

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**COMPORTAMENTO GERENCIAL,  
NEUROSE E TOMADA DE DECISÃO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA  
À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU  
DE MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DAMÁRIS VIEIRA NOVO PINEL


Rio de Janeiro, 1996


FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA


**COMPORTAMENTO GERENCIAL,  
NEUROSE E TOMADA DE DECISÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
DAMÁRIS VIEIRA NOVO PINEL

E  
APROVADA EM 16/12/96  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

  
BIANOR SCELZA CAVALCANTI - MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (UNIVERSITY OF  
SOUTHERN CALIFORNIA - EUA)  
PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO SUBSTITUTO

  
DEBORAH MORAES ZOUAIN - MESTRE EM  
EDUCAÇÃO (UFRJ)

  
PAULO REIS VIEIRA - DOUTOR (PhD) EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA UNIVERSIDADE  
DO SUL DA CALIFÓRNIA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE ENSINO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

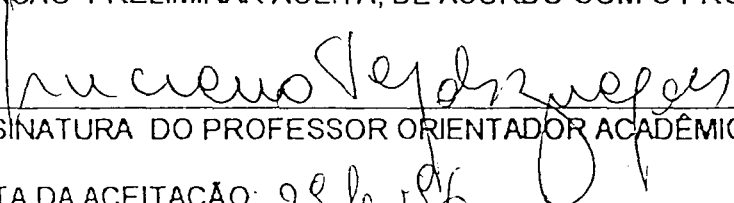
VERSÃO PRELIMINAR DA DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO APRESENTADA POR

DAMÁRIS VIEIRA NOVO PINEL

COMPORTAMENTO GERENCIAL,  
NEUROSE E TOMADA DE DECISÃO

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO  
LUCIANO ZAJDSZNAJDER

VERSÃO PRELIMINAR ACEITA, DE ACORDO COM O PROJETO APROVADO

  
ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

DATA DA ACEITAÇÃO: 28 fev 86

## SUMÁRIO

### Comportamento Gerencial, Neurose e Tomada de Decisão

Este trabalho tem como finalidade, caracterizar os componentes disfuncionais do comportamento gerencial na tomada de decisão. Para isso, foram analisadas as teorias vigentes acerca da neurose, segundo alguns de seus expoentes como Freud (1938), Anna Freud (1983), Horney (1969); como também foram estudadas as tipologias decisórias de acordo com Mintzberg(1976), Vieira (1987), Correa (s. d.) e outros.

Os comportamentos gerenciais são associados, no decorrer da dissertação, às tipologias decisórias conforme as condições observadas pelos autores citados.

Esses comportamentos, de acordo como se apresentam na tomada de decisão, são caracterizados, pela teoria psicanalítica, como neuróticos. Eles são exemplificados através das entrevistas e observações feitas.

A partir dessa matriz classificatória, o estudo propõe algumas saídas para as neuroses gerenciais.

## *Ao Luciano*

*Por seu carinho de mestre e amigo inesquecível, companheiro de jornada existencialista, cujos momentos de discussões, questionamentos, discordâncias e acertos abriram-me a visão para perceber o mundo de forma integral. Um mundo em que, embora você não esteja presente fisicamente, permanece vivo em minha lembrança e no meu coração.*

*Agradeço a sua dedicação, sua disponibilidade em ajudar-me com seus **feedbacks** certos e preciosos, por suas exigências que me fizeram escrever e reescrever por muitas e muitas vezes, obrigando-me a mergulhar no tema escolhido para esse trabalho. E, confesso, que ao mesmo tempo que reclamava, sentia-me segura.*

*E especialmente, agradeço a sua última mensagem, que tenho procurado exercitar: "É preciso cuidar do afeto, privilegiar as relações afetivas."*

*Obrigada pela oportunidade de tê-lo conhecido.*

*À você, meu mestre e amigo, dedico essa dissertação.*

*À minha família,  
especialmente aos meus filhos Priscilla e Fabiano,  
pelo incentivo.*

# ÍNDICE

<b>Sumário:</b> .....	3
<b>Introdução:</b> Comportamento Gerencial Neurótico na Tomada de Decisão.....	8
<b>Capítulo I:</b> Comportamento Gerencial e Processo Decisório.....	13
I.1 - O Comportamento Gerencial e a Organização.....	15
I.2 - Papéis Funcionais Essenciais ao Desempenho Gerencial.....	20
I.3 - Processo Decisório e Tomada de Decisão.....	24
I.4 - Complexidades Ambientais na Tomada de Decisão.....	27
I.5 - Tipos de Decisão e Processos Inconscientes.....	32
<b>Capítulo II:</b> Neurose e Organização.....	40
II.1 - O que é Neurose? .....	42
II.2 - Neurose e Organização .....	47
II.3 - Ambiente Organizacional e Alienação.....	54
II.4 - A Organização e os Componentes Comportamentais Considerados Disfuncionais.....	60
<b>Capítulo III:</b> Neurose e Comportamento Gerencial.....	65
III.1 - Estrutura Mental e Neurose.....	67
III.2 - Mecanismos de Defesa .....	73
III.3 - Fatores Ansiogênicos e Sintomas Perturbatórios.....	82
III.4 - Revisionismo Freudiano e Comportamento Gerencial.....	87
III.5 - Componentes Disfuncionais (ou Neuróticos) do Comportamento Gerencial.....	98
<b>Capítulo IV:</b> Neurose e Tomada de Decisão.....	122
IV.1 - Comportamentos Disfuncionais e Tomada de Decisão.....	124
IV.2 - Comportamento Gerencial e Experiência Brasileira.....	129
IV.3 - Exemplos de Disfunções Comportamentais.....	140
IV.4 - Padrões de Comportamento Neurótico.....	145

<b>Capítulo V: Administração Holística: uma saída para as questões neuróticas na tomada de decisão.....</b>	<b>150</b>
V.1 - O Paradigma Holístico.....	152
V.2 - Paradigma Holístico e Neurose Gerencial .....	163
V.3 - Organização Holística e Tomada de Decisão .....	168
V.4 - Nova Compreensão da Neurose Gerencial.....	173
V.5 - Sociedade Neurótica e Gerenciamento Holístico.....	180
V.6 - Como Minimizar as Características Disfuncionais.....	183
V.7 - O <i>Grupo Trescinco</i> como Modelo de Administração Holística.....	187
V.8 - Organizações Holísticas: alguns casos.....	192
V.9 - Implantando-se Novas Tecnologias Gerenciais.....	201
V.10 -Minimizando as Decisões Gerenciais Neuróticas.....	206
<b>Conclusões:.....</b>	<b>210</b>
<b>Referências Bibliográficas:.....</b>	<b>213</b>
<b>Bibliografia Suplementar:.....</b>	<b>217</b>

## **Introdução**

### **Comportamento Gerencial Neurótico na Tomada de Decisão**

As transformações geradas pelo momento atual no mundo fazem surgir novas demandas nas organizações, obrigando-as a uma reestruturação, que tende a reduzir os cargos gerenciais e a aumentar a complexidade de suas tarefas. As empresas têm procurado adaptar-se a essas exigências, investindo no trabalho de seus dirigentes e acompanhando seu desempenho.

Geralmente a organização procura suprir ou aperfeiçoar conhecimentos, habilidades e atitudes, investindo em programas de desenvolvimento gerencial.

Porém, não basta só treinar o gerente para adequar seu comportamento ao cargo e às mudanças, é preciso compreender, buscar as causas de determinadas atitudes gerenciais - que permeiam todas as funções, influenciando e sendo influenciadas por uma série de fatores.

O comportamento gerencial pode ser melhor observado na tomada de decisão que, além de ser uma das atribuições que mobiliza as ações do dirigente, está presente em todos os níveis gerenciais. Daí, ter-se escolhido,

nesse trabalho, a tomada de decisão para o estudo das disfunções comportamentais do gestor.

Deve-se levar em conta também, que a tomada de decisão não culmina no ato de decidir, mas que é influenciada pelas complexidades ambientais externas e internas ao dirigente durante o processo decisório. As pressões do mundo de hoje têm gerado situações ansiogênicas que, aliadas às características de personalidade do decisor, culminam por fazerem aflorar seus componentes comportamentais neuróticos, facilitando ou não, o processo decisório.

O decisor, geralmente, não possui condições de avaliar o processo decisório, pois não sabe como lidar ou controlar as variáveis que se apresentam durante seu desenrolar.

Uma variável bastante difícil de controlar são as mudanças que vêm ocorrendo nas organizações brasileiras, pressionando seus dirigentes a tomarem decisões rápidas e eficazes. Como consequência, essas exigências fazem aparecer os fatores ansiogênicos, emergindo então, as neuroses comportamentais do gerente.

Segundo a Teoria Psicanalítica, o comportamento neurótico é a manifestação de sintomas perturbatórios que são defesas contra a angústia, as

quais, nesse conflito intrapessoal, constituem um compromisso onde o indivíduo tira algum benefício. O indivíduo, submetido às pressões internas, converge suas energias construtivas para canais inertes ou destrutivos, procurando "se transformar num ser absolutamente perfeito, por meio de um sistema rígido de normas íntimas" (Horney, 1959, p.13).

As defesas são mecanismos utilizados para preservar a personalidade, diminuindo a ansiedade, a angústia, e manter o equilíbrio do "eu". Porém, nos indivíduos com traços comportamentais neuróticos, se apresentam de forma intensa, exagerada. Então, a neurose, que é o resultado de um violento conflito interno, se manifesta através de padrões comportamentais freqüentes e predominantes, tais como medos irracionais, alegria excessiva, depressão, timidez acentuada.

O indivíduo que demonstra quaisquer desses comportamentos não produz, necessariamente, desempenho gerencial ineficaz. As neuroses podem ser caracterizadas como positivas, dependendo das exigências do cargo e das situações. Ou seja, no caso de um processo decisório a nível de tarefa, que exija do indivíduo que apresente traços obsessivo-compulsivos ( - demonstra excessiva preocupação com detalhes, perfeccionismo, meticulosidade - ) é visto como essencial.

Assim, aproveitando os fatores positivos da neurose e

minimizando os aspectos negativos causados por esses comportamentos, tanto a organização quanto seus dirigentes terão muito a ganhar, especialmente se buscarem adaptar os indivíduos a cargos de acordo com suas características personalísticas.

O presente estudo, ao analisar o comportamento gerencial no processo de tomada de decisão, pretende contribuir com as organizações e seus decisores, propiciando-lhes elementos para reflexão quanto a adequação e inadequação dos estilos neuróticos do gerente. Assim, busca auxiliá-los, com a identificação e descrição dos componentes comportamentais neuróticos do dirigente, a viabilizarem estratégias de ação para lidar com esses elementos.

A intenção desse trabalho não é simplesmente classificar as neuroses e os vários tipos de comportamentos disfuncionais, mas utilizar tal classificação como fator de esclarecimento dos componentes que dificultam as intra e interrelações dos indivíduos no ambiente organizacional.

Para facilitar a identificação e a descrição dos elementos comportamentais neuróticos do gerente na tomada de decisão, a presente pesquisa buscou apoiar-se em teóricos como Correa (s.d.), Vieira (1987), Mintzberg (1976), Freud (1938), Anna Freud (1983), Kaplan e Sadock (1984), Laplanche e Pontalis (1970), Horney (1969) e outros, e também no estudo de relato de casos, entrevistas, observações, situações simuladas (- dados

apresentados no capítulo IV).

É preciso destacar que, para serem obtidos, os dados coletados no ambiente organizacional exigiram bastante habilidade do pesquisador em estabelecer um vínculo de confiança entre ele e os sujeitos. Isto foi possível devido a garantia de anonimato dos sujeitos entrevistados. Para não comprometer o resultado da análise, nas observações, o objetivo real da pesquisa foi omitido aos sujeitos.

Ressalta-se, também que esse trabalho não aborda todas as atribuições concernentes ao gerente examinadas ao longo da história das teorias de Administração, tampouco todos os enfoques da Psicanálise acerca das neuroses - o que levaria a uma extensão do estudo e, à sua inviabilidade.

Embora sirva de base explicativa, a pesquisa não se compromete a explicar os fenômenos que expõe. Seu intuito é o de identificar e descrever os comportamentos disfuncionais do dirigente na tomada de decisão e correlacionar, através de quadros comparativos, esses comportamentos, os tipos de neuroses e a tipologia decisória, auxiliando as organizações no desenvolvimento de seus gerentes.

## **CAPÍTULO I**

### **Comportamento Gerencial e Processo Decisório**

*“O caminho de gerência é, de certa forma, uma viagem só de ida. A perturbação interior e a obscuridade exterior não devem atuar sobre o gerente para estragar sua viagem. “*

Bob Messing

## I.1 - O Comportamento Gerencial e a Organização

Não seria exagero afirmar que o gerente “internaliza” em si mesmo a sua empresa. Assim como um oficial sem a farda carrega a sua patente como insígnia psíquica, o gerente da organização conduz os valores de sua empresa, procurando exibir os mesmos hábitos de conformidade aprimorados *interna corporis*, mesmo que, para puro efeito externo (ou seja, família e amigos), se finja rebelado.

No Brasil, por exemplo, a própria Consolidação das Leis do Trabalho - CLT - confirma em seu texto, determinadas vinculações subordinativas. Vemos, na figura jurídica do “repouso semanal remunerado”, uma pretensa conquista em relação aos trabalhadores das velhas fábricas inglesas do século XVIII, mas que, no final de nosso século, significa apenas que o membro de uma organização tem direito ao lazer e ao ócio somente pelos bons auspícios de seu local de trabalho. Com o transcorrer dos anos, nem gerentes nem trabalhadores se dão conta de que a empresa permeou completamente suas vidas passando a significar o centro das atenções.

No palco empresarial, esses personagens tentam desempenhar um papel muito difícil e quase insuportável: manter-se vivo dentro da organização, não ser demitido e receber recompensas futuras.

Nessa luta interna contra a natural entropia dos cargos que, tal qual o dinheiro, gostam de circular e mudar de mãos, nossos executivos em geral, procuram aliviar-se do estresse, buscando instâncias de desrepressão, como a família. Comumente levam para casa os seus desajustes empresariais. Por isso é tão desagradável e psicologicamente masoquista levar trabalho para casa - é um comportamento de transferência indevido. O indivíduo sente-se invadido em sua privacidade.

A esse respeito, conta-se até, jocosamente, que ao assumir a presidência dos Estados Unidos, o ex-ator Ronald Reagan, perguntado por um repórter até que horas iria trabalhar, respondeu que todo homem que permanece além das cinco da tarde no escritório é um incompetente... Essa é a mesma sensação de um gerente que traz serviço para casa.

A transferência aludida também se verifica em sentido inverso: o executivo leva os seus problemas pessoais e familiares para o ambiente de trabalho, talvez se censurando por ser tão "humano" e capaz de sentir os seus impasses particulares no decorrer de uma atividade diária consumida por horas a fio.

O indivíduo - palavra que etimologicamente quer dizer "o todo" - é fragmentado pela correspondência biunívoca criadora de neurose, trabalho-casa/casa-trabalho, fazendo-o a primeira vítima da imagem de conformidade nele internalizada pela organização. Ele é convidado a resignar-se

diante da divindade totêmica do poder da empresa, cumprindo as suas vontades sempre sorrindo, nunca perdendo a pose.

Não podendo questionar a “ordem das coisas”, que psicanaliticamente significa uma castração, resta-lhe apenas, como compensação psíquica, buscar reconhecimento, que, conforme observa Prestes Motta (1991), quer dizer “o desejo de ser desejado”, transformando-se a organização no *locus* de seus mais disfarçados desejos.

Há uma perigosa ambivalência masoquista nessa luta por prestígio, em virtude da organização exigir em troca lealdade total, abdicação de maiores espaços de privacidade, na qual o gerente poderia exercitar uma outra personalidade.

Como assinala Prestes Motta (1991), preexiste no executivo o temor de perder o amor maternal de sua organização, de ser colocado no ostracismo:

*A origem do prazer e da angústia é apenas uma, e está no poder que tem a organização de levar os indivíduos a identificarem-se com ela, unindo, assim, uma máquina de prazer a uma máquina de angústia. O sistema é conflitante: baseia-se na oposição contínua entre a procura do prazer agressivo e na angústia de morte reprimida. É um sistema fechado de prazer e sua procura é carregada de angústia.*  
(p.11)

As pessoas descarregam normalmente as suas angústias, seja através do mecanismo de estresse, seja mediante diversos mecanismos de defesa, como a agressividade, a alienação ou até a busca incessante de

promoção.

As grandes empresas, incluindo aí as multinacionais, chegam a incentivar a atmosfera de competitividade entre seus gerentes, com o objetivo de manipular as recompensas e as sanções habitualmente feitas. Cada gerente é tratado desigualmente, a fim de ficar isolado diante da majestade da organização. O gerente está sempre defronte da cruel dicotomia entre criatividade e inércia, entre participar ativamente ou, simplesmente “deixar acontecer”.

O gerente criativo será sempre o primeiro a exhibir o pescoço para ser cortado, porque não reproduz em sua conduta o recalçamento de seus impulsos, que transforma, na mente dos colaboradores, as normas da empresa em lei. Em muitos casos, é necessário manter um indivíduo assim na organização.

Um gerente de marketing de uma grande fábrica de cervejas, por exemplo, se for conformista, um conservador, acabará por fazer a empresa perder dinheiro. Por outro lado, a chefia de pessoal da mesma empresa tenderá a exhibir traços profundos de conformidade, de acordo com os quais selecionará os colaboradores mais “confiáveis” para a organização.

Para solucionar esse impasse de ter de manter no mesmo corpo funcional temperamentos diferentes, a empresa atomiza os indivíduos, dando tratamento desigual aos desiguais, principalmente para evitar, no nível

gerencial, muitas contestações. No entanto, os parâmetros modernos das teorias de reengenharia e qualidade total e as consequências ideológicas da introdução das técnicas da informática no cotidiano das empresas, têm contribuído para romper com os velhos hábitos de hierarquização psíquica, exibidos no cronograma formal.

Esses novos procedimentos recomendam até que a manutenção dos costumes e valores organizacionais, sem que passem por uma reformulação crítica, podem decretar uma perda substancial de competitividade da empresa no mercado, quer dizer, a possibilidade potencial de sua destruição.

Diante desse quadro, em que o gerente é obrigado a “dançar conforme a música”, conciliando seus papéis funcionais e seus interesses pessoais, seu comportamento se manifesta principalmente na tomada de decisão, que exige dele maior esforço emocional, fazendo emergir suas características disfuncionais.

Para facilitar a compreensão do comportamento gerencial, será feita uma breve exposição de seus papéis funcionais e do processo decisório.

## I.2 - Papéis Funcionais Essenciais ao Desempenho Gerencial

Desde os tempos de Henry Fayol (1841 - 1925), estão definidas as funções inerentes ao gerente, que seriam: administrar, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, tão determinadas quanto vagas em relação ao seu dimensionamento de execução. Aliás, toda a história da Administração é uma tentativa constante de prever, em regras teóricas, comportamentos vividos na prática pelas organizações, planejando a própria sobrevivência.

Sobre esse abismo entre teoria e prática, afirma Rodrigues (1991):

*A dialética entre a teoria administrativa originada na primeira metade deste século e ensinada nas universidades sem questionamento ou vista fora dos contextos da época e a realidade das organizações modernas, já faz com que os futuros gerentes cheguem a estas organizações psicologicamente debilitados. Onde a insegurança, incerteza e a não adequação teórico-prático, universidade-empresa, são os principais agentes deste potencial estado de angústia e tensão, que influencia diretamente em sua Qualidade de Vida no Trabalho. ( p.53)*

Quer dizer, o mundo real das organizações exigiu maior aprofundamento sobre o significado das funções gerenciais, principalmente a partir da década de sessenta. O esforço manual, substituído por linhas automáticas de montagem e depois pelos computadores, é coisa do passado, assim como as pesadas estruturas hierárquicas das empresas, sobre cujo sucesso ou fracasso, seus funcionários não tinham a menor responsabilidade.

Os processos de internacionalização da economia e da globalização do capital implantaram novos horizontes de competitividade e redução de empregos, que repercutiram como uma bomba na cultura gerencial, obrigada a enormes esforços de readaptação.

Se o gerente, até a década de setenta, tinha a experiência como principal ferramenta de comando, era acomodado, dependente, carreirista e resistente às mudanças, sendo o seu salário determinado pela empresa; dos anos setenta aos noventa, baseava o seu comando na escolaridade e perfil acadêmico, era confiante, político, criativo, ajustado às mudanças e competitivo, sendo o seu salário negociado pela empresa.

Atualmente é a performance do executivo que gera seu comando e, o seu conhecimento, é fruto da aplicação prática da teoria aprendida, além de ser curioso, independente, gerador de mudanças e cooperador, sendo o seu salário conquistado pelo valor de seu trabalho.

Para o futuro, projeta-se que a função gerencial será resultado de realizações de equipe, do conhecimento global, de liderança na aplicação das mudanças, de conhecimento vivido no aprendizado contínuo, sendo o salário do gerente conquistado pelo resultado de seu trabalho e de sua equipe (cf. Revista Veja, "A Revolução que liquidou o emprego", 19/10/94, p.91).

Existem vários pontos de vista na literatura administrativa usual acerca das funções atuais dos gerentes. Eis algumas delas:

- DISCHTER (1974): identificou os gerentes: o especulativo (científico), o moderno (preocupado com valores) e o não - conformista (não - convencional);
- MACCOBY (1977): identificou quatro tipos de gerentes em sua pesquisa; o artesão, o lutador das selvas, o homem de empresa e o jogador, este último mais identificado com a nova organização (cooperativo, competitivo, impelido ao sucesso, líder de grupo, rebelde contra a hierarquia, justo e desprovido de preconceitos, infalível, dominante e destinado a constituir equipes vitoriosas);
- SOUZA (1979): considerou seis funções típicas do administrador moderno, a saber: correr riscos em alto grau de incerteza, suportar tensão sem chegar ao estresse, saber reconhecer diferenciações contextuais, encontrar alternativas rápidas de solução, manejar poder e influência e identificar suas próprias potencialidades e limites;
- WHETTEN & CAMERON (1984): identificaram nove papéis como os mais significativos, entre os quais, desenvolvimento pessoal, administração de tarefas próprias, soluções de problemas, estabelecimento da comunicação, obtenção de poder e influência, aumento do desempenho dos subordinados, delegação e decisão, administração de conflitos e condução de reuniões de grupo;
- HALES (1987): também encontrou nove papéis principais para o gerente moderno, vale dizer, agir como líder da unidade organizacional, ligação, formação e manutenção de contatos, monitorar, filtrar e disseminar informações, alocar recursos, administrar conflitos e manter o fluxo de trabalho, negociar, inovar, planejar, controlar e dirigir subordinados (citados por Rodrigues, 1991, p.56-59).

