimentação contínua por meio de mecanismos de medição rotineiros. Por outro lado, reforçam repetidas vezes o caráter *top down* da implementação e a correção dos desvios por meio da reciclagem dos funcionários. “Os desvios da trajetória são considerados como defeitos e disparam ações corretivas, destinadas a recolocar a empresa no curso pretendido” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 17).

Kaplan e Norton (1997) admitem os desafios para a previsão de todas as relações de causa e efeito no BSC. Sobre os programas voltados para a capacitação, alinhamento, motivação e o *empowerment* dos funcionários, afirmam que são vetores genéricos e não são adequadamente mensuráveis do ponto de vista da contribuição para os resultados empresariais. Os mesmos autores afirmam que, “a partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais para apoiar a estratégia global da unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.13). É uma questão de compreender ou ser reciclado.

O BSC parece tratar a questão da eficiência dos funcionários como uma questão de assimilação do que a alta direção entende que é bom para a empresa, senão, como uma questão de adequação ou reciclagem. Na discussão interna das metas, predomina o caráter sistêmico, positivista e linear, contribuindo para a despersonalização do indivíduo. Enriquez (1997, p. 106) entende que esse “desaparecimento do indivíduo”, enquanto personalidade com desejos particulares e expectativas, ocorre como um sinal do triunfo de teorias preconcebidas, “um determinismo absoluto dos processos sociais”.

A título de reflexão, cabe imaginar como a ferramenta gerencial BSC se comportaria nas seguintes situações: (a) discussão das metas entre um gerente e um subordinado em um ambiente de antipatia entre os dois, ou de competição profissional, quando o subordinado fosse tomado emocionalmente pela vontade de substituir o gerente; (b) distorção de informações no caminho de comunicação entre os operadores e a alta administração, decorrente da maneira particular e irracional de percepção das pessoas envolvidas; (c) resposta dos trabalhadores a pesquisas internas, com falsidade, por medo de retaliação. Fica evidente que o BSC, assim como o PDCA, também reproduz e aprimora os princípios

positivistas da administração clássica, tratando com pouca importância os fatores que explicam a irracionalidade.

#### 4.6 GERENCIAMENTO POR METAS

O Gerenciamento por Metas é um mecanismo relativamente eficaz para fazer frente à irracionalidade. Apresenta-se como uma forma de controle sistêmico, em que as organizações pactuam responsabilidades tendo em vista a realização de resultados específicos e mensuráveis, associados à estratégia organizacional. As metas surgiram, no mundo do planejamento, para objetivar o que deve ser feito, por quem e quando.

Hourneaux e Corrêa (2007) afirmam que as metas decorrem da necessidade de comprometimento por parte das pessoas, nos mais diferentes níveis organizacionais, para que os processos e sistemas não se tornem simples procedimentos burocráticos, sem razão de ser e sem a eficácia desejada. No Gerenciamento por Metas, o adequado comprometimento está para a racionalidade, assim como o descomprometimento está para a irracionalidade.

Segundo os mesmos autores, a fixação de metas possibilita aos gerentes comunicar as expectativas da empresa aos funcionários, saber o que está acontecendo, identificar falhas, fornecer *feedback*, administrar recompensas e punições e tomar decisões. Por sua vez, sem a fixação de metas, os funcionários não teriam informações objetivas sobre a expectativa da empresa em relação ao seu desempenho, dificultando o seu autogerenciamento. Essa afirmação reforça o caráter positivista das metas, de forma que o comprometimento seja diretamente proporcional ao controle e ao conhecimento. Pode-se dizer que a gestão por metas pressupõe que “o combinado não sai caro”. A racionalidade do trabalhador decorre, portanto, de uma adequada combinação de tarefas e responsabilidades.

Alguns autores investigaram as metas do ponto de vista da motivação humana. Locke (1996), por meio de pesquisas quantitativas, sem considerar os aspectos mentais internos, buscou

responder a pergunta: Por que algumas pessoas executam mais e melhor as tarefas de trabalho do que outras?

Locke (2004) define as seguintes variáveis intervenientes no resultado de desempenho: habilidades, complexidade do objetivo, exatidão na definição do objetivo, tempo disponível, condições materiais, treinamento, recompensa, parcelamento do objetivo, *self-eficácia*, eficácia e *self-gerência*. O autor reconhece também, como variáveis intervenientes, os desejos, interesses e expectativas do indivíduo. Esse reconhecimento, no entanto, não parece compatível com o pouco aprofundamento dos pesquisadores sobre esses temas, no âmbito do Gerenciamento por Metas.

Locke (2004) pesquisou o comportamento das pessoas diante das metas e reconheceu a importância das características de personalidade como fator interveniente. Concluiu que o compromisso com o objetivo, em combinação com a *self-eficácia*, está relacionado às características de personalidade e ao convencimento, do indivíduo, de que esse objetivo é importante.

O'Leary-Kelly, Martocchio e Frink (1994) afirmam que as metas fixadas para equipes motivam com mais intensidade os integrantes, supostamente, por mimetismo. Nessas condições, os indivíduos ficam mais encorajados a persistir e apresentam um melhor desempenho. Concluíram que outros fatores, ainda pouco estudados, como a coesão do grupo e a convivência social, interferem na motivação individual. Cabe considerar que a escolha por imitação, movida pela identificação com outros e afinidades pessoais, ou por mimetismo, pode não interessar à racionalidade organizacional.

Erez e Somech (1996) afirmam que a comunicação e a convivência entre os integrantes do grupo aumentam o compromisso para com as metas. Consideram também que os incentivos favorecem o nível de desempenho dos indivíduos no cumprimento das metas. A convivência, no entanto, pode ruir para os resultados organizacionais. A teoria psicanalítica reconhece que o vínculo afetivo pode influenciar a opção por escolhas irracionais, quando as emoções se sobrepõem à realidade. Isso pode ser verificado nos exemplos de nepotismo e de influências inadequadas das amizades nas organizações.

Seijts *et al.* (2004) concluem que as metas bem definidas e adequadamente desafiadoras motivam mais. Afirmam também que a fixação de metas é uma ferramenta importante para os gerentes lidarem com as diferenças e com a diversidade cultural dos funcionários. Nessa mesma direção, Schweitzer *et al.* (1996) afirmaram a importância do controle organizacional, especialmente na fase de conclusão das metas. Para os autores, a fixação de metas modera os comportamentos pouco éticos.

Esses autores identificam fatores relacionados aos interesses e sentimentos individuais. Do ponto de vista do que deseja a Administração, o trabalhador deveria motivar-se independentemente do caráter mais ou menos desafiador das metas; a motivação deveria resultar do que é mais ou menos importante para a organização; a eficiência deveria existir independentemente do controle.

Seijts *et al.* (2004) consideram que as pessoas tendem a escolher tarefas nas quais podem adquirir conhecimento e habilidade, ou seja, aquelas consonantes com o autodesenvolvimento, ou seja, consonantes com o interesse individual. Berger (1985, p. 89) reforça o caráter individualista das pessoas frente às metas, quando afirma que as pessoas tendem a se desviar de programas estabelecidos para elas, pelos outros, do que de programas que elas próprias ajudaram a criar.

O gerenciamento por metas pode ser feito em associação com a Avaliação de Desempenho (AD). Dessa forma, a efetividade dos responsáveis por determinadas metas pode ser medida, recompensada ou punida. A AD possibilita o monitoramento, a aferição, a análise e a aprendizagem sobre o que foi realizado, na perspectiva da estratégia empresarial.

Leme (2006) abordou o tema da AD com foco em competência, concluindo que é possível mensurar o desempenho dos funcionários do ponto de vista da contribuição individual para a estratégia da empresa. Para tanto, desenvolveu mecanismos de medição da competência técnica, habilidades, atitudes atrelados à estratégia da empresa e baseados em percentuais. Considerou também a complexidade das metas e perspectivas especiais, como a responsabilidade social empresarial, a criticidade da meta em relação à estratégia e o justo valor financeiro das recompensas.

A percepção particular da realidade é reconhecida por Leme (2006), quando considera a existência de um efeito diferente das metas sobre as pessoas na organização. O autor reconhece ainda que a AD afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa.

Apesar do caráter positivista do gerenciamento por metas, compatível com a administração clássica, algumas afirmações dos pesquisadores são diretas, no sentido de considerar o inconsciente como fator determinante do comportamento das pessoas. Resultados intrigantes em Psicologia Social, afirmados por Bargh *et al.* (2006), sugerem que metas podem ser afetadas por mecanismos inconscientes, ou mesmo que existam metas inconscientes.

Locke e Lathan (2006) também confirmam essa constatação, quando admitem a existência de metas conscientes e subconscientes, sugerindo pesquisa futura. Afirmaram ainda que metas difíceis podem motivar como um desafio, mas, se não moldadas adequadamente, podem ameaçar.

A utilização de metas no ambiente empresarial é uma abordagem ainda em desenvolvimento e não há limites para as descobertas que poderão ser feitas. Cabe o aprofundamento sobre os mediadores e moderadores que determinam a eficácia da sua aplicabilidade.

Os mecanismos inconscientes são eventualmente mencionados pelos autores, entretanto, aparentemente, sem aprofundamento. Cabe supor que o gerenciamento por metas compreende a motivação humana de maneira comportamental, sem considerar a existência de uma lógica funcional psíquica que explique o porquê de determinadas escolhas dos indivíduos, em especial, aquelas prejudiciais à realização das metas.

## 5 ABORDAGEM PSICANALÍTICA E PSICOSSOCIAL

Os fenômenos que envolvem o comportamento humano podem ser analisados por meio de diversas disciplinas do conhecimento. Entre elas, a Psicossociologia. Enriquez destaca-se como um dos ícones dessa abordagem, caracterizada pela posição fronteiriça entre a Administração, a Sociologia, a Psicanálise e a Economia. Além disso, esse pesquisador tem presença expressiva na literatura da área de administração, sendo citado repetidamente em anais de congressos, especialmente no ENEO (Encontro de Estudos Organizacionais) e no ENANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa), entre os anos de 2004 a 2007, predominantemente em artigos de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, conforme pesquisa de Paço-Cunha e Bicalho (2008).

Enriquez (1997) afirma que a Psicossociologia contribuiu para o reconhecimento dos interesses e paixões subterrâneas no ambiente organizacional, um lugar onde se entrecruzam fantasmas, desejos particulares e coletivos. O autor referencia seus textos com os constructos freudianos, evidenciando que a Psicossociologia considera com importância a Psicanálise na explicação do fenômeno social. Enriquez (2007) identificou um dos verbetes de enciclopédia (1923 [1922]) onde Freud define a Psicanálise como: “um procedimento para a investigação de processos mentais que são quase inacessíveis por qualquer outro modo”.

Segundo Aguiar (2005), a primeira contribuição de Freud à Psicologia foi o estudo da irracionalidade por meio de uma metodologia científica. As ideias de Freud, embora aprimoradas e revistas no curso da história da produção científica na Psicologia, permanecem válidas em sua essência, como representação da teoria psicanalítica, cabendo destaque para o seguinte:

- a) A lógica do funcionamento mental pode ser compreendida por meio da dinâmica e concorrência intrapsíquica de elementos topográficos e pulsionais;
- b) Existe uma instância psíquica capaz de influenciar o comportamento humano, à margem do império da vontade;
- c) Há um conflito natural e ontogênico entre o homem e civilização (organização), em decorrência do caráter narcísico inerente ao primeiro.

Na abordagem psicossociológica, a própria denominação evidencia o caráter indissociável dos aspectos psicológicos e sociais. A origem da associação entre indivíduo e sociedade data dos primórdios da civilização, quando o homem, em sua necessidade de sobrevivência e movido por seu instinto gregário, passou a conviver com outros da sua espécie; essa convivência influenciou o seu psiquismo e vice-versa. Andrade compreende assim:

[...] não se pode entender o indivíduo sem estudar a sociedade em que vive, e vice-versa, pois pode ser verdade que o homem se tenha organizado em sociedade para facilitar sua vida, mas a realidade é que, formada a sociedade, ela influi tão inapelavelmente sobre o indivíduo, que já não é possível falar dele sem considerar o sistema social (ANDRADE, 1972, p. 322-323).

Para Andrade (1979, p 361) “o homem é um ser intrínseco e constitucionalmente social e, como a psicanálise visa ao estudo do psiquismo humano, forçosamente será encontrada nesse psiquismo a tendência social como um fenômeno psíquico”. Pode se apreender dessa afirmação que também não é possível falar do fenômeno social sem considerar o funcionamento da mente. Segundo Enriquez (1990), Freud torna ridícula a pretensão de certa Sociologia que pretende ignorar o psiquismo individual e coletivo na explicação dos fenômenos sociais. Ribeiro reforça: “para a psicanálise, o sujeito é constituído pela palavra que vem do outro. Não se sustenta a oposição entre interno e externo, entre indivíduo e sociedade. O sujeito da linguagem é sempre o sujeito da *polis*” (RIBEIRO, 2006, p. 46-47).

Por isso, o discurso das teorias de administração das organizações é também o discurso dos sujeitos dessas organizações, que o dizem e são ditos por ele. A eficácia desses discursos está, exatamente, em se tornarem verdades para o sujeito, que “compra a ideia” da organização, do ideal da organização, e o faz seu.

Autores relacionados às teorias de administração das organizações reforçam o caráter de mão dupla na relação do indivíduo e a organização. Pugh e Hickson (2004, p. 22) perguntam se o homem faz a organização ou é a organização que faz o homem. Os mesmos autores respondem que tais alternativas acontecem ao mesmo tempo.

Segundo Freitas (2000, p. 43) “querer entender e estudar as organizações fazendo vista grossa às contribuições oriundas de outras matrizes do saber é, no mínimo, uma atitude preconceituosa ou a assunção de uma posição teórica deliberadamente narcisista e medrosa”.

Matheus (2000, p. 117) considera que “compreender o universo intrapsíquico em sua relação com o meio torna-se premente, ante a complexidade ante as questões com que nos deparamos atualmente”. Amaral (1996, p. 28) afirma que “a divisão entre a sociologia e a psicologia espelha a cisão efetiva do real, entre sujeito e objeto, entre indivíduo e sociedade”. Adorno e Horkheimer (1968, p. 69) reforçam de maneira mais radical: “as pessoas não são capazes de reconhecer a si mesmas na sociedade, nem mesmo de reconhecer a sociedade nelas próprias, porque são alienadas umas em relação às outras, tanto quanto em relação à própria totalidade”.

Cavalcanti *et al.* (2008) afirma que Freud investigou os trajetos de mão dupla entre a vida psíquica e as produções primitivas, clássicas e modernas do homem, dialogando com a literatura, a poesia, a escultura, a pintura, a religião, a sociologia, a antropologia, a história e a política. Amado (1992) considera que a psicanálise não é somente uma teoria para entendimento da psicopatologia individual, mas, principalmente, um método de investigação de processos psíquicos inconscientes, podendo ser aplicada também em contextos sociais mais amplos.

Cavalcanti *et al.* (2008) considera ociosa a discussão sobre a aplicação da psicanálise para além da clínica, afirmando que isso já ocorre e é coerente com a própria natureza da psicanálise. O autor acrescenta que a psicanálise traz uma importante contribuição ao abordar o campo da realidade psíquica, das significações, conflitos, traumas e afetos da experiência humana. Considera que a psicanálise excede aos psicanalistas. Aulagnier (1979) reforça essa ideia quando afirma que a psicanálise não é apenas uma ciência da psique do indivíduo isolado, ela é concernida (pelo) e ela concerne diretamente ao social.

Enriquez (2005) considera a psicanálise como a ciência das interações entre os diversos indivíduos, dos processos de identificação, das alianças intersubjetivas, dos processos inconscientes e do imaginário individual. Para o autor, humanidade quer dizer a capacidade de amar o outro e de se amar, de trabalhar com os outros, de sublimar suas pulsões mais violentas e mais destrutivas nas artes, nas ciências e em toda atividade socialmente valorizada.

As afirmações recorrentes dos autores citados reforçam a importância da utilização da Psicanálise como ótica de investigação da irracionalidade na organização, de vez que imprime

uma lógica compreensível sobre o funcionamento psíquico. Apresenta-se, portanto, como uma alternativa possível para desvelar os mecanismos subjetivos e intangíveis que estão por trás das escolhas do indivíduo na organização. Para Enriquez (1983, p. 55) “a psicologia individual é o que resiste à psicologia social”.

