

## **RESUMO**

Edgar Schein é um dos mais conhecidos especialistas em análise organizacional. Começando no campo da psicologia organizacional é hoje principalmente conhecido pelo seus escritos sobre cultura organizacional. Schein acredita que esta última é composta de pressupostos básicos, valores e artefatos culturais. Os primeiros são considerados mais importantes porque estão na base dos demais. Os pressupostos básicos são inconsistentes e por essa razão a psicanálise é o caminho para tratá-los corretamente. A literatura freudiana é neste caso uma ferramenta preciosa.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Psicanálise; Cultura; Organização.

## **SUMMARY**

Edgar Schein is one of the most known theorists of organizational analysis. Beginning in the field of organizational psychology is at the moment specially known by his writings in organizational culture. Schein believes that the last is composed by basic assumptions, values and cultural artifacts. The first one is considered more important because are in the basis of the others. Basic assumptions are inconsistent and this is why psychoanalysis is the way of treating it correctly. The Freudian sociological literature is here a precious tool.

## **KEY WORDS**

Psychoanalysis; Culture; Organization.

## **OS PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE SCHEIN E A FRONTEIRA ENTRE A PSICANÁLISE E A CULTURA ORGANIZACIONAL**

*Fernando C. Prestes Motta*

O trabalho “Sistemas Sociais como defesa contra a Ansiedade Persecutória e a Depressiva”, de Elliott Jaques, é sem dúvida um grande marco na tentativa de utilizar a psicanálise para analisar as organizações. O foco são as ações dos indivíduos visando utilizar as organizações como meios de defesa contra ansiedades psicóticas.

Todavia, acumulando experiência de campo e experiência, Jaques rejeitou algumas dessas hipóteses e até as inverteu. Em seus trabalhos recentes, o autor trabalha com base na idéia de que são os sistemas sociais mal organizados que provocam ansiedade psicóticas. Para tratar com essa questão é preciso ter uma visão clara do que seja uma organização e, mesmo nos anos noventa do século XX , essa concepção está apenas no início.

Para a maior parte dos psicanalistas e especialistas psicologicamente orientados, uma organização, como o nome indica, é uma coleção organizada de pessoas. É esse tipo de visão que Jaques pretende rejeitar. Um sistema interconectado de papéis parece ser uma concepção bem mais satisfatória. Com as relações mútuas de lealdade e autoridade, as relações humanas, todas elas, tem lugar nesse conjunto de papéis. Assim, quando uma comunidade pretende organizar-se, uma determinada forma de organização precisa ser construída, primeiro mentalmente, e depois concretamente, como algo anterior às relações humanas.

Dessa forma, os estresses e pressões não são resultados de questões interpessoais diretamente, mas sim da construção de uma organização inadequada, da definição errônea do que é administração e do que é administrador, da regulamentação malfeita que segue uma má estruturação hierárquica, dos relacionamentos laterais mal pensados, de práticas negativas de liderança administrativa, que incluem a montagem do próprio contexto organizacional, do desenho de tarefas, das políticas de avaliação da efetividade do pessoal, da administração salarial, da complexidade dos vários papéis, do alinhamento de funções nos diversos níveis, da lealdade da liderança de primeiro nível, e uma série de outros aspectos que dão um perfil a uma organização.

Naturalmente, não se deve imaginar que Elliott Jaques esteja abandonando totalmente a psicanálise como ferramenta de análise das organizações. Assim, em vez, de partir da psicopatologia individual, para chegar à psicopatologia organizacional, parte de uma concepção de organização, que permite o uso da psicanálise na análise de determinadas relações humanas que tem lugar na organização. É na verdade, a passagem de uma microabordagem para uma macroabordagem, mais próxima de uma análise organizacional de cunho sociológico. Dessa forma, pelo menos, eu li o texto.<sup>1</sup>

Gilles Amado, da H.E.C. de Paris, redigiu uma resposta a Elliott Jaques. Em primeiro lugar, lembra algo importante: que a psicanálise não é apenas uma teoria para o entendimento da psicopatologia individual e para a atividade clínica, mas que ela é principalmente uma forma, e mais que uma forma, um método de investigação de processos psíquicos inconstantes.

Uma característica da psicanálise está no fato de poder ser aplicada à relação muito estreita entre paciente e analista, bem como aos contextos sociais mais amplos. O

---

<sup>1</sup> Vide Elliott Jaques- Outline of a talk given at the meeting of the International Society for the Psycho-Analytical Study of Organizations in June 1992, in Doctorat H.E.C., Psychoanalysis and Organization: A Confrontation between Elliott Jaques and Gilles Amado, s/pg.

próprio fundador da psicanálise, Freud, fez os dois usos, sendo que do segundo são testemunhos suas obras relativas à arte, à mitologia, ao direito, à literatura e sociologia, entre diversas outras.

Entretanto, é preciso ter em conta que tratamento psicanalítico e o que se pode chamar psicanálise aplicada, guardam uma importante diferença. A primeira refere-se a algo que tem lugar num ambiente e num conjunto bem determinados. Assim, é impossível pensar o tratamento psicanalítico sem o divã, sem o método de associação livre que lhe é próprio, sem a transferência e a contratransferência, e assim por diante. Trata-se, pois, de um projeto quase experimental para a pesquisa da vida psíquica inconsciente.

Indiscutivelmente, o tratamento psicanalítico é a área central da psicanálise. Entretanto, muitas aplicações ocorrem no campo social, nem sempre baseadas em reflexões sobre as condições adequadas em que se dá o processo inconsciente. São em geral mais hipóteses de trabalho do que qualquer outra coisa.

É na verdade que muitas vezes, Freud, como o primeiro analista aplicado, também não se preocupou com muito rigor na área social. O tratamento da Igreja e do Exército, por exemplo, não é um estudo dessas organizações em si. Entretanto, é preciso considerar que Freud utiliza diversos conceitos, como Complexo de Édipo, identificação, etc..., relacionados ao funcionamento psíquico.

Para Gilles Amado, algumas das razões pelas quais Freud age dessa forma dizem respeito à importância que confere às pessoas no interior das organizações, vendo as segundas como um produto de forças inter-subjetivas. Pode-se argumentar que essa é uma forma de reducionismo. Todavia, esse tipo de redução pode ser útil, na medida que auxilia na especificação do foco de investigação.

Porém, na medida em que variáveis significativas, sejam sociais, culturais, econômicas e políticas são deixadas de lado em benefício de interpretações tão

somente psicológicas, o reducionismo tornar-se perigoso. Muitos trabalhos psicanalíticos interpretam os comportamentos organizacionais dessa maneira. Esta é a crítica de Elliott Jaques. A atenção para com as estruturas organizacionais é com frequência muito pequena; o que pode ser visto como uma regressão do político ao psicológico.

Todavia, há muitas aplicações melhores da psicanálise às organizações. A dificuldade com o trabalho de Jaques, vem do fato dele ser um psicanalista. É difícil ver um psicanalista falando de organização como um sistema interconectado de papéis. O grande sociólogo organizacional Philip Selznick que não podia ser acusado de vício psicológico ou psicanalítico, ou de negligenciar papéis e estruturas deu conta dessa questão há quarenta anos atrás.

Um grupo de seres humanos vivos é como Selznick define uma organização. Para ele o organograma jamais poderia dar conta do que os participantes faziam. Assim, a estrutura formal, espelhada pelo organograma, é sempre complementada pelo que se convencionou chamar organização ou estrutura informal. Esta última decorre de seres individuais no uso de suas personalidades, interesses e problemas. As atividades especializadas e os papéis são coordenados pelas relações formais. A experiência humana é muito maior do que os papéis e as relações que os coordenam e apenas as regras não dão conta da estabilidade da organização. Selznick chamava a atenção, em seu livro clássico “Liderança em Administração, uma Interpretação Sociológica”, para o fato de que os homens tendem a interagir como pessoas multifacetadas, o que as leva a ajustar a rotina diária de modos que ultrapassam as prescrições contidas nos papéis.