Existem vários pontos de vista na literatura administrativa usual acerca das funções atuais dos gerentes. Eis algumas delas:

- DISCHTER (1974): identificou os gerentes: o especulativo (científico), o moderno (preocupado com valores) e o não - conformista (não - convencional);
- MACCOBY (1977): identificou quatro tipos de gerentes em sua pesquisa; o artesão, o lutador das selvas, o homem de empresa e o jogador, este último mais identificado com a nova organização (cooperativo, competitivo, impelido ao sucesso, líder de grupo, rebelde contra a hierarquia, justo e desprovido de preconceitos, infalível, dominante e destinado a constituir equipes vitoriosas);
- SOUZA (1979): considerou seis funções típicas do administrador moderno, a saber: correr riscos em alto grau de incerteza, suportar tensão sem chegar ao estresse, saber reconhecer diferenciações contextuais, encontrar alternativas rápidas de solução, manejar poder e influência e identificar suas próprias potencialidades e limites;
- WHETTEN & CAMERON (1984): identificaram nove papéis como os mais significativos, entre os quais, desenvolvimento pessoal, administração de tarefas próprias, soluções de problemas, estabelecimento da comunicação, obtenção de poder e influência, aumento do desempenho dos subordinados, delegação e decisão, administração de conflitos e condução de reuniões de grupo;
- HALES (1987): também encontrou nove papéis principais para o gerente moderno, vale dizer, agir como líder da unidade organizacional, ligação, formação e manutenção de contatos, monitorar, filtrar e disseminar informações, alocar recursos, administrar conflitos e manter o fluxo de trabalho, negociar, inovar, planejar, controlar e dirigir subordinados (citados por Rodrigues, 1991, p.56-59).

Muito interessante é, contudo, a observação de Moscovici (1988), afirmando que:

*Não obstante os discursos inovadores, os papéis principais de gerente continuam sendo reforçados como: planejador, deliberador, controlador, avaliador, guardião e protetor do status quo.*  
(p.2-3)

Para os objetivos desse trabalho considerou-se como de fundamental importância essa dicotomia na função gerencial, que ora compele o gerente à ousadia e à inovação, ora exige dele conformismo burocrático e internalização do *status quo*. Essa ambiguidade é substância fértil para as neuroses gerenciais, que influenciam no comportamento dos gerentes e em sua atividade - fim: a tomada de decisão.

### **I.3 - Processo Decisório e Tomada de Decisão**

O processo decisório permeia toda a atividade gerencial, influenciando nas decisões. O gerente tem funções a cumprir, exigidas pelo cargo que ocupa e, embora variáveis internas e externas ao decisor interfiram no processo decisório, ele se vê obrigado a tomada de decisão.

A tomada de decisão envolve a identificação dos problemas, a definição dos objetivos a serem alcançados, a análise das alternativas e a decisão, que é a opção por uma dessas alternativas. Segundo Barnard (1971), têm que estar presentes no resultado da decisão "o fim a ser realizado e os meios a serem usados" (p.187). Toda finalidade envolve meios, que participam de um processo que pode ser lógico ou ilógico, dependendo de que escolha recaia sobre os objetivos organizacionais (racionais) ou individuais (inconscientes). É importante que se perceba, na organização, que é primordial a utilização dos meios disponíveis para atingir um fim.

Para Dill (1978), existem dois tipos principais de decisões: as ocasionais, superiores ou formais - características dos níveis hierárquicos superiores - e as rotineiras ou habituais - praticadas pelos níveis inferiores. As duas, porém podem ser encontradas tanto num nível quanto no outro.

Dependendo do tipo de decisão a ser tomada, "são exigidas

da organização quantidades diferentes de tempo e espécies diferentes de habilidades.” (p.58). A escolha de uma boa alternativa devido a importância da decisão e aos tipos de estratégias, pode recair em diferentes níveis hierárquicos, de acordo com a responsabilidade pela decisão na organização. Por exemplo, no caso da decisão depender da experiência de profissionais recém-formados, especialistas, que fazem parte do nível hierárquico inferior, embora a decisão devesse ser tomada no nível hierárquico superior.

Devido as condições que uma organização tem para desenvolver-se, algumas decisões terão mais importância que outras, e os administradores tem que saber tomar decisões adequadas.

Em geral, fracassos decorrentes de decisões tomadas relacionam-se com a dificuldade de percepção do decisor em avaliar o processo decisório, que, quando por si mesmo é ilógico, de acordo com a advertência de Motta (1988) : “funciona como obstáculo para o melhor alcance da racionalidade dos fins” (p.93). Apesar da amplitude das variáveis a serem controladas, sempre haverá um esforço rumo à racionalização da decisão, tendo em vista os objetivos a alcançar.

A preocupação do decisor é racionalizar a decisão para que possa controlar, de alguma forma, os resultados. Além disso, sempre há a preocupação com a auto-estima (fator endógeno), a imagem dentro da empresa

(fator exógeno à personalidade do gerente) e a preservação de sua capacidade de liderar.

Para Hesketh (1977), o conhecimento acerca do processo decisório aumenta a eficiência na tomada de decisões. Se o decisor estiver consciente de suas limitações quanto à racionalidade das decisões, desenvolvendo a capacidade perceptiva, talvez assim a tomada de decisão alcance maior eficiência e eficácia.

Uma boa decisão depende da habilidade do decisor em estabelecer uma relação harmônica entre suas ações e a cultura empresarial. Por isso, ele não pode esquecer as características de personalidade, estilo de liderança e os fatores ambientais que irão influenciar na tomada de decisão.

## **I.4 - Complexidades Ambientais na Tomada de Decisão**

Muitos tipos de tomada de decisão podem ser classificados por processos diversos, utilizados por autores diferentes. No entanto, para que se possa compreender melhor essas tipologias, é preciso situar os fatores ambientais que se relacionam com a tomada de decisão.

As decisões, como sabemos, são tomadas a partir de algumas exigências do cargo que o decisor ocupa, compreendendo o estabelecimento de metas, a disponibilidade dos meios para alcançar os fins, a defesa da empresa diante dos concorrentes e a resolução de eventuais conflitos internos. Além dessas condições, os vários tipos de pressões vividas por causa da empresa também marcarão a tomada de decisões.

Não podendo ser separado do processo decisório, a decisão está relacionada com situações que a precedem e a sucedem, estando ligada ao processo decisório propriamente dito. Deste processo também fazem parte o sistema de informações, as crenças dos decisores, as relações de poder, além da complexidade das condições em que as decisões são tomadas. Por isso, conforme Faria (1979), enfatizar somente a escolha final do problema, não levando em conta o processo como um todo, pode conduzir o decisor ao fracasso em sua escolha.

Conforme observa Weisselberg e Cowley (1977), os fatores ambientais, também chamados de estado de natureza, são variáveis incontroláveis, impostas pelo mundo que nos cerca. Para tais autores, escolher a melhor estratégia significa “manipular as variáveis controláveis à luz das variáveis incontroláveis ou aleatórias, de modo a conseguir o nosso objetivo” (p.26).

Nesse contexto, Miller e Starr (1970) classificam os problemas de decisão quanto à disponibilidade de informações a que o decisor tem acesso e quanto ao ambiente em que se dá a tomada de decisão.

Num ambiente de certeza, só existe um estado de natureza, ou seja, esse tipo de problema de decisão leva em conta para cada estratégia viável, somente uma solução importante. Porém, a solução não é tão simples assim, vez que a apresentação de certo número de intercorrências poderá inviabilizar a construção de uma matriz de resultados, necessária em virtude da decomposição de um problema em problemas menores, cujas soluções dependem umas das outras.

A existência de mais de um estado de natureza conduziria, por outro lado, à tomada de decisão sob risco, embora o decisor possa distinguir, com margem razoável de segurança, a probabilidade de cada um desses estados vir a ocorrer. Em vários problemas, as probabilidades dos estados de natureza são determinadas a partir do número de ocorrências em experiências passadas.

Já na tomada de decisões sob conflito, Miller e Starr (1970)

opinam que :

*... a coluna da matriz de resultados representa estratégias de oponentes racionais em vez de estados de natureza. A essência desse tipo de problema é que o tomador de decisão está envolvido em alguma espécie de situação competitiva com um oponente racional. ( p.141)*

A tomada de decisão sob conflito é determinada, nas organizações, por exigência da concorrência e por pressão da necessidade de sobrevivência da própria empresa, de acordo com as características do meio ambiente em que os competidores estejam inseridos. Conforme Weisselberg e Cowley (1977), encontram-se nesse tipo de ambiente competitivo todos os tipos de decisão capazes de permitir que a organização sobreviva.

Nessa situação, quando os problemas são mais complexos e os resultados menos previsíveis em razão das decisões tomadas pelo concorrente, o decisor acaba utilizando a própria "intuição" para decidir. E - embora muitas técnicas, na "teoria dos jogos", tenham sido elaboradas na tentativa de diminuir os erros nas tomadas de decisão em conflito - não se pode ter acesso a determinadas informações do concorrente, o que conduz o decisor cada vez mais a guiar-se, nesses casos, pela intuição.

Reportando-nos, ainda , a Miller e Starr (1970), os problemas de decisão sob ambiente de incerteza surgem quando "as probabilidades de

ocorrência dos estados de natureza” são desconhecidas. Esses tipos de problema aparecem quando não existem condições de determinação para as probabilidades de influência de estados de natureza de uma experiência passada. O investimento de uma determinada empresa em projetos cujos resultados são totalmente desconhecidos é um exemplo disso. Nesse caso, a decisão dependerá da sensibilidade do decisor e dos critérios a serem adotados.

Os autores acrescentam também, como relevante, a decisão sob informação parcial, a qual ocorre na diferença da disponibilidade de informações entre a tomada de decisão sob o risco e a tomada de decisão sob a incerteza. Se na decisão sob o risco, o decisor conhece a “probabilidade de ocorrência de cada estado de natureza” e, na decisão de incerteza não conhece nada, no estágio intermediário o decisor conhece algo, não tudo - o que caracteriza a tomada de decisão sob informação parcial.

Geralmente, as decisões são tomadas de acordo com as condições apresentadas, facultando-se ao decisor a melhor alternativa, na medida em que conheça, total ou parcialmente, ou desconheça, por completo, as complexidades ambientais existentes.

Segundo Correa (s.d.), num ambiente de pouca incerteza mas com grande aversão ao risco, o decisor provavelmente tomará uma decisão do tipo “clichê”, utilizando-se de sua experiência passada, de atitudes conservadoras,

repetindo comportamentos como se nada pudesse mudar.

E, ainda, pode ocorrer a paralisia do decisor quando o ambiente é de grande incerteza e exista muita aversão ao risco: a princípio, ele fica alerta, atento à situação e, depois, paralisado. Embora haja de início uma tentativa de busca de alternativas para a tomada de decisão, tal tipo de comportamento - caso seja reforçado por alguma patologia - fortalece a tendência do indivíduo em ficar imobilizado.

Além disso, para Vieira (1987), as características ambientais e individuais e os fatores tecnológicos, igualmente irão influenciar no processo decisório. Também é necessário entender a interação entre esses fatores e sua inclusão no mesmo espaço de tempo em que a decisão se dá, porque, caso contrário, como relembram Katz e Kahn (1976), "qualquer organização incapaz de adaptar-se às forças do meio ambiente será por elas destruída"(p.333).

Quando a organização distancia-se da realidade do ambiente social imediato, a consequência desastrosa é a aceitação de modelos ilusórios e condições patológicas que, caso não sejam detectados, contribuirão para o seu desaparecimento.

## **I.5 - Tipos de Decisão e Processos Inconscientes**

Em seu artigo "Processo Decisório Organizacional, Uma reflexão para o Gerente em Busca de Eficiência e Eficácia", Vieira (1987) ressalta que, embora os comportamentos humanos sejam resultados de forças impulsivas, intuitivas e inconscientes, há necessidade de racionalização de análise, até porque a qualidade das decisões dependem do grau de inteligência com que são tomadas.

No mito da racionalidade, o gerente eficaz, eficiente, seria aquele que conseguisse, através de uma busca racional, a adequação entre os meios e fim.

A racionalidade, porém, exige limites. Não se pode decidir sem considerar determinados fatores, que dificultam uma decisão puramente racional, que procure adequar meios a fins.

Na verdade, o ótimo das decisões, da forma como apregoa o princípio da racionalidade, não existe, é inatingível, uma vez que, no dinamismo das sociedades, das instituições públicas e governamentais e das empresas, só são possíveis decisões satisfatórias.

É necessário, segundo o mesmo autor, que o responsável

pela decisão busque a ação mais adequada, consciente das limitações que a própria racionalidade impõe. É importante também verificar as variáveis que influenciam a tomada de decisão, tais como os valores, crenças e preconceitos, e compreender a incapacidade “da mente humana de identificar, processar e armazenar informações, consideradas relevantes à escolha de alternativas, de maneira exaustiva” (ibid., p.3).

É preciso que se considere, ainda, a relação entre as características organizacionais, ambientais, individuais e os fatores tecnológicos e sua influência no processo decisório. Daí, o autor ter classificado as decisões como racionais e não-racionais. Na primeira, a eficácia da tomada de decisão estaria na consciência do decisor das limitações impostas pela racionalidade. Se tal não acontece, é provável que seu comportamento seja defensivo. Nas decisões não-racionais, ou seja, onde o gestor se deixa levar pelo fator emocional, sem conseguir manter o controle necessário para tomada de decisão, é possível que seu comportamento seja impulsivo, intuitivo.

Embora esses fatores interfiram no processo decisório, seu conhecimento possibilita, ao gerente, decisões mais eficazes.

Para Barnard (1971), é imprescindível que se faça distinção, em se tratando do ato de decidir, entre as decisões calculadas, pensadas e conscientes e as que dependam de condições internas ou externas, presentes ou

passadas - as inconscientes. O autor enfatiza que, independente das decisões serem calculadas ou não, tem que se considerar o processo que antecede as decisões propriamente ditas.

De fato, atitudes gerenciais antecedentes à tomada de decisões são muito importantes. Não basta somente permitir que as pessoas definam papéis e atribuições na organização; é necessário que haja um controle gerencial equilibrado para que a organização não se torne caótica.

Ao determinar o essencial para o desempenho de seu corpo de colaboradores, o gerente proporciona maior autonomia através da gerência participativa, medindo, porém, o grau das atribuições para que não possa perder o controle. Conciliar a dicotomia participação/controlado implica mudança de mentalidade, atitudes e valores, o que exige tempo e disponibilidade interna.

Para Moscovici (1988), o maior desafio do gerente é:

*... iniciar o processo de mudança em si mesmo. Conhecer-se e trabalhar em seu próprio desenvolvimento, em primeiro lugar, para poder planejar e conduzir o desenvolvimento de outros, constituem metas individuais e alicerces de liderança sadia. (p.103).*

Nesse sentido, os gerentes devem ser sensibilizados para a mudança comportamental, preparando-se para lidar com suas equipes de trabalho e viabilizando o desenvolvimento pessoal e profissional de suas equipes. Em poucas palavras, dir-se-ia que sem o campo gerencial lavrado, não há tomada

produtiva de decisões...

Segundo Mintzberg (1976), a escolha final em termos de decisão dá-se através da implicação de difíceis etapas e vários fatores dinâmicos onde se demanda grande tempo, ou seja, as coisas são determinadas, sendo equivocadas as situações em que é tomada a decisão.

Para o autor, os tipos de decisão podem ser ocasionados por um estímulo provocador, podendo ser, por um lado, as decisões de oportunidade, que são tomadas voluntariamente e, por outro lado, as decisões de crise, tomadas devido a pressões. Entre as duas - as decisões de oportunidade e de crise - aparecem as decisões de problemas, entendidas como decisões provocadas por pressões menos fortes do que as exigidas pelas crises.

As decisões de oportunidade são, geralmente, provocadas por um estímulo somente, podendo ficar armazenadas no interior do decisor até que esteja preparado para colocá-las em ação. As decisões de problema, por outro lado, exigem mais de um estímulo, e os decisores, na maioria das vezes, necessitam verificar a situação antes de agir. Por sua vez, as decisões de crise são, na maioria das vezes, invocadas por somente um estímulo, mas requerem uma ação imediata, por parte do decisor.

Provavelmente, o comportamento do decisor nas decisões de

oportunidade será de adiar a tomada de decisão; nas decisões de problema, será de racionalizar, controlar; e, nas de crise, seu comportamento poderá ser de impulsividade, adiamento ou imobilidade.

Essas decisões podem ser, todavia, transformadas, por exemplo, de uma crise num problema, dependendo das ações do decisor ou das variáveis da situação. O que vai determinar o processo de tomada de decisão, segundo Mintzberg (1976), será a relação entre o acúmulo de estímulo e o início das ações. E isso dependerá de vários fatores, entre os quais, o interesse do decisor, o resultado esperado e a incerteza associada ao estímulo.

Com relação à tomada da decisão quanto ao risco e à incerteza, Correa (s.d.) alerta-nos sobre a influência desses fatores no comportamento do decisor e em suas decisões.

O decisor pode tomar uma decisão instrumentada, possuindo menor incerteza com relação às condições da decisão e tendo pouca aversão ao risco. Geralmente, esse tipo de decisão é padronizada, com a utilização de instrumentos que facilitem a tomada de decisão. Ao contrário, na tomada de decisão calculada, o decisor possui maior incerteza e tem pouca aversão ao risco, procurando, então, calcular estatisticamente a decisão a ser tomada, que não é nem padronizada nem repetitiva, sendo mais estratégica que operacional.

Dadas as condições que uma organização tem para desenvolver-se, algumas decisões terão mais importância que outras e os administradores tem que saber tomar decisões adequadas. Neste ponto, Selznick (cit. por Dill, 1978) levantou a diferença entre decisões rotineiras, que não alteram o caráter organizacional, e as críticas, que questionam valores aceitos na organização. A diferença, como comenta Selznick :

*pode estar nas condições da organização vis-à-vis seu ambiente em uma determinada época, em vez de nas características intrínsecas do problema decisório. A importância dessa distinção reside em sua utilização pelas organizações e nos efeitos dessa utilização sobre a ordem em que elas abordam diferentes tarefas. (ibid., p.62)*

Segundo Barnard (1971), os tipos de decisões - decisão da organização e decisão pessoal - são resultados de cada esforço cooperativo que constitui a organização. Um tipo de decisão é o da "pessoa afetada sobre se ela irá ou não contribuir com seu esforço como uma questão de escolha pessoal"(p.189). Nas decisões pessoais repetidas, essa particularidade define se a o decisor contribuirá ou não com a organização. Porém, embora tal tipo de tomada de decisão seja "um objetivo para a atenção organizada", ele está "fora do sistema de esforços que constitui a organização" (ibid.). Quanto ao processo, essas decisões não podem ser delegadas a outros indivíduos.

O outro tipo de decisão, para Barnard, é tomada de forma impessoal, que, embora seja realizada por pessoas, está diretamente ligada aos objetivos organizacionais, tornando-se o ato de decidir "uma parte da própria organização" (ibid., p.190).

Na maioria das vezes, as decisões da organização podem ser delegadas. Embora o processo exija um decisor final, poderá depender de vários decisores intermediários que não têm compromisso pessoal, mas agem em prol da organização. Numa organização, a responsabilidade por uma decisão só passa a ser pessoal quando efetivamente tomada, isto é, embora existam várias estratégias e vários decisores intermediários e instrumentos para facilitar a tomada de decisão - ela é individual, ou seja, cabe apenas ao decisor, que detém o poder de decidir.

Na verdade, os tipos de decisão são difíceis de serem classificados como algo estanque, pois o processo decisório é dinâmico e a todo momento influenciado por variáveis externas e internas ao decisor.

Mesmo assim, as tipologias apresentadas auxiliarão na correlação entre as condições e o comportamento que o gerente adota na tomada de decisão. Para facilitar a compreensão desta correlação, foram escolhidas algumas das classificações tipológicas citadas acima que, acredita-se, sintetizam as idéias dos autores e ajudarão mais adiante, na analogia entre os comportamentos disfuncionais e a tomada de decisão.

Quadro 1

**Correlação entre as Tipologias das Decisões, as Condições que influenciam a tomada de decisão e o Comportamento do Decisor.**

AUTORES	CONDIÇÕES	TIPOLOGIA DAS DECISÕES	COMPORTAMENTO DO DECISOR
CORREA	Não tem risco nem incerteza	Instrumentada	Padronizado
	Maior incerteza e pouco risco	Calculada	Calcula estatisticamente
	Pouca incerteza e grande risco	"Clichê"	Repete comportamentos, usando experiências passadas
	Grande incerteza e grande risco	Paralisa do Decisor	Fica imobilizado
VIEIRA	Características individuais, ambientais, organizacionais e fatores tecnológicos	Racional	Defensivo
		Não-racional	Impulsivo, intuitivo, criativo
MINTZBERG	Estímulo provocador	Oportunidade (voluntárias)	Adia as decisões
		Problemas	Racionaliza, controla, adia as decisões
		Crises (sob pressão)	Impulsivo, intuitivo, fica imobilizado.

## **CAPÍTULO II**

### **Neurose e Organização**

*“... sempre que a psicanálise tem afirmado que algum evento mental é produto dos instintos sexuais, tem-se-lhe argumentado, indignamente, a modo de defesa, que os seres humanos não se resumem apenas em sexualidade, que existem na vida mental instintos e interesses outros além dos sexuais, que não se deve derivar ‘tudo’ da sexualidade, e assim por diante. Pois bem, é muito gratificante, vez por outra, verificar que estamos de acordo com nossos opositores. A psicanálise jamais se esqueceu de que há também forças instintuais que não são sexuais. Ela se baseou numa nítida distinção entre os instintos sexuais e os instintos do ego, e, apesar de todas as objeções, sustentou não que as neuroses derivavam da sexualidade, mas sim, que sua origem se deve a um conflito entre o ego e a sexualidade.”*

Sigmund Freud  
(1916-1917)

## II.1 - O Que é Neurose ?

A palavra “neurose” foi introduzida primeiramente no vocabulário médico pelo escocês William Cullen, num tratado de medicina de 1777, incluindo sob o mesmo termo diversas afecções díspares, mentais, digestivas, cardíacas, hipocondríacas e histéricas. Posteriormente, no século XIX, a palavra passou a designar afecções orgânicas definidas, afecções funcionais em determinados órgãos e várias doenças do sistema nervoso ( Laplanche e Pontalis, 1970).

A partir dos estudos de Freud e do advento da psicanálise - termo usado pela primeira vez em 1896 e portanto, ainda no século XIX - , as afecções agrupadas sob o título “neurose” começaram a ser distintas das doenças decorrentes de lesões do sistema nervoso, hoje o objeto da neurologia, a das psicoses, reivindicadas pelos estudos psiquiátricos.

Segundo Laplanche e Pontalis (1970), Freud desejava investigar os mecanismos psicogênicos presentes nessas afecções e acreditava que em sua etiologia haveria, geralmente, um disfuncionamento somático da sexualidade, chamando-as então de “neuroses actuais” e distinguindo-as das psiconeuroses, que teriam o conflito psíquico como determinante. Nesse sentido, define-se “neurose” como afecção psicogênica, em que os sintomas são a expressão simbólica de um conflito psíquico que tem as suas raízes na história

infantil do indivíduo e constitui compromisso entre o desejo e a defesa ( ibid.).