Motta e Vasconcelos (2008) afirmam que as teorias de administração das organizações desenvolvidas até então se negaram a um questionamento mais profundo sobre os processos mentais internos e, portanto, estabeleceram-se como projetos científicos que não têm correspondido às expectativas dos indivíduos. É possível identificar duas hipóteses que justifiquem a superficialidade com que os fatores subjetivos e intangíveis da mente humana têm sido considerados nas teorias organizacionais: os pesquisadores consideram que não é possível precisar cientificamente os processos mentais internos, e, ou, consideram que esse aprofundamento não contribui significativamente para o desenvolvimento científico da Administração.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2008), “ao longo de seus cem anos, a psicanálise contribuiu largamente para ampliar a compreensão do desenvolvimento psíquico humano e conquistou um lugar de singular importância na análise da subjetividade moderna”. A mesma autora admite a existência de defensores da aplicação da psicanálise ao esclarecimento dos fatos sociais. Kernberg (p. 241, 1989) entende que “a exploração psicanalítica dos processos grupais na organização pode tornar-se um instrumento fundamental para a avaliação de problemas na estrutura administrativa e na personalidade do líder.

Segundo Enriquez, “as características singulares do ser humano fazem dele um ser pulsional e um ser social”. A forma observável das pulsões é o desejo expresso. Afirma que as pessoas estão divididas entre o reconhecimento do seu desejo e o desejo de reconhecimento pelo outro. “Nenhuma teoria, excetuando-se a teoria psicanalítica, favorece pensar estas diversidades: as noções de imaginário, de recalque e de repressão, de sublimação e de domínio, propiciam que se reconheçam as interações nas diversidades” (ENRIQUEZ, 1991, p. 16)

Em que pese a face assertiva e esclarecedora da psicanálise, cabe reconhecer que, desde a sua concepção por Freud, ela vem encontrando resistências do ponto de vista aplicativo,

notadamente no campo social. Robert (1963, p. 13-15) afirma que, nos primeiros passos, a psicanálise sofreu hostilidades diante de um público mal preparado, muito arraigado a sua maneira de pensar, resistente a qualquer inovação. E o próprio Freud (1974a, p. 51) reconhece que “[...] a psicanálise traz à tona o que há de pior nas pessoas”.

Sobre o caráter eminentemente subversivo da psicanálise, Enriquez afirmou:

[...], pois, operando sobre o que posteriormente Freud chamará de subversão do sujeito, a análise individual mina as relações fictícias; revela, nos comportamentos cotidianos a parte de mentiras e máscaras; desmistifica os ideais e as ideologias; devolve a carga dramática à relação sexual, relação não entre duas epidermes, mas entre dois sujeitos que, nela, vivem o apogeu do seu prazer, de sua falta e de sua finitude (ENRIQUEZ, 1990, p.50).

A psique humana, do ponto de vista da psicanálise, é um sistema em busca permanente de equilíbrio. Freud (1974e, p. 102) reconhece o aparelho mental como sendo, acima de tudo, um dispositivo destinado a dominar as excitações que, de outra forma seriam sentidas como aflitivas ou teriam efeitos patogênicos. O próprio Freud (1974a, p. 67) utilizou o termo transação para referir-se às “negociações” internas entre os determinantes mentais.

A psicanálise dedicou-se a desvendar o funcionamento mental, e o fez por meio da criação de um aparelho sistematizado, contendo partes funcionais definidas e hierarquizadas, movido permanentemente pela oposição de energias circundantes em direção a fins próprios, tal como uma máquina. Nesse sistema, cabe ao Id a função impulsiva, desregulamentada, a luta pelos desejos mais profundos do indivíduo, sem qualquer limite ou reconhecimento da realidade exterior; ao Superego cabe o controle, a norma, a imposição dos limites de conduta, a consciência moral, a luta pelos desejos racionalistas da organização social; ao Ego cabe a mediação e a coordenação desse conflito representando a consciência e a inconsciência que o indivíduo tem de si mesmo; essa instância atua em busca da acomodação das tensões intrapsíquicas, a serviço do prazer e do equilíbrio (ALLPORT, 1973).

Esse aparelho psíquico é movido por energias (compulsões à repetição, a destrutividade, o retorno à imobilidade) chamadas instinto de morte; em contraposição às pulsões construtivas, inovadoras, sintetizadoras e agregadoras, chamadas de instinto de vida (LAPLANCHE; PONTALIS, 1970). Segundo Enriquez (2007, p. 17), a pulsão de vida (libido) representa a

ligação fraterna entre os seres; por outro lado, a pulsão de morte se manifesta na compulsão à repetição, na impossibilidade de se conseguir a redução das tensões, de atingir a estabilidade. A pulsão de morte está presente não só na relação da pessoa consigo mesma, mas também na relação com os outros. “Se eu reprimo meu élan para com o outro, meu desejo de me realizar e de me confrontar com o mundo dos vivos, reprimo igualmente essa tendência no outro e viso a sua destruição”. O mesmo autor concluiu que, se essa hipótese for exata, em cada pessoa se encontram as tendências contraditórias ao amor e ao ódio, à fusão com o outro e à destruição do outro. Para o autor, a história de cada indivíduo, de sua luta interna entre as pulsões de vida e de morte, expressa um dos elementos essenciais do poder que é a submissão do outro, a sua destruição, ou seja, a proeminência da pulsão de morte sobre a de vida.

O aparelho psíquico é uma concepção virtual e, como descrito, funciona do ponto de vista topográfico, porque tem compartimentos; do ponto de vista econômico, porque resulta da interação de valores em competição; e do ponto de vista dinâmico porque é sensível às energias circundantes. Nele, a mediação e coordenação feita pelo Ego constituem uma tarefa extremamente difícil, porque grande parte desses mecanismos é inconsciente e excede aos aspectos puramente cognitivos e voluntários do ser humano. Soma-se como fato complicador que a atuação do Ego é feita de forma horizontal, sem a primazia da autoridade hierarquizada.

A chamada metapsicologia pensada por Freud permitiu a compreensão de um sistema, como já foi dito, em constante busca de equilíbrio, movido por instâncias e impulsos concorrentes, contrários, conflitantes. Essa competição, às vezes aflitiva, determinante na vida psíquica do indivíduo, portanto, determinante do seu comportamento, pode ser percebida nos textos psicanalíticos, em afirmações tais como: o Superego e o Id disputam a escravização do Ego; a Pulsão de Morte domina a Pulsão de Vida; o Superego se comporta de forma sádica para com o Ego, entre outras (LAPLANCHE; PONTALIS, 1970).

A lógica de funcionamento da máquina mental idealizada por Freud parece repetir-se na lógica de funcionamento da organização. Tal como uma máquina social, a organização também possui mecanismos impulsivos em contraposição aos mecanismos reguladores; convive com aspectos inconscientes, com tendência à repetição e à desintegração; tudo isso, ao lado de um esforço permanente de construção coletiva; tem também energias, desejos e finalidades que movem os seus integrantes. Na organização, tudo ocorre sob a mediação e

coordenação dos setores de comando, que representam consciente e inconscientemente a identidade da organização; essas autoridades utilizam artefatos de punição para direcionar as ações dos indivíduos, tal como uma reação para assegurar a prevalência dos mecanismos de controle, similarmente encontrada na reatividade do superego, quando contrariado.

A compreensão da racionalidade se faz a partir da irracionalidade. Acrescente-se que até mesmo a grave irracionalidade, chamada de loucura, pode servir, por vezes melhor, a tal compreensão, pois no estado de desvario encontram-se presentes os ingredientes de quaisquer comportamentos ditos normais. Freud (1974e, p. 98) afirma que “[...] a fim de chegar à compreensão do que é tão simples em fenômenos normais, teremos de recorrer ao campo das distorções e exageros”.

Do ponto de vista da psicossociologia, a inserção do indivíduo no meio social pode ser denominada como o ato civilizatório; envolve a submissão aos mecanismos castradores da liberdade individual e despersonalizadores do indivíduo. Tal princípio repete-se em grandes e pequenas organizações. Para Enriquez (2000a, p. 18), “a organização é uma microssociedade por excelência”, e é “um lugar de identificação mútua e de adesão de todos os valores e às normas estabelecidas, a reprodução da cultura vigente na sociedade mais ampla”.

As duas disciplinas, portanto, psicanálise e psicossociologia, coincidem na contribuição epistemológica para que o fenômeno da irracionalidade seja compreendido na organização, tenha ela a dimensão do Governo de um País ou de um pequeno comércio; estejam os indivíduos atuando em posições de poder ou simples operação, sob a égide de grave negação da realidade ou apenas de leve distorção. É uma questão de dimensão e intensidade.

Mesmo considerando o valor científico da psicanálise e da psicossociologia, cabe aqui o registro de que não constituem fontes definitivas de esclarecimento sobre as razões da irracionalidade na organização. Por outro lado, a disciplina puramente administrativa, voltada para a engenharia de meios e fins, também apresenta as suas limitações. Segundo Foucault (1972), toda disciplina tem limites de identidade e preservação e, embora tente, não consegue dominar tudo de verdade que existe sobre o seu foco de abordagem.

Essas disciplinas são feitas tanto de erros quanto de verdades alimentadas pelo discurso dominante do seu tempo. Definem critérios para que uma determinada proposição seja aceita no seu interior e repelem para fora de suas margens tudo que por princípio não se crê ou é declarado falso. Ao penetrarem no mundo da administração, a psicanálise e a psicossociologia, portanto, encontram dificuldades que podem ser consideradas como fatores limitantes desta pesquisa.

Entretanto, não há dúvida de que a compreensão do funcionamento mental, tal como teorizada na abordagem proposta, pode ser útil à administração das organizações. O próprio Taylor (1990, p. 87), há mais de um século, afirmava que a psicologia deveria ser objeto de especial atenção, para desvelar os motivos que determinam a conduta dos homens. Segundo o precursor da administração científica, as leis da psicologia, embora não propriamente exatas, poderiam ser aplicadas na administração. À época, Taylor já reconhecia a complexidade humana quando afirmava que as leis da psicologia estavam sujeitas a grande número de exceções, ao contrário do que sucede com as leis relacionadas às coisas materiais.

## 6 FATORES PSICOSSOCIAIS DE INFLUÊNCIA

A interpretação dos conteúdos pesquisados permitiu a identificação de alguns fatores capazes de influenciar as escolhas dos indivíduos nas organizações, na medida em que confrontam princípios básicos da gestão organizacional, tais como a harmonia, a prevalência do interesse coletivo, a consciência e o princípio de realidade.

### 6.1 CONFLITO ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

Que condições tem o homem atual, historicamente individualista, de fazer parte de projetos coletivos e manter relações com seus semelhantes?

**Matheus (2000, p. 117)**

O comportamento da variável humana é essencial para o desempenho da organização. Selznick (1957) define a organização como um grupo de seres humanos vivos. Pugh e Hickson (2004, p.162) afirmam que as pessoas “não apenas trabalham na organização – elas são a organização”. Os mesmos autores citam Lawrence e Lorsch (1967, p. 79) com a afirmação de que “são as pessoas que têm objetivos, e não as organizações”. Monsma (2000)<sup>8</sup> afirma, como conceito predominante na sociologia, que as organizações não têm vida ou vontades, somente agem por meio da ação dos indivíduos.

A organização, assim dependente das pessoas, não admite a divisão entre ela e indivíduo. A evolução das teorias de administração das organizações sugere uma constante busca de harmonia e integridade, em que a organização excelente funciona como uma orquestra, um todo indivisível, cujas partes só existem em alinhamento com o todo. Do contrário, são partes anômalas, passíveis de substituição ou correção. O PDCA, BSC e a pesquisa de Jim Collins (2006), descritos nesta dissertação, reforçam essa ideia.

---

<sup>8</sup> [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010269092000000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010269092000000200006)

Mas, o que se vê não é bem assim. O envolvimento do indivíduo com a organização não é sempre intenso, comprometido e repleto de identificações. Pode, ao contrário, ser distante e forçado. Schein (1985) confirma essa ideia em sua teoria sobre o comportamento dos trabalhadores, em que identifica o “modelo racional econômico”, constituído por um empregado essencialmente passivo, indolente e relutante em assumir responsabilidades. Segundo ele, esse indivíduo precisa ser coagido a trabalhar. Para Taylor, segundo Enriquez (2000a, p. 12), o trabalhador pode ser profundamente egoísta, movido unicamente por necessidades econômicas, fundamentalmente preguiçoso, suscetível de questionar uma sociedade que não reconheça os seus méritos.

A organização, por sua vez, também não se comporta conforme os seus estatutos. Motta e Vasconcelos (2008) afirmam que as organizações não são essas estruturas racionais que aparentam ser. Para Kaplan e Norton (1997, p. 3), as empresas são movidas por ativos intangíveis ou invisíveis, associados especialmente à motivação dos gerentes e funcionários.

A organização quer o indivíduo a serviço dos seus interesses. Segundo Baron (2000), as empresas, por exemplo, têm interesses relacionados à eficiência econômica e à geração de lucros para os seus acionistas. Para Berger *et al.* (1997), a organização tem objetivos estratégicos e o trabalhador é uma variável de contribuição para a efetividade desses objetivos. Kaplan e Norton (1997) afirmam que as relações causais de todas as medidas incorporadas ao BSC devem estar vinculadas a objetivos financeiros. A satisfação empresarial, portanto, ancora-se na efetividade econômica.

Amaral (1996, p. 30) adverte que “a aparente racionalidade da razão autoconservadora que orienta o comportamento econômico da sociedade se converte em angústia do ponto de vista do indivíduo”. Segundo a autora, “o comportamento do indivíduo permanecerá contestável enquanto essa racionalidade não for desmascarada como um trabalho maciço de racionalização”.

Se, de um lado, o indivíduo apresenta carências particulares e egoísticas, de outro, precisa projetar-se na organização para satisfazer essas demandas. Ao mesmo tempo, é obrigado a submeter-se à ordem coletiva e as carências dos outros. Andrade (1979, p. 367) considera assim:

A pessoa concreta que é para si mesma um fim em particular como conjunto de carências e como conjugação de necessidade natural e de vontade arbitrária, constitui o primeiro princípio da sociedade civil. Mas a pessoa particular está, por essência, em relação com a análoga particularidade de outrem, de tal forma que cada uma se afirma e satisfaz por meio da outra e é ao mesmo tempo obrigada a passar pela forma da universalidade.

A organização é lugar para a construção do ideal comum. Nela, os indivíduos buscam identificação, lutam por espaço, pela realização dos seus desejos e por liberdade. Nesse ambiente, deparam-se com as proibições e as limitações impostas pela burocracia. A vida na organização é marcada por disputas entre as pessoas, insatisfações, disfunções e metas não atingidas. Segundo Freud, *apud* Freitas (2000, p. 47), “é inconcebível o nascimento de um grupo sem o surgimento de sentimentos ambivalentes e complexos em relação a si mesmo e aos outros, como: ódio, solidariedade, veneração, amizade, culpa, etc.”

Herzberg, citado por Pugh e Hickson (2004), reitera que a principal função de qualquer organização é oferecer resposta às necessidades do ser humano no sentido da plenitude da sua existência. Segundo Lawrence e Lorsch (1967), as necessidades dos membros da organização são constantemente satisfeitas e frustradas. Sobre os indivíduos na organização empresarial, Freitas (2000, p. 43) afirma:

[...] São homens e não máquinas, que sonham e realizam sonhos, que expressam alegrias, frustrações, inquietações, grandiosidade e fragilidades. As empresas aparecem como o reino das possibilidades para a realização da fantasia da conquista, do reconhecimento e do poder. Mas elas também são o espelho que denuncia o fracasso, a vulnerabilidade, a frustração e a rejeição.

A organização e o indivíduo competem e associam-se por satisfação: a primeira movida por suas demandas de sustentabilidade econômica, política ou social; e o segundo, movido por suas demandas de prazer, felicidade, etc.. Segundo Cyert e March (1963), a empresa é uma coalizão política de múltiplos objetivos, em permanente mudança e negociação. Para ele, a negociação e a barganha representam muito mais o que acontece do que a racionalidade em si. Enriquez (2000a, p. 15) considera que “a felicidade da organização passa pela felicidade dos sujeitos”.

Esses dois entes, o indivíduo da organização e a organização dos indivíduos competem permanentemente por si próprios. Essa competição é feita de inúmeros jogos sequenciais,

movidos pelas escolhas humanas; cada resultado, conforme definido na teoria dos jogos, pode ser o melhor para os dois, o melhor para um dos dois, ou o pior para os dois. Pode ser a luta da consciência coletiva contra a consciência individual.