Essas considerações, que tem a força de teorizações de Phillip Selznick, autorizam Gilles Amado, como creio eu, autorizariam a muitos estudiosos da área, a entender a organização como uma instituição, na qual as pessoas com suas forças psicológicas patológicas, tanto quanto os seus papéis definidos vão compor as operações, a estratégia, os objetivos, e assim por diante. Não há qualquer procedimento que

impeça que isto ocorra. A tradição do Instituto Tavistock e outras, estão bastante próximas da visão de Selznick. Também é possível encontrar pontos de contato entre o famoso trabalho de Selznick e um trabalho importante dos anos noventa de Harold Bridger sobre aprendizado transicional nas instituições.

Para Amado, o entendimento das organizações em si, ou no seu próprio direito, tal como quer Selznick, em seu novo trabalho são concepções abstratas e impessoais, que escondem o fato que as pessoas dão forma ao seu desenho, interferindo nos papéis, durante todo o tempo.

De maneira alguma isto significa que uma forma inicial não possa ser prescrita. Como coloca Selznick, a maioria das associações vivas são mistos complexos de comportamentos planejados e responsivos. Muitas das forças que operam, neste misto são inconscientes. E uma delas é a transferência. Esta é a razão para as dificuldades na aceitação das novas idéias de Elliott Jaques. Para o importante precursor da aplicação da psicanálise à análise organizacional seria disfuncional a aplicação do conceito de transferência às instituições sociais porque o conceito deve ser limitado à situação terapêutica e porque não há algo que se possa entender como inconsciente organizacional.

Para Gilles Amado, esse caminho é o mais fácil. Freud, em sua obra, esteve muito longe de limitar o processo de transferência à situação terapêutica. Aliás, Freud deixa claro que a transferência não é criada pela análise e que pode ocorrer fora dela. “ A transferência é meramente incoberta e isolada pela análise. É um fenômeno universal da mente humana (-----) e, de fato, domina o conjunto das relações de cada pessoa com o seu ambiente humano”.<sup>2 3</sup>

---

<sup>2</sup> Sigmund Freud, *An Autobiographical Study*. The Standard Edition, vol. XX, 1925-26, London, The Hogarth Press, 1959, pgs 7-74.

<sup>3</sup> Vide Gilles Amado, “Why can Psychoanalytical Knowledge help understand Organizations: An Answer to Elliott Jaques”, in *Doctorat H.E.C., Psychoanalysis and Organization: A Confrontation between Elliott Jaques and Gilles Amado*, op. Cit., pgs. 1 a 5. Vide citação de Freud acima pg. 5.

Dessa forma, parece fácil imaginar o papel desempenhado pelos, diversos processos de transferência nas autoridades, subordinações e lealdades mútuas implícitas. Na verdade, o próprio Elliott Jaques fala sobre esse aspecto. Os relacionamentos superior-subordinado são caracterizados por inúmeras dificuldades que, em grande parte, podem ser descritos como produtos de conteúdos transferenciais inconscientes.

No que se refere à questão da existência ou não de um inconsciente organizacional que justifique a utilização de conceitos de uma área científica em outra. De fato isto pode transformar-se numa impostura. Entretanto, a teoria das relações objetais nos propõe, e convence com muita força, da existência de fantasias e mecanismos projetivos da psique individual nas estruturas sociais.

Um simples exemplo do que foi dito anteriormente, está no fato que uma, organização, pode ser percebida por vários de seus membros com uma boa mãe, e por outros ainda como uma mãe terrível. Mais autores franceses procuram estudar as intrincadas relações entre os sistemas sociais e o funcionamento psíquico. Entre eles estão Eugène Enriquez, Gérard Mendel, Leon Loué, Max Pagès e seus colegas, Nicole Aubert e Vincent de Gailejac e Christophe Dejòurs, como coloca de forma bastante clara Gilles Amado. De fato, o próprio Amado procurou mostrar como certas crises individuais e organizacionais estão ligadas à “ressonância psicossocial”, principalmente na forma pela qual os aspectos sociais ressoam sobre a psique.<sup>4</sup> De forma geral, as relações entre organização e psique, com toda a complexidade que isto comporta lembram muito uma frase de um compositor brasileiro muito conhecido, Caetano Veloso, numa música intitulada “O

---

<sup>4</sup> Vide Gilles Amado, *Identité Psychique, crise et organization: Pour une théorie de la résonance*, *Psychologie Clinique*, nº 3, 1990, pgs. 115 a 128, in Gilles Amado, “Why can psycanalytical Knowledge help understand organizations: un answer to Elliott Jaques, op. Cit. Pg. 6.

Estrangeiro”, onde referindo-se à Baía da Guanabara, afirma: “ficou cego de tanto vê-la”.<sup>5</sup>

Os autores franceses aqui citados desenvolveram trabalhos que ao mesmo tempo analisam o contexto organizacional, com suas tarefas, estruturas, estratégias, e assim por diante e os fenômenos inconscientes. Sua riqueza está na capacidade de revelar as intrincadas e complexas relações entre as duas ordens de aspectos. Há também uma linha de autores norte-americanos que se dedicou a noções de Crescimento e desenvolvimento organizacional, a questões de saúde e patologia bem como a modelos de bom funcionamento e adaptação. Um grupo muito grande de autores em várias partes do mundo, na linha da psicanálise aplicada desenvolveram um pensamento caudatário de obras bastante conhecidas de Abraham Zaleznick, Manfred F. R. Kets de Vries, Harry Levinson e Laurent Lapiere, entre outros. A maior parte desses trabalhos dedica-se à questão da liderança.<sup>6</sup>

A vida psíquica dos líderes é objeto de exame minucioso em alguns desses trabalhos. Quando essa vida psíquica é trabalhada, são igualmente estudadas as fantasias e aqueles aspectos do relacionamento do líder com o ambiente interno e externo, que são produtivos e improdutivos para as organizações. A atual forma de pesquisa de Elliott Jaques sobre capacidade humana, sem dúvida alguma, revela-se de grande interesse no entendimento de parte do funcionamento humano e também ajuda a projetar e construir organizações cognitivas e sentimentos de justiça. Todavia, não é esse o caminho do inconsciente. Ele aparecerá em todos os interstícios, nos espaços deixados inevitavelmente nas organizações mais funcionais.

---

<sup>5</sup> Caetano Veloso, “O Estrangeiro”, LP O Estrangeiro, fabricado e distribuído por Fonobrás Distribuidora Fonográfica, sob licença da Polygram do Brasil Ltda, 1989.

<sup>6</sup> Vide Laurent Lapiere, coord., *Imaginário e Liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*, organização da edição brasileira de Ofélia de Lanna Sette Torres, Ecole de Hautes Etudes Commerciales, Montreal, Canadá, CETAI, São Paulo, Atlas, 1995.



A percepção de Gilles Amado é a de que Elliott Jaques de fato respeita o que chama de alameda organizacional cega dos construtos e observações psicológicas e mostra pouco interesse pelo potencial de aplicação da psicanálise às organizações. Como Jaques foi um dos pioneiros mais importantes nesse campo, é como se ele “afogasse o nenê na água do banho”.

Evidentemente, ninguém de bom senso acredita que a psicanálise é o único caminho para estudar as organizações. É preciso integrá-la a outras disciplinas como as ciências cognitivas, a sociologia, a etnologia, a economia e a história, entre outras. Porém, a psicanálise continua sendo a teoria melhor para explorar os processos inconscientes. Portanto, é paradoxal se por vezes parece não aplicável às organizações que são sistemas construídos, vividos e administrados por pessoas com suas próprias capacidades e seu inconsciente<sup>7</sup> como um dos mais expressivos teóricos das organizações deixou claro há tanto tempo, mesmo sem nenhuma relação com a psicanálise.<sup>8</sup> Entretanto Jaques considera a psicanálise cada vez menos útil para a análise das organizações, continuando a ser um psicanalista. A visão de Jaques refere-se ao social como um todo. Todavia, muitos aspectos das organizações exigem, para o autor, um tratamento psicanalítico, porque só podem ser tratados psicanaliticamente. Elliott Jaques tem escrito sobre assuntos dessa natureza, mas o número de autores com uma abordagem psicanalítica mais geral cresce dia a dia nas escolas, universidades e centros de pesquisa.<sup>9 10</sup>

Gérard Mendel trabalha um tema semelhante quando procura estudar a questão das relações entre a psicanálise e a realidade externa. O psicanalista, através de sua prática, desenvolve um instrumental adequado a tratar da realidade externa sob suas diferentes formas, sem operar uma dupla distorção: da psicanálise e da sociedade

---

<sup>7</sup> Vide Gilles Amado, “Why Psychoanalytical Knowledge help understand organizations: an answer to Elliott Jaques, op. cit. Pgs. 5 a 7.