Reportando-nos, ainda, à classificação tipicamente freudiana, o grupo das psiconeuroses diz respeito às clássicas neuroses de transferência (histeria, neurose obsessiva e histeria de angústia), enquanto que o grupo de neuroses actuais diz respeito às contemporâneas e de origem física (neurose de angústia, neurastenia e hipocondria).

Conforme observam Kaplan e Sadock (1984), o desenvolvimento das neuroses dá-se sob as seguintes condições:

*1. Existe um conflito interior entre impulsos e medos que previnem descargas impulsivas. 2. Impulsos sexuais estão envolvidos nesses conflito. 3. O conflito não foi "resolvido satisfatoriamente" por uma solução realista. Em vez disso, os impulsos que procuravam uma descarga foram expelidos da consciência através da repressão ou outro mecanismo de defesa. 4. A repressão simplesmente tornou os impulsos inconscientes, não os destituiu de seu poder e tornou-os inofensivos. Consequentemente, as tendências reprimidas - sintomas neuróticos disfarçados - abrem seu caminho de volta para dentro da consciência. 5. Uma neurose rudimentar baseada no mesmo tipo de conflito que existiu na primeira infância. (p.122)*

Percebe-se, por conseguinte, que a neurose é um distúrbio de personalidade que se manifesta por comportamentos ligados a conflitos psíquicos, nos quais as necessidades dos instintos são reprimidas. Desencadeadas por desapontamentos ou frustrações, que normalmente têm origem na infância, as neuroses podem ser caracterizadas como formações de sintomas regressivos que rompem as defesas do ego.

As recordações dolorosas, que não devem ser relembradas, já que trariam sofrimento, são reprimidas, existindo um trabalho psíquico muito ativo, no sentido de adicionar mecanismos de recalçamento, para que tais emoções não emergjam do inconsciente. Permanecendo no inconsciente, essas reminiscências podem se converter em sintomas neuróticos, que impedem que venham à tona as coisas desagradáveis.

Nesse sentido, o "propósito" da neurose é a redução da tensão ou do conflito, tentando o ego obter vantagens do mundo externo de várias maneiras, seja pela piedade (quando consegue atenção e simpatia), seja pela manipulação dos outros, ou, até mesmo, recebendo compensação financeira.

Como não é possível expressar as recordações inconscientes negativas, surge o mecanismo do recalçamento, cuja função é excluir materiais dolorosos e desagradáveis da consciência e da expressão motora. Para evitar a dor, o ego precisa continuamente repelir o indesejável para fora da consciência, mas existe sempre algo lutando, pressionando no sentido da percepção consciente e da realização aberta.

Em outras palavras, os conteúdos inconscientes representam uma grande ameaça ao indivíduo, que despense grande quantidade de energia para mantê-los reprimidos, ao mesmo tempo em que esses conteúdos querem ter acesso à consciência. Daí, ser o mecanismo de recalçamento fundamental para a

compreensão das neuroses e seus mecanismos de defesa.

O próprio Freud (1914) considerou a teoria do recalque como a pedra angular da psicanálise, distinguindo três fases para o processo de recalçamento: o recalçamento originário, o recalçamento posterior e o retorno do recalçado. As pulsões não são objeto de consciência, mas só as idéias e imagens que as representam. Assim, o que fica recalçado são as "representações" das pulsões, catexizadas (ou carregadas de energia).

O recalçamento originário constitui-se de um certo número de representações inconscientes que são atraídas para uma instância superior (a consciência), designando não apenas a fixação numa fase libidinal (fases de evolução do ego na infância), mas a fixação da pulsão numa representação e a "inscrição" desta representação no inconsciente. Não incidindo na pulsão enquanto tal, mas nos seus sinais, assim é que se encontra criado um primeiro núcleo inconsciente, funcionando como pólo de atração para os elementos a recalcar (Laplanche e Pontalis, 1970).

Já o recalçamento propriamente dito, ou recalçamento posterior, é um processo duplo, aliando à atração uma repulsa por parte de uma instância superior. O terceiro momento, o retorno do recalçado, são precisamente os sintomas, os sonhos e os atos falhos que atuam sobre o neurótico ( ibid.).

É essa emergência no ego dos conflitos relacionados com situações reprimidas, em luta contra os mecanismos de defesa produzidos pelo ego para não desestruturar-se e enfrentar a ansiedade e a dor, que torna o indivíduo neurótico. As angústias assim desencadeadas, e que tiveram origem na infância, vão vir à tona através de comportamentos inadequados em situações de tensão.

As tensões e o estresse servem como condições potenciais para o florescimento da neurose, sobretudo através do processo de retorno do recalçado, já que, para Freud, os conteúdos do inconsciente são indestrutíveis, sendo possível que as pressões sobre o psiquismo façam emergir conteúdos normalmente submetidos à censura no âmbito individual.

Em princípio, a neurose é desencadeada nas relações familiares do indivíduo que, quando está no ambiente organizacional estabelece uma relação transferencial e análoga com os funcionários ou empregados, comunicando-lhes os conteúdos inconscientes que, por força da censura, ficariam recalçados.

## II. 2 - Neurose e Organização

As profundas transformações do mundo contemporâneo, sob nova ordem mundial de economia globalizada, e do Brasil em particular, tentando adaptar-se ao quadro internacional emergente, têm produzido novas demandas organizacionais, que resultam na redução de cargos gerenciais e maior complexidade no desempenho dessas funções.

Num panorama administrativo de mutações velozes, as empresas têm-se preocupado com o papel gerencial, procurando investir no trabalho do dirigente e acompanhando seu desempenho gerencial, onde a organização busca suprir ou aperfeiçoar conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais.

As organizações, ao longo dos anos, cada vez mais têm exigido que seus dirigentes exerçam adequadamente os papéis funcionais respectivos, desenvolvidos a partir das atribuições consideradas essenciais para o desempenho do cargo gerencial.

Classificadas, inicialmente, pela Teoria Clássica da Administração, as atribuições gerenciais são, basicamente, planejar, organizar, dirigir, orientar, coordenar e controlar pessoas e tarefas. Todavia, na medida em que as funções de direção foram se tornando mais complexas, outras atribuições

surgiram para atender as novas demandas.

As organizações passaram a preocupar-se, então, com o comportamento gerencial, buscando o esclarecimento para determinadas atitudes, procurando entendê-las e verificando até que ponto influenciam a estrutura organizacional.

Em face das mudanças exigidas pelo mundo atual, de transformações científicas e tecnológicas tão rápidas quanto irreversíveis, o gerente, procurando alcançar a eficácia, é obrigado a adquirir conhecimento e novos campos de estudos, vai adquirindo um saber interdisciplinar. Além disso, deve procurar refletir e avaliar seu papel na organização, sua situação atual, buscando obter constante atualização e desenvolver outras atitudes e habilidades.

Visando às futuras estratégias, às exigências do ambiente externo e aos objetivos e às diretrizes organizacionais, o dirigente tenta realizar da melhor maneira o seu trabalho, sem descuidar de suas necessidades e expectativas profissionais.

Não raro, infelizmente, muitas organizações esperam que os empregados relacionem-se de acordo com papéis funcionais fixos, como recomendam o organograma e os subsistemas técnico-administrativos,

desprezando os demais fatores humanos - comportamentais, psicológicos e sociológicos - que inevitavelmente influenciam os resultados almejados. Esquecem que o executor das tarefas é uma pessoa humana que, para executar as metas organizacionais precisa ter atendidas pelo menos algumas de suas necessidades.

A eficácia gerencial só pode ser obtida quando, por um lado, o gestor torna-se consciente de suas potencialidades e limitações, e, por outro, a organização lhe responde com a compreensão devida suas necessidades pessoais, de auto-estima e de satisfação de ambições.

As expectativas organizacionais são de que esses gerentes conciliem seus interesses empresariais, estimulando as pessoas, facilitando a integração de papéis funcionais para a obtenção de resultados.

A atuação eficaz do gestor contemporâneo está, então, na habilidade em lidar com seu pessoal. E isso não pode acontecer só teoricamente, mas atendendo efetivamente às necessidades individuais, manifestadas através das relações interpessoais.

No entanto, também a maioria dos dirigentes e gestores não está consciente das influências que suas atitudes podem exercer sobre as equipes de trabalho e, conseqüentemente, nos objetivos empresariais. Na maioria

dos casos, a formação eminentemente técnica desses estimuladores não conduz ao autoconhecimento nem os induz a obter maiores informações sobre o comportamento humano. Contribuem até para permanência de determinadas variáveis organizacionais que concorrem para maus resultados no trabalho.

As causas do mau desempenho do trabalho, conforme Giraldes (1980), estariam:

*... nos erros das estruturas organizacionais, nas mudanças súbitas de cúpulas diretivas e auxiliares mais fiéis, nos baixos salários, nas insatisfações sociais e na constante elevação do custo de vida, na ausência de modelos participativos dentro das organizações, nos sindicatos controlados, no desejo desenfreado pelo poder e influência de determinadas pessoas dentro das organizações etc. O próprio posicionamento paternalista das altas chefias em querer saber o que é bom para os subordinados pode gerar hoje grandes frustrações.*  
(p. 43-44)

Não resta a menor dúvida de que a maioria das organizações contemporâneas incentiva um comportamento, em seus executivos e decisores, considerado eficaz, embora, do ponto-de-vista da avaliação *externa corporis* (consumidores, fornecedores e outros), tal comportamento possa ser considerado neurótico. São incentivados, por exemplo, traços obsessivos, compulsivos, de excessiva preocupação com detalhes, meticulosidade e perfeccionismo - comportamentos vistos como essenciais num processo decisório cujas tarefas exijam eficiência e controle operacional.

O ideal seria que tanto a organização quanto seus dirigentes

reconhecessem tais comportamentos, procurando selecionar e adequar indivíduos para determinados papéis, aproveitando o potencial positivo da neurose.

Nesse sentido, a conscientização dos comportamentos neuróticos, ao nível da atividade gerencial, é uma rica oportunidade de compreensão do funcionamento intrínseco das organizações e sua repercussão sobre o processo de tomada de decisões.

As neuroses, como se sabe, provém de causas inconscientes, e elas desencadeiam-se através de relações familiares, pessoais e sociais e podem aflorar, no âmbito das organizações, de acordo com os modelos de relacionamento exibidos entre gerentes e empregados.

Como resume muito bem Moscovici (1988) :

*A organização atual, de feição predominantemente mecanicista/burocrática, preconiza um ritmo rígido inteiramente devotado ao trabalho, tolerando somente alguns intervalos ou interrupções mínimas inevitáveis, sem levar em consideração as necessidades humanas de estar consigo mesmo e com os outros, de atividades espontâneas, de interação emocional. (...) Todos os fatores de stress mostram que a qualidade de vida na organização não acompanhou a tecnologia. Torna-se cada vez mais difícil conviver com equipamentos sofisticados que se distanciam do humano, desviando a ordem natural da natureza e do cosmo. (p.12)*

Uma empresa burocrática possui funcionamento determinístico, em que a tecnologia serve apenas para maior centralização do

poder e controle hierárquico vertical. A automação, ao invés de produzir uma tomada de decisão libertadora, serve muito mais para favorecer o controle e a manipulação dos empregados por uma chefia cada vez menos generosa. Essa relação entre empresa e empregado mantém-se através de uma distribuição piramidal de poder, na qual a especialização e a divisão científica do trabalho vão transformando as organizações em mecanismos acéfalos e multiformes.

Nessa perspectiva, quanto maior a fragmentação do trabalho humano, maior a sua degradação. Seria uma espécie de ideal capitalista de dirigir, através da informática e robótica, um negócio isento de patogenia, que caminhasse para a “produção sem gente”, quando as máquinas, ao movimentar energias invisíveis, tornar-se-iam fetiches dos símbolos visíveis ao poder.

As tecnologias possibilitam mudanças revolucionárias no comportamento gerencial e na tomada de decisões dos gerentes, reduzindo, aparentemente, esforços e agilizando os processos. No entanto, permanecendo a velha mentalidade de exploração do trabalho e sua submissão à magnitude da tecnologia, o futuro das empresas não estará seguro num mercado de permanente competitividade.

Visar somente garantir a qualidade do produto não significa a estabilidade da qualidade de vida dos agentes da organização. Constantemente, surgem componentes disfuncionais que não são resolvidos pelas simplificações

produzidas pela mera introdução de aparatos microeletrônicos.

É importante que se leve em conta que o ambiente organizacional em que vivemos é o de empresa capitalista que, seja qual for o seu grau de sofisticação, isto é, se de Primeiro ou Terceiro Mundos, vem experimentando transformações extraordinárias, com a introdução das mais recentes tecnologias, bem como de processos como os de qualidade total e reengenharia, cujos efeitos sobre o mercado e sobre os seres humanos só há muito pouco tempo estão sendo compreendidos e criticados.

Por isso, a universalização de novos costumes no ambiente das empresas poderá resultar nos mais trabalhosos e complexos meios de ajustamento do comportamento gerencial e, maiores serão as possibilidades de recorrência de disfunções neuróticas.

## II. 3 - Ambiente Organizacional e Alienação

Apesar da visão teórica rigorosamente fechada do século XIX, onde o mundo era interpretado como um gigantesco mecanismo, foi neste período que surgiu a primeira crítica veemente ao trabalho, como desenvolvido no capitalismo, através das teorias de Karl Marx sobre trabalho e alienação.

Criticando o comportamento dos capitalistas nas fábricas inglesas de sua época, Marx (cf. Schaff, 1967) compôs o raciocínio de que a essência do homem residia no processo de produção, do trabalho produtivo, que distinguiria o homem da atividade dos animais.

A natureza humana seria relacionada a um complexo de propriedades próprias, pertencentes a todos os exemplares normais da espécie "homem", que - embora produzidos historicamente - só se modificariam com muita relutância e no decorrer de longos períodos de revolução, graças aos quais podemos qualificar de homem, determinado ser vivo. A personalidade do homem seria formada pela sociedade e teria caráter social, sendo um produto das condições sociais.

Marx acreditava que o capitalismo privava o homem de sua essência, de sua "realização" através da atividade produtiva. Seus produtos, os objetos criados pelo ser humano, tornam-se autômatos e o indivíduo não é capaz

de combater, de maneira consciente, o funcionamento espontâneo de seus próprios produtos.

O domínio da realidade sobre o homem, da realidade que escapou ao seu domínio, rouba-lhe a sua humanidade e limita o desenvolvimento de sua personalidade. Sentindo-se um objeto, num mundo de objetos, o homem se "aliena", isto é, separa-se de sua essência (cf. Schaff, 1967).

Para que retomasse a sua essência, segundo Marx, o homem teria que eliminar a propriedade privada, condição prévia de toda a alienação no capitalismo. Base de toda a alienação na sociedade capitalista, a propriedade privada demonstra, claramente, a exploração do homem pelo homem e a alienação de seu trabalho.

Conforme observava Marx, o trabalho no capitalismo é alienante, em virtude de ser uma atividade de sobrevivência obrigatória e não o gozo da atividade em si mesma. Em consequência, o homem é infeliz, quando trabalha; só sentindo a si próprio, fora dele. E como além disso, o trabalho não lhe pertence (ao operário), torna-se algo desumano. Ao perder o objeto de seu trabalho e a possibilidade de livre atividade, o homem se auto-aliena e se aliena de seus semelhantes.

A liberdade só começa de fato quando o homem controla

racionalmente a necessidade exterior, determinando o desenvolvimento das forças humanas, fins em si mesmas, porém só florescendo sobre o reino da necessidade como base (satisfação interior). A condição fundamental para isto é a redução progressiva do tempo de trabalho (ibid.).

Percebe-se, na crítica marxista da alienação do trabalho, a tentativa teórica de superação do mecanismo em voga no século XIX, assim como Freud concebeu uma teoria dinâmica do inconsciente. Ambos foram pensadores revolucionários e perfeitamente contraditórios: Marx não pretendia que o homem fosse sadio numa sociedade considerada doente; Freud tentava recuperar o homem considerado doente numa sociedade pretensamente sadia.

A perspectiva de alienação do trabalho ganhou, todavia, progressão geométrica num mundo dominado por máquinas sofisticadas, com a automação das indústrias, um mundo regido por gigantescas corporações, acostumadas a prosperar através do esmagamento e da domesticação dos trabalhadores que as compõem.

A perda de identidade com o trabalho serviu para contestar a eficácia das práticas tayloristas, como assinalou Dejours (1991):

*A rigidez da organização do trabalho, as exigências temporais, as cadências, os ambientes de trabalho, o estilo de comando, o controle, o anonimato das relações de trabalho, o intercâmbio dos operários ..., tudo parece rigorosamente partilhado pelos numerosos trabalhadores ligados à mesma linha de produção, à mesma oficina. A repetitividade dos gestos, a monotonia da tarefa, a robotização não*

*poupam nenhum operário de base. A uniformização aparente das exigências do trabalho parece indicar a direção que a observação psicopatológica deveria usar: privilegiar o que há de comum e de coletivo na vivência ao invés de se ater ao que separa os indivíduos. (p. 39-40)*

Quanto mais repetitivo, mais alienante é o trabalho, que homogeneiza as tarefas, mas individualiza o sofrimento. O mesmo autor, afirma que é falsa a dicotomia entre o tempo dentro e fora do trabalho:

*O tempo fora do trabalho não seria nem livre e nem virgem, e os estereótipos comportamentais não seriam testemunhas apenas de alguns resíduos anedóticos. Ao contrário, tempo de trabalho e o tempo fora de trabalho formariam um **continuum** dificilmente dissociável. (ibid., p.46)*

O modelo mecanicista/burocrático propugnava, inclusive, que os indivíduos fossem vigiados pelo sistema organizacional, que funcionaria como um superego onipotente e onipresente. Os operários e trabalhadores especializados não acadêmicos teriam o cartão-de-ponto, depois o ponto-eletrônico, como formas de supervisão e de eficiência do trabalho, sem excluir as multinacionais americanas.

As manifestações de estresse ou de inconformidade com a organização são tratadas pelos métodos de medicalização e psiquiatrização, tendo em vista disfarçar a sua origem, bem como o conflito básico que se estabelece entre a organização do trabalho e o aparelho mental (Dejours, 1991).

Muitos empregados de grandes organizações consideram-se

como peças de uma grande máquina que, por ocasião de seu desgaste, mais cedo ou mais tarde serão substituídas por outras. Essa concepção taylorista, que vigorou até a década de 80 de nosso século, contribuiu para confirmar, ao nível empresarial, a velha máxima da psicanálise de que o superego (empresa) busca prazer sádico no ego (empregado) que, como mecanismo de defesa, reproduz comportamentos disfuncionais (o retorno do recalçado).

Como o trabalho e o repouso “remunerado” são na verdade um *continuum*, trabalho e família são as “capas” supergóicas que mais influenciam o indivíduo, que não consegue compartimentalizar, somente em um lugar, a sua neurose. Ao ser tratado de suas disfunções por um médico ou por um psiquiatra, a empresa coloca-se numa posição absolutista e autoritária, como se ela fosse a verdade e o empregado uma “ovelha desgarrada”. Esse comportamento assemelha-se ao hábito muito comum em regimes totalitários de internar seus dissidentes políticos em clínicas psiquiátricas.

Na medida em que nos distanciemos das linhas de montagem, com seus valores tayloristas, principalmente em organizações hierárquicas rígidas, cultivam-se outras formas de controle neurótico, como o estímulo à rivalidade entre os empregados, uma cultura de denúncias, suspeitas e espionagem, que desestimula o entusiasmo com as mudanças e conduz a um permanente desinteresse pelo trabalho, apesar deste já não poder ser cronometrado.

Na prática, muito comumente os gerentes e supervisores são vistos como agentes do *status quo*, internalizadores da imagem da empresa em si mesmos e, por conseguinte, inconfiáveis aos trabalhadores "alienados". Eles são os "introjetos" da organização - como diríamos em linguagem psicanalítica - em geral se comportando como "capachos" dos patrões e "porretes" dos empregados, capazes, portanto, de desempenhar um papel alienante e alienador.

Para Dejours (1991):

*A alienação é uma verdade clínica que, no caso do trabalho, toma a forma de um conflito, onde o desejo do trabalhador capitulou frente à injunção patronal. Se deve haver uma luta por novas relações sociais, ela deveria passar por um processo de desalienação. Por não ter sido objeto de um trabalho específico, a alienação corre o risco - a experiência histórica o mostra - de ser transporta tal e qual.*  
(p.137)

Resta, porém, investigar se o ambiente organizacional é causa das alienações, em razão dos compromissos da empresa em relação ao lucro, ao mercado e à competitividade; ou, ao contrário, se o clima organizacional é dependente, é consequência de estilos de gerência neuróticos ou sádios.

Suspeita-se de que a sociedade, escolhido o seu regime econômico, exija um comportamento de suas empresas que, para sobreviverem, submetem os seus colaboradores a pressões sobre-humanas, por melhores índices de produtividade e dedicação ao trabalho. De acordo com o seu nível de competitividade, seus empregados sentir-se-ão integrantes de um organismo ou meras peças de reposição em potencial.

## **II. 4 - A Organização e os Componentes Comportamentais Considerados Disfuncionais**

Em qualquer modelo organizacional, seja ele mecanicista ou democrático, podem surgir comportamentos executivos considerados disfuncionais. São divididos em dois grandes grupos, de acordo com a resposta dada à organização: o comportamento obsessivo e o masoquista.

O primeiro relaciona-se com a busca excessiva de poder e segurança, enquanto o outro prima pelo imperioso desejo de subordinação e conformidade à organização.

O estilo obsessivo relaciona-se, em diversos casos, à aura de infalibilidade com que se recobre o gerente pela prerrogativa de tomar decisões. Essa aura submete-o constantemente a jogos de poder, não só para manter posições, quanto para conquistar outras, dentro de uma espécie de organograma "informal", em que estão registrados os reais caminhos do poder.

A organização tem valor absoluto, superando todos os outros papéis realizados pelo indivíduo, equiparando-se à figura da mãe numa relação edípica, na qual a criança se esforça ao máximo para a conquistar. Qualquer frustração do executivo em sua luta contínua por poder é interpretada como impotência, sendo que muitas empresas recomendam a seus gestores uma doação absoluta, caracterizando-a como comportamento-padrão a ser adotado.

Esses neuróticos pelo poder não tiram férias, nem permitem que sua família tenha papel prioritário em suas vidas. Exigem fidelidade canina de seus subordinados em relação aos seus superiores que ainda não conseguiram destruir.

Segundo Zaleznik e De Vries (1981), o estilo masoquista considera que apenas através da subordinação e do sofrimento, o executivo pode prosperar dentro da empresa. O gerente masoquista não reivindica vida própria, não tem direitos e acha perfeitamente natural ser massacrado pelo excesso de trabalho, que suporta passivamente, até para mostrar a sua utilidade para a empresa. Idolatrando as personagens revestidas de autoridade, os subordinados masoquistas atraem castigos e punições, que aceitam de bom grado a submissão, mesmo que esta seja vexatória ou exiba sentimentos de ansiedade e culpa.

O masoquista acredita que é merecedor de demissão de seu trabalho e que a manutenção de seu emprego decorre de manobras de conformidade em relação à empresa. Muitos altos executivos aproveitam-se desse comportamento gerencial para introduzir, entre os demais subordinados, esse modelo masoquista de lealdade, argumentando que ele seria "ideal" para a sobrevivência da organização.