Embora tente, a organização não é o lugar para acolher plenamente o interesse do indivíduo, mesmo que assim afirme em seu discurso. Freitas (2000, p. 61) considera “que sempre houve um divórcio entre o mundo das intenções e a realidade cotidiana”. Segundo Enriquez (1997, p. 83), “não existe organização sem estruturação sólida, que permita a cada um, na medida do possível, encontrar seu lugar idealizado, e dispor de meios que facilitem a inscrição do sonho na realidade”. O lugar idealizado do indivíduo pode ser definido como o lugar da felicidade, cuja busca, segundo Freud (2001, p. 257), dá sentido à vida. O autor considera que, em sua existência, os homens lutam pela felicidade e que esta busca tem dois lados: “almejam evitar a dor e o desprazer, e experimentar fortes sensações de prazer”.

Nessa busca os impulsos instintivos humanos são reprimidos pela organização. Sobre isso, Marcuse (1966, p. 27) comenta:

A proposição de Sigmund Freud, segundo a qual a civilização se baseia na permanente subjugação dos instintos humanos, foi aceita como axiomática. A sua interrogação sobre se os benefícios da cultura teriam compensado o sofrimento assim infligido aos indivíduos, não foi levada muito a sério – ainda menos quando o próprio Freud considerou o processo como inevitável e irreversível. A livre gratificação das necessidades instintivas do homem é incompatível com a sociedade civilizada: renúncia e dilação na satisfação constituem pré-requisitos do progresso.

A satisfação do indivíduo na organização não está associada somente aos objetivos financeiros ou institucionalmente estratégicos, mas a fatores complexos de natureza psicológica e psicossocial. A denominação de alguns desses fatores foi feita por Herzberg, *apud* Pugh e Hickson (2004, p. 184), como os seguintes: prazer, reconhecimento e crescimento proporcionados pelo trabalho, segurança e condições de trabalho. Segundo Freitas (2000, p. 42), “as organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado, são também lugares onde os sonhos coexistem com pesadelos, onde os desejos e as aspirações podem encontrar espaço de realização, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia e o fracasso”.

A ideia de que tal conflito tem origem no caráter repressivo da organização pode ser compreendida no comentário de Marcuse (1966, p. 33), em que fica evidente a contradição do ato civilizatório, percebida na promessa e no abandono da satisfação integral das necessidades humanas:

O conceito de homem que emerge da teoria freudiana é a mais irrefutável acusação à civilização ocidental – e, ao mesmo tempo, a mais inabalável defesa dessa civilização. Segundo Freud, a história do homem é a história da sua repressão. A cultura coage tanto a sua existência social e biológica, não só partes do ser humano, mas também a sua estrutura instintiva. Contudo, essa coação é a própria precondição do progresso. Se tivessem liberdade de perseguir seus objetivos naturais, os instintos básicos do homem seriam incompatíveis com toda a associação e preservação duradoura: destruiriam até aquilo a que se unem ou em que se conjugam. O eros incontrolado é tão funesto quanto a sua réplica fatal, o instinto de morte. Sua força destrutiva deriva do fato deles lutarem por uma gratificação que a cultura não pode consentir: a gratificação como tal e como um fim em si mesma, a qualquer momento. Portanto, os instintos têm de ser desviados de seus objetivos, inibidos em seus anseios.

Enriquez (2007) e Marcuse (1966) nos levam a concluir que o ato civilizatório é movido pela derrota do individual em prol do coletivo, como quer a organização, e contra o que reage o indivíduo. Rouanet (1997) focaliza o homem individualista, mais irracional, menos autônomo e disposto a demarcar mais as suas diferenças em relação aos demais, como uma atitude reativa ao mal-estar. Para Matheus (2000, p. 127) o individualismo pode ser implícito e nem mesmo chegar à consciência do próprio personagem, que passa a agir com indiferença, alheamento, ceticismo ou oposição às possibilidades de mudança. “O trabalho continua a ser vivenciado como se não houvesse qualquer conflito pessoal, surgindo apenas certo amortecimento afetivo ou superficialização das relações”. O homem individualista de Matheus assemelha-se ao homem econômico de Schein (1985), descrito como renitente a cooperar com a organização.

Organização e indivíduo vivem assim em situação de disputa. E esse conflito não acontece em um ambiente de plena transparência e justiça, onde as nuances são conhecidas, como em um campeonato esportivo. Uma das principais críticas feitas à teoria dos jogos, já mencionada, é a de que o agir instrumental não é capaz de explicar o agir normativo, isto é, os motivos pelos quais alguém obedeceria às normas sociais. De acordo com essas críticas, o agir instrumental levaria o agente racional a apenas manipular as normas de acordo com seus interesses egoístas, obedecendo-as ou infringindo-as a seu bel prazer (FIANI, 2006).

A organização também reage ao indivíduo, por meio dos mecanismos burocráticos e de gestão. As ferramentas gerenciais como o PDCA e o BSC, por exemplo, buscam essencialmente definir exatamente o que, como deverá ser feito, e por quem. Se o indivíduo tem o perfil aquém da tarefa, ele deverá ser treinado ou excluído como uma anomalia ou defeito. Se estiver insatisfeito, cabe ao indivíduo, segundo Matheus (2000, p. 128-129), vivenciar o desprazer e elaborar as frustrações, revisando a imagem idealizada do convívio sem perda, da complementaridade sem choques, e voltando-se para o outro, na contramão dos aspectos individualistas da sua natureza humana.

Gouldner, citado por Motta e Vasconcelos (2008), define como uma das tensões primordiais do sistema burocrático a divergência entre os interesses pessoais dos indivíduos e os objetivos formais do sistema organizacional. Afirmam que o conflito é algo inerente à administração e que, para evitá-lo e controlá-lo, existe uma tendência a aumentar os controles burocráticos ainda mais. Segundo Freud “os regulamentos da civilização só podem ser mantidos através de certo grau de coerção, a saber, que os homens não são espontaneamente amantes do trabalho e que os argumentos não têm valia alguma contra suas paixões” (1974c, p. 18).

O objetivo da coerção aos trabalhadores é buscar a excelência num patamar sempre deslocado para cima. Paradoxalmente, essas organizações “querem a razão irrigada pela emoção, em vários matizes”. A realidade se impõe na medida em que o indivíduo descobre a sua humanidade no sentimento de incompetência em fazer cumprir o destino imposto, pois, como todo homem “não foi desenhado para ser perfeito, muito menos para sê-lo seguidamente” (FREITAS, 2000, p. 58, 70).

Para seu intento, a organização tenta despersonalizar o indivíduo e vencê-lo, transformá-lo em ser coletivo indiferenciado dos demais, no compromisso com a organização, no cumprimento das normas; a todos cabe um só comportamento, o exemplar e racional. Moscovici (1988) cita o pensamento de Durkheim, afirmando que o indivíduo deve tornar-se uniforme no resto da vida comum. Em seus textos nos livros: *Da horda ao Estado* (1990) e *A organização em Análise* (1997), Enriquez compreende esse esforço de controle e padronização dos comportamentos das pessoas nas organizações, tal qual o esforço civilizatório marcado pela indiferenciação e pela repetição. Enriquez (2000b, p. 33) ressalta a obrigação de que o indivíduo seja cooperativo e que se reconheça numa “alteridade irreduzível”, de tal forma a

combinar coesão com performance. Os integrantes da organização deveriam formar um grupo homogêneo, marcado pela igualdade de compromisso com os meios e fins coletivos determinados estrategicamente. Segundo ele, Freud reforça essa afirmação quando denuncia a tendência essencial da civilização à repetição e à homogeneidade.

Enriquez (1990) afirma, em sua análise psicossocial, que essa homogeneidade se opõe aos impulsos naturais humanos de diferenciação e realização pessoal, dificultando, senão impossibilitando, a “inscrição do sonho em realidade”. Para o autor:

O Estado universal é criador de um mundo imóvel, repetitivo, submisso a lei de crescimento da entropia, a organização é a morte. Por querer ordem e homogeneização em demasia, o sistema torna-se inerte. Quando não há mais distância diferencial, quando tudo está nivelado, quando o sistema não aceita mais acontecimentos, ruídos, só lhe resta reproduzir-se de maneira idêntica e se degradar irresistivelmente. A pulsão de morte opera silenciosamente na criação do império universal racional (ENRIQUEZ, 2007, p. 71).

Nesse sentido, ao combater a irracionalidade, a organização pode também contrariar as razões da sua própria existência, fundamentalmente ligadas à construção da felicidade dos indivíduos beneficiários do seu funcionamento. É o que se percebe quando o indivíduo é acometido de doenças e sofrimento psicológico por conta das excessivas exigências de desempenho no ambiente de trabalho.

Para Enriquez (2000a, p.17), o indivíduo é negado enquanto ser humano diferenciado, e às vezes não desconfia que um dia a organização possa rejeitá-lo, sem pestanejar, quando descumprir as suas normas. Segundo Axelrod, *apud* Fiani (2006), uma norma existe num determinado contexto social para punir os indivíduos que não agem da forma usual vigente. Weber, *apud* Pugh e Hickson (2004, p. 43-44), afirma que as organizações despessoalizam o indivíduo quando utilizam a hierarquia e o sistema de regras para controlar as suas ações individuais. Segundo Outeiral (2003), as proibições no ambiente corporativo instauram de forma violenta o princípio da realidade, tornando mais longo o caminho para a satisfação do prazer; o ser humano é condenado à escassez de liberdade, vive em permanente conflito consigo e com os colegas de trabalho.

Essas afirmações indicam que a organização atua para que as regras sejam cumpridas, mesmo à custa da insatisfação do indivíduo. Para Freud (1974c, p. 16), “todo indivíduo é virtualmente

inimigo da civilização, embora se suponha que esta constitui um objeto de interesse humano universal”. Considera a que as regras sociais são uma importante fonte de sofrimento para os indivíduos. Afirma que:

[...] não podemos perceber porque os regulamentos estabelecidos por nós mesmos não representam, ao contrário, proteção e benefício, [...] mas são, em grande parte, responsáveis por nossas desgraças [...] e que constituem fato incontroverso que todas as coisas que buscamos a fim de nos protegermos contra as ameaças oriundas das fontes de sofrimento, fazem parte da mesma civilização (FREUD 1974d, p. 105).

Do ponto de vista de Enriquez (1997), as organizações constroem uma estrutura de poder que privilegia certas condutas coletivas, certos fantasmas, certas pulsões, no sentido de obter a obediência às ordens e à conformidade. Para o autor, a organização elabora e fixa objetivos, deseja que os resultados obtidos saiam conforme o planejado e, mais, espera secretamente que os resultados reais superem o previsto. Para se fortalecer frente às angústias humanas, a organização cria um imaginário enganoso: tenta prender os sujeitos na armadilha dos seus próprios desejos, controlá-los e iludi-los de que estão protegidos da perda de identidade.

Sobre o mecanismo de controle das organizações, Anzieu, *apud* Motta (1991, p. 11), afirmou que “a organização é tudo, ela pode tudo, ela homogeneíza e uniformiza; surge assim como uma deusa-mãe a ser adorada, algo como uma nova Medeia que devora aqueles que não se rendem à sua vontade absoluta”. Para Schmitt e Leal (2006), o controle, o poder e as estruturas de dominação da organização atuam no sentido de causar a repressão e o recalçamento nos indivíduos, que ficam impedidos de expressar seus próprios desejos, fantasias, vontades e necessidades. Motta (2000) ressalta que a organização aprisiona o indivíduo na armadilha da estrutura estratégica, por trás do sorriso sedutor dos seus gestores.

Enriquez acrescenta:

Para fazer com que os homens aceitem se manter calados, sejam uniformes, protegidos e ausentes do seu destino, é preciso que a sua energia, sua liberdade, seu desejo de reconhecimento sejam canalizados para uma atividade que eles têm o dever de cumprir e que lhes trará satisfações materiais ou em termos de status (ENRIQUEZ, 2007, p. 72).

Para minimizar o conflito com o indivíduo, a organização utiliza mecanismos de poder e divide os seus integrantes entre aqueles que comandam mais e aqueles que comandam menos. Segundo Motta e Vasconcelos (2008, p. 144), os recursos necessários para fazer funcionar a

organização são controlados desigualmente pelos seus membros, de tal forma que alguns controlam mais do que outros, e têm, portanto, maior poder. E “sempre existe a ameaça velada de esses profissionais não colaborarem e privarem o sistema dos seus recursos fundamentais”.

Para Enriquez (2007, p. 33-34), o poder é a face operacional da organização, em nome da qual é exercido, a partir da alienação do indivíduo diferenciado, para dar lugar ao indivíduo homogeneizado, uma mercadoria, com a função de engrenagem na estratégia coletiva. “O objetivo do poder é possibilitar a eficácia da organização”. “O poder é racional, limitado, impessoal e funcional”.

As pessoas em posição de poder têm a tarefa de construir a identidade do indivíduo com a organização. Segundo Adorno e Horkheimer (1985), o preço que se paga por isso é a perda da identidade consigo mesmo. Se tudo é igual a tudo, nada é idêntico consigo mesmo. A irracionalidade na organização decorre, entre outras coisas, da resistência instintiva dos indivíduos ao poder institucionalizado, para não ceder à trama que causará a morte da sua identidade. Mais uma vez aqui, a racionalismo organizacional é questionado.

Essa resistência confirma a pressão que os dirigentes exercem sobre os subordinados, a fim de que as personalidades individuais deem lugar à personalidade coletiva. “O preço que os homens pagam pelo aumento do seu poder é alienação daquilo sobre o que exercem o poder. A razão comporta-se com as coisas como o ditador comporta-se com os homens” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 24).

O poder, legitimado pela razão, manifesta-se como sendo “a concretização de um esforço de criação de um mundo ordenado, durável, baseado em tendências repressivas dos sujeitos e da compulsão à repetição” (ENRIQUEZ, 2007, p. 34). O objetivo de qualquer poder é levar ao seu extremo o império universal e homogêneo (indivíduos indiferenciados), segundo Enriquez (2007, p. 70).

O exercício do poder traz em si o caráter de dominação em nome da eficácia. Para Enriquez (2000a, p. 11), Taylor acreditava que era necessário dominar o indivíduo para que, ao invés de

desempenhar um papel negativo nas organizações, contribuiu para o seu funcionamento racional. O autor acrescenta:

Podemos nos perguntar se o desenvolvimento de tal tipo de poder, em nossas sociedades, fundado nas necessidades de funcionamento dos mecanismos complexos da economia, não refletiria a impossibilidade dos indivíduos de se aceitarem uns aos outros, reconhecendo-se como diferentes, mesmo que seu encontro seja problemático, pois há sempre a tentativa de dominação por parte de um grupo sobre o outro, em nome da razão e da eficácia (ENRIQUEZ, 2007, p. 34).

Em nome da indiferenciação dos integrantes da organização, tendo em vista assegurar o pleno funcionamento dessas “engrenagens humanas”, as pessoas em posição de poder na organização tendem a transformar os indivíduos em partes funcionais de uma massa coletiva. Le Bon afirma sobre essa massificação:

Em determinadas circunstâncias, e apenas nessas, um agrupamento de indivíduos adquire caracteres novos, bem diverso dos caracteres de cada um dos indivíduos que o compõem. A personalidade consciente desvanece-se e os elementos e as ideias de todas as unidades são orientadas numa direção única. Forma-se uma alma coletiva [...]. A coletividade transforma-se [...] numa multidão organizada ou, se preferirem, numa multidão psicológica. “*Passa a se constituir um ser único e fica submetida à lei da unidade mental das multidões*” (LE BON, 1980, p. 24, grifo mantido).

Entre as características do poder, definidas por Enriquez (2007, p. 22), destacam-se as seguintes: (a) é vivido numa relação; (b) é castrador (se manifesta numa relação assimétrica de força); (c) é consentido (normas, identificação, medo, tendências repressivas); (d) quer ser considerado legítimo; (e) é sagrado: objeto de temor e veneração (provoca respeito e amor); (f) cria um mundo ordenado, imóvel; (g) é caracterizado pelo rapto (das pessoas, das riquezas, da natureza); (h) é totalitário; (i) é desejado por cada ser.