<sup>8</sup> Vide Phillip Selznick, *Leadership in Administration: a sociological interpretation*, New York, Harper and Ron Publishers, 1957.

<sup>9</sup> Vide Elliott Jaques, *The Form of Time*, Cason Hall Publishers, Arlington VA, 1982.

<sup>10</sup> Vide Dr. Elliott Jaques, “Reply to Dr. Gilles Amado”, revised 94, pg.1, in Doctorat H.E.C. , “Psychoanalysis and Organization: A confrontation between Elliott Jaques and Gilles Amado, op. cit.

externa. Em princípio, é possível dar uma resposta global: O profissionalismo da psicanálise, não é instrumentado para falar da realidade externa. O interesse do psicanalista é delimitar muito bem um campo de aplicação específico e restrito: os fantasmas inconscientes ou conscientes de que quem está colocado na situação analítica, isto é, operando um “transfert”.

O psicanalista deve trabalhar com esse material. Por exemplo, a realidade subjetiva dos personagens parentais não pode ser conhecida. Outros aspectos precisam ser considerados. Sabe-se, por exemplo, que para Freud, a religião, é uma ilusão coletiva, na medida em que se considera uma ilusão uma crença cuja motivação traz predominantemente um desejo. Ora, a ilusão renuncia a ser confirmada pelo real.

Freud desenvolve uma crítica à crença em um Deus. Essa crítica não se apoia na afirmação de que Deus não existe. Para Freud, isto não é possível, não é possível saber nada a respeito desse assunto. Todavia, a crítica de Freud baseava-se no fato constatado pelo método psicanalítico, que é um método científico de que todas as crenças religiosas refletem os desejos conscientes e inconscientes, bem como os fantasmas dos pacientes com relação a seus pais. Assim, nada pode ser dito a respeito da realidade externa de Deus, mas sua inexistência decorre do método psicanalítico.

Freud também estuda a arte. Diferentemente de Deus, o objeto artístico pode ser observado e estudado. A arte pode ser compreendida? Muitos psicanalistas acreditaram que sim. Entretanto, a obra artística é uma realidade externa. Ela age como uma espécie de eco dos fantasmas que se exprimiam em seus pacientes.<sup>11</sup>

Para um especialista em antropologia, sociologia, política e mesmo economia, a psicanálise é contudo um veio precioso, porque mostra que o significativo não é em si a representação que uma organização ou sociedade faz de si própria, ou mesmo

---

<sup>11</sup> Vide Gérard Mendel, “Psychanalyse et Sociopsychanalyse”, extrait de *Sociopsychanalyse* 3, Paris, Editions Payot, s/d., pgs. 13 a 62.

suas manifestações mais altas, como a música, a escultura, a arquitetura, etc..., mas, bem ao contrário, o que não é visto ou percebido, o que não se pode nomear e que, de alguma forma tende a aparecer.<sup>12</sup>

Aqueles que os tecnocratas e as pessoas comuns vêem como os grandes problemas de nossa sociedade não residem portanto no excesso de consumo ou no poder das multinacionais. A angustia difusa, esta sim, que chega mesmo ao medo de destruição, a corrupção generalizada, o aumento do racismo, o genocídio como forma de governo e o terrorismo, esses são os grandes problemas de um número considerável de países.

A teoria analítica pode ser assim referência essencial de um número grande de trabalhos em ciência social, fornecendo os conceitos “transespecíficos” necessários. Conceitos “transespecíficos” são conceitos que ainda que, nascidos de uma região particular do saber, com as devidas transformações, podem passar por uma forma de retrabalho “fora de suas regiões originais”( G. Canguilhem).

Ao nos ensinar que a superfície é tendencialmente o local da volta do reprimido, a psicanálise põe diante de nós o obscuro, o inominável. Ela desenvolve o nosso interesse pelo que é excluído do cenário da história, do pensamento disciplinado e vigilante, pelo que não está sob os projetores da mídia<sup>13</sup> e ela nos favorece o entendimento dos processos sociais, entre os quais os modos de controle social.

A primeira forma de controle é o físico, aquele que se funda na violência. É basicamente opressão, assumindo as modalidades de exploração e repressão. É exploração individual e grupal daqueles que se submetem completamente às leis do que se costuma chamar capitalismo selvagem. Essa forma de exploração caracteriza-se por dobrar os corações e os corpos indiferentemente e geralmente ao mesmo

---

<sup>12</sup> Vide Eugène Enriquez, *Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, pgs. 22 e 23.

<sup>13</sup> Vide Eugène Enriquez, *Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*, op. cit., pg. 22.

tempo. É repressão que se expressa sempre que ocorre o questionamento, ou mesmo quando uma ameaça de questionamento é percebida pelos dirigentes. São muitos os exemplos de ocorrência de exploração. Muitas mulheres, crianças e homens eram explorados nas manufaturas do século XIX nos países da Europa e nos Estados Unidos e em empresas dos países do Terceiro Mundo no século XX. Nessas unidades produtivas, exerce-se uma verdadeira atividade de rapto sobre a vida dos indivíduos.

É a violência total e imediata. Trata-se de “um discurso sem voz”, como coloca George Bataille. A violência não é falada; ela apenas se exerce sobre o corpo e o espírito.<sup>14</sup> A violência é da ordem da censura, do impedimento. Como tal ela não pode estar na base de nenhuma construção. O recalçamento autoriza a fantasia e a relação simbólica. A opressão direta só pode estar do lado da morte. É a hegemonia direta que os senhores exercem sobre os escravos. A expressão mais clara da opressão está na construção dos “campos de concentração” com sua organização racional para o trabalho ou para o extermínio. É o mundo do contra-senso, a lei das relações humanas aparecendo como violência institucionalizada, a civilização aparecendo como morte e como gozo dos carrascos.

A segunda forma de controle social é o controle organizacional, aquele que se exerce através da burocracia. Trata-se do controle do trabalho e do rendimento que os indivíduos precisam levar a termo. Trata-se portanto de verificar como cada um desempenha sua função na sociedade. Trata-se de saber se seu trabalho está conforme o seu posto de trabalho e se ele o executa nos tempos e movimentos previstos e prescritos. O importante aqui é que ele se revele um instrumento dócil, obediente para com as instruções que lhe são dadas e o plano global da organização. A organização dos grandes empreendimentos foi historicamente muito importante para a constituição de uma classe social segura de si e de seu poder. Marx trabalhou essa questão nos “Grundrisse” e , posteriormente Wittfogel desenvolveu esse assunto

---

<sup>14</sup> Vide Eugène Enriquez, “Imaginário Social”, em *Da Horda ao Estado . Psicanálise do Vínculo Social*, op. cit. pg. 285.

na sua obra sobre o despotismo oriental. A tecnocracia apresenta muito em comum com a classe social estudada por Marx e Wittfogel. João Bernardo trabalha a tecnocracia, em vários trabalhos, sob o nome de gestores. Trata-se de uma obra erudita e muita esclarecedora.<sup>15</sup> No controle organizacional, os dirigentes exigem um trabalho correto entendendo por correto, também eficiente. Da mesma forma, entende-se por correto, o trabalho que atende as normas estabelecidas de produtividade, que guarda respeito para com os regulamentos e que não procura guardar qualquer espírito de iniciativa.

A pulsão de morte pode aparecer sob mais de uma modalidade. No caso de controle organizacional é instaurada uma nova modalidade de pulsão de morte. É a compulsão à repetição, num mundo onde é vivida a especialização absolutamente estrita<sup>16</sup> não no sentido de especialização de pessoas, isto é de desenvolvimento de homens mas de especialização de tarefas, às quais os homens precisam se acomodar.