Esses dois estilos descritos, embora surjam comumente nas empresas que adotam o modelo mecanicista de funcionamento, também podem

ser encontrados nas empresas democráticas. Basta que certas redes de processo ou subsistemas de trabalho sejam sobrecarregadas, ou que surjam mudanças contínuas em curto espaço de tempo, para que apareçam sintomas de tensão no trabalho e de estresse.

Jennings (1972) denominou “neurocratas” os que buscam na organização os meios de realização para os seus esforços neuróticos, caracterizando uma vinculação de dependência tóxica da empresa, dispensando outras instâncias de mediação (cf. Rodrigues, 1991).

Às vezes, o acúmulo de papéis gerenciais e conseqüente exposição ao estresse, serve para justificar comportamentos neuróticos que, fora da organização, seriam admitidos e não exporiam o executivo à desonra da comunidade. Os comportamentos tirânicos, antidemocráticos, estão entre os sintomas internos de uma organização que não consegue acompanhar a evolução política e social do ambiente em que está contida.

Nesse caso, seus colaboradores cultivam uma perda de identidade em relação aos objetivos da empresa, suportando a opressão como meros autômatos, reprimidos em suas liberdades por falta de alternativa, como é o caso de sociedades muito desiguais em que o mercado de oferta de empregos seja bastante diluído.

Na medida em que o executivo vai subindo na escala funcional, tornam-se mais freqüentes os sintomas de tensão, frustração e ansiedade, apelidados hipocritamente, em várias empresas, de “estresse benigno”.

Apesar dessa expressão de linguagem, na prática, os gerentes sofrem em demasia com esses sintomas, ensaiando comportamentos substitutivos de compensação e sublimação dos estados ansiogênicos, sendo os mais conhecidos o tabagismo e os distúrbios neuro-vegetativos.

O estresse benigno, oriundo das pressões organizacionais legítimas, apesar de ser admitido como consequência comum do trabalho gerencial, tem sido objeto de estudos profundos, no âmbito das empresas, em virtude do desgaste anormal que ele provoca na máquina humana, afetando a qualidade de vida no trabalho (cf. Rodrigues, citando Couto, 1987).

Provocando excitação fisiológica crônica, o estresse predispõe a doenças coronarianas e outras patologias. Além disso, existe uma fronteira muito tênue entre os estresses benéfico e o prejudicial. Enquanto o primeiro poderia ser encarado como um “fato da vida”, o segundo cria tensão, moral baixo e dificuldade de comunicação (ibid.).

O trabalho pode ser superdimensionado de tal forma na vida

do indivíduo, que ele poderá ser um substitutivo de diversas outras drogas nocivas, promovendo os mesmos perigos para a saúde física e mental dos gerentes. Segundo Moscovici (1988), forma-se uma “síndrome de labormania” que pode ser um fator substitutivo, com graves graus de mascaramento, de componentes disfuncionais e sintomas neuróticos.

Assim, o ambiente organizacional, dependendo das situações de tensão geradas, pode fazer aflorar no gerente comportamentos disfuncionais originados em sua vida infantil.

## **CAPÍTULO III**

### **Neurose e Comportamento Gerencial**

*“... o conflito por si só não é ruim. Em toda contribuição, em todo grande progresso, em todo grande esforço de desenvolvimento humano, houve, como impulso inicial, um momento de conflito. É ele que produz a solução. O conflito é exatamente a insatisfação com a situação e, quando existe insatisfação com a situação, o indivíduo procura uma solução melhor. É isso que traz o progresso. Então, o conflito por si só não é ruim; o conflito descontrolado sim.”*

José Luiz Hesketh

### III. 1 - Estrutura Mental e Neurose

Geralmente as pessoas não percebem os sentimentos de ansiedade e culpa acumulados por experiências mal resolvidas, abusando cada vez mais dos mecanismos de defesa para se sentirem aliviadas. Esse comportamento é corriqueiro nos dias atuais, cujas características de insegurança e tensão deixam as pessoas “em guarda” contra tudo e contra todos, usando máscaras para se proteger. Somente quando tais comportamentos se exacerbam, paroxisticamente, é que são considerados disfuncionais.

O que difere o comportamento individual “normal” do patológico é que, neste último, o ego é alvo de conflitos relacionados com situações reprimidas. Tais situações, desagradáveis e violentas, são traumáticas, ou seja, ferem profundamente o indivíduo, gerando comprometimentos para a sua personalidade e provocando os sintomas neuróticos. Desse modo, eles vão se caracterizar por atos rígidos, repetitivos e inapropriados a determinadas situações.

O neurótico, ao contrário do psicótico, percebe a realidade, não sabendo, contudo, lidar com ela. Tem dificuldade em entrar em contato consigo mesmo, vivendo em tensão constante e apresentando distúrbios na área afetiva. No entanto, como ele não nega de todo a realidade, pode buscar ajuda e curar-se.

Considerando que a neurose é um distúrbio de personalidade, que se manifesta por comportamentos ligados a conflitos psíquicos e em que as necessidades pulsionais são reprimidas, já que, ao aflorarem para o consciente, se tornam dolorosas - é preciso um trabalho muito penoso para o neurótico acionar o mecanismo de recalçamento, a fim de que tais emoções extremamente desagradáveis fiquem sepultadas.

No entanto, como essas reminiscências simplesmente não desaparecem, elas permanecem como força ativa no inconsciente, podendo converter-se em "sintomas neuróticos", que são vãs tentativas que o indivíduo empreende para escapar de que venham à tona as coisas desagradáveis. O conteúdo emocional torna-se recalçado, isto é, há um impedimento para a expressão das recordações negativas inconscientes.

Todavia, pela continuidade do conflito interno - pelo indivíduo ser o que não é - o neurótico acaba por desorganizar ainda mais seu psiquismo, provocando tensão psíquica e manifestação de múltiplos sintomas.

O recalçamento é primordial para o desencadeamento de outros mecanismos que, sob determinadas circunstâncias, produzirão sintomas, julgados neuróticos ou não.

Os conteúdos inconscientes representam uma ameaça ao

indivíduo, que despende grande energia para os manter reprimidos, ao mesmo tempo que esses conteúdos querem ter acesso à consciência. Decorre daí, ser o mecanismo de recalçamento fundamental para o entendimento das neuroses, em razão de que é a partir dele que surgem os outros mecanismos de defesa.

No que se refere à utilização dos mecanismos inconscientes, os psicanalistas, embora possam divergir em matéria teórica ou em linha de conduta, concordam que o indivíduo neurótico tira proveito das manifestações de defesa contra a angústia e os elementos que constituem o seu conflito interno, exprimindo-as por ações, sentimentos ou idéias incomuns.

O momento e o ambiente em que o neurótico esteja vivendo pode desencadear angústias que tiveram origem em sua infância, perpassando o seu desenvolvimento e aflorando através de comportamentos "inadequados" em situações de tensão.

Antes de que se compreenda o funcionamento desses mecanismos, é preciso expor, brevemente, a estrutura do aparelho psíquico, de acordo com o que foi formulado e apresentado por Freud em "O Ego e o Id" (1923). O aparelho psíquico seria dividido em três ramos - Id, Ego e Superego -, com diferentes funções.

Segundo Laplanche e Pontalis (1970), o id constitui o pólo

pulsional da personalidade e, os seus conteúdos, expressão psíquica das pulsões, são inconscientes, em parte, recalçados e adquiridos. Para Freud (1923), o id seria o reservatório primitivo da energia psíquica que entra em conflito com o ego e o superego, geneticamente diferenciados dele.

A melhor definição de Freud para o ego foi transmitida em sua obra de 1938, “Esboço da Psicanálise” :

*São estas as principais características do ego: em consequência da conexão preestabelecida entre a percepção sensorial e a ação muscular, o ego tem sob seu comando o movimento voluntário. Ele tem a tarefa de autopreservação. Com referência aos acontecimentos **externos**, desempenha essa missão dando-se conta dos estímulos, armazenando experiências sobre eles (na memória), evitando estímulos excessivamente intensos (mediante a fuga), lidando com os estímulos moderados (através da adaptação) e, finalmente, aprendendo a produzir modificações convenientes no mundo externo, em seu próprio benefício (através da atividade). Com referência aos acontecimentos **internos**, em relação ao id, ele desempenha essa missão obtendo controle sobre as exigências dos instintos, decidindo se elas devem ou não ser satisfeitas, adiando essa satisfação para ocasiões e circunstâncias favoráveis no mundo externo ou suprimindo inteiramente as suas excitações. É dirigido, em sua atividade, pela consideração das tensões produzidas pelos estímulos, estejam essas tensões nele presentes ou sejam nele introduzidas. (Freud, Obras Completas, 1975, vol. XXIII, p. 170).*

O ego seria o responsável pelos mecanismos de identificação de objetos, controle e regulação de impulsos instintivos, relação com a realidade, percepção primária e mecanismos de defesa.

De acordo com Laplanche e Pontalis (1970), do ponto-de-vista tópico, o ego procura mediar as reivindicações do id com os imperativos do

superego, encaminhando os interesses da totalidade das pessoas; do ponto-de-vista dinâmico, o ego procura defender a personalidade da neurose, pondo em jogo uma série de mecanismos de defesa, motivados pela percepção de afetos desagradáveis (sinal de angústia); e, do ponto-de-vista econômico (ou seja, da pulsão sexual ), surge como ligação entre os processos psíquicos, nas operações defensivas, quando a energia pulsional é contaminada por aspectos compulsivos, repetitivos e irrealis.

Os mesmos autores enfatizam a similitude entre superego e um juiz ou censor em relação ao ego. Uma espécie de consciência moral baseada na auto-observação e na formação de ideais. Classicamente, o superego é definido como herdeiro do Complexo de Édipo, constituindo-se pela interiorização das exigências e interdições parentais (ibid.).

O id, que é a pulsão, segundo Anna Freud (1983) não é acessível à observação sob todas e quaisquer condições, não sendo percebido através do comportamento humano. Dessa forma, o nosso campo adequado para observação é sempre o ego. O próprio superego só pode ser acompanhado quando entra em confronto com o ego, que é o ponto de equilíbrio entre essa instância e o id. Como o id está no inconsciente apenas através da análise seria possível retirar os seus conteúdos incommunicáveis, por meio da exposição do “analisado” (relação id-ego) no espaço terapêutico.

As atitudes “disfuncionais”, geradas pela relação “ego-superego” podem ser observadas por leigos que tenham uma capacidade perceptiva mais acurada do comportamento do outro, já que o superego procura controlar o ego, censurando-o, através de leis éticas e morais.

Considerando que o ego busca satisfação, mediando as forças entre pulsão e censura, se uma força prevalece sobre a outra, causando desconforto ao indivíduo, o ego lutará para aliviar suas tensões através de mecanismos de defesa, classificados, conforme Kaplan e Sadock (1984) em defesas narcisistas, imaturas, neuróticas e maduras.

### III. 2 - Mecanismos de defesa

A defesa patológica surge quando o indivíduo se sente impossibilitado de defender-se de um acontecimento traumático, ocorrido na infância. As manifestações neuróticas derivaram desse acontecimento, no qual o indivíduo não pode liberar devidamente as suas emoções.

Nesse sentido, a própria noção clássica de psicanálise refere-se à origem das neuroses como experiências traumáticas passadas. Na medida em que as investigações analíticas vão recuando da idade adulta para a infância, a eficácia do tratamento vai sendo procurada numa ab-reação (descarga emocional de um acontecimento traumático) e numa elaboração psíquica dessas experiências (Laplanche e Pontalis, 1970).

Em princípio, as defesas servem para ajudar nos esforços do ego de mediador entre as pressões do id e as exigências da realidade externa (superego). Se, entretanto, predominarem na vida adulta defesas associadas ao desenvolvimento pré-genital, a personalidade tende a manter aspectos infantis (Kaplan e Sadock, 1984).

Anna Freud (1983) caracteriza os mecanismos de defesa como métodos de preservação do ego. Mediando entre o desejo e a realidade, a defesa busca afastar o conflito da consciência. Através de seus mecanismos, o

ego luta contra suas idéias ou afetos dolorosos ou insuportáveis

As defesas não são patológicas em si mesmas, mas podem satisfazer uma função essencial na manutenção do bem estar psicológico normal. Não obstante, a psicopatologia pode surgir como resultado de alterações no funcionamento defensivo normal (Kaplan e Sadock, 1984).

Para Anna Freud (1983), os mecanismos de defesa estão à disposição do ego para lidar, em seus conflitos, com os representantes instintivos e os afetos. Cabe, então, ao estudioso do comportamento humano descobrir até que ponto tais mecanismos podem interferir nos processos do ego e na formação de sintomas que facilitem ou dificultem as relações do indivíduo consigo mesmo e com os outros.

Assim, a clarificação de como funcionam esses mecanismos serve para compreender os fenômenos do inconsciente, auxiliando a interpretação sobre o comportamento dentro das empresas.

Conforme a classificação, antes aludida por Kaplan e Sadock (1984), os mecanismos de defesa são divididos a seguir:

Quadro 2

**Tipos de Mecanismos de Defesa**

DEFESAS NARCÍSICAS	DEFESAS IMATURAS	DEFESAS NEURÓTICAS	DEFESAS MADURAS
Distorção	"Acting Out"	Anulação	Altruísmo
	Bloqueio	Controle	Antecipação
	Comportamento Passivo-agressivo	Deslocamento	Ascetismo
Negação	Fantasia Esquizóide	Dissociação	Humor
	Hipocondria	Externalização	Sublimação
	Introjeção	Formação Reativa	Supressão
Projeção	Projeção	Inibição	
	Regressão	Intelectualização	
		Isolamento	
		Racionalização	
		Repressão	
		Sexualização	
		Somatização	

## DEFESAS NARCÍICAS

**Distorção:** Mudança grosseira da realidade externa para servir a necessidades internas, incluindo crenças megalomânicas fora da realidade, alucinações e delírios de realização de desejos, utilizando persistentes sentimentos delirantes de superioridade ou autoridade;

**Negação:** Defesa psicopática contra a realidade externa. Ao contrário da repressão, afeta, mais que a percepção da realidade interna, a percepção da realidade externa; ver e recusar reconhecer o que vê; ouvir e negar o que realmente ouviu, são exemplos de negação e demonstram a íntima relação da negação com a experiência sensorial; no entanto, nem toda a negação é obrigatoriamente psicótica. Da mesma forma que a projeção, a negação pode servir a objetivos neuróticos ou mesmo adaptativos; o indivíduo recusa-se a perceber um fato que lhe é imposto através do mundo exterior; embora seja formulado como um dos seus pensamentos, sentimentos ou desejos, o indivíduo o recalca, defendendo-se dele através da negação;

**Projeção:** Francos delírios, geralmente persecutórios, acerca da realidade externa, incluindo a percepção dos próprios sentimentos em outra pessoa, com o subsequente efeito dessa percepção (delírios psicóticos paranóides); a pessoa atribui a outros os traços indesejáveis que possui e não consegue enxergar. Ela reprime as características que não suporta em si mesma, projetando-as em outras pessoas, através de críticas, aliviando assim, suas culpas e hostilidades.

## DEFESAS IMATURAS

**Acting out:** Expressão direta de um desejo ou impulso inconsciente, a fim de evitar a consciência do afeto concomitante; a fantasia inconsciente, envolvendo objetos, é manifestada impulsivamente no comportamento, gratificando, desse modo, mais o impulso que sua proibição. Em nível crônico, o "acting out" implica ceder aos impulsos para evitar a tensão que resultaria do adiamento da expressão;

**Bloqueio:** Inibição, geralmente de natureza temporária, de afetos (habitualmente), pensamentos ou impulsos;

**Comportamento passivo-agressivo:** Agressão para com o objeto, manifestada indiretamente através de passividade, masoquismo e volta contra o *self*;

**Fantasia Esquizóide:** Tendência ao uso da fantasia e do afastamento autista com o propósito de resolução e gratificação do conflito;

**Hipocondria:** Transformação da censura alheia, originando-se da privação, solidão ou de impulsos agressivos inaceitáveis, em auto-censura e queixas de dor, enfermidade somática e neurastenia; a doença real pode também ser acentuada em excesso ou exagerada, por suas possibilidades de evasão e regressão;

**Introjeção:** Com um objeto amado, a introjeção implica a internalização das características do objeto, com o objetivo de aproximar-se do objeto e estabelecer a sua constante presença. A ansiedade resultante da separação ou a tensão originada dos sentimentos ambivalentes para com o objeto são, assim, diminuídas. A introjeção de um objeto temido serve para evitar a ansiedade pela internalização das características agressivas do objeto, pondo sob controle, desse modo, a agressão. A agressão deixa de ser percebida como externa, é retirada do interior e usada como defesa, tornando a posição fraca e passiva do indivíduo em outra forte e ativa; a introjeção pode também fazer surgir um sentimento de culpa em que a autopunição introjetada é atribuível ao componente hostil e destrutivo de um vínculo ambivalente com o objeto. As qualidades de autopunição do objeto são assumidas e estabelecidas dentro do próprio *self* como um sintoma ou traço de caráter, que representa efetivamente tanto a destruição quanto a preservação do objeto. Isto também é chamado de identificação com a vítima. Freud adota esse mecanismo como contraposto à projeção; "o neurótico procura a solução fazendo entrar no seu Ego a maior parte possível do mundo exterior, fazendo dele objeto de fantasmas inconscientes" (cf. Laplanche e Pontalis, op. cit., p.324). É um mecanismo de defesa utilizado contra os medos de abandono;

**Projeção:** Atribuir aos outros os próprios sentimentos não-admitidos, incluindo sério preconceito, rejeição de intimidade por meio da suspeita, excessiva cautela contra perigos externos e colecionamento de injustiça. A projeção opera em correlação com a introjeção; o material da projeção deriva-se da configuração internalizada de introjetos;

**Regressão:** Retorno a estágio ou funcionamento anterior do desenvolvimento a fim de evitar as ansiedades ou hostilidades envolvidas nos últimos estágios; retorno a pontos de fixação primitivos e incorporação de modelos de comportamento abandonados anteriormente; este mecanismo de defesa resulta, muitas vezes, de um rompimento do equilíbrio numa fase posterior do desenvolvimento.

## DEFESAS NEURÓTICAS

**Anulação:** O indivíduo procura eliminar pensamentos e atos passados, como se não tivessem acontecido, utilizando pensamentos e comportamentos com significado oposto;

**Controle:** tentativa exagerada de manejar ou regularizar os acontecimentos ou os objetos do ambiente no interesse de minimizar a ansiedade e resolver conflitos internos;

**Deslocamento:** Substituição propositada e inconsciente de um objeto por outro, no interesse de resolver um conflito; embora o objeto tenha sido mudado, a natureza instintual do impulso e sua finalidade permanecem inalteradas. Tal mecanismo foi evidenciado por Freud, nos sonhos, por encontrar-se na formação dos sintomas neuróticos, através da análise de cadeias associativas, fazendo funcionar o sistema inconsciente. Na análise dos sonhos, pode-se verificá-lo, quando se efetua uma idéia abstrata para uma equivalente suscetível de ser percebida;

**Dissociação:** Modificação, temporária, mas drástica, do caráter ou do senso de identidade individual, a fim de evitar angústia; inclui estados de fuga e reações de conversão histérica;

**Externalização:** Tendência a perceber no mundo e nos objetos externos componentes da própria personalidade, incluindo impulsos instintuais, conflitos, humor, atitudes e estilos de pensamento; é um mecanismo mais geral que a projeção, que é definida por sua derivação e correlação com introjetos específicos;

**Formação Reativa:** manejo dos impulsos inaceitáveis, permitindo a sua manifestação numa forma antiética; atitude oposta a um desejo recalcado, constituindo-se em reação contra este; "é um contra-investimento inconsciente" (cf. Laplanche e Pontalis, op. cit., p. 258); cita-se, como exemplo, o fato de o indivíduo opor-se a tendências exibicionistas através do recato;

**Inibição:** Limitação ou renúncia, inconscientemente determinada, de funções específicas do ego, isoladamente ou em combinação, para evitar a ansiedade originada do conflito com impulsos instintuais, o superego ou forças ou figuras do ambiente;

**Intelectualização:** controle dos afetos e impulsos por pensar sobre eles ao invés de experienciá-los. Constitui um excesso sistemático de pensamento com privação do afeto para defender-se da ansiedade gerada por impulsos inaceitáveis;

**Isolamento:** Divisão intrapsíquica ou separação entre o afeto e seu conteúdo, resultando em repressão da idéia ou afeto ou no deslocamento do afeto para um conteúdo diferente ou substituto; o indivíduo consegue isolar um determinado comportamento ou pensamento que "corta" as conexões com outros pensamentos ou com o restante de sua existência; ele estabelece um hiato na seqüência de suas ações ou pensamentos;

**Racionalização:** Justificativa de atitudes, crenças ou comportamentos que, de outra maneira, seriam inaceitáveis, por meio da aplicação incorreta de justificativas ou pela invenção de convincente sofisma. A pessoa procura apresentar uma explicação coerente e aceitável para uma idéia, sentimento ou ação em que as razões verdadeiras não são percebidas; geralmente, apela para

argumentos intelectuais complexos como “desculpa” para os verdadeiros sentimentos ou comportamentos que incomodam. Embora tenha característica defensiva, a racionalização, segundo Laplanche e Pontalis (1970), não é classificada como mecanismo de defesa, pois não age contra a satisfação pulsional, aparecendo para disfarçar, de forma secundária, “os diversos elementos do conflito defensivo” (p.544). As ações do superego surgem para reforçar as defesas do ego, manifestadas através de discursos ideológicos, preconceitos religiosos ou políticos;

**Repressão:** É a expulsão e retenção de uma idéia ou sentimento da percepção consciente. Pode operar por meio da exclusão da consciência, daquilo que uma vez foi experienciado ao nível consciente (repressão secundária) ou pode frear idéias e sentimentos antes de atingirem a consciência (repressão primária). O “esquecimento” da repressão não tem paralelo, porquanto vem muitas vezes acompanhado do comportamento altamente simbólico, sugerindo que aquilo que foi reprimido não está realmente esquecido; é uma “operação psíquica, tendente a fazer desaparecer da consciência um conteúdo desagradável ou inoportuno: idéia, afeto etc.” (Laplanche e Pontalis, op. cit., p.594). A repressão pode ser considerada como recalçamento, uma vez que este opera quando “o indivíduo procura repelir ou manter no inconsciente representações (pensamentos, imagens, recordações) ligadas a uma pulsão. O recalçamento produz-se nos casos em que a satisfação de uma pulsão - suscetível de por si mesma proporcionar prazer - ameaçaria provocar desprazer relativamente a outras exigências” (ibid., p.553). Tanto uma quanto outra expressão foram utilizadas por Freud (1915) com o mesmo sentido, salvo em pequenas diferenças. Pode-se distinguir esse mecanismo de outros, considerando-o como modalidade especial, uma vez que as idéias e impulsos indesejáveis são aprisionados no inconsciente, exigindo autorização de vários outros mecanismos para controle dos elementos que não devem emergir ao consciente;

**Sexualização:** Dotar um objeto ou uma função de significado sexual que realmente não possuem ou que existem em menor grau, para afastar ansiedades ligadas a impulsos proibidos;

**Somatização:** Conversão defensiva de derivativos psíquicos em sintomas corporais;

## DEFESAS MADURAS

**Altruísmo:** Satisfação vicária, mas construtiva e instintualmente gratificante, por serviço prestado aos outros. Este mecanismo de defesa pode ser diferenciado da capitulação altruísta, que implica o abandono da gratificação direta ou de necessidades alheias em detrimento do *self*, com a satisfação de outrem sendo obtida somente por meio da introjeção;

**Antecipação:** A antecipação ou planejamento realista a fim de evitar incômodo futuro;

**Ascetismo:** A eliminação dos afetos diretamente prazerosos atribuíveis a uma experiência; o elemento moral está implícito na colocação de valores sobre prazeres específicos; o ascetismo está direcionado contra todos os prazeres básicos percebidos conscientemente; a gratificação deriva-se da renúncia;

**Humor:** Expressão manifesta de sentimentos sem imobilização ou incômodo pessoal e sem causar efeitos desprazerosos sobre os demais. O humor permite que se tolere e, contudo, se enfoque aquilo que parece terrível demais para ser suportado; o espírito, inversamente, envolve distração e deslocamento para longe do problema emocional;

**Sublimação:** Gratificação de um impulso, cuja finalidade é preservada, mas cujo alvo ou objeto é convertido, de socialmente objetável, em socialmente valorizado. A sublimação libidinal implica uma dessexualização dos impulsos instintuais e a colocação de um juízo de valor que substitua a valoração do Superego ou da sociedade; a sublimação dos impulsos agressivos ocorre através de jogos ou de esportes prazerosos. Ao contrário das defesas neuróticas, a sublimação permite que os instintos sejam canalizados, ao invés de represados ou desviados; na sublimação, os sentimentos são reconhecidos, modificados e dirigidos para pessoa ou finalidade importante, resultando daí modesta satisfação instintual; o indivíduo busca estabelecer um objetivo secundário, satisfazendo-o, em substituição a um outro, que não seja aceito socialmente;

**Supressão :** decisão consciente ou semiconsciente de adiar a atenção para um impulso ou conflito consciente.

---

Fontes - Kaplan e Sadock, op. cit., pp. 120 e 121  
Laplanche e Pontalis, op. cit.