Tais características evidenciam o caráter repressor, próprio da relação das pessoas em posição de poder com os seus subordinados, e a necessidade de previsibilidade e racionalização dos comportamentos. Paradoxalmente, a organização necessita também de indivíduos criativos, críticos e inovadores, além de conformes. Referindo-se à organização empresarial, Enriquez sugere que ao lado da conformidade cabe certa dose de rebeldia criadora:

A estrutura tecnocrática não podia funcionar senão graças a seus “*experts*”, “*elite dirigente*” que demonstra a qualidade de manipuladora e que se coloca numa posição perversa. Não podendo todo mundo jogar um tal jogo, controlar zonas de incerteza ou adquirir poder segundo a fórmula de Crozier, sem fazer da empresa uma

verdadeira selva, revela-se indispensável que essa elite regesse uma massa de indivíduos indiferentes (que fizessem apenas o seu trabalho), desmotivados (que cumprissem ordens sem se interrogar sobre os valores, pois não tinham como referência nenhum valor em particular) ou rebeldes (na medida em que uma empresa tecnocrática podia admitir uma porcentagem limitada de desviantes e de rebeldes capazes de trazer novas ideias, aproveitáveis em parte pelas empresas (ENRIQUEZ, 2000b, p. 29).

O conflito entre conter e estimular o instinto criativo do indivíduo é mal resolvido pela organização, quando prioriza excessivamente a coesão dos seus membros em torno de objetivos comuns, a bem da unidade. Para isso, não raro, utiliza amarras institucionais que dificultam a livre manifestação crítica e criativa (MATHEUS, 2000, p. 126).

A organização, representada pelas pessoas em posição de poder, tenta assumir a propriedade do indivíduo, por meio da oferta de prazeres como salário, poder e reconhecimento, tal como fez o diabo quando se apossou da alma de Fausto (GOETHE, 2010). Tais prazeres, no entanto, são construídos nas ruínas da liberdade individual. O indivíduo, por sua vez, resistente a ser cooptado, às vezes mostra-se sensível à negociação. Segundo Pfeffer e Salancik (1978), para obter os recursos de que necessitam, as organizações devem interagir com terceiros que detêm esses tipos de recursos. Por isso, as organizações precisam negociar permanentemente com o seu público interno e externo, em um ambiente de relativa incerteza.

No sistema econômico capitalista vigente, essa negociação ocorre entre aqueles que detêm o capital com seus representantes dirigentes, e os chamados operadores da máquina empresarial. Nesse ambiente, segundo Marx (2006), o princípio da “mais valia” impera, demonstrando que os benefícios resultantes do trabalho coletivo são sempre distribuídos injustamente. Assim, pode-se esperar o conflito entre os indivíduos bem recompensados e satisfeitos com outros mal recompensados e insatisfeitos.

Para fortalecer-se na negociação, o indivíduo se associa estrategicamente a outros e é forçado ao compromisso com os objetivos que o levam a considerar a existência de sujeitos além de si. March, citado em Pugh e Hickson (2004), destaca que os objetivos das pessoas nas organizações modificam-se conforme as alianças entre os envolvidos. Segundo Enriquez (2007, p. 207):

O laço social apresenta-se de imediato como um laço trágico: ele nos permite compreender que os outros existem, não como possíveis objetos de nossa satisfação, mas como sujeitos de seus desejos, ou seja, igualmente capazes de nos rejeitar ou amar, de manifestar vontades contrárias às nossas, de apresentar perigos permanentes não só para o nosso narcisismo, mas também para a nossa mera sobrevivência.

Diante das evidências do individualismo humano, capaz de suplantar a própria vontade do sujeito, cabe supor que a Administração sofre de certa ingenuidade quando acredita que determinados mecanismos externos ao indivíduo são capazes de harmonizá-lo com a organização. Segundo Freud (1974c, 134), os homens são criaturas cujos dons instintivos incluem uma grande parcela de agressividade. Considera que, em decorrência disso, a sociedade civilizada está perpetuamente ameaçada de desintegração porque “as paixões instintivas são mais fortes que os interesses razoáveis”. Segundo ele, “a civilização tem de utilizar esforços supremos a fim de estabelecer limites para os instintos agressivos do homem e manter suas manifestações sob controle por formações psíquicas reativas”.

Segundo Matheus (2000, p. 128), o confronto com semelhantes, próprio da vida em sociedade, exige a renúncia à posição egocêntrica, o reconhecimento do outro como sujeito, com vontades e opiniões próprias. Caldas e Tonelli (2000) entendem que as pessoas precisam restringir as suas necessidades individuais em prol da convivência em grupo. Andrade (1979, p. 356) considera a tendência individualista das pessoas como um motivo de insatisfação ontológica frente à organização social. Explica: “não há dúvida de que o fato de o homem ter de viver em sociedade e não poder independe dos seus semelhantes é um golpe em seus anseios individualistas”. Essa afirmação ilustra a necessidade de abordar, mais à frente, o tema do narcisismo como o ingrediente fundamental da irracionalidade.

Pode-se concluir que a divisão entre o indivíduo e a organização ocorre em decorrência da repressão dos instintos humanos inerente ao ato civilizatório, por sua vez reeditado no ambiente corporativo, sob o comando das pessoas em posição de poder. Essa disputa instaurada é agravada pelo individualismo e pela percepção particular da realidade. Sempre que o conflito se manifestar com importância para a organização, alguma escolha irracional foi, ou, possivelmente, será feita.

Como se não bastasse o fato de que a divisão entre o indivíduo e a organização dificulta os planos de harmonia e integridade da Administração, a Psicanálise surge para justificar esse conflito na divisão psíquica do indivíduo. Até então, as partes da organização - o indivíduo é uma delas -, seriam conciliáveis (mesmo que em tese, sob determinadas contingências). A Psicanálise, no entanto introduz a noção de partes inconciliáveis correspondentes ao mesmo *self*,<sup>9</sup> num ambiente de luta permanente por equilíbrio, tais como: consciência e inconsciência; instinto de vida e morte; ego, id e superego; imaginário e realidade; sujeito e objeto. Essas partes funcionam como individualidades em conflito no mesmo sistema psíquico: disputam permanentemente o poder de influenciar as escolhas dos sujeitos. O indivíduo indiviso dá lugar a diversos num só ente.

Essa afirmação comprova-se nas três situações seguintes:

- a) Lapso de linguagem em que a pessoa diz o que não quis, como se outro tivesse dito;
- b) Presença da consciência dificultando a realização de determinadas vontades do indivíduo: um ente repressor e um ente do desejo no mesmo sujeito, disputando o poder sobre as suas escolhas;
- c) A resposta à pergunta "quem é você" admite comumente a frase "eu sou fulano". Nessa resposta, duas pessoas são imediatamente criadas, um sujeito e um objeto, eu e quem eu penso que sou.

Em uma de suas conferências, denominada *A dissecação da personalidade psíquica*, Freud (1976a, p. 75-102) defende ideias que reforçam a divisão do ser humano em partes psíquicas conflitantes, com funcionamento próprio, ao mesmo tempo livre e dependente umas das outras. Do ponto de vista de Freud (1976a, p. 75), portanto, o indivíduo é dividido consigo: "temos dito que os seres humanos adoecem de um conflito entre as exigências da vida instintual e a resistência que se ergue dentro deles contra esta". Enriquez (1990, p. 17) considera que "todo ser humano está constantemente dividido, e é esta própria divisão que designa a sua humanidade".

---

<sup>9</sup> Self é a pessoa total de um indivíduo, incluindo o seu corpo e as partes do corpo assim como sua organização psíquica e suas partes que representa o indivíduo (HARTMANN *apud* STOLOROW; LACHMANN, 1983, p. 23).

Por outro lado, essa divisão pode estar na origem da divisão e dos conflitos entre o indivíduo e a organização, causando dificuldades para a Administração. Não é o fato de surgirem mais partes para serem gerenciadas, pois esse enfrentamento já integra a gênese organizacional. O que ressalta é a constatação de um indivíduo partido dentro de si, de forma natural, insuperável e divergente; um sujeito incapaz de dominar-se plenamente, muito menos, ser dominado pela organização. A racionalidade do indivíduo que a organização quer controlar, segundo Enriquez (1990, p. 22), “emerge a partir de elementos irracionais, de nossos desejos, de nossos interesses fabulosos, de nossos sonhos”.

## 6.2 TRANSTORNO NARCÍSICO

Tenho a forte impressão de que o futuro da Psicanálise, como teoria e prática clínica, reside no estudo do narcisismo.

**Victor Manoel Andrade (1983)**

O ser humano é naturalmente narcísico. Trata-se de uma característica, uma operação mental, indispensável ao bem estar e à autoestima do indivíduo, que pode ocorrer dentro da normalidade ou não. Para Chatterjee e Hambrick (2006),<sup>10</sup> a dimensão narcísica de personalidade não é só uma desordem clínica, mas está presente em todos os indivíduos. Portanto, está relacionada ao desempenho da organização.

Kohut (1984, p. 7) considera que há uma tendência de fazer do narcisismo uma avaliação negativa, tão logo se deixe o campo teórico. Segundo o autor, o narcisismo pode e deve estar presente na integração das estruturas psicológicas primitivas à personalidade madura. Dessa forma, manifesta-se nas necessidades individuais de ser admirado pelo outro, de ser compreendido (reconhecido) e ser parte no contexto social. Portanto, o narcisismo não pode ser considerado, em si, negativo.

---

<sup>10</sup> [http://jacksonleadership.com/pdfs/Narcissistic\\_CEOs\\_05-04-06\\_ASQ.pdf](http://jacksonleadership.com/pdfs/Narcissistic_CEOs_05-04-06_ASQ.pdf)

Essa característica pode manifestar-se como um simples estilo de ser, mais autocentrado e autorreferenciado, ou como um grave transtorno destrutivo, exemplificado na trajetória de tantos líderes gravados na história da humanidade: Hitler, Mao Tse Tung, Napoleão, Nero, etc.. O narcisismo, portanto, não representa em si um fator de influência na irracionalidade da organização, mesmo quando se apresenta em graus elevados. O que compromete a racionalidade é quando essa característica de personalidade impõe a divisão entre o indivíduo e a organização e, ou, entre o imaginário e o real, como será comentado à frente.

A dimensão narcísica da mente se expressa particularmente na forma com que o indivíduo se relaciona com os outros. As pessoas, nas organizações, são mais narcísicas quanto mais autocentradas e autorreferenciadas, quando tomam a si mesmos como ideal. Têm dificuldade para priorizar as demandas do ambiente organizacional nas suas escolhas, notadamente quando o interesse da organização contraria as suas necessidades particulares de realização e reconhecimento pessoal. Kernberg (1989) reforça essa explicação quando afirma que o narcisismo refere-se tanto a um estado mental quanto a uma estrutura de personalidade, em que há um investimento emocional do indivíduo em si mesmo, podendo apresentar-se de forma normal ou patológica.

Inspirado no mito de Narciso e em suas constatações clínicas, o psicanalista Sigmund Freud empregou pela primeira vez o termo narcisismo, no início do século passado, referindo-se ao autoerotismo como característica determinante na relação do indivíduo com os outros indivíduos (FREUD, 1974e, p. 13-89). Na estória mitológica, o personagem Narciso se vê refletido na superfície de um lago pela primeira vez e se encanta com a própria beleza. Sem saber que se tratava da própria imagem, ele se apaixona pelo que vê. Se ele sorri, a imagem sorri, se ele chora, a imagem chora, se ele olha para a imagem com amor, a imagem lhe retribui. Apaixonado por si, inebriado, Narciso se move em direção à imagem para abraçá-la e encontra a morte no fundo do lago (MITOLOGIA, 1973).

Esse comportamento especular parece estar presente no dia-a-dia da organização quando as pessoas esperam das outras: amor e reconhecimento, às vezes se esquecendo de que as relações entre indivíduos são vias de mão dupla. Oscar Wilde imaginou uma cena após a morte de Narciso que ilustra essa afirmação. Segundo o escritor, as ninfas passeavam no bosque quando encontraram o Lago chorando e perguntaram-lhe: Por que choras? É por

saudade de Narciso? Sente falta da beleza dele refletida nas suas águas? E o Lago respondeu: Não choro pela beleza de Narciso, que, aliás, nunca percebi; choro pela ausência dos olhos dele, porque neles, via refletida a minha própria beleza (SGARIONI, 2008)<sup>11</sup>. Em determinados momentos e circunstâncias, o indivíduo na organização percebe-se nos outros mais do que devia, e pouco os reconhece.

Stolorow e Lachmann (1983) explicam que a função do narcisismo é regular a autoestima e manter a coesão e a estabilidade da representação do *self*. Os autores fazem a analogia do termostato (narcisismo) com a temperatura ambiente (autoestima). Nessa analogia, o termostato não é equivalente à temperatura ambiente, nem é o único determinante da temperatura ambiente, como o narcisismo não é equivalente à autoestima, nem é seu determinante exclusivo. A função do termostato é estabilizar a temperatura ambiente para controlar as forças que ameaçam aumentá-la ou diminuí-la. Similarmente, o narcisismo tem como função controlar uma multidão de influências internas e externas que pode afetar autoestima. Se necessário, as atividades narcísicas entram em jogo para proteger, restaurar e estabilizar a autoestima. Essa descrição demonstra a importância do narcisismo para o funcionamento da organização, na medida em que a autoestima situa-se com destaque nos estudos motivacionais, notadamente em Maslow (1943).

Aqui cabe uma reflexão: se o indivíduo mais narcísico precisa de uma enorme fonte de amor e reconhecimento para equilibrar a sua autoestima, tal como um bebê precisa de atenção todo o tempo, é possível que esse indivíduo tenha uma autoestima frágil e excessivamente carente. Isso explicaria a forte reatividade do indivíduo, com transtorno narcísico, à crítica e à contrariedade, assim como a grande necessidade de acolhimento.

Supõe-se que o funcionário de um hotel telefone para um hóspede e o acorde às 5 horas da manhã como se assim fora combinado. O hóspede atende sonolento, diz um “bom dia automático” e desliga. Minutos depois, mais acordado, se dá conta de que não pediu o serviço de despertador do hotel, e possivelmente outro hóspede o tenha feito. Preocupado com a outra pessoa que deveria ser acordada, possivelmente para estar presente num compromisso

---

<sup>11</sup> [http://www.itaucultural.org.br/index.cfm?cd\\_pagina=2720&cd\\_materia=578](http://www.itaucultural.org.br/index.cfm?cd_pagina=2720&cd_materia=578)

importante, toma uma atitude altruísta: liga para a recepção e alerta o mesmo funcionário que acabara de acordá-lo, na expectativa de que o erro seja corrigido. Mas, sentindo-se ferido em sua autoestima, o funcionário reage afirmando que fez a ligação corretamente e que não houve erro; faz isso, possivelmente, sob o efeito do termostato da autoestima (narcisismo).

Esse exemplo corresponde a um evento de irracionalidade, na medida em que a escolha feita pelo funcionário é a pior para o hóspede (cliente) que não foi acordado e chegará atrasado ao compromisso; é a pior para o outro hóspede que tentou corrigir o erro e não foi ouvido; é a pior para a organização que comprometeu a qualidade do seu serviço/atendimento; e é a pior para o próprio funcionário, que além de não auferir qualquer benefício racional, prejudicou a organização que lhe dá o emprego. É possível supor que situações como essa aconteçam rotineiramente nas organizações.

O narcisismo pode contribuir para a irracionalidade no mundo corporativo, causando danos às organizações, quando as pessoas tomam-se como objeto excessivo de amor em detrimento dos fins organizacionais. Em certos casos, o narcisismo exacerbado pode prejudicar o exercício do poder e, noutros, pode ser condição para exercê-lo com eficácia. O narcisismo, funcionalmente definido como estando a serviço da regulação da autoestima, não é incompatível com relações objetivas intensas, que, na realidade, podem estar a serviço da mesma causa (STOLOROW; LACHMANN, 1983).

Segundo Lasch (1978), a patologia dominante na atualidade é o narcisismo. A *Revista Época* publicou um artigo que trata do narcisismo nas organizações. Relata que um estudo, elaborado pelos professores Arijit Chatterjee e Donald Hambrick, da escola de negócios Wharton, da Universidade da Pensilvânia, conclui que a maior parte dos altos executivos sofre, em algum grau, com o próprio narcisismo (O MEDIDOR DE EGO, 2009)<sup>12</sup>.

Os pesquisadores criaram uma espécie de egômetro, uma equação que usa cinco informações públicas para aferir a paixão dos executivos pela própria imagem em detrimento da organização. Concluíram que o principal efeito da vaidade sobre o estilo de gestão dos

---

<sup>12</sup> <http://revistaepoca.globo.com/revista/epoca/0,,edg75301-6012,00-o+medidor+de+ego.html>

executivos é uma paixão exagerada por projetos grandiosos e de risco elevado, que deem visibilidade. Eles fogem da mediocridade e fazem operações que chamam muito a atenção, como fusões e aquisições, expansões internacionais e lançamentos de produtos em grande escala. Na visão de Andrade (1983, p. 497), o tipo de pessoa narcísica se caracteriza por não considerar os outros na sua individualidade, integridade, com sentimentos próprios. “É como se estivessem só para servi-lo”.