O controle organizacional é o que prevalece nas grandes organizações industriais, seja no setor privado, seja no setor público. Entretanto, também os grandes sindicatos e partidos políticos exibem uma forma de controle dessa natureza. Todavia, a centralização da organização do conjunto das atividades na nação, nem deixa nada à fantasia, nem qualquer lugar para a espontaneidade. O conjunto das atividades da nação exigem uma administração que instaura um movimento de crescimento continuado. O Estado é uma “betrieb”, é uma empresa, como já apontava Max Weber no início do século XX.<sup>17</sup>

O crescimento continuado do Estado, com freqüência, caminha *pari-passu* com a ineficácia. Uma série de conseqüências nefastas ocorrem em função disto, para o Estado em si e para a população. Dessa forma, a racionalidade oficial, expressa nos

---

<sup>15</sup> Vide João Bernardo, *Marx Crítico de Marx*, III vols., Porto, Afrontamento, Biblioteca de Ciências humanas, 1977.

<sup>16</sup> Vide Eugène Enriquez, *Imaginaire Social, refolement et répression dans les Organisations*, *Connexions*, n° 3, E.P.I., 1972.

<sup>17</sup> Vide Max Weber, *Economia y Sociedad*, II vols., México, Fondo de Cultura Económica, 1969.

resultados obtidos, se divorcia da verdadeira irracionalidade, que povoa de dificuldades a vida cotidiana. O divórcio pode tornar-se tão gritante, que as lutas ganham importância. Entretanto, não é impossível que uma tomada de consciência venha dessas lutas.

A terceira modalidade de controle é o controle dos resultados, aquele que se dá pela competição econômica. É uma forma mais sutil e moderna e também mais propriamente tecnocrática. Esse tipo de controle faz um forte apelo à inventividade e à iniciativas individuais. É a ideologia do sucesso nos negócios e na vida pública e privada. É isto que se valoriza não só no âmbito individual, mas também dos grandes grupos e das organizações, além, evidentemente, da sociedade como um todo. É um sinal de sucesso, ser invejado pelos demais, manter-se na corrida e não ser desacreditado. Os domínios em que se dá a competição são múltiplos. Ela se dá entre as empresas, entre as diversas unidades internas de uma empresa, entre grupos e categorias profissionais. A competição é paralela à cooperação que lhe serve de instrumento. Piedade, e no máximo desprezo são o que resta para os vencidos. A idéia é que os maus sucumbem, da mesma forma que os bons vencem. A vida pública e a vida privada assumem o máximo de teatralidade. Isto faz das organizações verdadeiras prisões psíquicas, nas quais o preço da vitória é a ansiedade e o prazer prometido, mas jamais realizado.<sup>18 19</sup>

A quarta modalidade de controle social refere-se à democracia, uma vez que nesta forma de governo, o Estado acredita firme e coerentemente ser a mais pura expressão da vontade popular. O divergente não tem espaço. Com isto a relação se inverte e o Estado começa a indicar ao povo quais devem ser os seus desejos. O partido é um órgão que reúne o que é tido como a vanguarda dos cidadãos. É uma comunidade efervescente, onde a adesão é forte e onde é fácil se perder no amor ao chefe. No partido todos e cada um podem ter a percepção falsa, verdadeira, mais ou

---

<sup>18</sup> Vide Guy Debord, *A Sociedade do Espetáculo*, tradução de Francisco Alves e Afonso Monteiro, Lisboa, Afrodite, 1972.

<sup>19</sup> Vide Gareth Morgan, *Images of Organization*, London, Sage, 199, especialmente a parte referente à prisão psíquica.

menos falsa ou mais ou menos verdadeira de serem agentes sociais cujas ações são privilegiadas em termos de importância. O partido propõe uma ideologia, define uma ética, e deixa razoavelmente claro, o que está incluído, o que está excluído. Fornece, em suma, as “bíblis” para os seus membros. Os postos de comando são privilégios de poucos. são destinados aos que demonstraram uma adesão total e que fizeram da ideologia seus grandes propagandistas.

O sacrifício da vida privada em benefício da “causa” é comum. 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. Quando os postos de comando estão completamente dominados pela ideologia, há uma inversão, entre realidade e sonho, o mundo real parecendo um mundo de sonho. Como a ideologia é no dizer de Karl Marx, a ideologia da classe dominante,<sup>20</sup> o pesadelo pode ser a contrapartida dos dominados do sonho dos dominantes.<sup>21</sup>

A ideologia também opera no âmbito de outras organizações como das grandes empresas. Também , aqui, ela aparece como ideologia do sucesso, das carreiras rápidas e da adesão a grandes dogmas, que não se pode deixar de lado, e que se desdobram em “verdades setoriais”, segundo as divisões organizacionais e profissionais. A ideologia empresarial tem aspectos de uma religião, de uma espécie de nova religião, com o seu “credo” específico. Ela não se confunde com a cultura da organização, embora faça parte desta, como manifestação maior de poder que é . Neste tipo de organização, a identificação com a empresa tomou o lugar da identificação com o cargo ou com o chefe.<sup>22</sup>

Segundo Eugène Enriquez, a quinta forma de controle social, é o controle do amor, que opera através da completa identificação ou da expressão de confiança. É evidente a importância dos vínculos libidinais entre os chefes e as massas que deles

---

<sup>20</sup> Vide Karl Marx e Friedrich Engels, *A Ideologia Alemã*, II vols. , Lisboa, Editorial Presença, s/d.

<sup>21</sup> Vide Eugène Enriquez, *Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*, op. cit., pgs. 283 a 286.

<sup>22</sup> Vide Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'Emprise de l'Organization*, Paris, Presses Universitaires de France, 1979.

dependem. Entretanto, o discurso amoroso não opera sempre da mesma maneira. Existem dois modos que devem ser destacados. O primeiro deles é o fascínio, próximo da hipnose e cujo caráter fundamental Freud observou na forma de ação das multidões.. O segundo é a sedução.

O que está em jogo no fascínio é a possibilidade que os seres humanos dispõem de se perderem e se encontrarem num outro ser humano. Trata-se, portanto, de uma fusão amorosa com o ser fascinante. É como se o invólucro corpóreo de cada um fosse deixado de lado, para surgir a possibilidade de se tornarem membros do “grande todo”. Similarmente, à criança recém nascida, o Ego de cada um se dilata e absorve tudo o que é externo, isto é, o mundo. Isto feito ele torna-se diáfano como uma divindade. Perdendo suas referências comuns, ele, paradoxalmente, vai além de si próprio.

De modo teatral e direto, o ser fascinante apresenta-lhe o que, cada um, homens comuns, poderiam vir a ser. O seu heroísmo escondido passa a ser vivido por delegação. O seu desejo de ser identificado, reconhecido e amado, lhe é devolvido em sua dimensão mais profunda. A possibilidade de transformação e transcendência, em alguns casos, surge em forma concreta. Aquele que fascina, manipula e persegue, mas as pessoas amam bem mais a perseguição do que geralmente supomos. Sobretudo, porém, o que fascina é o ascensor e, o anunciador, seja na sociedade, seja nas organizações. É ascensor enquanto nos chama a seu nível e se torna acessível; é anunciador porque anuncia uma boa nova, que é exatamente o fato de sonho de cada um, poder tornar-se realidade.

O que o ser fascinante anuncia é que todos nós seremos deuses, semelhantes a ele. A pessoa cai então na armadilha do próprio desejo e será sempre devedor do ser fascinante. Todavia, o discurso amoroso opera sempre, pois o poder fascina as imaginações, como pensava Pascal. Um nazista dizia de Hitler: Eu seguirei este homem, onde ele for, mesmo que ele esteja errado.<sup>23</sup> O fascínio é uma forma

---

<sup>23</sup> Vide Eugène Enriquez, *Controle et Totalitarisme, Connexions*, n° 10, 1974.



poderosa de controle social, que tem a ver com o carisma. É de qualquer forma um controle de amor, que opera através da identificação total o da expressão de confiança.

O que está em jogo na sedução é muito diverso. A aparência e o jogo das aparências são o plano da sedução. Não importa o significado do discurso pronunciado, aliás não precisa haver nenhum significado. O discurso também não precisa convidar à ação. É sobre outras coisas que ele se apoia: são palavras muito bem escolhidas, fórmulas que chocam, o equilíbrio nas frases, a dicção evocadora, o sorriso que alicia, uma certa qualificação de banalização dos problemas, idéias gerais e de caráter generosos que não provocam desacordo e que não são construídos para perturbar ninguém. A palavra sedutora não é provida de aspereza. Ele, o seduzido, não se sente forçado, ele é atraído por sua capacidade de desdramatização dos problemas, por esse tom que ao mesmo tempo é próximo e distante. A verdade é que não há qualquer vítima. O sedutor conhece perfeitamente o caráter mentiroso da sedução e o seduzido percebe que as palavras são pronunciadas para acalmá-lo.