A eclosão da neurose ocorre quando o acúmulo excessivo de energia libidinal (catexa libidinal) atravessa as barreiras protetoras do ego, resultando em estados de pânico ou trauma.

Quando o ego é imaturo, sobretudo na infância, esses estados podem ocorrer, também repercutindo na vida adulta, em que são muito comuns mecanismos de fuga, para escapar de perigos reais ou imaginários, e de defesa, para que o ego possa reduzir os perigos de uma hipertaxia libidinal. De acordo com a teoria psicanalítica, o insucesso no combate a essas pulsões excessivas, interagindo sobre o ego é que constitui a neurose (Kaplan e Sadock, 1984).

De acordo com Garcia-Roza (1984), Freud também assevera que os conteúdos do inconsciente são indestrutíveis, havendo portanto no neurótico, a possibilidade de retorno dos conteúdos recalçados, exigindo-se uma suplementação dos mecanismos de defesa. Há um dispêndio constante de energia para fazer frente à ameaça que esses conteúdos representam.

A partir dessas bases teóricas da psicanálise serão discutidos o comportamento gerencial neurótico e os tipos de neurose mais comuns, relacionadas com o seu trabalho, comparando os fatores ansiogênicos, os sintomas perturbatórios e as afecções neuróticas às contribuições de outras escolas da psicologia do trabalho.

### III. 3 - Fatores Ansiogênicos e Sintomas Perturbatórios

Conforme Diamond e Allcorn (1990), o comportamento inconsciente é a principal ameaça a muitas empresas. Torna-se então, um imperativo administrativo, entender as dramáticas influências dos motivos inconscientes no comportamento gerencial, assim como os eventos estressantes que produzem ansiedades neuróticas e sentimentos de culpa.

À ansiedade normal de um ambiente organizacional estável, em que há respostas adequadas e não obrigatórias ao estresse, contrapõe-se a ansiedade neurótica, como reação exagerada, inapropriada e compulsiva ao estresse. A primeira mantém a auto-estima de gerentes e subordinados em nível adequado; a segunda diminui a auto-estima do corpo funcional.

Os autores partem do princípio de que o destino de uma organização é envolvido com eventos estressantes periódicos e que a sua identificação servirá para minimizar problemas futuros:

*A chave para aplicar a teoria das relações de trabalho inconscientes é identificar um evento crítico que os empregados achem estressantes. A habilidade em reconhecer exemplos de reação de uma pessoa em determinado acontecimento e as conseqüências daquelas reações nos outros (no contexto do papel organizacional e posições hierárquicas), é decisivo para entender as conseqüências do interrelacionamento humano e mudanças iniciais no **status quo**.(ibid., p. 57-58).*

Diamond e Allcorn (ibid.) classificam os comportamentos

gerenciais como perfeccionistas, narcisistas, arrogantes-vingativos, intencionalistas, submissos e resignados. Para eles, o gestor utiliza essas estratégias como defesas contra os sintomas de ansiedade no trabalho. (Citados no III.5 deste trabalho).

Por seu turno, Moscovici (1988) alinha os traços neuróticos típicos do comportamento humano que promovem componentes disfuncionais: . desconfiança, medos irracionais, depressão, timidez acentuada e alegria exagerada, como exemplos de traços que compõem muitas personalidades normais que, no entanto, dentro do ambiente empresarial demonstram atuação deficiente, limitada e estereotipada.

Para Kaplan e Sadock (1984), a cultura psicanalítica, através de alguns de seus expoentes, como Karen Horney e Erich Fromm, denunciou o desajuste básico entre a nossa sociedade tecnológica e consumista, fonte potencial de neurotização, e um estado ideal de harmonização psíquica para o qual o homem foi destinado pela natureza.

Segundo Horney (1969), existiria uma ansiedade básica na criança, que sempre se sente isolada e desamparada num mundo potencialmente hostil e os seus estados emocionais desagradáveis, em muitos casos, manifestam-se sob uma forma de tensão emocional em várias fases da vida adulta. A conjugação dos sentimentos de isolamento, desamparo e hostilidade é

que desencadeiam um clima de ameaça à segurança do indivíduo, que deve ser aliviado a qualquer custo.

Já Erich Fromm (1976, apud. Moscovici, 1988) denuncia que a incessante busca do ter (ganhar mais dinheiro, comprar mais coisas e obter sucesso) demonstra toda a nossa possessividade (coisas, poder, lucro, propriedade privada) e tendência de sermos possuídos pelas nossas posses que, em certo sentido, nos dão uma sensação de segurança.

Na verdade, é ilusória a tentativa de alcançar-se a liberdade através do acúmulo de riquezas, tendo em vista que o preço que a fortuna cobra para ser obtida e mantida é o sacrifício da liberdade que tanto desejamos obter.

O próprio Erich Fromm argumenta que a neurose é um conflito entre a luta legítima da liberdade e a independência e os arranjos sociais que resultam na frustração do homem, em busca de afirmação própria, felicidade e independência (Mullahy, 1969).

Moscovici (1988) chama atenção para a influência cultural, estratégica e estrutural do estilo neurótico entre os membros executivos do topo das organizações. Quanto mais graduados de uma administração, mais neurótica se torna a organização como um todo.

Kets de Vries e Müller (1985, apud. Moscovici) propuseram cinco estilos neuróticos comuns aos executivos: paranóide, compulsivo, dramático, depressivo e esquizóide. Conforme resume Moscovici (1988):

*O estilo paranóide caracteriza-se por desconfianças dos outros, sensibilidade exagerada e estado intenso de alerta, prontidão para revidar ameaças percebidas, grande preocupação com motivos ocultos e significados especiais, atenção ampliada. Pessoalmente mostra-se frio, racional, sem emoções. Suas fantasias fazem-no acreditar que não pode confiar em ninguém, que existe uma força superior ameaçadora que vai alcançá-lo e que é melhor ficar sempre "em guarda", na defensiva.*

*O estilo compulsivo mostra perfeccionismo, preocupação com detalhes, insistência para que outros se submetam ao seu modo de fazer as coisas. As relações são vistas em termos de dominação e submissão. Faltam-lhe espontaneidade e habilidade para relaxar. Apresenta meticulosidade, dogmatismo e obstinação. Suas fantasias fomentam sua ojeriza a ficar subjugado pelos acontecimentos, por isso é compelido a controlar todas as coisas que lhe dizem respeito.*

*O estilo dramático expressa suas emoções de forma exagerada, chamando continuamente a atenção sobre si, evidenciando preocupação narcísica, necessidade de excitação e atividade ("o espetáculo não pode parar"). Demonstra alternância entre idealização e depreciação dos outros e tendência a explorar as pessoas. Exibe, ainda, incapacidade para concentração e atenção dirigida. Em suas fantasias deseja obter a atenção e impressionar as pessoas que importam em sua vida.*

*O estilo depressivo manifesta sentimentos de culpa, autocensura, inadequação e auto desvalorização, senso de desproteção e desesperança, de estar à mercê dos acontecimentos. Revela também diminuição da capacidade de pensar claramente, perda de interesse e motivação, inabilidade para experimentar prazer. Sua fantasia reforça a convicção de que é impossível mudar o curso dos eventos em sua vida e de que ele não é mesmo capaz.*

*O estilo esquizóide identifica-se por evasão, não envolvimento, distanciamento, separação, senso de estranheza, falta de excitação ou entusiasmo, indiferença a elogios ou críticas, falta de interesse no presente e no futuro. A aparência é fria, sem emoções. Suas fantasias dizem que o mundo real não lhe oferece nenhuma satisfação, que suas interações com os outros eventualmente fracassarão e lhe causarão prejuízo; portanto, é mais seguro permanecer distante de tudo e de todos.(p. 89-91).*

Como as organizações se erguem para preponderar sobre os indivíduos, estimulando neles tudo o que for preciso para doarem o máximo de suas capacidades e de sua excelência, mesmo os comportamentos neuróticos podem servir de algum modo para o progresso do ambiente empresarial.

O grande perigo está na generalização do comportamento neurótico porque, ao se tornar regra, obrigará a organização a dispêndios extraordinários em termos de internações médicas e psiquiátricas de sua mão-de-obra, o que a longo prazo irá conduzir a rendimentos decrescentes de produtividade.

Observa-se que, dentre as teorias abordadas, a neurose pode ser estudada sob as vertentes americana e francesa.

A Escola Inglesa interpreta a neurose gerencial como estresse, sendo bastante influenciada pelos psicólogos americanos da escola não-behaviorista e olha mais para o gerente que para o homem. Já a Escola Francesa procura interpretar as neuroses gerenciais no âmbito exclusivo da psicanálise, enfocando mais o homem que o gerente.

Tanto uma abordagem quanto outra deixa a desejar, pois a primeira enfatiza a empresa como fator preponderante no comportamento gerencial e, a segunda, não leva em conta as influências organizacionais e ambientais exercidas sobre os indivíduos.

### III. 4 - Revisionismo Freudiano e Comportamento Gerencial

Chama-se, comumente, de "revisionismo freudiano" ao movimento de aprofundamento das teses de Freud, praticado principalmente por psicanalistas americanos, como Karen Horney, Erich Fromm e Harry Stack Sullivan.

Essas personalidades, mais próximas da realidade neurótica da sociedade contemporânea, puderam exercer a reflexão sobre os assuntos mais cotidianos e menos "clássicos" de nossos problemas psicológicos. Não esqueceram, inclusive, a sociedade política e um de seus corolários: a atividade empresarial.

Karen Horney (1969), por exemplo, ao entrar em contato com a cultura americana, percebeu que vários conflitos neuróticos são determinados por condições culturais. Ao contrário de Freud, que considerava o "Complexo de Édipo" como âmago da neurose, Horney interpretava os fenômenos neuróticos a partir de uma "ansiedade básica", que varia de cultura para cultura, como o próprio conceito de "normalidade": o ser humano normal não existe, diz ela, o que de certa forma esvazia o próprio conceito de neurose por não ter ele com o que se comparar.

A psicanalista considerava que existiam algumas características subjacentes a todas as neuroses: "certa rigidez de reação e uma discrepância entre potencialidade e realizações" (ibid., p.20).

Enquanto uma pessoa, estimada como normal, reage de acordo com os requisitos da situação objetiva, os neuróticos envolvem todas as situações numa atmosfera de suspeita, tachando os seus interlocutores como indignos de confiança. Ao contrário das pessoas ditas normais, que são flexíveis em suas atitudes e comportamentos, o neurótico é rígido e inflexível (cf. Mullahy, 1969).

Para Horney, a ansiedade é o "motor" da neurose, aquilo que mantém o processo neurótico em movimento. A partir daí, ela define neurose como "perturbação psíquica provocada por temores e defesas contra esses temores e por tentativas para encontrar soluções de compromisso para tendências conflitantes." (Mullahy, op. cit., pp. 248-49).

As neuroses seriam de caráter e de situação. Numa neurose de caráter, o principal problema reside nas deformações de caráter que não se revelam na vida externa da pessoa; nas neuroses de situação, existe uma reação de uma pessoa, até então intacta e imperturbada, por uma situação externa repleta de conflitos.

Acentuando, ao contrário de Freud, uma compreensão funcional das neuroses, Horney assinala que os conflitos neuróticos variam de cultura para cultura e não motivados por uma natureza comum a todos os homens. As peculiaridades comuns aos neuróticos, por sua vez, são devidas às dificuldades existentes em nosso tempo e cultura (ibid.).

A autora esforça-se por demonstrar que existem dificuldades em nossa cultura que são responsáveis por nossos conflitos psíquicos. Uma delas, que influencia diretamente o comportamento gerencial, seria a demanda neurótica por poder, prestígio e posse de riquezas. O desejo de dominar, conquistar prestígio e adquirir riquezas não é necessariamente neurótico, a não ser que brote da ansiedade, do rancor e dos sentimentos de inferioridade, dos que querem o poder nas mãos para que não possam ser molestados.

Em nossa cultura, a luta pelo poder e pela posse de riquezas é aplaudida e louvada de várias formas, impelindo os neuróticos a constantemente inflarem seus "egos", a fim de se protegerem dos insuportáveis sentimentos de insignificância e desvalimento (cf. Mullahy, op. cit.). As pessoas com neurose de poder querem ter razão o tempo todo, querem fazer predominar suas opiniões, dominar pessoas e coisas, além de jamais ceder quando estarão erradas. Só vendo a sua ambição de poder, percebe-se que esses neuróticos são incapazes de amar (ibid.).

A busca neurótica de prestígio assume formas diversificadas, como exibição de riquezas, de conhecimentos, de relacionamentos com pessoas proeminentes e constante necessidade de exposição e admiração. O neurótico pelo poder canaliza a sua hostilidade para níveis "civilizados", tomando a forma de dominação, humilhação e de causar privações aos outros.

A busca neurótica de posses pressupõe despojar os outros das mesmas posses, esgrimindo inveja, mesquinhez, cobiça e avareza degradante.

Entretanto, Horney (1969) acredita que mesmo características negativas são influenciados por padrões culturais :

*Na luta pela conquista de posses, a hostilidade usualmente apresenta-se como uma tendência para espoliar outros. O desejo de burlar, roubar, explorar ou frustrar não é em si mesmo neurótico. Pode ser condicionado pela cultura ou justificado pela situação do momento, ou então ser normalmente considerado uma questão de convivência. No neurótico, contudo, essas tendências contém uma alta carga emotiva. Ainda que as vantagens concretas que lhe advenham sejam irrelevantes, ele se sentirá jubiloso e triunfante quando obtiver êxito; para conseguir uma pechincha talvez desperdice tempo e dinheiro absolutamente desproporcionais à soma economizada. Sua satisfação com o sucesso tem duas origens: a impressão de ter sido mais esperto que os outros e o sentimento de havê-los prejudicado.*  
(p.133)

Assim como as empresas, neste fim de século, competem acirradamente entre si, estabelece-se a concorrência e a competição entre os indivíduos como característica predominante em nossa cultura, sendo um centro

infalível dos conflitos neuróticos.

A competição neurótica pressupõe confrontar-se com outras pessoas que não são competidoras, fazendo com que a ambição do neurótico exceda a todos os limites. Ele reverte-se de um impulso cego, indiscriminado e coercitivo de menosprezar, frustrar e derrotar outras pessoas (cf. Mullahy, op. cit.).

Karen Horney (1969) afasta-se, pois, de Freud, na medida em que o criador da Psicanálise atribuía os fenômenos sociais a fatores psíquicos e biológicos e via a cultura como resultado de um complexo processo social resultante de impulsos biológicos reprimidos ou sublimados, o que, em última análise, implicaria num aumento das neuroses como o preço que a humanidade teria de pagar por sua evolução cultural.

A competição individual é um traço eminentemente cultural da sociedade moderna e não uma característica biologicamente determinada. O espírito de competição é um dos fatores predominantes nas relações sociais. Também não é biologicamente orientado, mas resultante de certas condições culturais, que marcam os homens do nascimento à morte.

Tal busca frenética por sucesso, conforme Horney (1969), pode gerar toda a sorte de frustrações emocionais:

*Segundo ideologias existentes, o sucesso não se deve a nossos méritos próprios, ou seja, em termos religiosos, ele é um sinal visível da graça de Deus; na verdade, ele depende de uma série de fatores alheios ao nosso controle - circunstâncias fortuitas, ausência de escrúpulos etc. Não obstante, ante a pressão da ideologia em vigor, até a pessoa mais normal é forçada a achar que vale alguma coisa ter sucesso e que não vale nada se não se sai bem. Isso oferece uma base assaz instável para auto-estima. (p.208-09).*

Já para Erich Fromm (1970), a psicanálise revela que as pessoas egoístas são profundamente ansiosas, cheias de animosidade por elas próprias, vazias e frustradas, porque são, na verdade, impotentes e incapazes de amar. Como carecem de respeito e amor por si mesmas, não têm, necessariamente, respeito pela dignidade, integridade e direitos dos demais. Podem ser produtivas, mas o seu interesse próprio não é genuíno, amoroso, mas gera mais instabilidade e ansiedade.

Ele acredita que em face do intenso narcisismo de que o homem é dotado, qualquer insulto à sua auto-imagem é tão devastador que naturalmente mobilizará intensa hostilidade.

Em casos extremos, quando o homem perde fé na vida, ele supera o seu desespero por meio de uma busca frenética de objetivos mundanos - dinheiro, poder, prestígio.

Fromm (1970) considera que o esforço de dominação capitalista tem, no fundo, um caráter sádico, por que não existe maior poder sobre

outra pessoa do que o de obrigá-la a suportar sofrimento sem ser capaz de defender-se. “O prazer do domínio completo sobre outra pessoa (ou outro ser vivo) é a essência mesma do impulso sádico”(p.34).

O autor denuncia a sociedade que coisifica os homens através da produção :

*Em centros gigantescos de produção, cidades gigantescas, países gigantescos, os homens são administrados como se fossem coisas; os homens e seus administradores são transformados em coisas, e obedecem às leis das coisas. Mas o homem não se destina a ser uma coisa: ele é destruído se se converte numa coisa, e antes que isso ocorra ele fica desesperado e quer matar toda a vida. (op. cit., p.62).*

Para Fromm (ibid.), o aumento da violência ocorre na razão direta em que o homem, esvaziado da própria essência, passa a crer mais nas máquinas do que em si mesmo.

Uma correta orientação produtiva equiparia o homem da capacidade de superar seu isolamento e alcançar a transcendência. Esse caráter produtivo teria de ser distinto do caráter meramente mercante, que tenta compensar sua incerteza e ansiedade, obtendo sucesso material.

A ansiedade é o fator central no desenvolvimento da personalidade, de acordo com as teorias neofreudianas, assim como para o próprio Freud.

Para Sullivan (cf. Kaplan e Sadock, 1984), a ansiedade seria um fenômeno interpessoal e definida como sendo a resposta a sentimentos de desaprovação causados na pessoa por um adulto de importância significativa.

A ansiedade consiste na sensação mais angustiante e aflitiva que exista e pode acompanhar-se de uma variedade de sintomas somáticos e sensações de destruição iminente; não pode ser tolerada por muito tempo: deve ser imediatamente tratada. Para Sullivan, a aprendizagem consistiria na atividade humana de controle da ansiedade (ibid.).

De acordo com Sullivan (cf. Mullahy, 1969), todo ser humano teria metas superiores, que vão além das necessidades de *status* e de se relacionar com as pessoas, que envolvem as necessidades de satisfação e segurança (ibid.). A satisfação completa de uma necessidade, especialmente a de segurança, é freqüentemente interrompida pela presença ou desenvolvimento da ansiedade :

*Numa sociedade afluyente, as tensões do homem estão quase que exclusivamente relacionadas com a sua necessidade de segurança, que pode ser satisfeita através de relações interpessoais significativas. Se um indivíduo é excepcionalmente bem sucedido em satisfazer tanto suas necessidades biológicas como psicológicas, e se experimentar um mínimo de situações desintegradoras, sentirá apenas um mínimo de ansiedade. (ibid., pp. 134-135).*

Sullivan (cf. Mullahy, 1969) denominou auto-estima ao aumento crescente da sensação de segurança, assinalando que um mínimo de

auto-estima se faz imprescindível para lidar com sentimentos reais como impotência e desamparo, que são despertados no homem no curso da vida.

Ele considera que uma das características da ansiedade é que ela interfere na observação e análise, com a aquisição de informações e compreensão e com a recordação e previsão. Interfere também no estado de percepção dos fatores que, numa dada situação, foram relevantes para sua ocorrência. Por conseguinte, interfere na ação eficiente do homem.

Como se pode observar nas teorias de Horney, Fromm e Sullivan, não há uma preocupação específica com a mentalidade gerencial entre os neo-freudianos. De modo que tem razão a vertente francesa, pois, baseada nas teorias da psicanálise, afiança não existirem na verdade as “neuroses de trabalho”, mas que são apenas psiconeuroses, que são desencadeadas por ocasião do trabalho, como astenias reacionais ao trabalho ou meramente neuroses de situação, como diria Horney.

Conforme Nicole Aubert (1993), no ambiente empresarial, o indivíduo revive, através de uma situação organizacional ou profissional determinada, um conflito infantil, em que a situação em questão seria a causa dessa revivescência, chamada então de psiconeurose profissional.

Ela assevera que certas profissões, apesar de não promoverem agressões físicas, são carregadas de agressões psíquicas. A autora distingue o trabalho equilibrante que permite a diminuição da carga psíquica, do trabalho fatigante, que não permite a diminuição dessa carga (ibid.).

A psiconeurose profissional seria, então, uma caixa de ressonância de conteúdos neuróticos preexistentes, adquiridos na infância, sendo receptiva à “história” do conteúdo neurótico.