A *Revista Época* aponta o americano Larry Ellison, principal executivo e maior acionista da empresa de software Oracle, como um exemplo de líder narcísico. Afirma que o ego do bilionário da Oracle chega a ser folclórico. De acordo com relatos, Ellison tem crises de fúria quando um subordinado aparece mais que ele (O MEDIDOR DE EGO, 2009).

Veza por outra, notadamente no ambiente organizacional, o narcisismo apresenta a sua face destrutiva voltada para os outros, ou mesmo para si. Kohut (1984) descreve a fúria narcísica como um mecanismo reativo à frustração (nesse caso quem sofre as consequências diretas na organização são os subordinados); e a vergonha (timidez), decorrente de um destaque social irrealizado, em que o indivíduo se coloca numa posição ofuscada pela impossibilidade de brilhar.

Lubit<sup>13</sup> analisou o impacto dos gestores narcísicos destrutivos nas organizações. Para tanto, definiu a dimensão narcísica de personalidade como saudável ou destrutiva, e concluiu:

Executivos e gestores narcísicos destrutivos são um problema sério para as organizações. Seu comportamento é completamente contrastante com a necessidade de ambientes de trabalho produtivos. Eles prejudicam a moral dos subordinados, tiram sua motivação, desviam sua energia de tarefas úteis e afastam os funcionários mais talentosos. Quando chegam ao cargo de executivo principal, podem levar a organização à falência (LUBIT, 2002, 68).

Segundo Paione (2005, p. 8), o parceiro com característica narcísica de personalidade “adota um estilo de vida autocentrado e autoengrandecedor, faltando-lhe a capacidade para a empatia profunda [...]. Seu comportamento ocorre sempre em função do imediato, e o mecanismo de inveja inconsciente para com o outro não lhe dá folga”. O caráter destrutivo do narcisismo

---

<sup>13</sup> <http://www.rae.com.br/artigos/1480.pdf>

pode, assim, danificar o ambiente organizacional, onde não cabe a inveja, o imediatismo, e onde o centro das atenções é a corporação e não o indivíduo.

Emmons, citado por Chatterjee e Hambrick (2006),<sup>14</sup> reforça essa afirmação, quando identifica, entre os fatores relacionados ao narcisismo, a busca permanente de reconhecimento, de ser o centro das atenções, o sentimento de superioridade e a autoadmiração. Matheus (2000, p. 121) considera que o narcisista “defende regras e regulamentos na secreta crença de que estes não se apliquem a ele”.

Chatterjee e Hambrick (2006) consideram que os executivos com caráter narcísico de personalidade demonstram um modo particular de interpretar a realidade, vendo o que querem ver e ouvindo o que querem ouvir, buscando o reconhecimento e a evidência. Possivelmente, a distorção da realidade seja o principal ingrediente do narcisismo, incompatível com a efetividade organizacional.

Silveira e Hanashiro (2007) pesquisaram sobre o narcisismo, diversidade e similaridade nas organizações, e concluíram que, na prática, o ser humano é atraído por seu semelhante e quanto mais semelhante o percebe, melhor se relaciona com ele. Segundo os autores, a literatura recente aponta para os ganhos que se obtêm por meio da diversidade, na contramão dessa tendência narcísica. A conclusão dos autores sugere a distorção de realidade, num contexto prático de divergência entre o que é melhor para a organização e o que é melhor para o indivíduo: uma cena comum nas organizações, particularmente nos casos em que a alocação de recursos humanos é orientada por critérios de amizade, parentesco e empatia, em detrimento dos fatores objetivos de competência.

Ketz de Vries (1995) caracterizou alguns tipos de narcisismo e, entre eles, definiu o narcísico reativo como uma categoria marcada pela sua destrutividade. Para o autor, os indivíduos narcísicos reativos são frios, cruéis e exibicionistas; exploram e manipulam os outros; reagem defensivamente ou agressivamente a evidências de incorreção do seu posicionamento.

---

<sup>14</sup> [http://jacksonleadership.com/pdfs/Narcissistic\\_CEOs\\_05-04-06\\_ASQ.pdf](http://jacksonleadership.com/pdfs/Narcissistic_CEOs_05-04-06_ASQ.pdf)

Reich *apud* Stolorow e Lachmann (1983, p. 24) definiu alguns padrões narcísicos de comportamento: autoenfaturação grandiosa, preocupação com o corpo e sua aparência e anseios incessantes para obter admiração podem representar tentativas de reparar o dano causado à representação do *self* por experiências traumáticas precoces. O autor interpretou claramente os distúrbios narcísicos como “tentativas abortadas de restaurar e estabilizar a autoestima”. Segundo Stolorow e Lachmann (1983, p. 25), alguns autores “observaram que as fantasias grandiosas de onipotência mágica e de poderes ilimitados podem ser tentativas de reparar vários danos e degradações da representação do *self* e de afastar a ameaça de sua dissolução”. Citaram Arlow e Brenner (1964), Murray (1964), Oremland e Windholz (1971) e Kernberg (1975).

Collins destaca as limitações dos dirigentes com transtorno narcísico de comportamento:

[...] jamais poderiam, nem em um milhão de anos, submeter suas próprias necessidades egoístas à ambição maior de construir algo maior e duradouro do que elas mesmas. Para essas pessoas, o trabalho sempre vai ser, antes de tudo, um meio de obter coisas: fama, fortuna, elogio, poder, o que seja... não algo que elas vão construir, criar e ao qual vão dar sua contribuição (COLLINS, 2006, p. 61).

É possível que o brilho gerador de adoração seja inerente ao poder. Enriquez (2000a, p. 20) define assim: “todo poder é um poder de palco, todo poder se exprime em posturas majestosas, roupas suntuosas, festas, opulência, extravagância; numa palavra, sua própria representação visa surpreender as massas”. Mas, o que destaca como evidência neste estudo, são as situações em que os administradores se dedicam a estratégias pessoais de realização e se voltam contra a organização em que atuam.

A descrição de Jack Welch, feita por Krames (2006), sugere que o CEO da GE teria uma personalidade narcísica, considerando a sua característica estelar dentro e fora da empresa, diferentemente dos líderes do nível 5, que, segundo Collins (2006), eram relativamente desconhecidos. Nesse caso, aparentemente, Welch projetou toda a sua demanda de autoestima no desempenho da empresa, de tal forma que o sucesso da GE se confundia com o seu próprio sucesso. Collins (2006, p. 42) explica: “não é que os líderes do nível 5 não tenham ego ou interesses próprios; na verdade, são incrivelmente ambiciosos – mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos. Além disso, a atuação de

Welch foi sempre marcada por um profundo compromisso com a realidade, em conformidade com o modo de atuação dos líderes racionais caracterizados por Collins.

As afirmações dos diversos autores acima permitem supor que as características de comportamento elencadas são um obstáculo para a efetividade organizacional. Do ponto de vista da teoria psicanalítica, tais comportamentos, embora escapem à vontade dos indivíduos, podem ser identificados e, em certos casos, tratados. Do ponto de vista da administração, a gestão desses comportamentos às vezes escapa aos mecanismos e ferramentas gerenciais, especialmente quando envolvem pessoas em posição de poder. É possível mesmo que a inadequação narcísica não seja compreendida na racionalidade organizacional, embora frequentemente cause irracionalidade.

### 6.3 INCONSCIENTE PSÍQUICO

“Sem dúvida, há alguma coisa certa diante de nós, hoje, que estamos deixando de ver e que irá maravilhar as mentes das pessoas em um futuro distante”

**Lester Turow**

A frase de Lester Turow, em epígrafe, parece radicalmente contrária ao que aconteceria se essa coisa fosse o inconsciente psíquico. Afinal, parece improvável que o ser humano venha a se maravilhar com a própria fragilidade, como já não o fez, quando o inconsciente foi descrito pela primeira vez. Existem autores, no entanto, que reconhecem na descrição dessa instância psíquica, um avanço para a compreensão do comportamento humano. “Como uma verdadeira descoberta (e não uma invenção), a descoberta do inconsciente revoluciona o saber e a imagem que o homem tem de si, do mundo que o cerca e das construções que faz nesse mundo, o que abre novas vias para o entendimento do humano em toda a sua complexidade” (FREITAS, 2000, p. 43).

No texto de 1917, intitulado *Uma dificuldade no caminho da psicanálise*, Freud (1976b) afirmou que a humanidade sofreu três grandes golpes no seu narcisismo: o primeiro, chamado cosmológico, deveu-se a Copérnico que derrubou a teoria geocêntrica, o segundo é creditado

a Darwin, principal autor da teoria evolucionista, e o terceiro refere-se à demonstração fática e científica da existência do inconsciente (ROBERT, 1963, p. 25; ANDRADE, 1979, p. 356).

Na introdução do filme *Além da Alma*, sobre a vida de Freud, esses golpes são assim descritos:

Desde a antiguidade houve três grandes mudanças na ideia do homem sobre si mesmo, três grandes golpes afetaram nossa vaidade. Antes de Copérnico, acreditávamos ser o centro do Universo, que todos os corpos celestes giravam ao nosso redor, mas o grande astrônomo derrubou esse conceito, e fomos forçados a admitir que nosso planeta é apenas um dentre muitos que giram ao redor do Sol, e que há outros sistemas além do nosso em incontáveis mundos. Antes de Charles Darwin, o homem acreditava ser uma espécie única, completamente separada do reino animal. Mas o grande biólogo nos fez ver que o nosso organismo físico é o produto de um vasto processo evolutivo cujas leis em nada diferem daquelas dos animais. Antes de Sigmund Freud, o homem acreditava que o que dizia e fazia era o produto de sua vontade consciente. Mas o grande psicólogo demonstrou a existência de outra parte de nossas mentes que funciona no mais obscuro segredo, e que pode até comandar nossas vidas. Essa é a história da entrada de Freud numa região tão escura quanto o próprio inferno, o *inconsciente humano* (ALÉM, 1962).

A teoria freudiana descreve a existência de um extrato psíquico, atemporal, capaz de influenciar as atitudes das pessoas, denominado “inconsciente”, cujas razões não podem ser explicadas nas contingências culturais, cognitivas, culturais, políticas e organizacionais, nem mesmo na compreensão racional do comportamento humano. “De um lado, guarda as lembranças esquecidas ou reprimidas que caíram ou foram lançadas num fosso profundo. De outro, contém uma caldeira de energias básicas [...], de impulsos instintivos [...]” (ALLPORT, 1973).

Freitas (2000, p. 43, grifo acrescentado) descreve esse lugar como: instância “guiada por forças estranhas, correntes secretas, ambivalentes, escorregadias, atemporais e contraditórias, que escapam à percepção do sujeito [...]”. Para a autora “o homem não tem domínio total de si, nem de suas decisões, nem de seus motivos, nem de seus desejos e nem de seus discursos. Insistir no contrário é negar deliberadamente a natureza humana do homem”.

Andrade (1996, p. 390) considera as razões da resistência humana em admitir a existência do inconsciente. “A retirada da consciência do centro de decisões da mente representou um golpe para os homens da ciência e da filosofia [...]. A consciência passou a ser uma espécie de monarca que toma conhecimento de decretos que já lhe chegam prontos, tendo, às vezes,

direito de veto”. Para o autor, esses decretos são originários de legisladores representantes de um povo desconhecido do monarca, e cujos desejos devem ser satisfeitos.

Destituído da função de senhor absoluto dos seus atos e tendo de viver em sociedade e integrar organizações, o indivíduo foi condenado à intangibilidade de si próprio, submetido aos limites do autocontrole. Segundo Ribeiro (2006, p. 20), “a descoberta do inconsciente foi uma ferida no narcisismo do homem, na medida em que abriu uma dimensão nova de desconhecimento de si mesmo”. E essa dimensão coloca em risco e dificulta o desenvolvimento racional da organização. Matheus (2000, p. 127) reforça essa ideia quando afirma: “a própria condição subjetiva do indivíduo, hoje, para além do seu querer, limita as suas possibilidades de convivência grupal”.

A constatação, recorrente em autores como Enriquez (1990), Freud (2001), Motta (2006), Thompson (1980), Bargh (2006) e Marcuse (1966), entre outros, de que algumas escolhas e decisões do indivíduo podem ser irracionais, por motivos inconscientes e involuntários, impõe um limite para eficácia dos treinamentos, educação empresarial e ferramentas gerenciais. O caráter subjetivo dos fatores determinantes desse limite fragiliza o a intenção racionalista da administração e situa-se nas causas da irracionalidade.

Alguns autores coincidem em afirmar a importância do inconsciente como variável de compreensão do funcionamento da organização. Para Caldas e Tonelli (2000, p. 145), a dimensão do inconsciente está sabidamente sempre presente nas relações entre o indivíduo e a organização. Segundo Motta (2000, p. 89), as bases de uma cultura são sempre inconscientes, inclusive da cultura organizacional. Freitas (2000, p. 50) considera que “o grupo (organização) é o lugar de trocas entre inconscientes”: a autora reconhece que a psicanálise pode ser útil para decifrar a natureza dos vínculos psicológicos e afetivos inconscientes que se desenvolvem na relação do indivíduo com a empresa.

As organizações dão sentido e estrutura à vida dos seus membros e representam, às vezes, a ilusão de uma autonomia que não existe. Segundo Morgan:

[...] os indivíduos podem acreditar que estão no controle de suas próprias vidas mais do que realmente estão. Eles podem estar em uma prisão psíquica, atribuindo à organização um poder desmedido, restringindo todo o seu pensamento à realidade

organizacional. Sua atividade psíquica pode ser, na verdade, apenas o resultado de forças que atuam num nível inconsciente, como poderia afirmar um psicanalista (MORGAN, *apud* PUGH; HICKSON 2004, p. 212).

A afirmação de Morgan sugere que a definição das metas pessoais e coletivas ocorre sem o pleno controle do indivíduo, o que coloca em risco a direção de percurso trilhada pela organização.

Referindo-se à organização empresarial, Freitas (2000, p. 70-71) identifica a natureza conflituosa nas tarefas solicitadas, que causa no indivíduo sentimentos contraditórios de autonomia e dependência; segundo a autora, esses contrários mobilizam o inconsciente que, por sua vez, pode dar respostas que nada têm a ver com aquilo que está sendo pedido. “O inconsciente é o grande reservatório de energia pulsional, mas também é um “sem-senhor”!

A Sociedade Psicanalítica de Porto Alegre evidencia os fatores inconscientes e irracionais, quando descreve o tratamento psicanalítico em seu site<sup>15</sup>:

[...] as emoções e comportamentos dos indivíduos são, em boa parte, determinados por fatores inconscientes. Esses fatores podem ser impulsos, desejos ou temores que cada pessoa guarda dentro de si, sem, todavia, dar-se conta de sua existência. São sentimentos que não seguem a lógica racional consciente e, por isso, geram conflitos entre si ou com a própria realidade em que se situa o indivíduo. Os sintomas emocionais são manifestações destes conflitos, os quais moldam também os principais traços do caráter de uma pessoa, isto é, sua maneira peculiar de levar a vida e estabelecer relações sociais e afetivas (SPPA, 2009).

O Grupo de Estudos Psicanalíticos de Minas Gerais,<sup>16</sup> da mesma forma, destaca a existência do inconsciente como um fator de ordem psíquica. “Para a psicanálise, boa parte das motivações que geram as emoções e os comportamentos das pessoas é determinada por fatores inconscientes que não podem ser acessados voluntariamente, e que influenciam decisivamente suas vidas” (GEPMG, 2009).

Alguns pesquisadores do mundo da administração também reconhecem esse caráter subjetivo. Para Cohen e March (1974), as preferências de um indivíduo ao decidir são flexíveis e

---

<sup>15</sup> [http://www.sppa.org.br/oque\\_e\\_psicanalise.php](http://www.sppa.org.br/oque_e_psicanalise.php)

<sup>16</sup> <http://www.gepmg.com.br/oquee.html>

ambíguas. Weick (1969, 1976) acrescenta que essas preferências não são claras e conscientes para o indivíduo. Elster (1983) reforça esse entendimento quando afirma que os critérios de decisão são influenciados pela ação inconsciente daqueles que decidem.