A outra face recôndita da sedução, é aquela que violenta. O sedutor joga consigo mesmo e, ao fazê-lo joga com e contra o outro. Amordaçar, alienar o mais profundamente possível e não cair na própria armadilha, são as tentativas contínuas do sedutor. Don Juan é um bom exemplo de sedutor que não pode se apaixonar. Ele passa de uma mulher a outra, sem na verdade ser tocado. Sob o sorriso do sedutor há uma máscara escondida. Trata-se de uma máscara de destruição e desprezo. É isto que Freud tão bem compreendeu quando desenvolveu sua teoria de sedução. O sedutor é, o autor do trauma, é o pai da neurose, ele é aquele que leva o outro a loucura, que deseja sua perdição, de corpo e espírito. John Kennedy, cuja sedução ainda hoje é sentida, muitos anos depois de sua morte, concordou com o desembarque fracassado na Baía dos Porcos, em Cuba, e preparou terreno para a

derrota dos Estados Unidos no Vietnã. Entretanto, a sedução de Kennedy, depois de tanto tempo, parece intocada.<sup>24 25</sup>

A sexta forma de controle social é o controle por saturação, caracterizado pela repetição indefinida de um único texto. Como nesse caso, o poder não possui o projeto, nem os meios, de controlar as consciências; ele pretende conduzir as manifestações, bem como as condutas. O único meio para tanto é a uniformização e monopolização do discurso social e a censura generalizada, privando o conjunto social de seus próprios desejos e de seus próprios meios de expressão. Assim, não apenas as classes, mas os grupos e indivíduos perdem sua voz e são despossuídos de um setor essencial de sua existência e mesmo não mais acreditando no discurso oficial, não conseguem encontrar palavras para expressar seus pensamentos, podendo no final das contas serem completamente privados de sua capacidade de julgar e, portanto, de pensar.

O discurso doutrinado infinitamente, repetido na mídia não tem tanto o objetivo de condicionar a população, quanto de inscrever em seus comportamentos, bem como em seguida, em seus pensamentos, uma mensagem sem valor em si, mas que objetiva reprimir e inibir qualquer idéia ou ação inovadora, ainda que em sua emergência. Saturados em seus espíritos, os indivíduos, os grupos e a população, tornam-se apáticos. Tornar-se apático é o primeiro passo para tornar-se pronto a não acreditar e a fazer simplesmente o que lhe é pedido.

A sétima forma de controle social é o controle pela dissuasão, que se dá através da instalação de um aparelho de intervenção. A idéia de mostrar a força para não ter que usá-la governa este tipo de controle. Por exemplo, aqueles que defendem a dissuasão nuclear estão sempre afirmando que o crescimento do arsenal militar e o equilíbrio do terror constituem, na verdade, o único meio de escapar à terceira grande guerra. Entretanto, a dissuasão hoje não regula apenas as relações

---

<sup>24</sup> Vide Serge Moscovici, *L'Âge des Foules*, Paris, Fayard, 1981.

<sup>25</sup> Vide Gareth Morgan, *Images of Organization*, op.cit.

internacionais, mas também as relações sociais internas.. Só o efeito da política internacional sobre as políticas nacionais constituem uma demonstração disto. O crescimento sem precedentes de um aparato policial, o costumeiro convite feito as massas para a prática de denuncia como um dever, no que tange aos desviantes e terroristas reais e supostos, o controle da população através da informática, o controle de rotina que leva transeuntes à cadeia, de manifestantes e as provocações policiais são formas claras de dissuasão.

Também seguem a mesma linha a infiltração no seio de movimentos de contestação, a exclusão de delegados sindicais das empresas, o jogo e as ameaças de demissões, que levam cada indivíduo a fechar-se sobre seus problemas pessoais e familiares, numa verdadeira privatização de condutas, que corre paralela ao desinteresse crescente pela coletividade com seus fenômenos próprios e específicos, da mesma forma que do desinteresse pelo Estado e por seu funcionamento. Muitos analistas políticos consideram que esta apatia e desinteresse constituem um elemento positivo de democracia, promovendo o afastamento da política das pessoas de instrução mais baixa, dos descontentes e desviantes ou dos que simplesmente estão satisfeitos com suas vidas familiares e profissionais. Portanto, o objetivo é de reforçar a apatia política, ao contrário de fornecer ou mesmo desenvolver o gosto pela “coisa pública” nos cidadãos. Assim, as decisões ficam nas mãos dos profissionais da política, verdadeiros tecnocratas com uma visão de si próprios com forte conotação de neutralidade e competência. Os que tem tendência a reivindicar ainda, são vistos como constituindo o verdadeiro campo de ameaça para a democracia liberal.<sup>26</sup>

Em si, as organizações são culturas e, portanto, sistemas de controle social.<sup>27</sup> Embora o controle organizacional ou burocrático e o tecnocrático sejam mais típicos das organizações complexas, de modo geral, todas as modalidades de controle social estão presentes nas organizações, na medida que exigem alguma forma de organização. A origem última dessas modalidades de controle social através do uso

---

<sup>26</sup> Vide Eugène Enriquez, *Da Horda ao Estado . Psicanálise do Vínculo Social*, op.cit. pgs. 286 a 290.

<sup>27</sup> Vide Clifford Geertz, *A interpretação das Culturas*, Rio de janeiro, Editora Guanabara, 1989.

das organizações, está nas origens da cultura, tais como as descreve Freud, em seus textos sociológicos e não em seus textos clínicos.<sup>28</sup>

É evidente que a bibliografia sobre cultura organizacional está muito longe dessas origens, no tempo e no conteúdo. As próprias origens vienenses e judaicas de Freud, já seriam razão suficientes para isto, não fossem ainda tantos motivos de fundamento acadêmico. Os anos oitenta, principalmente, assistiram um fabuloso despertar de bibliografias sobre cultura organizacional. Porém, nem tudo foi feito nos anos oitenta. Há muitas coisas que foram produzidas depois e há, pelo menos um trabalho muito significativo na área, que foi produzido bem antes, no ano de 1951. Trata-se de *A cultura em mudança de uma fábrica*, de Elliott Jaques. Muitas são as tendências e as subtendências em que o campo da cultura organizacional se multiplica. O mapeamento do campo deve muito a um artigo de Linda Smircich, que tem servido de norte para muitos outros trabalhos<sup>29 30 31</sup>

Isto não muda, porém, o modo predominante como as organizações foram vistas por muito tempo. Enriquez considera a expressão conjuntos estabilizados a melhor para designar esse modo, entendendo que essa expressão corresponde ao que Sigmund Freud chamou multidões artificiais. Ao adjetivo “estabilizados” deve-se acrescentar “racionais” ou tendentes à racionalidade, e, é preciso considerar que essa racionalidade refere-se diretamente à produção de bens ou mercadorias, tais como sabonetes, refrigerantes, automóveis e aviões, ou à prestação de serviços, tal como fazem os bancos, as instituições de assistência médica e assim por diante...

Essa concepção torna-se fundamental no início do século, com o taylorismo, e com o sucesso que ele teve em todo o mundo, num período de tempo muito rápido. Nessa

---

<sup>28</sup> Vide Renato Mezan, *Freud Pensador da Cultura*, São Paulo, Brasiliense, 1986.

<sup>29</sup> Vide Elliott Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, London, Tavistock, 1951.

<sup>30</sup> Vide Linda Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 1983, 28 (3), pgs. 339 a 358.

<sup>31</sup> Vide Barbara Czarniawska, Joerges, *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*, London, Sage, 1992.

visão, a organização é vista como uma máquina dotada de diversas engrenagens técnicas e humanas, perfeitamente substituíveis. A máquina precisa operar com um mínimo de custos sociais e técnicos, em função de uma estrutura responsável pela previsão e pela manutenção. Bem mais tarde, a Psicossociologia dos grupos tanto quanto a Sociologia ou a Teoria das Organizações, foram responsáveis por uma mudança no modo de pensar e as organizações começaram a ser tidas como sistemas humanos ou sociais. Nessa fase, problemas de relacionamento social, participação no poder e nas decisões e no controle de atividades, começaram a ocupar o centro das atenções na análise das organizações.