Aubert (1993) comenta que as neuroses organizacionais decorrem de uma espera inútil por parte do gerente e de outros colaboradores de receberem melhor tratamento por parte da empresa. Essa idealização mal resolvida conduz a uma “queimadura interna”, naqueles que buscam a excelência e estão dispostos a pagar o custo elevado do sucesso.

Como o ambiente de trabalho em geral não assegura o Ego Ideal, o gerente busca desempenhos cada vez mais elevados, enquanto a organização exhibe que os objetivos dos colaboradores são irrealizáveis. Desse conflito entre o Ego Ideal e o Ego, entre a organização que exige excelência, mas frustra os empregados é que surgem os conflitos neuróticos, os sentimentos de frustração, depressão e de desvalorização do Ego (ibid.).

Infelizmente, essas tendências, específicas do campo

empresarial, não foram discutidas pelos neo-freudianos, sendo tratadas, de modo esquemático, como já visto, pelos adeptos da teoria americana do estresse, principalmente na contribuição derivada da Escola comportamental de Skinner (Behaviorismo).

### **III. 5 - Componentes Disfuncionais (ou neuróticos) do Comportamento Gerencial**

As neuroses não são tipos puros, seccionados entre si e sujeitos à rígida taxionomia. O que existe, na verdade, é uma constante interpretação de sintomas, que demonstram, a princípio, que o comportamento neurótico não é descontínuo, da mesma forma como as neuroses não se manifestam de maneira diferente nos ambientes familiar e de trabalho. O empregado e o gerente não podem ser separados de si mesmos no momento em que exercem as suas atividades laboriais.

Dentre as psiconeuroses, a histeria foi a primeira estudada por Freud (1895), que combateu o ponto-de-vista que a confundia, numa ótica médica antiga, com patologias de origem anatômica.

Durante anos, a histeria foi pesquisada em duas direções distintas, na busca de resultados satisfatórios. Uma corrente estudava seus sintomas como afecções neurológicas e outra, como sendo promovidos por auto-sugestão. Na primeira, distinguia-se Charcot; da última, participaram Breuer e Freud.

Freud e Breuer (1895), ultrapassando Charcot, concluíram

que os histéricos se utilizam do mecanismo da repressão e do recalçamento para expulsar recordações dolorosas, não as expressando por considerá-las negativas. Reprime-se, então, essa energia emocional, que é convertida, por estímulo inconsciente, em sintoma físico da histeria.

A histeria resulta de um conflito interno profundo e, a maneira que o histérico encontra de escapar desse conflito, é através da conversão somática. Frequentemente, o indivíduo apresenta uma grande sugestionabilidade e uma forte sensibilidade.

Tentando curar seus pacientes, Breuer lançava mão do método catártico ( *talking cure* ), depois aperfeiçoado por Freud.

Segundo Kaplan e Sadock (1984), a histeria produz sintomas físicos, como paralisia, anestesia, cegueira, convulsões, desmaios e outros tipos de experiências dolorosas, mas que não possuem bases somáticas. Em casos graves, os acontecimentos emocionais marcantes não têm lembrança consciente, podendo haver perturbações dissociativas, como o sonambulismo, estados de fuga e amnésicos e estados de personalidade múltipla, incluindo também estados de transe, escrita automática e algumas formas de estados de experiência mística.

Identificaram-se nessa neurose, conflitos básicos produzidos

por desejos genitais e a constituição de defesas contra as estimulações libidinais excessivamente intensas. Existe uma regressão ao estágio fálico de desenvolvimento psicosexual, em que alterações da função ou sensação motora podem ocorrer.

Na histeria, é transmitida simbolicamente para um órgão físico, a força erótica reprimida pelo inconsciente, o que faz com que a neurose se manifeste de várias maneiras, complicando o quadro clínico (ibid.).

O comportamento gerencial conflitivo típico dessa neurose (cf. pesquisa realizada para este trabalho, cap. IV.3) é a presença de estímulos de exibição e exagero, oscilação de humor, que varia entre alegria, explosões temperamentais e dramaticidade na voz e na gesticulação. Observa-se dissociação da realidade, onde o indivíduo começa a discorrer sobre determinado assunto mas não o completa, mudando para outro completamente diferente (é provável que esteja se sentindo incomodado em algum aspecto emocional - daí a necessidade de trocar de assunto).

A fragilidade emocional é característica básica do histérico. Demonstra reações exageradas, onde qualquer coisa é carregada de emoção, mostrando-se bastante sensível, afável e, por outro lado, irritadiço.

Para os subordinados e seus pares gerenciais, é difícil lidar

com ele, pois quando contrariado, reage de forma agressiva ou fica muito triste.

Não gosta de ser controlado, mas gosta de controlar e para isso, libera emoção utilizando vários artifícios, entre eles o jogo da sedução, agradando para conseguir o que deseja. Busca obter atenção e impressionar utilizando mecanismos de compensação para ganhos secundários - por exemplo, se trabalha mais que o necessário, provocando doenças em si mesmo, faz questão de trabalhar mesmo doente, para obter admiração e reconhecimento.

O gerente com características disfuncionais histéricas, embora busque realização de suas idéias, tem medo de ser depreciado pelos outros. Esse executivo também pode ser bastante criativo, dinâmico, competente, excelente profissional e, devido ao seu alto grau de energia emocional, revitaliza sua equipe de trabalho, gerando subordinados com comportamentos que demonstram autoconfiança, desejo de arriscar-se, mais espontâneos, que gostam de ocupar espaço e assumir novas funções.

O segundo tipo de psicose é a neurose obsessiva, em que o conflito psíquico apresenta-se por sintomas compulsivos. O indivíduo é compelido a agir de forma indesejável, compulsiva, para aliviar determinados pensamentos que o incomodam e lhe causam dúvidas.

O pensamento obsessivo é tão persistente que domina a mente do indivíduo e este não consegue controlar-se, a ponto de utilizar-se de rituais compulsivos para aliviar pensamentos e minimizar suas ansiedades. A obsessão também pode aparecer sem os sintomas compulsivos, com os seus pensamentos voltando-se para uma única idéia, geralmente de autodestruição.

Conforme Laplanche e Pontalis (1970), os mecanismos de defesa mais identificados por Freud, nesse tipo de neurose, são o deslocamento, o isolamento, a anulação, a regressão e a formação reativa, havendo uma relação sado-masoquista interiorizada sob a forma de tensão entre o ego e um superego particularmente cruel.

Para Kaplan et al (1984), a perturbação obsessiva caracteriza-se por pensamentos persistentes, recorrentes e por comportamentos executados repetidamente, com pouca relação com as exigências realistas do paciente e que são experimentados por ele como estranhos ou intrusos. O indivíduo constantemente ruma dúvidas e medos irracionais, mostrando forte tendência à ambivalência, a uma regressão a pensamentos mágicos e à rigidez e destrutividade do superego.

Os conflitos envolvidos na neurose obsessiva geralmente encontram-se mais próximos da fase pré-falica do desenvolvimento psicosexual

que da fase fálico-edípica. A neurose obsessiva atua como defesa contra uma idéia inconsciente dolorosa, deslocando o afeto para alguma outra idéia indiretamente associada mais tolerável que, por sua vez, se torna envolvida com uma excessiva quantidade de afeto ( ibid.).

Conforme esclarece Nunes (1976) :

*Contrariamente aos fóbicos, que receiam ser atingidos por objetos ou situações perigosas, os obsessivos temem males que possam ocorrer a pessoas queridas. Na neurose obsessiva, os pensamentos inaceitáveis podem estar presentes na consciência, em razão do isolamento do afeto. (p. 17)*

Do ponto-de-vista do comportamento gerencial conflitivo, o tipo obsessivo tende a ter meticulosidade exagerada, admiração compulsiva pelos rituais, mania de perfeição, caráter excessivamente regrado, dominador e controlador.

O gestor obsessivo possui tendências místicas, é supersticioso - em função de pensamentos (delirantes) de que coisas ruins vão acontecer. Sente-se responsável por tudo e culpa-se quando as coisas não dão certo. É hesitante, medroso. Falta-lhe espontaneidade, demonstra dificuldade de relaxar, é tenso, preocupa-se com detalhes. Utiliza a dominação como forma de relacionar-se com seus subordinados e a submissão com seus chefes. Insiste para que seu corpo funcional execute as tarefas da forma como ele acha que é a mais adequada, ou seja, o mais perfeito possível. Não perdoa nada, é irredutível,

sistemático, faz questão de tudo “perfeito”. É exigente consigo e com os outros, daí possuir poucos amigos, pois consideram-no um “chato”.

O obsessivo não se envolve em tarefas mais ousadas, inovadoras, dificultando o desenvolvimento de sua equipe de trabalho. Para ele, tudo o que seja fora do seu controle é arriscado. Ao contrário do histérico, procura reter as emoções, com medo de perder o controle; não se doa. Culmina por criar tensão nos subordinados pelo seu nível de exigência, deixando-os exauridos ao tentar submetê-los aos padrões impostos pela organização, transmitindo com isso, no seu entender, um comportamento de honradez e justiça.

Por outro lado, sua obstinação leva-o a seguir as diretrizes organizacionais e direciona sua energia para o término da tarefa com perfeição.

O terceiro tipo de psicose identificado por Freud seria a histeria de angústia, cujo sintoma central é a fobia, que é uma reação anormal de medo causada por um conflito paralisante, resultante de um aumento da excitação sexual ligada a um objeto inconsciente. O medo seria evitado afastando do ego o conflito, repelindo a ansiedade através de estados de inibição, de associações históricas e significados simbólicos (Kaplan et al, 1984).

Freud (1909) relacionou histeria de angústia com neurose fóbica, embora não considerasse os termos sinônimos, criando, ainda o termo

"histeria de conversão" para caracterizar a histeria sem qualquer angústia. Na histeria da angústia "... a libido que o recalçamento desligou do material patogênico não é convertida (...), mas libertada sob a forma de angústia." E, na formação dos sintomas fóbicos têm origem "num trabalho psíquico que se exerce desde logo para ligar de novo psiquicamente à angústia tornada livre. A histeria de angústia desenvolve-se cada vez mais no sentido da 'fobia' " (Freud, 1909 - apud. Laplanche e Pontalis, 1970, p. 277).

O indivíduo fóbico acredita que determinados objetos ou situações são responsáveis por sentimentos profundos de ansiedade. Esses objetos ou situações, na verdade, simbolizam algo ligado a algum conflito reprimido, que se expressa por comportamentos destinados a evitar situações que possibilitem emergência do conflito.

Segundo Kaplan et al (1984), o fóbico tem reações orgânicas de modo intenso, apresentando palpitações, suores frios e outros sintomas. Em adultos, as fobias geralmente eclodem em épocas de crise na vida sexual, com fixação no estágio fálico, frustrações sexuais, sensibilidade extrema a reações ansiosas e aumento de excitação libidinal.

As fobias mais comuns são a zoofobia (medo de animais), a patofobia (medo de doenças), a tanofobia (medo da morte), a claustrofobia (medo

de lugares fechados), a acrofobia (medo de altura). As fobias de infecção e contato, em que o indivíduo evita de todo o modo a sujeira, encobre tentações eróticas anais ; o medo de ruas abertas, que pode encobrir desejos exibicionistas etc.

O executivo fóbico, por sua vez, irá experimentar inseguranças e medos intensos, que provocam depressão, pessimismo e inibições. Reações internas como a raiva e o amor podem estar sujeitas a mecanismos anulatórios, incluindo a aniquilação de situações que o executivo a princípio desejou.

Apresenta medos infundados, assusta-se com facilidade, vive em estado de alerta, sempre esperando situações catastróficas. Por exemplo, se o momento da organização é de mudança, onde existe uma expansão do negócio e, para tal, está se desenvolvendo um plano de carreira, ele fantasia que perderá seu cargo, que será mandado embora, que a empresa está enganando os funcionários, que existe algo por traz disso.

É inseguro, acha que não é aceito pelos outros, não se sente amado, sente-se rejeitado. Tem necessidade de controlar tudo que lhe diz respeito, precisa ter segurança em todas as coisas que faz, tem que ter saída para todos os tipos de situações, pois, em casos imprevisíveis, entra em pânico e não tolera frustração (- que vive como morte, aniquilamento).

Tem medo de ficar sozinho, daí procurar trabalhar com outras pessoas. Tem medo de morrer, ficar doente - o que pode derivar na hipocondria.

Seus subordinados reagem aos seus comportamentos desconfiando de tudo e de todos, têm necessidade de aprovação, reconhecimento, baixa auto-estima, demonstram pouca iniciativa.

Em contrapartida, devido as suas características, o gerente fóbico consegue detectar ameaças e captar oportunidades na organização. Percebe os riscos que pode ocorrer a ele e à própria empresa, precocemente.

O campo das neuroses actuais distingue-se, segundo Freud (1895), das psiconeuroses, em primeiro lugar por sua origem, que não deve ser procurada nos conflitos infantis, mas no presente, na vida atual do indivíduo. A etiologia dessas neuroses é somática e não psíquica:

*A fonte da excitação, a causa precipitante do distúrbio, repousa no campo somático em vez de no psíquico, tal como é o caso da histeria e da neurose obsessiva.*(Freud - 1895, Obras Completas, 1975, vol. III, p. 133-4).

Em segundo lugar, os sintomas, no grupo das neuroses actuais, resultam diretamente da ausência ou da inadequação da satisfação sexual e não de uma expressão simbólica e superdeterminada. Há, aqui, a ausência daquela mediação encontrada na formação das psiconeuroses ( como o deslocamento e a condensação etc.).

Laplanche e Pontalis (1970) observam que a antiga noção de neurose actual leva diretamente às concepções modernas sobre as afecções psicossomáticas. Enquanto Freud encarava em sua teoria apenas a não-satisfação das pulsões sexuais, dever-se-ia, ainda, se levar em conta, na gênese de sintomas neuróticos actuais e psicossomáticos, a repressão da agressividade.

A neurose de angústia, conforme Freud (1895 ), tem como fator básico o acúmulo da tensão sexual, que se transformaria, sem elaboração psíquica, em sintoma. Ou seja, a excitação sexual não pode se integrar ao plano psíquico, sendo somatizada sob a forma de angústia, conservando-se no físico. É uma angústia crônica ou espera ansiosa, suscetível de se ligar a qualquer conteúdo representativo que lhe possa oferecer um suporte. Ou seja, a angústia é caracterizada pelo medo que o indivíduo sente, sem que para tal, exista uma causa ou objeto.

A neurose de angústia se confunde com os outros tipos de neurose por estar presente em cada uma, apresentando sintomas característicos da fobia (medo), histeria (conversão somática), obsessiva (pensamentos, idéias repetitivas).

Pode existir também, um acesso de angústia pura, pavor noturno, vertigem, dispnéia, perturbações cardíacas, exsudação, ansiedade

constante, medos irracionais de morrer ou adoecer e, ainda, distúrbios psicossomáticos como asma, taquicardia, hipertensão arterial, enxaquecas, dores de coluna, problemas estomacais, irritabilidade, depressão, desânimo e outros (ibid.).

Ao nível gerencial, o executivo repetiria os sintomas acima, geralmente exibindo insegurança e perturbações psicossomáticas.

Assim, o gestor demonstra sintomas psicossomáticos sem causa aparente, sendo os mais comuns, os problemas cardíacos, fadiga, problemas estomacais, problemas respiratórios, alergias, entre outros.

Freud (1895) considerou como integrantes das neuroses actuais, a neurastenia e a hipocondria, que muito raramente aparecem sozinhas, não conjugadas com outras neuroses. Aliás, é importante ressaltar que, para vários seguidores de Freud, as neuroses combinavam-se, dependendo do quadro clínico individual.

Foi o médico clínico G. Beard (1839-1883) quem cunhou o termo "neurastenia", que significa etimologicamente, fraqueza nervosa. Para Freud (cf. Laplanche e Pontalis, 1970), ela é uma neurose autônoma, caracterizada pela impressão de fadiga física, por cefaléias e dispepsias, prisão

de ventre, parestesias espinais, empobrecimento da atividade sexual e incapacidade de resolver de forma adequada a tensão libidinal (masturbação).

Já a hipocondria, raramente aparece como neurose isolada, sendo partícipe do quadro de sintomas da neurose obsessiva ou de uma condição psicótica, em que impulsos sádicos ou hostis, removidos de objetos e representados na forma de queixas orgânicas, tornam marcante o caráter narcísico (em que o indivíduo preocupa-se excessivamente consigo mesmo e com sua saúde), isolado e monomaniaco do hipocondríaco, que transita entre o caráter histérico e as ilusões psicóticas ( Kaplan et al, 1984).

A neurastenia e a hipocondria, no campo gerencial, podem contribuir, por sua vez, no grau de absenteísmo do trabalho, considerando os pedidos de licença para tratamento médico e os custos para a empresa do controle desses distúrbios.

Diamond e Allcorn (1990) referem-se a ações gerenciais de “auto-defesa”, dividindo-as em perfeccionistas, narcisistas, arrogante-vingativas, intencionalistas, submissas e resignadas. Consideram-nas como estratégias de defesa para afastar a ansiedade, num ambiente empresarial.

Como se pode observar, os autores não classificam as neuroses de acordo com Freud, procurando demonstrar os efeitos ambientais, as

ações e reações dos gestores e seus subordinados, descrevendo os comportamentos defensivos. Sua contribuição às organizações e ao estudo do comportamento gerencial está em procurar demonstrar as múltiplas influências e caracterizar o comportamento do executivo, levando em conta sua história de vida e as pressões ambientais. Estudaram não só o gerente como também o comportamento do subordinado e suas reações ao chefe.

As deficiências da análise dos autores está na compartimentalização dos sintomas, como se os grupos de gerentes e subordinados pudessem ser homogêneos e não mistos, numa só organização. Os ciclos de comportamento frustrante e improdutivo são considerados, por exemplo, como respostas de defesa para a ansiedade neurótica, sem que se pergunte nunca se é a própria organização quem origina ou agrava com suas exigências esses desvios de comportamento.

Os autores acreditam que o perfeccionismo (obsessivo-compulsivo) seja uma reação a um ambiente de hostilidade e censura na infância, uma reação de defesa psicológica a um ambiente de adversidade, incerteza e ansiedade, mas também consideram que os gerentes perfeccionistas são mais ajustados às grandes organizações e às suas exigências hierárquicas.

Já os gerentes e subordinados do tipo arrogante-vingativos

produziriam conseqüências disfuncionais para a organização, sendo repelidos em organizações burocráticas e hierárquicas. Vários exemplos e combinações são por eles produzidos a partir de uma caracteriologia psicológica, que se reporta em recombinação aos sentimentos infantis guardados para sempre no inconsciente das pessoas:

## TIPOLOGIAS GERENCIAIS

### 1. TIPO ARROGANTE-VINGATIVO

#### *GERENTES*

A competitividade conduz ao *poder supremo*

Não delegam

Comando pela intimidação

Necessitam dominar e derrotar

Perseguição de qualquer estratégia para vencer

Paralização do *staff* por medo e intimidação

#### *SUBORDINADOS*

Competitividade altamente estimulada

Ética e moralidade são barreiras

Desejo de vencer todos os conflitos pela derrota do oponente

Evitam intimidade e colaboração, desconfiando de todos

Velhacaria e manipulação

Desejo de substituição do superior

## 2. TIPO PERFECCIONISTA

### GERENTES

Estabelecimento de padrões que são quase impossíveis de se submeter

Imagem de superioridade

Privam o *staff* de aprovação enquanto o trabalho não for completamente adequado

Delegam autoridade, mas privam os subordinados dos meios para controlar suas tarefas

Não aceitam críticas

### SUBORDINADOS

Imposição de padrões entre companheiros e superiores

Expectativa de padrões para serem praticados

Transmitem honradez e julgam todos

Condenam outros por não se submeterem a padrões e não reconhecem erros, desacertos e problemas

Exaurem-se tentando submeter-se aos padrões a eles impostos

## 3. TIPO NARCISISTA

### GERENTES

Exigência de admiração, amor, lealdade e submissão do *staff*

Manipulativos e autocratas

Incapazes de julgarem pessoas em profundidade

Não delegam, desejando tomar a maior parte das decisões

Com energia sem limites e sem restrições, sentem-se responsáveis por tudo; somente eles podem fazer

Tentam tomar conta de muitas tarefas simultaneamente sem concluir nenhuma

### SUBORDINADOS

Projetam auto-confiança

Desejam tomar decisões e se arriscar

Altamente produtivos, gostam de ocupar espaços e novas áreas

Se não forem corretamente acionados, tornam-se improdutivos

#### 4. TIPO INTENCIONALISTA

##### *GERENTES*

Líderes e coordenadores eficientes

Desejam delegar e transferir obrigações sem perder auto-estima

Lutam abertamente por convicções

Gostam de ser mentores, sentindo-se com isso mais competentes

Recebem muito reconhecimento fora da organização

##### *SUBORDINADOS*

Bons discípulos; copiam os bons atributos do líder

Questionam as autoridades

Reflexivos e conscientes

Colaboração e participação

Rejeição à rotina e à burocratização

Independência, autonomia e espontaneidade

#### 5. TIPO SUBMISSO

##### *GERENTES*

Cronicamente irresponsáveis

Incapacidade de reconhecer as contribuições

Potencialmente super-esclarecidos

Adaptam-se funcionalmente e de maneira impessoal

Complascência e condescendência

Impõem funções aos outros

##### *SUBORDINADOS*

Dependência orientada pela procura de autoridade

Obstinada necessidade de reconhecimento, aprovação e amor

Concentração na ordem, precisão, clareza, controle e eficiência rotineira

Tiram vantagens de convites

Vulnerabilidade

Aceitam responsabilidades, mas se queixam de que são vítimas delas

## 6. TIPO RESIGNADO

### GERENTES

Não delegam autoridade  
Indecisos, tentam adiar e procrastinar decisões  
Emocionalmente isolados  
Líderes indiferentes ou ausentes compensados pelo *staff*  
Aéreos

### SUBORDINADOS

Persistente conflito com a autoridade  
Ambivalentes, têm poucas iniciativas  
Sensíveis à violência  
Impulsivos, não se adaptam, podem se rebelar  
Preferem trabalhar sozinhos e evitam a competição

---

Fonte: DIAMOND, Michael A. & ALLCORN, Seth. The Freudian Factor. In: *Personnel Journal*, march 1990, p.54-65.

Os autores também misturam essas divisões tipológicas, compondo um painel de informações do tipo “estímulo-resposta” reproduzidos a seguir:

### GERENTES PERFECCIONISTAS VERSUS

1. *Subordinados Perfeccionistas* - geram muito estresse, exaustão na maioria das tarefas;
2. *Subordinados Arrogante-vingativos* - julgamento pelas chefias, separação do *staff* e luta contra os chefes;
3. *Subordinados Narcisistas* - estresse dos subordinados e desejo de transferir o gerente desgratificante;
4. *Subordinados Intencionalistas* - confusão e frustração para os chefes; os chefes nunca estão certos;

5. *Subordinados Submissos* - subordinados subservientes, com baixa-estima e mórbida dependência dos gerentes;
6. *Subordinados Resignados* - os chefes acham que são agressivos com os subordinados, os empregados não participam e são criticados por isso.