O funcionamento do inconsciente, embora disperso e caótico, permite a identificação de significados objetivos que podem auxiliar a compreensão do comportamento do indivíduo na organização. Um deles é a transferência, segundo Laplanche & Pontalis (1994), um conceito psicanalítico que descreve o processo pelo qual os desejos e as emoções inconscientes se atualizam em certos objetos, num tipo de relação vivida no passado. Selznick (1957) reconhece que a transferência inconsciente é uma das forças que operam na maioria das associações vivas, num misto complexo de comportamentos planejados e responsivos.

Freitas (2000, p. 44) considera tratar-se de um conceito universal, que o sujeito projeta e reproduz num objeto atual, que pode ser um colega ou a própria organização, uma atitude, um afeto, vividos numa relação antiga, importante e duradoura. Isso significa que o conjunto dos afetos vividos pelo indivíduo pode ser revivido na organização em situações que não guardam qualquer ligação direta com suas histórias passadas. Para Freitas, o que é revivido e reeditado são os afetos e não as pessoas ou o contexto em que esses afetos ocorreram. Dessa forma, o modo como o indivíduo experimentou a autoridade, no seio familiar, pode repercutir no modo como o indivíduo se comporta frente à autoridade na organização, vale dizer, inconscientemente. Ou seja, “o indivíduo é refém do seu passado, não só no sentido histórico, mas também em relação ao seu universo emocional presente e futuro”. Motta (2000, p. 78) reforça essa afirmação quando considera que as dificuldades de relacionamento entre superiores e subordinados podem, em parte, ser descritas como produtos de conteúdos transferenciais inconscientes.

De forma recorrente nas afirmações acima, fica evidente que as experiências de vida do indivíduo, desde o seu nascimento, vão se acumulando e repercutindo nos seus atos, além da própria vontade. Para Caldas e Tonelli (2000, p. 141), “o mesmo mecanismo de identificação que se inicia na família é também reproduzido em outros modos de convivência social: na escola, na escolha de grupos de amizade, no ambiente profissional, nos times, nas mais diversas formas de existência cotidiana”. Segundo Enriquez (1983, p. 55), “o indivíduo não é

totalmente plástico, as experiências acumuladas são fortemente inscritas nele e sempre governarão, em parte, a sua ação”.

Quanto a isso, a organização reage, às vezes, tentando controlar o incontrolável e prever o imprevisível. Com base nos autores pesquisados, é possível afirmar que a organização, querendo estabelecer seu domínio sobre o inconsciente, impedi-lo de aflorar, fazê-lo calar, e instaurar a plena racionalidade, paradoxalmente contribui para a geração de conflitos e de mais irracionalidade. (ENRIQUEZ, 2000b).

#### 6.4 IDEALIZAÇÃO DE VERDADES ILUSÓRIAS E VONTADE DE CERTEZA

Como já foi visto, a relação do indivíduo com a organização não é exclusivamente objetiva, no sentido do atendimento às suas necessidades materiais, conseguidas por meio da troca entre trabalho e benefícios tácitos. Envolve fatores intangíveis baseados no significado que o ambiente organizacional tem para o indivíduo. Freitas (2000), Enriquez (2000a-b), Aubert e Gauléjac (1991), Caldas e Tonelli (2000), Motta (2000), e outros, coincidem em afirmar a existência de sentimentos ilusórios do indivíduo voltados para uma organização imaginária, criada para preencher as suas demandas afetivas. Para Freitas (2000, p. 68), a cultura organizacional propõe a conciliação ilusória do indivíduo frágil, desejoso e carente de amor com a empresa forte e potente, que pode preenchê-lo.

As organizações moldam pensamentos, induzem os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica funcional; buscam ser uma entidade sagrada, transcendente, na qual seria possível crer. “Cada um tem seu deus para adorar: o contador os seus números, o informático sua máquina, o desenhista a beleza do seu projeto” (ENRIQUEZ, 1997, p. 83).

A teoria das relações objetais<sup>17</sup> nos propõe, muito convincentemente, a existência de fantasias e mecanismos projetivos do indivíduo nas estruturas sociais. É comum a verificação no ambiente organizacional da existência de sentimentos divergentes entre os seus membros, quanto ao significado afetivo da organização. Às vezes, parecem referir-se a organizações diferentes: para uns uma boa mãe e, para outros, uma mãe terrível (MOTTA, 2000, p. 78).

Enriquez (2000a, p. 11) considera a organização, em interação com essa necessidade, quando propõe aos indivíduos uma representação delas mesmas (um imaginário social), que eles devem mais ou menos interiorizar, se quiserem continuar seus membros. Freitas (2000, p. 7) reforça afirmando que a organização se apresenta com uma missão nobre, capaz de suscitar no indivíduo o imaginário de uma alma coletiva e a possibilidade de um amor idealizado, e assim fortalece o seu poder político-institucional.

Evidentemente, uma relação baseada no imaginário tende ao fracasso, pelo menos parcial, pois cedo ou tarde a realidade poderá se impor, como, aliás, frequentemente acontece. Freitas (2000, p. 71) considera uma relação de “cartas embaralhadas, num jogo que deliberadamente conduz ao equívoco. Esse imaginário instala-se no psiquismo dos indivíduos e assume um lugar próprio, que é da natureza do logro, do engano”. Para a autora, “é um amor fictício, uma ilusão grupal impossível de se realizar, destinado à desilusão e ao abandono, dado que é um sentimento entre um indivíduo e uma coisa”.

O indivíduo busca, na organização, acomodar as suas tensões internas na expectativa de conquistar o equilíbrio dos seus desejos mais profundos com a realidade que percebe. A percepção da realidade, segundo Robbins (2005), é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de proporcionar sentido ao ambiente que o cerca. Cada um de nós percebe a realidade de maneira particular, nem sempre coincidente com a percepção dos outros ou com o que seria melhor para a organização, portanto, nem sempre em favor da efetividade. Às vezes, a percepção “é influenciada por ilusões, crenças e idealizações, e gera conflitos porque, embora o imaginário seja irreal, ele fecunda o real” (ENRIQUEZ, 1974, p. 36, 37).

---

<sup>17</sup> Conceito psicanalítico que considera o indivíduo (*self*) em relacionamento com tudo que compõe a realidade exterior ao próprio, denominado objeto (LAPLANCHE; PONTALIS, 1994).

A percepção da realidade pode ser distorcida em função de características de comportamento das pessoas tais como o narcisismo. O indivíduo com baixa estima, frustrado com a organização, por exemplo, pode se tornar agressivo, sem perceber-se irracional, e culpar injustamente os outros pelo seu sofrimento. A percepção de um sentimento vindo da organização é muito mais a projeção do indivíduo, colocando-se num lugar idealizado, do que algo real. Motta (2000, p. 80) considera que “a ilusão renuncia a ser confirmada pelo real”.

Para Aubert e Gaulejac (1991, p. 233), “a organização não ama, não tem vontades, não tem afetos, nem desejos, nem angústias, nem arrependimentos, nem esperanças... Ela não experimenta sentimentos. E, no entanto, ela é vivida como se fosse viva e pudesse dar e receber afetos”. Segundo Freitas, a dominação que se exerce sobre o indivíduo só é possível pelo fato de ser ele inconscientemente influenciável e seduzível pela promessa de poder e de perfeição. “O indivíduo faz o que faz por si” (FREITAS, 2000, p. 65).

O indivíduo experimenta um amor devoto por um nome, uma sigla, um sistema artificial, que congrega esforços e energias para a realização de ideia ou projeto partilhado e magnífico. A realidade se impõe quando percebe que endeusou o imaginário, que alimentou uma reciprocidade impossível, que “investiu no desejo de realizar uma fantasia sem cúmplice, sem parceiro, sem testemunha, sem rosto e sem corpo”, um objeto de amor inexistente. O que de fato existia e continua existindo é apenas “o indivíduo feito sujeito do seu desejo e da sua vontade de ser grande, nobre, potente, amado, reconhecido e acariciado pelo seu ideal de ego feito projeto, feito realização potencial” (FREITAS, 2000, p. 71).

Para Motta (2000, p. 84-85), a pessoa cai na armadilha do próprio desejo. Segundo ele, um nazista diria de Hitler: “Seguirei este homem aonde ele for, mesmo que ele esteja errado”. Anzieu (1971) descreveu a ilusão coletiva como o momento, dentro de um grupo, no qual todos os membros se sentem bem juntos, com um futuro comum e sereno. Seria o mecanismo psíquico pelo qual a organização tornar-se-ia um todo bom, unificado e aconflitual. Segundo Matheus (2000, 126), “o grupo totalitário deixa seus membros a salvo de si mesmos. Cada qual se realiza nessa submissão e todos se indiferenciam entre si, assumindo uma identidade única e grupal”.

Um exemplo frequente de irracionalidade ocorre quando os integrantes de grupos de oposição, na organização, idealizam os seus membros e, simultaneamente, fantasiam que, após a tomada do poder, o “paraíso” será instalado no modo de administração. Não raro, a realidade se impõe e muitas das irracionalidades antes cometidas se repetem, porque muitas das contingências que existiam antes permanecem, inclusive a natureza humana potencialmente irracional.

A organização e o indivíduo se unem em torno de um ideal, sob o patrocínio de motivações inconscientes, relacionadas à satisfação e ao equilíbrio psíquico do indivíduo. Sem esse imaginário haveria desconforto, e é natural que surjam mecanismos de defesa para assegurar a manutenção do discurso vigente, uma racionalização a serviço da vontade de certeza.

Por detrás dessa racionalização, encontram-se motivações inconfessáveis e desconhecidas. Enriquez critica a racionalização social, lembrando que ela envolve fatores projetivos intangíveis:

A racionalização não é outra coisa senão a perversão da razão. É sobre esse aspecto que a razão aparece frequentemente fazendo parte da argumentação social. Percebe-se então que todo discurso que pretende suprimir os “estados de alma” é, efetivamente um discurso sem alma, um discurso vazio, onde a argumentação não tem ponto de apoio e não é atravessada por nenhuma premência vital. [...] Se a razão, na vida social, é racionalização, e frequentemente racionalização projetiva, é porque ela está a serviço não do desejo de verdade, mas do desejo de certeza, não da relação da relação social, mas da couraça individual (ENRIQUEZ, 1990).

Tal concepção promove o encontro incômodo das teorias de administração das organizações com a incerteza. Sobre isso, Enriquez (1990) afirmou que o saber (a pesquisa da verdade) está ligado à dúvida, à perda das referências iniciais, à aceitação da realidade. No entanto, o mesmo autor considera como um obstáculo o fato de que a racionalização é projetiva e está a serviço não do desejo da verdade, mas do desejo da certeza, não da relação social (organização), mas da couraça individual.

Para Foucault (1996), existe uma vontade de verdade institucionalizada, um discurso vigente nas organizações. Para ele, em toda organização, a produção do discurso dominante é controlada, e aqueles que se impuserem contra devem ser censurados, calados ou excluídos. As interdições estão ligadas ao desejo e ao poder. Segundo Motta (2000, p. 83), não é possível

divergir, por pouco que seja, já que a divergência pode assimilar o desvio, e o desvio está próximo da suspeita de loucura e de falta de caráter.

Foucault (1996, p. 53) aponta uma alternativa para que o indivíduo se salve da armadilha da vontade de certeza e da submissão ao discurso idealizado, se for desejável: não transformar o discurso em um jogo de significações prévias; não imaginar que o mundo nos apresenta apenas como uma face legível a ser decifrada; ele (o discurso) não é cúmplice de nosso conhecimento; não há providência pré-discursiva que o disponha a nosso favor.

Foucault (1996, p. 56) questiona a racionalidade ingênua que desconsidera os fatores subjetivos que influenciam as atitudes dos indivíduos. “Certamente a história há muito tempo não procura mais compreender os acontecimentos por um jogo de causas e efeitos na unidade informe de um grande devir, vagamente homogêneo ou rigidamente hierarquizado”. Para ele, é preciso circunscrever o lugar do acontecimento, as margens de sua contingência e as condições de sua aparição.

A vontade de certeza - não de verdade – é verificável quando o indivíduo se contrapõe aos questionamentos e antíteses que fragilizam o discurso dominante do grupo ou organização a que pertence. A incerteza remete o indivíduo ao desamparo, frustração e sofrimento; a solução é projetar externamente as suas fantasias idealizadas. Então, a certeza imaginada torna-se o amálgama de coesão do grupo. O ciclo se fecha com a proteção dos ideais imaginários por meio do fortalecimento das relações de poder e do combate a cada crítica que traga instabilidade à crença vigente. Há nessa atitude um distanciamento natural da racionalidade, na medida em que a busca da verdade não observa os aspectos dialéticos inerentes aos fenômenos sociais, a tese e a antítese. Possivelmente, por isso, predomine em tantas organizações a razão do tipo monológico, com o perfil autoritário e arrogante.

Diante das frustrações do indivíduo, a organização deve estar preparada para conviver com a o contraditório e não, às vezes, de maneira simplista, forçar a apropriação do seu discurso pelo indivíduo. Do ponto de vista de Freitas (2000, p. 64) “a diferença, a divergência, a multiplicidade de perspectivas, a diversidade são cada vez mais bem-vindas no universo organizacional”. Matheus (2000, p. 125) afirma que as organizações, ainda hoje, muitas

vezes consideram as críticas dos funcionários como um ataque, um sinal de falta de comprometimento com os objetivos da organização.

Na contramão desse comportamento irracional, a empresa General Electric, sob a gestão de Jack Welch, encorajava os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos a manifestarem as suas opiniões. Welch criou o projeto *work out* baseado na valorização das ideias vindas de todos, e comunicadas de maneira ágil e desburocratizada: “todos querem que suas ideias sejam valorizadas” (KRAMES, 2006, p. 43).

A gestão de Jack Welch, continuada até os dias de hoje, ficou marcada pela valorização das ideias, sejam contra ou a favor do discurso vigente. Esse princípio pode ser assim resumido: diminuição das formalidades hierárquicas, imparcialidade (a ideia melhor para a organização sempre triunfará), encorajamento para que as pessoas emitam as suas opiniões, liderança com diálogo, sem intimidação e tirania, reconhecimento dos esforços das pessoas, coragem para contrariar o senso comum, predominância de valores éticos, delegação de poder com menos ingerência, educação e treinamento sempre na ordem do dia (KRAMES, 2006).

Por outro lado, quando a organização consegue cooptar verticalmente o comprometimento do indivíduo com as ideias ilusórias do núcleo de poder, corre o risco de transformar esse indivíduo em uma engrenagem de transmissão de um cenário fantasioso. Caldas e Tonelli (2000, p. 141), consideram que as pessoas podem perder a autonomia de pensamento ao se conduzirem com exclusividade pelos ideais do grupo, alimentadas pelo vínculo afetivo. “Essa espécie de contágio ou ilusão coletiva leva os membros de um grupo a perder completamente a racionalidade e a viver de modo acrítico a intensidade das turbulências emocionais”. Segundo Freitas (2000, p. 49), nessas condições, o indivíduo adquire uma noção irracional de poder e potência e, como grupo, torna-se facilmente sugestível: parece não haver obstáculos ao seu desejo e a noção de impossível desaparece.

A razão da fácil (ou relativamente fácil) cooptação do indivíduo pela organização decorre do desamparo ontogênico deste em relação aos mistérios da existência e às frustrações que o acompanham durante toda a vida. Para Freitas (2000, p. 43), a organização é o grande palco dessa fantasia inconsciente, o reencontro com a plenitude, com a perfeição, capaz de curar as feridas e fragilidades. Se o paraíso perdido a partir do nascimento não pode existir, então só

resta fantasiá-lo. De acordo com Kohut *apud* Stolorow Lachmann (1983), existem configurações arcaicas narcísicas, nas quais, por exemplo, o indivíduo necessita de um reflexo especular contínuo de suas fantasias grandiosas ou uma fusão com um objeto onipotente grandioso. Essas configurações são mobilizadas para solidificar um frágil e precário sentimento de autocoessão e autoestima e para afastar a ameaça final de fragmentação e desintegração estrutural da representação do *self*. Para Adorno e Horkheimer (1968, p. 79-80), “o inconsciente em sua miséria e indiferenciação coopera feliz com a padronização e o mundo administrado”.