Em larga medida, todos esses desenvolvimentos, caudatários de desenvolvimentos científicos nas áreas de origem, acabaram por desenvolver uma ampla teorização sobre comando e liderança, sobre as formas e modos de cooperação e sobre a administração de conflitos. Local do interesse e da paixão passa a ser a nova forma de ver a organização e, na medida em que isto ocorre, a organização começa a ser analisada como um fato político e afetivo, objeto, portanto da teorização da ciência política e da psicanálise. Entretanto, muito diferentes são as abordagens, predominando na ciência política, a visão funcionalista e, na psicanálise, muitos trabalhos de cunho gerencialista.

Muito mais recentemente, as organizações passaram a serem vistas de uma forma tributária de uma pluralidade de campos do conhecimento humano, como um sistema a uma só vez cultural, simbólico e imaginário, isto é, uma espécie de encruzilhada de fantasmas e fantasias, de desejos individuais e desejos coletivos, mais ou menos subterrâneos e mais ou menos operantes, agindo ao mesmo tempo em que se dão os projetos voluntaristas típicos da racionalidade instrumental.<sup>32</sup>

Enquanto visão de organização como sistema cultural, simbólico e imaginário, a análise organizacional se beneficia sobretudo da antropologia e da psicanálise, e é a

---

<sup>32</sup> Vide Eugène Enriquez, *L'Organisations en Analyse*, Sociologie d'Aujourd'hui, Paris, Presses Universitaires de France, 1992, pgs.7 e 8.

partir da primeira que se tem desenvolvido a maior parte dos estudos. Porém, há muitos trabalhos sobre imaginário que são tributários da sociologia e da filosofia.<sup>33</sup> Entretanto, de um modo geral, muitas contribuições que poderiam ser úteis ficam de fora, em benefício de um certo abuso de conceitos que se demonstram inúteis ou fora do lugar.<sup>34</sup>

Muito importante é o fato das sociedades qualificadas como “tradicionais”, caracterizarem-se por sistemas de pensamento mitológicos, teológicos e cosmológicos, que apresentam uma lógica precisa. É essa lógica que a antropologia se empenhou essencialmente em desvendar e mostrar. A maior parte dessas pesquisas volta-se para o estudo das produções simbólicas (artesanato e artefatos em geral), a literatura de tradição oral (mitos, contos, lendas, provérbios, etc...), bem como dos veículos de constituição dessas produções, particularmente as línguas, além do estudo da lógica dos saberes filosóficos, religiosos, artísticos ou científicos de um grupo. Este último aspecto abre caminho para a antropologia do conhecimento e para o que atualmente se chama etnociências.

O tipo de antropologia que se concentra nessa tipo de análise, é geralmente chamado antropologia dos sistemas simbólicos e já não é apenas o estudo das sociedades chamadas “tradicionais”, mas também o estudo das sociedades ditas “contemporâneas”. O pensamento simbólico, presente em todos os seres humanos, e os ritos e rituais associados a ele é sempre o patrimônio de um grupo, mantendo uma constituição profundamente coerente, apresentando uma consistência extremamente precisa entre mortos e vivos, homens e animais, natureza e cultura...

O universo simbólico, através do qual o imaginário se expressa, e as práticas rituais que o constituem, é quase sempre uma elaboração grandiosa, de inestimável riqueza e complexidade. Se isto é verdade para os diversos povos africanos, polinésios,

---

<sup>33</sup> Vide Pierre Ansart, *Ideologias, Conflitos e Poder*, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

<sup>34</sup> Vide Omar Aktouf, *Le symbolisme et la culture d'entreprise- Des abus conceptuels au leçon du terrain*, Direction de Jean-François Chanlat, *L'individu dans l'Organisation, Québec*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1990, pg. 553.

ameríndios e aborígenes australianos, não o é menos quando o objeto de estudo passa a ser as várias modalidades de organizações e movimentos sociais do mundo contemporâneo.<sup>35</sup> Porém, as bases de uma cultura são sempre inconscientes e nesse terreno, só a psicanálise, ou a psicologia analítica de Jung, parecem estar em posição de dar conta dos pressupostos básicos das várias culturas, sejam elas culturas nacionais, culturas organizacionais ou grupais. Este raciocínio também é verdadeiro quando analisamos a questão do imaginário, uma vez que ele é eminentemente de natureza inconsciente, enquanto lugar do sonho, da fantasia a realizar ou do projeto de futuro a construir.

Com freqüência afirmamos que um país é um mundo, ou mesmo que qualquer cidade é um mundo. Pois bem, podemos igualmente afirmar que uma organização é um mundo. Ela é também um mundo, porque, antes de mais nada, é um lugar, o que significa um espaço simbolizado, com seus monumentos e artefatos, seu poder de evocação, suas crenças, valores e normas; em suma, tudo aquilo que compartilham aqueles que se consideram membros da organização.<sup>36</sup> É por essa razão que a organização é cultura, lugar do desejo e da frustração, da pulsão de vida e da pulsão de morte, e também dos ideais culturais, frutos das primeiras realizações da cultura, que são as valorações que asseguram para os participantes aquilo que o mais elevado na organização e, dessa forma, os modelos a que seus membros aspiram legitimamente.<sup>37</sup>

Mas, de certa forma, é a própria organização, e sobretudo a empresa, que oferece, o modelo predominante, aí incluídas as significações imaginárias que lhe são caras. São de fato muitas as razões que levam a este fato. Entre elas, a principal é a economia racional, que se tornou o grande, senão o maior valor social. Ela assumiu, efetivamente, um valor sagrado e, cada vez mais, os indivíduos são percebidos sob o aspecto único de “produtor- consumidor”. As empresas conseguiram tornar

---

<sup>35</sup> Vide François Laplantine, *Aprender Antropologia*, São Paulo, Brasiliense, 1987, pgs.111 a 113.

<sup>36</sup> Vide Marc Augé, *Pour une Anthropologie des Mondes Contemporains*, Champs, Aubier, Flammarion, 1944, pg. 158.

<sup>37</sup> Vide Renato Mezan, *Freud pensador da cultura*, op. cit, pág. 516.

universais alguns dos pressupostos de sua cultura: a eficácia, o desempenho, o sucesso e a visão do mundo como um universo de comportamentos estratégicos<sup>38</sup> Todavia, por traz disto está o que constitui o vínculo social. É isto que precisamos entender antes de procurarmos analisar os pressupostos básicos de uma organização.

Edgar Schein, um dos mais respeitados analistas organizacionais e estudioso que não pode ser ignorado da cultura das organizações, considera os pressupostos básicos o elemento fundamental da organização enquanto cultura.<sup>39</sup> Por outro lado, esta constroe e repassa um imaginário próprio que se enraíza no inconsciente dos participantes.

Edgar Schein, referência obrigatória quando se estuda a questão conceitual da cultura nas organizações, considera os pressupostos básicos como núcleo central da cultura e, por natureza, inconscientes. Não adotando uma abordagem psicanalítica, não considera um aspecto central, visível a olho nu, para quem adota essa perspectiva. Sendo inconscientes, os pressupostos básicos constituem um objeto privilegiado da psicanálise, ciência por excelência do inconsciente, para o que contribuem os pressupostos universais presentes nos textos sociológicos de Freud, que têm sua atenção voltada primordialmente para a constituição e a consolidação da cultura da humanidade.

Esses textos, conhecidos como a obra sociológica de Freud, e que são: “O Futuro de uma Ilusão”, “Psicologia das Massas e Análise do Ego”, “Mal Estar na Civilização”, “Totem e Tabu” e “Moisés e o Monoteísmo”, foram exaustivamente pesquisados e interpretados por Eugène Enriquez, Renato Mezan e outros autores, com objetivos diversos deste trabalho, cujo objeto é muito mais delimitado. O nosso problema é

---

<sup>38</sup> Vide Eugène Enriquez, *L'Organization en Analyse*, op.cit. pg. 85.

<sup>39</sup> Vide Edgar Schein, *Organizational Cultura and Leadership*, San Francisco, Jessey-Bass, 1985.



indicar os pressupostos universais da cultura da espécie humana, revelados por Freud<sup>40 41 42</sup> como subsídio para a análise das culturas organizacionais.