#### GERENTES ARROGANTE-VINGATIVOS VERSUS

1. *Subordinados Perfeccionistas* - os gerentes acham desagradável trabalhar com subordinados que encontram os seus erros; os subalternos perdem cargos ou acham tedioso mantê-los;
2. *Subordinados Arrogante-vingativos* - luta por domínio, falsidade e competição;
3. *Subordinados Narcisistas* - chefes frustrados, subordinados vitimizados, à procura de admiração;
4. *Subordinados Intencionalistas* - os gerentes acham difícil trabalhar com esse tipo de subordinados porque são pressionados a serem competitivos; ataques pessoais demissões e conflitos interpessoais;
5. *Subordinados Submissos* - os gerentes querem trabalhar com eles, querem controlar tudo, inclusive os subordinados; frieza, insensibilidade e exigência dos gerentes; estresse;

6. *Subordinados Resignados* - os gerentes acham que esses subordinados os observam como ameaçadores e exigentes; os subordinados acreditam que o chefe é violento e dominador; demissão e pouco apoio dos subordinados.

### GERENTES NARCISISTAS VERSUS

1. *Subordinados Perfeccionistas* - dificuldades para o acatamento de ordens;
2. *Subordinados Narcisistas* - gosto pela troca de idéias e estresse por problemas e falhas;
3. *Subordinados Intencionalistas* - os gerentes acham insatisfatório trabalhar com esses subordinados; os subordinados supervisionam as atribuições do gerente;
4. *Subordinados Arrogante-vingativos* - o desejo de admiração dos gerentes é impedido pela competição entre os subordinados;
5. *Subordinados Submissos* - o gerente quer ser admirado e o subordinado quer admirar; o subordinado não produz se não for supervisionado;
6. *Subordinados Resignados* - os gerentes acham desinteressante e improdutivo trabalhar com esses subordinados; os subordinados não despertam admiração e nem trabalham

para a realização dos ideais do chefe; os subordinados não querem mudanças; os chefes querem a remoção dos subordinados da participação ativa da organização.

### GERENTES INTENCIONALISTAS VERSUS

1. *Subordinados Perfeccionistas* - utilização pelos gerentes do trabalho perfeito; reconhecimento dos méritos do empregado;
2. *Subordinados Arrogante-vingativos* - refreamento dos empregados pelos chefes; frustração dos empregados;
3. *Subordinados Narcisistas* - utilização da energia excessiva dos subordinados, educando-os para finalizar as tarefas;
4. *Subordinados Intencionalistas* - colaboração, sensibilidade e participação; acham o trabalho estimulante; realização e progresso; conflitos como oportunidade de aprendizado; mudanças construtivas;
5. *Subordinados Submissos* - direção e associação com os subordinados; os chefes trabalham para desenvolver os empregados; boa parceria;
6. *Subordinados Resignados* - tentam achar uma parceria produtiva; os subordinados gostam de se acomodar; os chefes podem achar necessário demissões.

## GERENTES SUBMISSOS VERSUS

1. *Subordinados Perfeccionistas* - chefes frustrados por não serem amados e tendo sentimentos fortalecidos de ser vitimizados; os empregados encontram erros na atuação dos chefes; pouco trabalho; estresse;
2. *Subordinados Arrogante-vingativos* - domínio dos empregados; frieza dos subordinados; reforça o sentimento de inutilidade e de vitimização dos gerentes;
3. *Subordinados Narcisistas* - relações fracas entre chefes que preferem a rotina e subordinados que criam idéias pouco objetivas; relacionamento conflitivo e improdutivo; estresse;
4. *Subordinados Intencionalistas* - os chefes sentem-se confortáveis; os subordinados podem ser sensíveis às necessidades do chefe por querer agradar e atendê-lo; o chefe quer receber a aprovação e o reconhecimento do subordinado; relacionamento satisfatório;
5. *Subordinados Submissos* - os gerentes dependem dos subordinados, mas nada é providenciado; reprimem-se desejos por perfeição no trabalho; desempenho incompetente;
6. *Subordinados Resignados* - os subordinados provocam ansiedade e frustração; pode-se esperar pouco trabalho útil.

## GERENTES RESIGNADOS VERSUS

1. *Subordinados Perfeccionistas* - os gerentes querem conduzir o trabalho; conflito e demissão dos subordinados;
2. *Subordinados Arrogante-vingativos* - situação frustrante; conflito; ataques sem piedade; estresse;
3. *Subordinados Narcisistas* - aborrecimento; papel menos ameaçador dos gerentes; os subordinados concorrem para ser chefes;
4. *Subordinados Intencionalistas* - segurança para os gerentes com as responsabilidades assumidas pelos subordinados; a maior parte do trabalho é realizada pelos subordinados;
5. *Subordinados Submissos* - relacionamento de frieza com os subordinados, que acham que não recebem a consideração desejada; com isso, se esforçam muito; como não são reconhecidos, procuram outros chefes para admirar; pouca produtividade no trabalho;
6. *Subordinados Resignados* - vida aceitável para os gerentes; gerentes e subordinados querem ser deixados a sós; pouco trabalho; produtividade baixa; sem senso de direção; a maioria dos subordinados é ansiosa e estressada.

---

Fonte: DIAMOND, Michael A. & ALLCORN, Seth. *The Freudian Factor*, op. cit.

Depreende-se do quadro acima que os perfeccionistas e narcisistas são os que mais entram em situação típica de estresse, sensibilizando-se mais amiúde com os acontecimentos conflitivos da organização. Os submissos e resignados também entram em situação de estresse, desde que envolvidos com o primeiro grupo (perfeccionistas e narcisistas) ou, no caso dos resignados, misturados entre si ou com os tipos arrogante-vingativos.

O grupo dos intencionalistas, que investiga os comportamentos estressantes presentes na ineficácia empresarial, consegue afastar-se do estresse pela melhor compreensão da natureza de suas atividades e pela internalização do desejo de servir e administrar "excelentemente" a organização.

Apesar dos autores não utilizarem a terminologia clássica da psicanálise para definir os comportamentos descritos, vão ao encontro daqueles já referidos anteriormente neste trabalho, como neuróticos. E vão mais além, em sua caracteriologia, descrevendo outros tipos gerenciais e contribuindo com a análise comportamental dos subordinados e suas reações frente às chefias.

De qualquer modo, vale ressaltar o trabalho de Diamond e Allcorn (1990) como mais um dado de enriquecimento ao estudo do comportamento e suas conseqüências nas organizações.

## **CAPÍTULO IV**

### **Neurose e Tomada de Decisão**

*“ Nada é mais difícil, portanto mais  
precioso, do que ser capaz de decidir.”*

Napoleão  
Máximas, 1804

## IV. 1 - Comportamentos Disfuncionais e Tomada de Decisão

As organizações têm se preocupado cada vez mais com o comportamento gerencial e sua influência na estrutura da empresa. Procuram, então, esclarecer determinadas atitudes dos gerentes enfatizando principalmente, a tomada de decisão, que além de ser uma das atribuições que mobiliza o comportamento do dirigente, está presente em todos os níveis gerenciais.

A tomada de decisão como já visto em capítulo anterior, se dá em função das exigências do cargo ocupado pelo decisor. E o decidir, numa organização, não culmina simplesmente num momento de decisão, mas principalmente nas complexidades ambientais que influenciam no processo decisório. É essencial, para o resultado final da decisão, que se verifique o processo que a antecede e a sucede.

Toda a finalidade envolve meios e esses meios fazem parte de um processo que pode ser influenciado tanto por condições externas quanto internas ao decisor - ou seja, a ambiência de incertezas política, social e econômica que o país atravessa no momento, as exigências e cultura organizacionais, os valores e características de personalidades do decisor.

Os sucessos ou fracassos nas decisões tomadas, estão relacionadas, geralmente, à dificuldade de percepção do decisor em avaliar o

processo decisório. O gerente busca racionalizar a decisão sem levar em conta as variáveis que não sabe lidar ou controlar.

As demandas do mundo moderno criam situações em nossas organizações difíceis de serem controladas, pois exercem vários tipos de pressões que poderão fazer surgir fatores ansiogênicos, emergindo então, as neuroses comportamentais do gerente.

As neuroses, que são o resultado de um violento conflito interno, se manifestam através de padrões comportamentais freqüentes e predominantes. Porém, isso não quer dizer que o gerente que apresente essas características tenha um desempenho ineficaz. Elas podem ser vantajosas para o funcionamento da empresa à medida que um determinado comportamento considerado neurótico, possa ser positivo - o que vai depender das exigências situacionais e do cargo ocupado.

As características neuróticas podem melhor ser observadas na tomada de decisão que, por si própria, já mobiliza o comportamento do decisor, fazendo emergir seus componentes disfuncionais.

Associando então, os tipos de neuroses e os comportamentos respectivos a essas neuroses, identifica-se o comportamento gerencial na tomada de decisão característico a cada tipo de neurose.

Assim, na neurose histérica, as características disfuncionais são a oscilação de humor, o temperamento explosivo, a impulsividade. Geralmente o decisor é exibido, sociável, podendo ser também bastante sugestionável. Este tipo pode tanto ficar paralisado diante de muitas situações, não tomando decisão, quanto pode agir impulsivamente, decidindo sem pensar, intuitivamente.

Na neurose obsessiva, o gerente apresenta comportamentos compulsivos, repetitivos, é metuculoso, perfeccionista, controlador. Frente a tomada de decisão, ele tende a postergar ou repetir decisões pelo receio de errar.

Já o indivíduo fóbico demonstra medos intensos, insegurança, que lhe causam pessimismo, depressão, inibição. Nesse caso, inevitavelmente, ele posterga ou não toma decisões.

O executivo com neurose de angústia possui ansiedade constante, irritabilidade afetiva. Geralmente apresenta distúrbios psicossomáticos tais como: enxaquecas, taquicardia, asma, hipertensão arterial etc. Esses componentes inclinam o gerente a postergar decisões.

O quadro a seguir demonstra as correlações entre os tipos de neuroses e os comportamentos gerenciais frente à tomada de decisão.

Quadro 3

**Tipos de Neuroses e Comportamentos Gerenciais  
frente a Tomada de Decisão**

TIPOS DE NEUROSE	CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO GERENCIAL	COMPORTAMENTOS PROVÁVEIS NA TOMADA DE DECISÃO
<p><b>Neurose Histérica</b></p> <p>Conflito interno profundo contra o qual o indivíduo utiliza-se do mecanismo de conversão somática.</p>	<p>Oscilação de humor (temperamental), exagero, exibição, dramaticidade; é sociável, sugestionável.</p>	<p><i>Fica paralisado ou age impulsivamente</i></p>
<p><b>Neurose Obsessiva</b></p> <p>O conflito psíquico apresenta-se, frequentemente, por sintomas compulsivos, que o indivíduo utiliza para aliviar pensamentos que o incomodam.</p>	<p>Meticulosidade, compulsividade (rituais), mania de perfeição; geralmente é controlador, dominador.</p>	<p><i>Posterga ou repete decisões</i></p>
<p><b>Neurose Fóbica</b></p> <p>O fóbico acredita que determinados objetos ou situações são responsáveis por sentimentos profundos de ansiedade.</p>	<p>Medos intensos, insegurança, depressão, pessimismo, inibição.</p>	<p><i>Posterga ou não toma decisões</i></p>
<p><b>Neurose de Angústia</b></p> <p>A acumulação de tensão é transformada em sintomas, somatizando-se sob forma de angústia.</p>	<p>Ansiedade constante, irritabilidade, labilidade afetiva, insegurança; apresenta distúrbios psicossomáticos (taquicardia, asma, entre outros).</p>	<p><i>Posterga decisões</i></p>

Para maior contribuição ao estudo dos fenômenos comportamentais do gerente na tomada de decisão, foram feitas observações, entrevistas, coleta de relatos, em organizações brasileiras. Porém, antes que se discorra sobre o que foi pesquisado, é importante situar o comportamento gerencial no contexto de nosso país.

## IV. 2 - Comportamento Gerencial e Experiência Brasileira

O modelo econômico autárquico e de substituição de importações que prosperou no Brasil desde o Estado Novo getulista até bem próximo de nós, com o início do governo Collor, definiu parâmetros bem peculiares para o encaminhamento das questões administrativas e gerenciais em nosso país. Durante mais de cinquenta anos, a estrutura produtiva da nação foi preparada para “fabricar tudo aqui dentro”, reduzindo ao máximo a dependência do exterior e, sem dúvida, os brasileiros estão habilitados a produzir desde papel higiênico até artefatos aeroespaciais de alta tecnologia.

O que representava um motivo de admiração para os estrangeiros, para nós surgia como obstáculo gerencial, em virtude do alto nível de compartimentalização e formalização do trabalho, em que passou a ser exigida enorme especialização, o que contribuiu para separar os gerentes e demais colaboradores em classes estanques no ambiente empresarial.

Paradoxalmente, à tentativa de autarquização do modelo econômico, compreendida aqui como tendência histórica, a cultura implantada por nossas elites procurava valorizar com veemência tudo o que viesse de fora como “melhor” do que o que fosse produzido dentro de nossas fronteiras. Essa cultura também procurava valorizar os costumes estrangeiros, excluindo nossos hábitos e comportamentos como tipicamente subdesenvolvidos.

O espírito de nossas elites, que sempre glorificaram a língua e a cultura francesas desde o século XVIII, foi substituído por um pragmatismo mercantil, internalizando em nossos executivos uma fascinação submissa por tudo que fosse americano. O idioma inglês passou a substituir o francês como norma culta, os modelos econômicos e financeiros tornaram-se obrigatoriamente extraídos das universidades americanas, numa comprovação da tendência de submissão de valores culturais estrangeiros.

Não poderia ser diferente no campo da administração. Num país em que as greves são objeto, ainda, de desconfiança, em que os salários, dos mais baixos do mundo, são considerados "um caso de polícia", é curioso ver o florescimento editorial de tantos manuais de administração, propugnando estratégias de desenvolvimento gerencial, aumento da produtividade e satisfação dos empregados, negociação, planejamento e controle etc. - em completa dissociação teórica de nossas realidades práticas.

Afinal de contas, excetuando algumas multinacionais, preocupadas em aplicar modernas técnicas de reengenharia e qualidade total, na maioria das empresas brasileiras ainda predomina aquele velho princípio do "manda quem pode mais, obedece quem tem juízo", que conforma toda a nossa cultura, acostumada a sacralizar a suprema autoridade do gerente e a irrestrita lealdade do empregado.

Segundo Rodrigues (1991), nossa sociedade, autoritária e rigidamente estratificada, cultua a passividade, a resignação, o fatalismo e a aceitação do *status quo*, enquanto as elites se debatem num individualismo selvagem, do “salve-se quem puder” e, naturalmente, reservando as melhores oportunidades para os ricos.

Embora seja exaltada no mundo inteiro a capacidade brasileira de criar, nosso padrão nacional de conduta inclui a malandragem, o “jeitinho”, o desrespeito formal das leis, a impunidade para os mais favorecidos socialmente e a crença inconsciente de que sempre haverá um meio termo entre o permitido e o proibido.

Numa sociedade permeada cronicamente por crises, nossos gerentes são severamente preparados por um bombardeio de literatura estrangeira, conforme observou Bethlem (1989, cit. por Rodrigues, 1991):

*... 47% dos livros, editados por duas das maiores editoras brasileiras, que trabalham com a área das ciências administrativas, são traduções de livros estrangeiros. Este percentual é levado significativamente se considerarmos também as editoras multinacionais, e o fato de muitos autores brasileiros serem apenas coletâneas de artigos traduzidos ou interpretações, sem um enquadramento contextual, de pesquisas ou teorias originadas em outros países, principalmente nos Estados Unidos. (p.71).*

Levando-se em conta as diferenças estruturais entre as empresas americanas e brasileiras, faz-se a preocupante constatação de que, em

sua maioria, nossos gerentes são preparados para atuar em empresas que não existem no Brasil! Além disso, nossas condições ambientais peculiares incentivam comportamentos conflitivos em nossos gerentes, completamente diferentes aos diagnosticados nos executivos americanos.

Na verdade, o primeiro problema do executivo brasileiro - e não é preciso fazer nenhuma pesquisa científica a respeito - é que ele acumula preocupações de primeiro mundo e, com raras e consagradas exceções, salários e vantagens indiretas de terceiro, não adiantando os eloqüentes diagnósticos de alguns especialistas conservadores em nossa cultura empresarial, geralmente financiados por nossas classes patronais.

É triste constatar, mas, sendo realistas e verdadeiros, dir-se-á que a primeira neurose do gerente brasileiro é a neurose do dinheiro. A partir dela, vão se constatando outros sintomas, como a ansiedade, o imediatismo, a perda da auto-estima, a imaturidade no desempenho e a luta selvagem pelo poder.

Em pesquisa não-científica realizada por Couto (1987, cit. por Rodrigues, 1991), em seis mil executivos brasileiros, do eixo Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Santa Catarina, 45% apresentaram alto nível de estresse, 27%, baixo nível e 28% apresentaram nível de estresse leve e moderado.

Outra pesquisa publicada na Revista Exame (19/02/1992), revelando o quadro de saúde de uma importante multinacional no Brasil, mostrou os seguintes resultados: 86% têm alimentação inadequada (rica em gorduras e açúcares e pobre em fibras); 78% levam vida sedentária; 64% estão acima do peso ideal; 33% são fumantes; 20% são ex-fumantes; 15% têm problemas estomacais; 10% têm freqüentes dores de cabeça; 9% sofrem de dores na coluna; 61% consideram-se tensos ou muito tensos; 32% são estressados devido à vida profissional; 26% são hipertensos e 11% cansam-se com muita facilidade.

Essas condições, usualmente presentes nas empresas privadas, são um pouco mais complexas no âmbito das empresas estatais e públicas. Como o Estado é impedido pela Constituição Federal de demitir, a sua burocracia não sofre da doença chamada “medo do desemprego”, que está na origem de diversas síndromes neuróticas entre os colaboradores das empresas privadas.

Em compensação, os servidores federais são acometidos de outros sintomas, como a falta de criatividade e ousadia, o desrespeito às normas e regulamentos, a despreocupação com eficiência e desempenho, constante insatisfação com baixos salários e a sabotagem das ordens vindas de instâncias superiores.

Nas estatais, onde não existe o instituto da estabilidade no emprego, tais traços não se delineiam com tanta nitidez, mas, em compensação, surgem diversas síndromes típicas da empresa privada, em consequência da competitividade entre os empregados.

Devido as crises que o país tem passado, muitas pessoas pressupõem que, assim como materiais e equipamentos são meras “peças de reposição” facilmente removíveis, e desenvolvem, principalmente nos ambientes sociais em que o desemprego é uma realidade ameaçadora, comportamentos de auto-preservação que privilegiam a hipocrisia, a simulação e o completo mascaramento de suas necessidades internas.

Muitos acreditam que a crise econômica rompe o tecido ético da sociedade, criando a competitividade informal e predatória dentro da empresa, o que às vezes chega a níveis intensos de dilaceração grupal, disputa pelo poder e completo desprezo pelo ser humano.

Desde cedo, tentando adaptar-se a contingências funcionais negativas, o gerente aprende que será mais respeitado pelo mal que consiga distribuir do que pelo bem que possa construir e executar. Forma, então, uma couraça de mecanismo de defesa que criam uma espécie de *darwinismo* empresarial, em que a luta e a agressividade substituem, no âmbito da organização, a cooperação e o sentimento afetivo.

As condições normais do ser humano são substituídas pela noção de sua utilidade. O gerente brasileiro tenta, de todas as maneiras, tornar-se insubstituível, deixando-se tiranizar pelo relógio e pela agenda, onde nem os horários de refeição são poupados para que ele possa fazer sempre “coisas úteis”.

Eles não percebem, como assinala Moscovici (1988), que o trabalho em excesso é tão pernicioso quanto qualquer doença:

*A intoxicação pelo trabalho - a labormania - afeta a saúde física e mental da mesma forma que a provocada pelas drogas. O stress dos labormaníacos acaba determinando moléstias diversas. No entanto, muitas vezes esses indivíduos são elogiados e apontados como exemplos a serem imitados dentro da organização, pois trabalham exaustivamente desde cedo até muito após o expediente, levam trabalho para casa todos os dias e mais ainda nos fins de semana, não tiram férias, nunca faltam... (p.12).*

A palavra *workaholics* (labormaníacos) encobre o enobrecimento que sentem os gerentes envolvidos compulsivamente com os trabalho, como se este fosse uma espécie de divindade totêmica ou salvadora. Acima do trabalho, nada existiria, nem o indivíduo, nem sua família, tão pouco seus amigos. E essa mentalidade é permanentemente incentivada e aprofundada, na medida em que aumenta o tamanho da organização, se despersonalizando as suas ações de planejamento e execução.

A psicanalista Karen Horney ( cf. Mullahy, 1969), enumerou quatro tipos de proteção contra a ansiedade existentes na cultura ocidental:

afeição, submissão, poder e renúncia - que parecem ser definidoras básicas do comportamento gerencial em nosso tempo e em nosso país.

A empresa privada, da mesma forma que o neurótico, exige amor incondicional, sem o qual poderá estabelecer uma relação peculiar com o seu colaborador, pela qual este se sentirá dilacerado ou alienado, isto é, separado de sua essência. Se eu sou completamente submisso à empresa, certamente ela não me fará mal - raciocina o gerente submisso.

Já a busca neurótica pelo poder é conseqüência direta do sentimento de inferioridade que o gerente internaliza, na medida que, contra o próprio ego, torna a organização majestosa.

A ambição neurótica por prestígio obriga o indivíduo ao sacrifício completo de suas afeições pessoais. Afeto significa amolecimento, insegurança e exposição de flancos, o que é completamente inútil para subir numa grande organização.

Não raro, o indivíduo esquece a sua família ou mesmo é abandonado por ela, além de atropelar os companheiros de trabalho, mesmo aqueles que não lhe ofereçam resistência. A hostilidade aos subordinados é comum, assim como é corriqueira a sua submissão oferecida aos superiores, a quem secretamente gostaria de substituir.

Neste jogo de poder, em que o gerente luta para sobreviver, para manter-se no cargo, suas tensões aumentam, facilitando o emergir de seus comportamentos disfuncionais em situações que exijam maior desgaste emocional, como a tomada de decisão.

Obviamente, a manifestação dessas características comportamentais acontece de acordo com história da vida do indivíduo (como ele lidou com seus traumas infantis, que tipo de mecanismos criou para sobreviver a eles). Por isso, não se pode conhecer a causa dessas disfunções (a não ser que o indivíduo se submeta a um processo analítico), mas se pode observar a forma como o indivíduo se comporta em situações de tensão (no caso do gerente, na tomada de decisão) e classificar o tipo de neurose de acordo com as decisões tomadas.