A origem desse comportamento pode ser compreendida no nascimento do indivíduo; destituído de sua autonomia e do pleno prazer, já nos primeiros dias de vida, resta a ele idealizar no ambiente externo, como local fértil para projetar os seus desejos mais profundos e introjetar as respostas demandas pelo seu sistema psíquico. Mais tarde, considerando as limitações intransponíveis próprias da organização, que remetem às limitações dos primeiros dias de vida, o indivíduo defende-se com a ilusão e a crença de que determinado grupo ou organização o provê e, ou, irá provê-lo integralmente. Esse ideal imaginário constitui um terreno propício para florescer verdades ilusórias que serão defendidas pelo indivíduo a ferro e fogo, como medida neurótica de autopreservação. Na eminência do desprazer, é possível que o indivíduo seja movido pela ilusão e, ou, pela negação da realidade (FREUD, 2001).

A idealização e a vontade de certeza, aqui descritas, confrontam-se com um dos mais caros fundamentos da efetividade organizacional: o princípio de realidade. Esse comportamento é inerente à natureza humana e pode afetar a percepção dos meios e dos fins organizacionais. Assim, os conteúdos ilusórios criados pelo indivíduo dificultam a racionalidade dos mecanismos gerenciais.

Os quatro fatores psicossociais de influência na irracionalidade identificados são:

#### **QUADRO 4 - Características dos fatores de influência da irracionalidade**

<b>Fatores de influência</b>	<b>Características</b>
1. Conflito entre o indivíduo e a organização.	Pressupõe quatro resultados possíveis, sendo três irracionais.
2. Transtorno narcísico.	O comportamento autocentrado e autorreferenciado em detrimento da organização.
3. Inconsciente psíquico.	A escolha é influenciada por uma instância desconhecida e irracional.
4. Idealização e vontade de certeza.	A escolha é baseada na crença e no imaginário.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 7 CONCLUSÃO

Algumas afirmações recorrentes nas teorias de administração das organizações sugerem a preocupação com o tema da irracionalidade. Neste estudo, destacam-se as seguintes:

- a) Existem metas inconscientes; mecanismos inconscientes interferem nas escolhas;
- b) As pessoas atuam como num jogo, buscando auferir vantagens individuais;
- c) As pessoas percebem a realidade de maneira particular;
- d) O comportamento dos trabalhadores é incerto, imprevisível, e marcado por conflitos pessoais;
- e) O ambiente organizacional é caótico e às avessas, repleto de jogadas;
- f) A organização é um conjunto de soluções em busca de problemas; questões e sentimentos buscando situações de decisão;
- g) A organização convive com a dinâmica imprevisível das relações humanas.

Essas ideias delineiam um obstáculo para o esforço racionalista da organização, constituindo-se num duro golpe para quem deseja ser modelo de produtividade, enfim, uma perfeita engenharia de meios e fins, baseada em princípios universais, lógicos, irrecusáveis, imparciais, a priori evidentes, capazes de prever e controlar as variáveis empíricas intervenientes, inclusive o indivíduo humano.

Esse esforço positivista, embora acrescido e criticado ao longo do desenvolvimento da ciência administrativa, permanece influenciando o comportamento organizacional. Apesar disso, o que se percebe no ambiente corporativo é que, ao lado dessa racionalidade, coexistem determinantes subjetivos e subterrâneos capazes de comprometer as escolhas do indivíduo. Essa afirmação inspira a metáfora de uma receita culinária, com ingredientes relativamente conhecidos, dos quais não se sabe o quanto e como influenciam no resultado final, em especial porque se encontram misturados e fundidos.

A irracionalidade na organização pode ser avaliada por meio das escolhas feitas pelo indivíduo. A qualificação de uma escolha, como racional ou não, depende de qual abrangência será considerada na avaliação dos seus resultados; depende também da repercussão desses resultados no futuro. Ou seja, a avaliação sobre a irracionalidade de uma escolha é predominantemente circunstancial. Está também relacionada à competência,

intenções e aspectos subjetivos de quem avalia; envolve fatores ideológicos, políticos e pontos de referência, nem sempre explícitos e conscientes.

Em que pese a dificuldade de sua identificação objetiva no mundo real, a escolha irracional existe, independente da avaliação de quem quer que seja, e pode ser verificada conceitualmente na sua dissonância com a escolha racional. A teoria dos jogos pode contribuir para uma avaliação mais precisa. A aplicação dessa teoria ao presente estudo envolve a identificação de dois jogadores: o indivíduo e a organização. A jogada (escolha) acontece sob a responsabilidade do indivíduo. São quatro os resultados possíveis: (1) o pior para ambos, (2) o melhor para o indivíduo, (3) o melhor para a organização e (4) o melhor para ambos. O chamado “Equilíbrio de Nash” considera que há sempre uma escolha melhor para ambos, ou seja, aquela que equilibra os benefícios, possivelmente, a mais racional.

A irracionalidade tende a ser justificada por razões cognitivas ou conjunturais: alguém fez assim porque não sabia ou porque foi movido por forças ambientais. Nos casos de irracionalidade citados nesta dissertação, entretanto, a inadequação das escolhas, aparentemente, afrontaram o óbvio, sugerindo que razões subjetivas estivessem por trás dessas escolhas. Esses exemplos podem ser sintetizados como segue: líder narcísico, autocentrado e autorreferenciado, priorizando a própria carreira em detrimento da organização, ou confundindo-se com a organização, notadamente nos casos de empresas de gestão verticalizada - exemplos: Chrysler, Addressograph, Rubbermaid; nepotismo e amizades determinantes das escolhas - exemplos: Abbott Laboratories e Reynolds; aquisições prejudiciais, reposicionamento equivocado dos negócios e produtos - exemplos: A&P e Reynolds; luxo e gastos excessivos para os níveis de comando da organização - exemplos: Lehman Brothers e Bank of America; verticalismo avesso ao contraditório - exemplos: Lehman Brothers, Addressograph.

No início do século passado, as teorias de administração das organizações consideravam o homem como uma variável inteiramente capaz de realizar as escolhas racionais, desde que fosse bem gerenciado. Posteriormente, a complexidade humana foi gradualmente reconhecida, assim como a inconstância, a imprevisibilidade e a enorme abrangência do ambiente. Por conta disso, a organização passou a valorizar os recursos humanos e as estratégias para lidar com a dinâmica contingencial.

O marco inicial deve-se a Frederick Taylor, que foi seguido por outros pesquisadores responsáveis pelas primeiras tentativas de objetivar cientificamente o processo de funcionamento da organização, em um período denominado administração clássica. Muitos dos constructos elaborados nesse tempo permanecem até os dias de hoje, como a burocracia, a divisão do trabalho e a engenharia de produção. Esses autores supervalorizaram o poder dos dirigentes e dos métodos organizativos frente aos trabalhadores. Ao mesmo tempo, subestimaram as causas da desmotivação e da falta de compromisso do indivíduo para com a organização.

Outro momento importante na história das teorias de administração das organizações foi a constatação dos limites da racionalidade no ambiente corporativo, em que Simon foi referenciado com destaque, embora caiba considerar as limitações do enfoque estritamente cognitivo das suas pesquisas. A partir de então ficou evidente a enorme abrangência das variáveis intervenientes nos processos burocráticos e nos resultados, de tal forma que seria impossível conhecê-las e administrá-las plenamente. Em que pese o acerto desses novos pesquisadores na identificação da amplitude dessas variáveis, aparentemente, houve pouca atenção aos fatores psicossociais capazes de influenciar os resultados organizacionais.

Desde o início do século passado aos dias de hoje, surgiram ferramentas gerenciais para fazer funcionar a organização, dentro da racionalidade historicamente pretendida, com destaque atual para o PDCA, BSC e Gerenciamento por Metas. Para esses mecanismos de gestão, o maior desafio não é a definição de uma estratégia adequada, nem transformar isso em metas, nem delegar tarefas, monitorar o trabalho e avaliar os resultados. O obstáculo é lidar com os interesses particulares, desejos, emoções e expectativas não mensuráveis dos indivíduos.

No PDCA, a estratégia é realizar um caminho em círculo, envolvendo planejamento, execução, checagem e, em seguida, as ações decorrentes dos resultados alcançados. Se tudo der certo, cabe a padronização e um novo planejamento; se ocorrerem falhas, elas devem ser corrigidas antes do novo planejamento. A estratégia para lidar com a motivação dos trabalhadores baseia-se na teoria de Maslow, em que as necessidades humanas são hierarquizadas como segue: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização. O modelo PDCA não esclarece como lidar com a autoestima e a autorrealização diante do

transtorno narcísico de comportamento. Segundo o autor pesquisado, no PDCA a medição objetiva de indicadores assegura a racionalidade e a aprendizagem. Não fica claro, entretanto, como proceder diante dos aspectos subjetivos de difícil mensuração. A irracionalidade é considerada uma anomalia a ser corrigida, tal como é referida na administração clássica.

O BSC demonstrou efetividade na sistematização dos processos organizacionais, considerando o exato significado de cada tarefa para os resultados almejados. Assim como o PDCA, reconhece que os acertos devem ser reforçados, e que os procedimentos de aprendizagem cuidarão das falhas. O BSC considera a dificuldade de gerenciar o que não é medido, e considera que não é possível medir tudo que é preciso. A ferramenta descreve a aprendizagem do indivíduo diante da realidade, mas, tal qual o PDCA, trata superficialmente o tema das emoções e da subjetividade humana.

Outro mecanismo analisado foi o Gerenciamento por Metas, que demonstrou avanços no que se refere ao controle dos estímulos ambientais e a adequação das metas às contingências, tendo em vista o alcance dos resultados. Dentre os temas pesquisados destacam-se: complexidade versus perfil do responsável, prazo para o cumprimento, relevância, metas individuais ou em grupo, cultura, etc.. A característica principal do Gerenciamento por Metas é a eficiente combinação das responsabilidades. Diferentemente do PDCA e do BSC, reconhece com mais atenção as dificuldades frente ao ser humano e, até mesmo, a existência de metas inconscientes; mas, da mesma forma que os mecanismos anteriores, trata o tema sem aprofundamento.

A presente investigação demonstrou que as teorias de administração das organizações buscam uma equação em que os resultados esperados sejam iguais ao cálculo objetivo das variáveis conhecidas e controláveis. Nesse percurso, às vezes, encontram a variável humana acrescentando erro a essa equação. Demonstrou também que existe uma equação psíquica capaz de auxiliar na compreensão desse erro, a partir de pressupostos tais como: o indivíduo possui domínio limitado sobre si; apresenta tendência à repetição de comportamentos, e tem sensibilidade limitada aos estímulos externos. Essas constatações sugerem limites importantes para os procedimentos de capacitação de recursos humanos, atualmente realizados nas organizações.

Embora a maior ênfase desta investigação tenha sido dedicada à atuação das pessoas em posição de poder nas empresas, cabe concluir que os fatores influentes na irracionalidade, aqui identificados, fazem parte da natureza de todas as pessoas. Sendo assim, podem ser verificados em todos os níveis hierárquicos e, também, em organizações públicas e sem fins lucrativos.

A resistência à racionalidade, inerente à natureza complexa e subjetiva do ser humano, foi citada de forma recorrente. O indivíduo tende a repetir seus “erros”, movido por determinados padrões psicossociais, construídos na relação consigo e com o ambiente, em busca do prazer e em fuga do desprazer. Essa repetição, mesmo que irracional, e ainda que leve ao desprazer, é uma atitude de autopreservação adotada para manter a estabilidade psíquica e evitar o sofrimento. O objetivo maior é equalizar o aparelho psíquico.

Essa equalização ocorre também de forma inconsciente. Nesse sentido, o indivíduo é compelido a agir como sempre, a se repetir sem saber por que, e até mesmo sem saber que está se repetindo. É compelido a ser repetitivo como um *serial killer* que, vez por outra, tem que matar. As pessoas são seriais idealistas, seriais impulsivos, seriais gananciosos, seriais narcísicos, e uma infinidade de outros. E quando a realidade dificulta o cumprimento desse destino involuntário, resta inventar outra realidade para suportar o desequilíbrio, a frustração e o sofrimento.

Para responder objetivamente a questão de pesquisa foram identificados alguns fatores psicossociais, capazes de influenciar de forma relevante as escolhas dos indivíduos na organização. São eles:

- a) Conflito entre o indivíduo e a organização – o indivíduo instintivo não suporta os limites e exigências da organização e vice-versa. Essa divergência impede a integridade administrativa;
- b) Transtorno narcísico – o indivíduo age em favor de si, em detrimento da organização, comprometendo o princípio racional de prevalência do interesse corporativo;
- c) Inconsciente psíquico – o indivíduo tem uma parte psíquica caótica, influenciando permanentemente as suas escolhas. Essa instância é inacessível ao império da vontade e, portanto, não passível de gerenciamento;

- d) Idealização de verdades ilusórias e vontade de certeza – reação de defesa do indivíduo diante da frustração imposta pela realidade, gerando contextos imaginários incompatíveis com a racionalidade administrativa.

O que impede a plena racionalidade na organização pode então ser descrito na seguinte fórmula:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{'a'} \text{ [(Org - Ind) + (Ind - Org)] +} \\ \text{'b'} \text{ (Ind > Org) +} \\ \text{'c'} \text{ (- Consciência) +} \\ \text{'d'} \text{ (- Realidade) = (+)Irrracionalidade} \end{array} \right.$$

Os quatro fatores psicossociais (a, b, c, d), presentes nessa fórmula, decorrem da natureza humana, e são identificáveis em toda atividade social organizativa desde os primórdios da civilização - independem da cultura, raça, economia, política ou momento histórico. O que se verifica é que esses fatores psicossociais ferem frontalmente o desejo da Administração de submeter o indivíduo ao interesse coletivo, à harmonia, à integridade corporativa, ao controle, à previsibilidade, e, principalmente, ao senso de realidade.

Destaca-se, como limitação deste trabalho, a ausência de uma experimentação científica, tendo em vista que os casos de racionalidade e irracionalidade referenciados, embora constatados empiricamente, não foram investigados pelos pesquisadores do ponto de vista dos fatores psicossociais de influência, senão, aqui, teoricamente. Por outro lado, a consistência axiomática das afirmações verificadas na bibliografia, reforçada pelos dados secundários, permitiu uma resposta parcialmente conclusiva à questão de pesquisa. Pode-se afirmar que esses fatores psicossociais são ontogênicos e impedem a organização de ser plenamente racional.

Essa constatação pode contribuir para a efetividade gerencial das organizações, considerando que esses fatores parecem permeáveis a algum tipo de previsão e controle. Afinal, a produtividade das organizações depende fundamentalmente da produtividade dos recursos humanos e do compromisso dos indivíduos com o interesse coletivo.

As teorias pesquisadas, no entanto, apontaram o risco de despersonalização e desumanização dos indivíduos, por conta do caráter repressor e castrador da organização. Ficou evidente que as organizações, por sua gênese, devem servir à felicidade dos indivíduos, com os seus desejos, emoções e instintos, porém, não podem fazê-lo sem o racionalismo gerencial. Diante desse desafio, a racionalização da organização pode ser uma inverdade em si mesma. Afinal, os objetivos da organização e o seu modo de funcionamento provêm do indivíduo naturalmente irracional. Mais ainda, se a razão da existência da Administração é terminar com a irracionalidade, ao cumprir a sua finalidade, ela se extinguiria, juntamente com a humanidade dos seus propósitos, reduzindo o indivíduo a uma máquina.

Como fazê-lo, se é tão difícil, até mesmo impossível, gerenciar os fatores humanos imensuráveis, num ambiente de conflito entre o indivíduo e a organização? Lembre-se aqui a reinterpretação do mito de Narciso por Oscar Wilde, em que o lago adora-se no espelho dos olhos de Narciso, surpreendendo a versão original de que só haveria um espelho: aquele que reflete a beleza de Narciso. Sob essa inspiração, é possível pensar que a organização, como o lago, não esteja preparada para ser o espelho em que os trabalhadores, como Narciso, são indivíduos divisos e imponderáveis, buscando reconhecimento e felicidade na organização.

Trata-se, então, de um importante espaço de investigação futura, em especial, considerando que a irracionalidade é superficialmente explicada nas teorias de administração das organizações, embora comprometa a eficácia dos mecanismos gerenciais. Afinal, no ambiente hoje globalizado e extremamente competitivo, os diferenciais de sucesso decorrem da compreensão fina do desempenho de todas as variáveis intervenientes nos processos organizacionais, entre elas, o indivíduo. Não fosse isso, seria o fato de que as organizações estão a serviço da felicidade das pessoas, e cumpririam melhor essa função se compreendessem as razões da irracionalidade. Com base no presente estudo, é possível partir do princípio de que as organizações não fazem escolhas, e sim o indivíduo; e ainda, que esse indivíduo é quem diz da irracionalidade da organização, e ao fazê-lo, diz mais de si do que da organização.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor Wiesengrund; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento; fragmentos filosóficos (1947)**. Tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

ADORNO, Theodor Wiesengrund; HORKHEIMER, Max **Sociology and Psychology** (part II). *New Left Review*, [S. l.], p. 79-97, 1968.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

**ALÉM da Alma**. Direção John Huston. Local: EUA, 1962. Universal International Picture Company. DVD. (140 min.), incolor, som. Tradução e legenda: Drei Marc.