Nos seus estudos e pesquisas, Schein a define a cultura como sendo o conjunto dos pressupostos básicos que um determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.<sup>43 44</sup> Uma vez que a cultura se apresenta basicamente nos níveis: a) dos artefatos e criações, que são visíveis, mas freqüentemente não decifráveis; b) dos valores, que são em larga medida conscientes e c) dos pressupostos, que são essencialmente inconscientes e não questionáveis. Edgar Schein atribui a este terceiro nível uma grande importância.

Os pressupostos básicos são os grandes definidores dos demais níveis, pois são eles que fazem a integração do conjunto cultural como a forma correta de pensar, sentir e agir dos participantes das organizações. Porém, como já sugerimos, não sendo Schein um psicanalista, mas um psicólogo organizacional, sua preocupação em desvendar a estrutura inconsciente dos pressupostos básicos mantém-se no nível descritivo, o que significa não explorar todo o potencial analítico que aí reside.

Alguns psicanalistas, bem como psicólogos analíticos<sup>45 46 47 48 49 50 51</sup> trataram de desvendar a estrutura de desvendar a estrutura inconsciente desses pressupostos no nível organizacional, todavia seus estudos basearam-se mais nos textos clínicos de

---

<sup>40</sup> Vide Sigmund Freud, *L'Avenir d'une illusion*, Paris, Puf, 1971; "Psychologie des Foules et Analyse du Moi", in *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot, 1981; *Malaise dans la Civilisation*, Paris, Puf, 1971; *Totem et Tabou*, Paris, Puf, 1965; *Moisés e o Monoteísmo*, ESP, vol. XXIII, Imago, 1975.

<sup>41</sup> Vide Eugène Enriquez, *Da Horda ao estado. Psicanálise do Vínculo social*, op.cit.

<sup>42</sup> Vide Renato Mezan, *Freud Pensador da Cultura*, op.cit.

<sup>43</sup> Vide Edgar Schein *Coming to new awareness of organizational Culture*, Sloan Management Review, winter, 1984.

<sup>44</sup> Vide Edgar Schein, *How Culture Forms, develops and changes* in Kilmannet alii. *Gaining control of corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

<sup>45</sup> Vide Max Pagès et Alii, *L'Emprise de l'organisation*, op.cit.

<sup>46</sup> Vide Ian Mitroff, *Stakeholders of the Mind*, San Francisco, Jossey-Bass, 1954.

<sup>47</sup> Vide Abraham Zalesnick, *Power and Politics in Organizational Life*, Harvard Business Review, 48, pgs. 47 a 60.

<sup>48</sup> Isobel Menzies, *A case study in functioning of social systems as a defense against anxiety*, Human Relations, 3, pgs. 95 a 121.

<sup>49</sup> Elliot Jaques, "Social Systems as a defense against persecutory and depressive anxiety" in Melanie Klein, ed., *New Directions in Psychoanalysis*, London, Tavistock, 1955.

<sup>50</sup> Ernest Becker, *The Denial of death*, New York, Free Press, 1973.

<sup>51</sup> Manfred F.R. Kets de Vries, *Organizations on the couch*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991.

Freud que nos textos sociológicos, deixando, assim, uma produção extremamente valiosa e interessante para a análise e a pesquisa em cultura organizacional, embora essas obras constituam uma referência fundamental para aqueles que se interessam pelas relações entre a psicanálise e a análise organizacional.

De um modo geral, acreditamos que a psicanálise constitui uma estrutura teórica fundamental, embora não exclusiva, para o estudo da cultura organizacional. Acreditamos também que ela está longe do esgotamento e que pode ser ainda utilizada de modo muito produtivo. A leitura das obras sociológicas de Freud, incorporada ao conjunto da obra freudiana, estabelece um elo fundamental para a compreensão dos pressupostos básicos que norteiam qualquer cultura, tanto quanto dos valores, crenças e significados que estão por trás dos artefatos culturais.

Freud afirmou em seus trabalhos que aquilo que começa pelo pai, conclui-se pela massa. Enriquez prossegue esta linha de raciocínio, afirmando que o que está no fundamento do vínculo social, deve ser visto como aquilo que pode conduzir à sua dissolução ou destruição. É verdade que no processo civilizatório, a horda tem por fim o Estado, as instituições e as organizações. Todavia, é permanente a tentação de volta do Estado à horda. O trabalho do pensamento é considerado suspeito e as ações humanas são divididas em ilusões e crenças.

A massificação é tão forte e expressiva que seus processos e modalidades dificilmente precisam ser descritos. As organizações gigantescas, não menos que os Estados, procuram a todo custo, embora de formas variadas, formar um corpo social unificado, corpo social este no qual os indivíduos inscrevem-se em cargos ou postos designados, mesmo que a mobilidade exista. As relações de competição e de cooperação são muito bem definidas e os cargos como que aguardam os indivíduos.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Vide Eugène Enriquez, *Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*, op. cit. pg. 257.

Não é possível separar a individualização do processo de massificação. É exatamente pela liberdade que tem em suas escolhas, bem como em seus desejos, que cada homem ou mulher vai centrar-se sobre si mesmo, o que significa sua psique, seu corpo, suas aflições sociais e seus status. É dessa forma que vai desenvolver seu Ego. Nesse aspecto ele vai tornar-se semelhante aos demais tomado pela representação idealizada do comportamento social, assimilando os cânones de gozo propostos por um dado sistema social. Dessa forma, a individualização e o narcisismo que lhe é inerente, de medo paradoxal, favorecem as identificações múltiplas, a uniformização e o conformismo intelectual.

Certos tipos de organização e de Estado serão bem mais exigentes que outros. Queremos dizer que a homogeneização será mais ou menos forte, as palavras de ordem mais ou menos imperativas, a unificação do corpo social, enquanto vontade, mais ou menos inquietante. Entretanto, quaisquer organizações, inclusive os Estados, serão sempre unânimes em solicitar dos indivíduos um sentimento de responsabilidade por seus atos. Isto inclui a prontidão de pagar o preço de pertencer a uma comunidade que, bem ou mal, é tida, como se ocupando de seus membros.

Três corolários merecem alguma atenção para tornar essas considerações mais compreensíveis. O primeiro deles diz respeito ao fato de que aquilo que está na base ou origem do vínculo social, fundamento de todas as organizações, é ao mesmo tempo aquilo que pode conduzir à sua dissolução, ou mesmo à sua destruição.

É preciso ter em mente que toda instituição do social parte de indivíduos que são iguais, mas que se sentem oprimidos ou minoritários, e que buscam a concepção de um projeto que os torne sujeitos e irmãos. É por esta razão que eles se batem e procuram derrubar aquele que representa a arbitrariedade absoluta ou, ainda, os guardiões de um tipo de maioria compacta, que exercem sobre eles um poder exorbitante. Freud narra um mito em que os filhos matam o pai todo poderoso e explorador. É mais ou menos o mesmo mito que é sempre contado e recontado. Todavia, o crime cometido, os ídolos derrubados, a revolução proclamada e os

corações e espíritos entusiasmados, surge a necessidade de uma função administrativa, já que é preciso gerir o cotidiano, estabelecendo leis, regras, e acima de tudo, um referencial que os torne uma comunidade majoritária. É quando começam as dificuldades.

Uma unanimidade, ou mesmo uma maioria, de indivíduos semelhantes, faz surgir a indiferenciação como fantasia, colocando, com todo o seu vigor, a questão da alteridade. Dessa forma, tem início o funcionamento dos mecanismos de separação, de dominação, de exploração e controle. As organizações ou a sociedade, logo começam a ser dominadas pelos sagrados, que passam a presidir os pensamentos e as ações. A busca de legitimação, por parte do corpo social, torna-se muito intensa. A sociedade ou o grupo que compõe a organização, acredita descobrir a legitimidade no consenso e na submissão de seus membros, da mesma forma que os últimos acreditam encontrar na servidão e integração às grandes organizações, uma garantia de identidade e um sentido para a vida.

No mito relatado por Freud, os irmãos só aceitam sentirem-se irmãos por causa da identificação a um ou mais senhores e a seus ideais, pondo seus afetos ou afeições, bem como seus negócios, sob a tutela do Estado e, num certo sentido, das organizações. Crêem na união dos seus mais íntimos desejos com o que é regulamentado pelas organizações. No caso do Estado, especialmente, o controle assim amplo, faz desaparecer a fraternidade, desagregando-se o tecido social. Os irmãos tornam-se os inimigos potenciais, defendendo as suas mais íntimas prerrogativas. Aparecem as quadrilhas, ou pelo menos os clãs. A solução frequentemente é a impunidade e a busca da volta ao consenso ou a repressão.

O segundo corolário afirma que o Estado, quando não as organizações em geral, é tentado com constância a se converter em Estado de horda. a violência brutal do chefe da horda primitiva do mito relatado por Sigmund Freud é assumida pelo Estado. Esta é também a violência dos filhos e irmãos conjurados. O Estado a confiscou para que só ele se beneficiasse dela. Porém, de fato, na maior parte dos

casos, esta violência aparecerá sob a máscara das instituições e organizações, que tem por função servir à regulamentação social. Enquanto instituição, a violência assumirá o nome de lei, norma, regra ou regulamento. Com muita frequência, ela é sutil e moderada, marca os espíritos e penetra nas consciências, quando não as ações. Evidentemente, porém, a severidade maior nas punições e castigos é algo que nunca está fora de questão. A vida pacífica e pacificada guardada pelo Estado, ou pelas organizações de vários tipos, implica em que elas, e principalmente o Estado, entre elas, não possam se conduzir de forma diversa, especialmente quando o vínculo social se mostra problemático ou até no caminho da decomposição.

A violência das organizações já não é simples expressão da vontade de controle, mas mostra-se elemento necessário ao preenchimento da ordem simbólica por parte dos indivíduos. É também elemento necessário à entrada dos indivíduos em uma cadeia de significantes, onde a força da lei substitui a relação de força. “Em tal circunstância, a violência situa-se do lado da interdição, da linguagem e do recalque, e não do da censura do corpo a corpo e de repressão”.<sup>53</sup> É contudo fácil demais a passagem dessa violência necessária à violência em excesso”. Não é nada difícil passar da interdição à censura ou do recalque à repressão. Da organização, inclusive o Estado, que permite a expressão de alguns desejos, à organização que se expressa como morte de todo e qualquer desejo que não seja o seu próprio, da organização que é a expressão de vontade de seus membros à organização que cristaliza a ameaça de castração real e que, na verdade, é a pulsão de morte como cultura, a via já está assinalada.

Isto é tão mais verdade, na medida que o aumento nas dimensões das organizações, inclusive, é claro, do Estado, faz com que elas intervenham cada vez mais diretamente na vida profissional e privada de seus membros, controlando, no caso do Estado, tanto a esfera econômica quanto a esfera política e, no caso das demais organizações, as suas contrapartidas. João Bernardo distingue o Estado restrito ou convencional como também poderíamos chamar os tradicionais três poderes, do

---

<sup>53</sup> Eugène Enriquez, *Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*, op. cit. pg. 359.

Estado amplo, composto pelas grandes empresas multinacionais e nacionais, pelos sindicatos burocratizados e pelos partidos políticos e por setores do Estado restrito, caracterizando-se como uma estrutura informal. Quando nos referimos aqui a outras organizações, estamos fazendo alusão ao Estado amplo.<sup>54</sup> De formas diversas, esses dois tipos de Estado “convocam” os cidadãos ou participantes à mobilização geral e permanente para que as guerras e batalhas econômicas e as guerras entre países e empresas sejam ganhas. O cidadão pouco civilizado, apático ou indiferente, que compartilhe uma concepção diferente de organização ou Estado, bem como um tipo ou mesmo uma gama de valores diferentes, passa a ser visto como um traidor potencial, objeto potencial de punição. O estrangeiro que impede o Ego grandioso do Estado restrito de manifestação, ou que o fira profundamente em seu narcisismo, muito facilmente assistirá à invasão de seu território pelas hordas de guerreiros, caso o combate econômico ou a luta ideológica se mostrem insuficientes.

Esses grandes Estados restritos, tidos geralmente como altamente civilizados, dotados de instituições reconhecidas às vezes com aplausos, tornam-se Estados policiais prontos a se declararem em “estado de guerra”, a agirem como polícia do mundo, quando seus interesses vitais são ameaçados, o que evidentemente diz respeito a suas zonas de influência ou de expansão. A guerra total e completa expressa o poder e a lei do Estado policial. Ele não é mais o receptáculo de uma parte da vontade de cidadãos. É a forma sofisticada de horda, que ridiculariza as próprias leis, instituindo as próprias leis, instituindo a injustiça e o arbitrário como modo de governo, embriagado por uma força muitas vezes multiplicada pelo desenvolvimento da ciência e da técnica. Essas, como as teorias administrativas, justificam tudo, principalmente o poder e a dominação.<sup>55</sup> <sup>56</sup> O fundamento do Estado foi a violência física. O processo civilizatório transmutou-a em violência simbólica. Não é de se estranhar que o retorno possa vir, e possa vir de modo explosivo. Esse

---

<sup>54</sup> Vide João Bernardo, *Gestores, Estados e Capitalismo de Estado*, Ensaio, 14, 1985.

<sup>55</sup> Vide Jürgen Habermas, *Toward a Rational Society: student protest, science, and politics*, Boston, Beacon, 1971.

<sup>56</sup> Vide Mauricio Tragtemberg, *Burocracia e Ideologia*, São Paulo, Ática, 1974.

retorno é o risco que correm todas as organizações, de tornarem-se desorganização, o seu contrário.

O terceiro corolário postula que a criação de um mundo simultaneamente funcional e passional resulta do progresso da espiritualidade. As sociedades arcaicas, que se encontravam sob domínio do mito e da tragédia mantinham-se em harmonia com seu meio ambiente e com a ordem do mundo, que para elas era a ordem da natureza e dos deuses que a habitavam. Na verdade, elas haviam, de forma consciente ou não, acertado o preço desta harmonia mediante um certo grau de imobilismo das estruturas econômicas, sociais e políticas que construíram e de um fechamento relativo. Porém, tudo tem sua compensação, e o desenvolvimento intelectual e da abstração, favorecidos pelo impulso dado pelas religiões monoteístas, levaram a um sagrado transcendente, juiz e pai de tudo e de todos. A organização social foi profundamente mudada por tais elementos, possibilitando a cada homem se edificar ao mudar o problema de seu local no social e no mundo, põe questões do tipo quem sou eu, porque estou aqui, para onde vou ou qual é o meu destino. Entretanto, na medida em que cada ser humano, então principalmente masculino, fica encarregado de construir suas próprias repostas, é responsabilidade deles suas próprias eleições ou condenações.

Todavia, os homens modernos também pagaram um preço colossal, que foi o preço de sua liberdade. O desenvolvimento das forças produtivas, o controle da natureza, o surgimento dos grandes Estados todo poderosos e guerreiros bem como das gigantescas multinacionais, foram só uma parcela do preço pago. Estes Estados homogeneizadores não tem nenhuma precisão de homens que cogitem e que pensem segundo critérios de verdade. Nem sempre a certeza coincide com a verdade e o Estado, como outras organizações, vive de certeza e não de verdade. Ao contrário, a ideologia significa a produção de crenças e a venda de ilusões. Interessa, é claro, o pensamento, mas um pensamento codificado, canalizador, suficientemente inventivo, não a ponto de criar problemas. E é por esta razão que o pensamento autenticamente livre e criativo sempre obra de grupos minoritários ou desviantes.

Se os judeus incomodaram tanto os poderosos através da história, esta é uma das razões.<sup>57</sup> Evidentemente, porém, os judeus não foram os únicos a ficar nessa situação. E, de qualquer modo, “cumpre... não ter ilusões, quanto ao alcance da ciência e ficar atento para as lutas que se desenrolam na arena dos valores e dos interesses inconciliáveis, não para ficar inerte, mas para tomar posição de maneira adequada. Na realidade, a ciência não prescreve nada salvo fazer ciência”.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Vide Eugène Enriquez, *Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*, op. cit. pgs. 357 a 362.

<sup>58</sup> Gabriel Cohn, *Crítica e Resignação. Fundamentos da Sociologia de Max Weber*, São Paulo, T.A. Queiroz, 1979, pg.148.