ALLPORT, Gordon Willard. **Personalidade: padrões e desenvolvimento**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, EDUSP, 1973.

AMADO, Gilles. Why can psychoanalytical knowledge understand organizations: an answer to Elliot Jacques. In: AMADO, G. **Doctorat HEC, Psychoanalysis and organizations: a confrontation between Elliot Jacques and Gilles Amado**. [S. l.: s. n.], 1992.

AMADO, Gilles. A coesão organizacional e ilusão coletiva. In: PRESTES MOTTA Fernando C.; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

AMARAL, Mônica Guimarães Teixeira do. **O Espectro de narciso na modernidade: de Freud a Adorno**. 1996. 141 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

ANDRADE, Victor Manuel. O quarto golpe. **Revista Brasileira de Psicanálise**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 355-369, 1979.

ANDRADE, Victor Manuel. Superego, narcisismo e cultura. **Revista Brasileira de Psicanálise**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 385-405, 1996.

ANDRADE, Victor Manuel. Narcisismo original: aspectos teóricos e clínicos. **Revista Brasileira de Psicanálise**, Rio de Janeiro, n. 17, p. 489-506, 1983.

ANDRADE, Victor Manuel. Psicanálise e economia política: uma análise do dinheiro. **Revista Brasileira de Psicanálise**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 3-4, p. 322-323, 1972.

ANZIEU, Didier. L'illusion groupale. **Nouvelle Revue de Psychanalyse**, Paris, n. 4, p. 73-93, 1971.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. London: Cambridge, 1993.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AUBERT, N; GAULÉJAC, V. **Le coût de l'excellence**. Paris: Seuil, 1991.

AULAGNIER, P. **A violência da interpretação**. Rio de Janeiro: Imago, 1979.

AZEVEDO, Ariston; GRAVE, Paulo Sérgio. Prolegômenos a toda administração possível: Administração – O que é isso? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BAKHTIN, Mikhail (Volochinov) **Marxismo e filosofia da linguagem**. Tradução de Michel Lahud e Yara F. Vieira. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1981.

BARGH, J.; WILLIAMS, E. The automaticity of social life. **Current Directions in Psychological Science**, [S. l.], v. 15, p. 1-4, 2006.

BARON, David P. **Business and its environment**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

BELESTRIN, Alsones. **Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais**. READ. Edição 28 vol. 8 no. 4, jul-ago 2002.

BERGER, Allen N.; LEUSNER, John H.; MINGO, John J. The efficiency of bank branches. **Journal of Monetary Economics**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 141-162, Sept. 1997.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tradução de Floriano Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. São Paulo: Papirus, 1996.

BRUE, Stanley L. **História do pensamento econômico**. São Paulo: Thomson, 2005. (p. 33-62)

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 3. ed. New York: Oxford University Press, 1994.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sócio-psicanalítica do comportamento modal nas organizações In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CAVALCANTI, Ana Elizabeth; DELOUYA Daniel; SANTI, Pedro Luiz Ribeiro de. Entre o divã e a cultura. **Percurso – Revista de Psicanálise**, São Paulo, v. 41, p. 113-120, dez. 2008.

CHATTERJEE, Arijit; HAMBRICK, Donald. **It's all about me: narcissistic CEOs and their effects on company Strategy and performance**. 2006. Disponível em: <[http://jacksonleadership.com/pdfs/Narcissistic\\_CEOs\\_05-04-06\\_ASQ.pdf](http://jacksonleadership.com/pdfs/Narcissistic_CEOs_05-04-06_ASQ.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2009.

CHO, Jeasik; TRENT, Allen. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research**, [S. l.], v. 6, n. 3, 2006.

COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and ambiguity: the American college president**. New York: McGraw-Hill, 1974.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Tradução de Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CROZIER, Michel. **Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel**. Paris: Du Seuil, 1994.

CROZIER, Michel. **The bureaucratic phenomenon**. Chicago: University of Chicago Press, 1967.

CYERT, Richard Michael; MARCH, James G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

ELSTER, J. **Sour grapes: studies in the subversion of rationality**. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

ENRIQUEZ, Eugène. **As figuras do poder**. Tradução de Nina de Melo. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria, 2007.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Tradução de Teresa Cristina Carreteiro e Jacyara Nasciutti. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro: a história e os discursos**, Rio de Janeiro, n. 36/37, p. 73-74, jan./jun. 1974.

ENRIQUEZ, Eugène. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000a. p. 23-40

ENRIQUEZ, Eugène. **Organização em análise**. Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Psicanálise e ciências sociais. **Ágora**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 153-154, jul./dez. 2005. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/agora/v8n2/a01v8n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/agora/v8n2/a01v8n2.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2009.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b. p. 11-22.

EREZ, Miriam; SOMECH, Anit. Is group productivity loss - the rule or the exception? Effects of culture and group-based motivation. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 39, n. 6, p.1513-1537, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 1838 p.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Petrópolis: Vozes, 1972.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France**, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FREUD, Sigmund. A história do movimento psicanalítico (1914). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Imago, Rio de Janeiro, 1974a. v. 14. p. 13-89.

FREUD, Sigmund. Artigos sobre metapsicologia (1915). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Imago, Rio de Janeiro, 1974b. v. 14. p. 123-224.

FREUD, Sigmund. **Chaves-resumo das obras completas / Sigmund Freud (1856-1939)**. Coordenação Carrie Lee Rothgeb, National Clearinghouse for Mental Health Information; Tradução de Paulo Rezezinski. São Paulo: Editora Atheneu, 2001.

FREUD, Sigmund. Cinco lições de psicanálise Leonardo da Vinci e outros trabalhos (1910). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1969. v. 11. p. 137-146.

FREUD, Sigmund. Novas conferências introdutórias sobre psicanálise e outros trabalhos (1933 [1932]). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1976a. v. 22. p. 75-102.

- FREUD, Sigmund. O futuro de uma ilusão (1927). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974c. v. 21. p. 15-80.
- FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização (1930 [1929]). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974c. v. 21. p. 105.
- FREUD, Sigmund. Sobre o narcisismo: uma introdução (1914). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974e. v. 14. p. 83-119.
- FREUD, Sigmund. Uma dificuldade no caminho da psicanálise (1917). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1976b. v. 17. p. 171-179.
- FRIED, Yitzhak; SLOWIK, Linda Haynes. Enriching goal - setting theory with time: an integrated approach. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 47, n. 2, p. 227-239, 2004.
- GEPMG – Grupo de Estudos Psicanalíticos de Minas Gerais. **O que é psicanálise?** Disponível em: <<http://www.gepmg.com.br/oquee.html>>. Acesso em: 22 abr. 2009.
- GOETHE, Johann Wolfgang Von (1749-1832). **Fausto**. Tradução de António Feliciano de Castilho. Disponível em: <<http://www.dlc.ua.pt/castilho/>>. Acesso em: 10 fev. 2010.
- GUILLEMIN, Marilyns; GILLAM, Lyn. Ethics, Reflexivity and Ethically Important Moments. **Qualitative Inquiry**, [S. l.], v. 10, n. 2, Apr. 2004.
- HANEKE, Uwe; SADDI, Vitória. Prêmio Nobel de Economia 1994: Contribuições de Nash, Harsanyi e Selten à Teoria dos Jogos. **Revista Economia Política**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 57, jan./mar. 1995.
- HARNECKER, Marta. **Conceitos elementais do materialismo histórico**. Santiago: [s. n.], 1973.
- HARTMANN, Heinz. **Essays on the ego psychology**. New York: International University Press, 1964.
- HERZBERG, F. **The managerial choice: to be efficient and to be human**. Nova York: Dow-Jones Irwin, 1959.
- HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; CORRÊA, Hamilton Luiz. A influência do fator humano na mensuração e avaliação do desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2000.

- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.
- KANTER, R. M. Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, [S. l.], p. 65-75, July/Aug. 1979 (Reeditado em PUGH, D. S.; HICKSON, David J. (Ed). **Organization Theory**. 6<sup>th</sup>. ed. London: Penguin Books, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balance scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KARL, Marx. Processo de trabalho e processo de produzir mais-valia. In: KARL, Marx. **O capital: crítica da economia política**. Livro I. Tradução de Reginaldo Sant'anna. 24. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- KERNBERG, Otto F. **Mundo interior e realidade exterior**. Tradução de Ricardo Cruz. Rio de Janeiro: Imago, 1989.
- KETZ DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. Narcisismo e liderança. In: KETZ DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOHUT, Heinz. **Self e Narcisismo**. Tradução de Pedro Henrique Bernardes Rondon. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. Tradução de Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, Jean Bertrand. **Vocabulário da Psicanálise**. Tradução de Pedro Tamen. São Paulo: Martins Fontes, 1970.
- LASCH, C. **The culture of narcissism: American life in an age of diminishing expectations**. London: Norton, 1978.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organizations and environment: managing differentiation and integration division of research**. Boston: Harvard Business Review, 1967.
- LE BON, Gustave. **Psicologia das Multidões**. Tradução de Ivone Moura Portugal e Roger Delraux. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências: a base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LOCKE, Edwin A. Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive*, Oxford, v. 18, n. 4, 2004.
- LOCKE, Edwin A. Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, Oxford, v. 5, p. 117-124, 1996.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAN, Gary P. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, Oxford, v. 15, n. 5, 2006.

LUBIT, Roy. O impacto dos Gestores Narcisistas nas Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1480.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2009.

MAGEE, David. **O novo cérebro da GE**: os segredos de Jeffrey para manter a GE na liderança. Tradução de Thereza Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARCUSE, Herbert. **Eros e civilização**: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1984. v. 1, tomo 2.

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, [S. l.], v. 50, p. 370-396, 1943.

MATHEUS, Thiago Corbisier. Individualismo e desejo contraditório na formação de grupos. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. Nova York: Viking Compass Edition, 1968.

MCDONALD, Lawrence G.; ROBINSON, Patrick. **A colossal failure of common sense**: the inside story of the collapse of Lehman Brothers. New York: Crow Business, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**. [S. l.]: Free Press, 1989.

**MITOLOGIA**. São Paulo: Abril Cultural, 1973. v. 2, p. 433-448.

MONSMA, Karl. Repensando a escolha racional e a teoria da agência: fazendeiros de gado e capatazes no século XIX. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 43, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010269092000000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010269092000000200006)>. Acesso em : 15 abr. 2009.

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. [S. l.]: Sage, 1986.

MOSCOVICI, S. **La machine à faire des dieux**. Paris : Fayard, 1988.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculo e imagem. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1991.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

O GURU do Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, ano 43, v. 957, n. 23, p. 20-30, 2009.

**O MEDIDOR de ego**: pesquisadores criam o egômetro, um método inovador que avalia se os executivos são humildes ou narcisos. **Revista Época**, São Paulo, n. 434, set. 2006. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/revista/epoca/0,,edg75301-6012,00-o+medidor+de+ego.html>>. Acesso em: 12 maio 2009.

O'LEARY-KELLY, Anne M.; MARTOCCHIO, Joseph J.; FRINK, Dwight D. A review on the influence of group goals on group performance. **Academy of Manager Journal**, [S. l.], v. 37, n. 5, p. 1285-130, 1994.

OUTEIRAL, José. **Conhece-te a ti mesmo**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

PAÇO-CUNHA, Elcemir; BICALHO, R. de Almeida. Aproximação possível e afastamento necessário entre a teoria crítica frankfurteana e a psicanálise de Enriquez. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

PAIONE, Thereza C. Que Diria o Amor? Reflexões sobre limites patológicos da relação amorosa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSIQUIATRIA, 23, 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Brasileira de Psiquiatria, 2005. p. 1-9.

PENSADOR, Info. Home, autor, **Clarice Lispector (1920-1977)**. Disponível em: <[http://www.pensador.info/autor/clarisse\\_lispector/](http://www.pensador.info/autor/clarisse_lispector/)>. Acesso 28 mar. 2010.

PFEFFER, Jeffrey Thomas; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & How, 1978.

PIMENTEL, Elson Luiz de Almeida. **O conceito de racionalidade e os paradoxos da teoria da decisão: a proposta de Robert Nozick**. 2005. 177 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

PUGH, Derek, S. P.; HICKSON, David, J. **Os teóricos das organizações**. Organização [de] Suzana Braga Rodrigues *et al.* Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, Maria Anita Carneiro. **A neurose obsessiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall Pearson, 2005.

ROBERT, M. **A Revolução Psicanalítica**. Tradução J. M. Lebre de Freitas. Lisboa: Payot, [1963?]

ROUANET, S. P. Mal-estar na modernidade. **Revista Brasileira de Psicanálise**, São Paulo, v. 31, 1997.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHMITT, Elaine Cristina; LEAL, Anne Pinheiro. Liderança, mito e identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SCHWEITZER, Maurice E.; ORDONEZ, Lisa; DOUMA, Bambi. Goal setting as a motivator of unethical behavior. **Academy of Management journal**, [S. l.], v. 39. n. 6, p. 1513-1537, 1996.

SEIJTS Gerard H. *et al.* Goal setting and goal orientation: an integration of two different yet related literatures. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 422-432, 2004.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. New York: Harper and Row, 1957.

SGARIONE, Mariana. Uma multidão de narcisos. **Revista Continuum - ITAÚ CULTURAL**, São Paulo, ago. 2008. Disponível em: <[http://www.itaucultural.org.br/index.cfm?cd\\_pagina=2720&cd\\_materia=578](http://www.itaucultural.org.br/index.cfm?cd_pagina=2720&cd_materia=578)>. Acesso em: 10 fev. 2010.

SILVA, Jorge Tadeu. Perda de combustível faz avião retornar ao aeroporto da Itália. In: **Desastres aéreos: notícias sobre aviação**. Fontes: TF1 News (França), Aviation Herald. Disponível em: <<http://desastresaereosnews.blogspot.com/2010/02/perda-de-combustivel-faz-aviao-retornar.html>>. Acesso em: 28 mar. 2010.

SILVA, P. L. Barros; MELO, Marcos A. Barreto. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos. **Caderno do NEPP**, Campinas, n. 48, p. 1-16, 2000.

SILVEIRA, Nereida Salette Paulo da; HANISHIRO, Darcy Mitiko Mori. Narciso acha feio o que é espelho: o discurso da diversidade e a prática da similaridade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Macmillan, 1947.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **American Economic Review**, [S. l.], v. 69, p. 493-513, 1970.

SPPA - Sociedade Psicanalítica de Porto Alegre. **O que é psicanálise**. Disponível em: <[http://www.sppa.org.br/oque\\_e\\_psicanalise.php](http://www.sppa.org.br/oque_e_psicanalise.php)>. Acesso em: 27 fev. 2009.

STOLOROW, Robert D.; LACHAMANN, Frank M. **Psicanálise das paradas do desenvolvimento: teoria e tratamento**. Rio de Janeiro: Imago, 1983. SUTHERLAND, Stuart. **Irracionalidad: el enemigo interior**. Madrid: Alianza Editorial, 1996.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

**THE POWER of Ideas at Work.** Direção: Robert Kaplan e Davis Norton. Local: EUA, 1993. Harvard Business School Management Productions. Produzido pela Mind Quest Multimedia Educação Empresarial em associação com a Revista Exame. Produto Licenciado pela Abril Marcas Ltda. DVD (63 min.), color, som. Tradução: Videolar.

THOMPSON, K. The Organizational Society. In: G. SALAMAN; THOMPSON, K. (Ed.). **Control and ideology in organizations.** Cambridge, MA: MIT Press, 1980.

VERGARA, Sylvia Constant. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap.4.

WEICK, K. **Educational organizations as loosely coupled systems.** Administrative Science Quarterly, [S. l.], v. 21, p. 1-19, 1976.

WEICK, K. **The social psychology of organizing.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

ZUGMAN, Fábio. **Teoria dos Jogos:** uma introdução à disciplina que vê a vida como uma sequência de jogos. Informativo Jurídico Migalhas. In: Migalhas quentes. Disponível em: <[http://www.migalhas.com.br/mostra\\_noticia.aspx?cod=13139](http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia.aspx?cod=13139)>. Acesso em: 28 mar. 2010.