Quadro 4

**Neuroses Prováveis correlacionadas às Tipologias das Decisões e aos Comportamentos Disfuncionais do Gerente frente a Tomada de Decisão**

AUTORES	TIPOLOGIA DAS DECISÕES	COMPORTAMENTOS DISFUNCIONAIS DO GERENTE	NEUROSES PROVÁVEIS
CORREA	Instrumentada	Padroniza as decisões, com auxílio de instrumentos	<i>Obsessiva</i>
	Calculada	Calcula estatisticamente as decisões	<i>Obsessiva</i>
	"Clichê"	Repete comportamentos, usando experiências passadas.	<i>Obsessiva</i>
	Paralisia do Decisor	Fica imobilizado	<i>Histérica</i>
VIEIRA	Racional	Mostra-se defensivo	<i>Fóbica Angústia</i>
	Não-racional	Age impulsivamente, intuitivamente; é criativo.	<i>Histérica</i>
MINTZBERG	Oportunidade	Adia as decisões	<i>Fóbica Angústia</i>
	Problemas	Racionaliza, controla, adia as decisões.	<i>Obsessiva Angústia</i>
	Crises	Age impulsivamente, intuitiva - mente; fica imobilizado.	<i>Histérica</i>

É importante ressaltar os aspectos positivos da neurose, pois a medida que são reconhecidas, a organização pode ajustar melhor seu quadro gerencial de acordo com suas características comportamentais. Assim, por exemplo, um decisor com componentes histéricos, de angústia, se adaptaria com maior facilidade a um cargo na área de marketing; um gerente com características de obsessividade, se adequaria melhor na gerência de estoque etc.

### **IV. 3 - Exemplos de Disfunções Comportamentais**

Como já foi visto, em situações críticas, como na tomada de decisão, em que o fator emocional tensiona os indivíduos (o gerente, por exemplo), o comportamento neurótico pode emergir no relacionamento com os subordinados. Podem ser transferidos a eles sentimentos e representações conflitivos, vividos na infância do decisor, e que afloram, de outra maneira, em certos comportamentos gerenciais.

Em muitos casos, porém, se o comportamento observado nos indivíduos envolvidos nas tarefas gerenciais não for claramente patológico ou doentio, fica muito difícil a identificação precisa de comportamentos disfuncionais. Isso se deve às variadas mudanças comportamentais impostas pelo ambiente organizacional, que gera respostas disfuncionais de acordo com a situação.

Tendo em vista a detecção dessas disfunções comportamentais, foram feitas vinte entrevistas semi-diretivas (10 em organizações públicas e 10 em empresas privadas) com gerentes, enquanto os seus comportamentos eram observados. Essas entrevistas foram realizadas no local de trabalho. Os gerentes tinham que abordar duas questões básicas, como quais os tipos de decisões e quais os comentários a fazer de como tomam decisões, dentro da perspectiva ambiental de organizações tipicamente brasileiras.

De acordo com as informações coletadas, as decisões rotineiras são fáceis de ser tomadas, em virtude de serem fruto de tarefas diárias e rotineiras. Dentro das tipologias já apresentadas, essas decisões podem ser classificadas como instrumentada, calculada, racional, de problemas.

Observou-se, porém, em alguns gerentes, dificuldades inclusive nas decisões rotineiras (um em empresa pública e dois de empresas privadas). Os gerentes que querem controlar tudo acabam por demonstrar bastante desorganização, sentindo dificuldade em delegar e, ao mesmo tempo, ficam extremamente tensos, postergando ou não tomando decisões.

Quanto às decisões sob pressão, apesar de todos os entrevistados alegarem necessidade de racionalizar e planejar os passos a serem tomados, normalmente não conseguiram, em virtude do tempo e das situações apresentadas. Geralmente, essas decisões podem ser classificadas como "clichês", não-rationais, decisões de crise, de oportunidade.

Em situações de crise, algumas decisões observadas foram tomadas de modo impulsivo pelos gerentes (dois em empresa pública e quatro em empresa privadas). Porém, a maioria dos gerentes observadas (dez - seis de empresas públicas e quatro de empresa privadas) fica paralisado, não decide, diante da dimensão do problema enfrentado. Nesse caso, os subordinados assumem as decisões, tendo em vista o minoramento da crise.

Ainda um gerente, de organização pública, decide por intuição, utilizando seu lado racional, de conhecimento, para ajudá-lo a decidir rapidamente, como convém em situação de crise, sem se deixar levar pelo lado emocional.

Os gerentes reclamaram muito da competição com os seus pares, da luta pelo poder e de como se sentem pressionados. Sentem-se impotentes diante dos desafios para a tomada de decisão e, por isso, utilizam-se de diversos mecanismos para aliviar suas tensões e frustrações, colocando a culpa de suas frustrações nos subordinados, nos superiores, na organização, no governo etc., o que minimiza, de certo modo, as dificuldades no exercício da tomada de decisões.

Observou-se que os gerentes de empresas privadas, embora respeitados e conceituados em seus trabalhos, estão, na maior parte do tempo, competindo com seus colegas, querendo mostrar o atingimento de graus de excelência e eficácia, o que, muitas vezes, geram decisões tomadas de maneira precipitada.

Em contrapartida, na empresa pública, a grande maioria dos gerentes (seis) se acomoda, com medo de perder o cargo e com receio de mudanças, o que os fazem repetir comportamentos na tomada de decisão, gerando paralisia nas múltiplas decisões de crise.

É importante assinalar as incoerências entre o discurso e a prática - vale dizer, nas entrevistas, que grande parte dos gerentes garantia que planejava suas decisões, fossem rotineiras ou de crise, mas na verdade, como observado, tal não acontecia.

Tomou-se o cuidado de conferir as respostas dos gerentes e seus comportamentos na tomada de decisão através de entrevistas individuais com seus subordinados. Entrevistaram-se dez empregados de empresas públicas e dezesseis de empresas privadas sobre o clima organizacional a respeito da atuação de suas chefias e como eram tomadas as decisões.

Nas empresas públicas, a maioria dos gerentes postergavam as decisões e os funcionários não tinham informações de como realmente proceder. Havia desmotivação, com a gerência não definindo metas e procedimentos, apenas interferindo nas decisões "para apagar incêndios", deixando o pessoal inseguro e tenso. As disfunções comportamentais dos gerentes, nesse caso, podem ser classificadas como neuroses de angústia ou fóbica.

Quanto às empresas privadas, os gerentes ou não tomam decisões ou agem impulsivamente. Eles são temperamentais, esquecem reuniões com os funcionários, não passam informações, mas exigem o melhor de seu pessoal. São controladores, centralizadores e têm dificuldades em delegar.

É importante assinalar as incoerências entre o discurso e a prática - vale dizer, nas entrevistas, que grande parte dos gerentes garantia que planejava suas decisões, fossem rotineiras ou de crise, mas na verdade, como observado, tal não acontecia.

Tomou-se o cuidado de conferir as respostas dos gerentes e seus comportamentos na tomada de decisão através de entrevistas individuais com seus subordinados. Entrevistaram-se dez empregados de empresas públicas e dezesseis de empresas privadas sobre o clima organizacional a respeito da atuação de suas chefias e como eram tomadas as decisões.

Nas empresas públicas, a maioria dos gerentes postergavam as decisões e os funcionários não tinham informações de como realmente proceder. Havia desmotivação, com a gerência não definindo metas e procedimentos, apenas interferindo nas decisões "para apagar incêndios", deixando o pessoal inseguro e tenso. As disfunções comportamentais dos gerentes, nesse caso, podem ser classificadas como neuroses de angústia ou fóbica.

Quanto às empresas privadas, os gerentes ou não tomam decisões ou agem impulsivamente. Eles são temperamentais, esquecem reuniões com os funcionários, não passam informações, mas exigem o melhor de seu pessoal. São controladores, centralizadores e têm dificuldades em delegar.

Apresentam grande tensão e estresse, entrando em conflito com a sua impulsividade e mania de perfeição. As características neuróticas podem ser descritas como obsessivas e histéricas.

#### **IV. 4 - Padrões de Comportamento Neurótico**

Durante o ano de 1994, em onze cursos de negociação gerencial ministrados para gerentes de organizações públicas e privadas (sete para órgãos públicos e quatro para empresas privadas, no Rio de Janeiro e em outras capitais brasileiras), foram selecionadas duas turmas - uma de órgão público e outra de empresa privada (cada turma composta de vinte participantes) - pretendendo-se compreender os padrões utilizados nas tomadas de decisão pelos gerentes. Foram usadas várias técnicas de simulação para observar suas reações comportamentais.

Tendo os cursos a duração de oito horas, as situações simuladas foram trazidas pelos próprios participantes como dificultadoras da tomada de decisão, podendo se observar a incoerência do discurso racional dos chamados "planejadores de decisão" e da efetiva tomada de decisão.

A maioria tem grande necessidade de decidir rapidamente, devido à pressão de estímulos externos (tempo, subordinados e superiores querendo definição etc), que vão ao encontro dos valores organizacionais internalizados ("o bom gestor tem que decidir eficaz e rapidamente").

Constatou-se que os gerentes tomam decisões sem pensar ou

planejar estrategicamente e, na medida em que percebem o erro, vão “aparando as arestas”. Assim, a grande maioria administra de forma reativa.

Essas decisões, tomadas de maneira incisiva e rápida, transmitem aparentemente, atitudes de confiança que encobrem, no entanto, a insegurança do indivíduo. As pressões internas e externas podem gerar comportamentos de paralisação, sem saber o que decidir. O gerente necessita sentir-se valorizado e respeitado pelos outros. Para não perder seu “lugar” e conquistar mais segurança, o gestor torna-se rígido, muitas vezes repetindo comportamentos, tendendo à paralisação das decisões se as situações apresentadas não as facilitam.

Nas empresas públicas, os padrões de comportamentos neuróticos mais apresentados nas simulações foram os de angústia (com ansiedade constante e insegurança) e fobia (pessimismo e depressão) com nuances histéricas (sugestionabilidade e oscilações de humor) e obsessivas, exemplificadas na busca de domínio, controle e perfeição.

Quanto aos comportamentos disfuncionais dos decisores de empresas privadas, foram observadas características histéricas (oscilações de humor, esquecimentos de compromissos, exibicionismo e sugestionabilidade), de angústia (ansiedade constante, irritabilidade) com nuances de obsessividade (domínio e controle) e de fobia (com insegurança e depressão).

Embora houvesse variáveis como o número limitado de sujeitos (devido as características do tipo de pesquisa - comportamental), o fato das neuroses não serem tipicamente puras, as mudanças rápidas impostas pela tecnologia, as tensões geradas pelo momento do país, as pressões organizacionais - que delimitaram o resultado da pesquisa, pode-se comprovar, através dos dados levantados e comparados com o estudo bibliográfico, que a maioria dos gerentes analisados demonstrou comportamentos típicos de neuroses na tomada de decisão.

É importante destacar que os fatores externos ao decisor exercem grande influência em seu comportamento, pois são eles que acionam os conflitos internos fazendo emergir os componentes neuróticos.

Também é interessante salientar que, das tipologias de decisões estudadas e, de acordo com as observações feitas, basicamente, elas podem ser agrupadas em decisões rotineiras (onde o gerente controla, de alguma maneira, seu comportamento durante o processo decisório) e decisões sob pressão (o ambiente organizacional possui forte influência sobre o comportamento gerencial).

Observou-se também, em concordância com pesquisas anteriormente realizadas por Ivancevich, Matteson e Preston (citados por Souza,

1992, p. 94), que o estresse era mais presente nos gerentes de escalões intermediários do que entre os de altos escalões. Obrigados a um grande grau de autocontrole e reserva, os gestores exibiam reatividade emocional, medo de críticas e de exhibir os próprios sentimentos.

Infelizmente, predomina no Brasil a mentalidade de que não são necessários níveis de eficácia e excelência gerencial, para que a organização obtenha resultados. Essa mentalidade serve para adiar a aplicação de programas de Tomadas de Decisão Participativa, que envolvem as empresas, não mais nos velhos hábitos de estrito respeito às hierarquias e organogramas, mas na introdução de valores novos, ampliando a participação dos gerentes na tomada de decisão.

A maioria de nossas empresas ainda funciona de acordo com pressupostos de hierarquia rígidas, em que os gestores de decisões exercem o poder através de controles de informações e excessivo formalismo e privacidade.

Em muitos casos, os subordinados não são vistos como colaboradores, mas como a quem se deve vigiar e controlar, cobrando o seu empenho de maneira bastante autocrática. Quando isso acontece, sofrem mais os gerentes intermediários, que são compelidos à submissão absoluta, em relação aos altos escalões da empresa, e extremamente autoritários e exigentes com os

escalões inferiores, que culminam por “sabotar” o que lhes é cobrado. Essas, entre outras situações de pressão que o executivo sofre, propiciam o aflorar de suas neuroses.

Até o presente momento, este estudo pretendeu colaborar com as organizações e seus decisores, fornecendo elementos dos comportamentos neuróticos que exercem influência no processo de tomada de decisão.

Ainda, a título de contribuição, tenciona-se, no capítulo a seguir, sugerir algumas saídas para o problema analisado. A partir daí, caberá aos administradores utilizarem a proposta apresentada como uma possível estratégia de ação ou viabilizarem outras soluções para lidar com as questões neuróticas.

## **CAPÍTULO V**

### **Administração Holística:**

**uma saída para as questões neuróticas na tomada de decisão**

*“...**Cultura Organizacional Holística** é um conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não-fragmentada do mundo em que a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores.”*

Pierre Weil

## V.1 - O Paradigma Holístico

De um modo geral, as empresas procuram traçar um “perfil ideal” de empregados e gerentes, com uma descrição mínima de exigências a serem cumpridas: pontualidade, conformidade às normas e regulamentos, relacionamento com os colegas, concentração nas tarefas, permanente interesse nas próprias atividades, nível de “internalização” da filosofia da empresa etc. Excetuando-se algumas grandes empresas americanas e japonesas, normalmente as organizações não revelam interesse sobre o que fazem seus colaboradores fora das horas de expediente.

Essas questões, no entanto, interferem duramente no cotidiano dos colaboradores, repercutindo em sua produtividade e em seus resultados, como observa O'Donnell (1992):

*Violência urbana, poluição, trânsito, barulho, contas a pagar, filas, relacionamentos difíceis em casa, reuniões e relatórios - tudo tem um preço que muitas vezes resulta em ansiedade, desânimo e esgotamento físico e mental que recebeu o nome de estresse ( p.34).*

Dependerá fundamentalmente da filosofia adotada pela empresa, a consideração desses fatores como intervenientes nas funções de seus decisores.

Esses fatores, que geram conflitos na mente gerencial, poderão ser entendidos colocando-se, num exercício de simplificação, de um

lado, o paradigma mecanicista e, de outro, o paradigma holístico.

Na organização mecanicista, o gerente é um guardião do *status quo*, defendendo protocolarmente os rituais de formalidade, representando o estereótipo imposto pela empresa e controlando os seus subordinados de maneira rígida. Aprende, para sobreviver, a “dançar conforme a música”, a respeitar aquele velho ditado popular “manda quem pode mais, obedece quem tem juízo”. Sua autoridade e autonomia decorrem das atribuições determinadas por seus chefes e existe grande respeito pelo organograma formal, com os seus pressupostos de hierarquia e disciplina.

Os empregados cumprem um receituário limitado de tarefas, são compelidos a serem pontuais, respeitarem os superiores, ficando, logo em seguida, com a consciência tranqüila do dever cumprido.

Conforme percebem Zalesnick e De Vries (1981):

*Na política burocrática, a regra da ascensão é o acatamento. Os valores psíquicos que a pessoa usa são o desprendimento e o masoquismo, a capacidade de suportar, e, acima de tudo, de sobreviver. Não há lugar para o Eu grandioso; a pessoa permanece dividida, num estado de aspiração reprimida. ( p.89).*

Substituindo, na passagem acima, os termos “política burocrática” por “empresa burocrática”, ter-se-á uma descrição da conduta funcional dentro de organizações como a Igreja, o Exército, autarquias federais e

estaduais brasileiras e outros estabelecimentos estatais de serviço público. Elas não precisam do mérito, da criatividade e da rebeldia, porque sobrevivem da submissão às normas, da administração das carreiras e da imposição de normas e regulamentos de cima para baixo.

Essas organizações têm feições autoritárias e rígidas, privilegiando muito mais o cumprimento de seus procedimentos internos do que suas atividades - fim, muito mais costumes e tradições do que transformações históricas.

Apesar de tudo, pelo modo com estão estruturadas, provocam menos ações disfuncionais por parte de seus executivos, conforme informa Santos (1994):

*Uma organização autoritária tem a vantagem de liberar o empregado do sofrimento e da angústia de tomar decisões. Os serviços são rigidamente definidos e não há mal entendidos. Do ponto-de-vista do Estresse e dos Estressores, os empregados que trabalham em organizações autoritárias gigantescas (como Governo, Exército, Igreja), têm uma certa proteção contra os estressores encontrados em outras empresas mais flexíveis. ( p.75).*

Em compensação, o indivíduo não possui autonomia, conformando-se com as normas e padrões estabelecidos. Alguns têm esperança de galgar algum patamar - por mérito ou por indicação - e passar também, a comandar, sem ser somente comandado. Outros, simplesmente adotam a postura de subalternos e trabalham toda sua vida organizacional acomodados nesse papel.

Porém, as exigências do mundo moderno culminam por exigir novos comportamentos dessas organizações que, embora resistam, mais cedo ou mais tarde terão que ceder a essas pressões para sua própria sobrevivência, embora mantendo as características normativas que as regem.

Contra-pondo-se a essa visão mecanicista surge o paradigma holístico que trata da redefinição completa da postura de empresa tradicional.

Nela, empregados e gerentes interessam-se por tudo e, em princípio, deveriam ter motivação elevada para ir trabalhar, mediante comunicação ampla e aberta e num ambiente que não valorizasse como prioridade a hierarquia formal.

Para Moscovici (1991), na empresa holística, os sentimentos humanos seriam reconhecidos pela produção, os índices de produtividade não baseariam exclusivamente as decisões, haveria mais espaço para espontaneidade e espiritualidade e a tecnologia não seria vista como único fator de progresso.

Enquanto a empresa tradicional adota um funcionamento determinístico, a empresa holística procura comportar-se probabilisticamente, planejando antecipar processos e criticar, continuamente, os precedentes.

Ela adotará maior flexibilidade virtual e verá as suas unidades de modo integrado e multidisciplinar. A capacidade dessas partes de se organizar e aprender é contínua, o desempenho, personalizado e, o aprendizado, permanente (ibid.).

A empresa holística seria a aplicação prática na administração do que um dia Arthur Köestler (1969) chamou de "Teoria do Hólon". Partindo do fato de que onde há vida, esta deve ser hierarquicamente organizada, onde quer que encontremos sistemas ordenados e estáveis na natureza, descobrimos que eles se acham hierarquicamente estruturados pela simples razão de que, sem esse estruturamento de sistemas complexos em subgrupos, não poderia haver ordem nem estabilidade.

Também o homem seria um *hólon*, uma entidade bifronte, olhando para o seu interior, onde se vê como um todo, único e completo, e olhando para fora, quando se percebe uma parte dependente. Do mesmo modo, as empresas tenderiam a ver a sua realidade interior como algo independente, isento de reformas e críticas, enquanto ao se relacionar com o mundo externo, se percebe extremamente dependente do mercado.

Na verdade, o paradigma holístico faz-nos perceber que "todos" e "partes", em sentido absoluto, simplesmente não existem em lugar

nenhum. A natureza, orgânica e inorgânica, seria uma organização de partes dentro de partes apresentadas em ordem hierárquica e não num “todo” indivisível.

Crema (1989) nos fornece uma boa definição de paradigma:

*Para Kuhn, paradigmas (do grego, parádeigma) são realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante um período de tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de ciência. Nessa concepção, um primeiro sentido sociológico do conceito de paradigma indica toda a constelação de crenças, valores, procedimentos e técnicas partilhadas no consenso de uma comunidade determinada. Num segundo e mais profundo sentido, denota um tipo de elemento dessa constelação: as soluções concretas de quebra-cabeças que, empregadas de forma modelar ou exemplar, podem substituir regras explícitas como base para a solução dos demais problemas da ciência normal. ( p.18)*

Em outras palavras, o autor refere-se a paradigma como um esquema modelar para a descrição, explicação e compreensão da realidade, uma estrutura que gera teorias e representa um sistema de “aprender a aprender” que determina todo o futuro processo de aprendizagem (ibid.).

Já o termo holístico (do grego, holos, que significa todo, totalidade), pretende adjetivar a procura pela civilização moderna de uma resposta, que ultrapasse a proposta racionalista, explicitada por Descartes e Newton. Que não veja o mundo de um ponto-de-vista meramente intelectual, mas a partir de uma vivência transpessoal, como lembra Pierre Weil (1987).

No paradigma holístico, o gerente é convidado à ousadia e à

inovação, cultivando um estilo participativo, em que todos os interessados no subsistema empresarial são estimulados a opinar e a receber informações. O processo decisório envolve o maior número possível de participantes, incentivados a pensar globalmente e a agir localmente.

Tal estilo participativo contribui, segundo Weil (1992), para melhores resultados (lucro, produção) como em qualidade (serviço, produto final). O organograma formal é abandonado e são formadas equipes de processo, tornando o poder secundário em favor da tarefa a ser cumprida.

A abordagem holística gesta a empresa democrática, cujos gerentes têm menor autonomia e autoridade, embora muitas vezes as técnicas democráticas e participativas sejam impostas aos gerentes de forma autoritária. Muitas vezes esses gerentes não puderam participar, democraticamente, dos seus programas de desenvolvimento (Moscovici, 1988), inclusive porque a “democracia e a participação nos processos organizacionais não são assimiladas através de cursos, de posições e sim através do dia-a-dia na organização.” (Rodrigues, 1991, p.59).

Apesar de toda a liberdade apregoada, a empresa democrática tende a produzir mais estresse que o modelo autoritário, como assevera Santos (1994):

*Muitas das chamadas empresas democráticas usam um sistema semelhante de cansar o empregado com excesso de consultas em decisões que são difíceis ou irrelevantes. Quantas vezes por semana você ficaria, depois do horário ou mesmo durante o expediente, quando há coisas importantes a fazer, sentado em reuniões intermináveis? Trabalho, na maioria das vezes, é aborrecido e antinatural. Já basta o que tem que ser feito. Deixem a tomada de decisão para quem é pago para isso. (p.75).*

Na verdade, isso acontece porque há uma incoerência entre o que é pregado como democracia e o que realmente pode ser exercido pelo gerente e seus colaboradores como postura participativa, devido nossos valores mecanicistas serem, ainda, bastante enraizados.

Mas, apesar dessas dificuldades, a visão de mundo vem, paulatinamente, mudando e evocando no homem, seu desejo de ser mais feliz, mais participativo, aumentando suas responsabilidades sociais e sua inserção na comunidade.

Paralelamente, as organizações, adaptando-se a essas transformações, têm investido em programas de qualidade que, se bem administrados - sob a ótica não só da qualidade de serviços ou produtos, mas também da qualidade de vida de seu pessoal - evoluem para a forma holística de administrar.

Segundo Weil (1992), a cultura organizacional holística irá direcionar os subsistemas (isto é, as gerências de processo de apoio) para a

consecução e/ou formulação de objetivos próprios, levando em consideração as necessidades desse organismo do meio ambiente em que opera, assim como não se separa o gerente da pessoa.

Desse modo, as finalidades a serem escolhidas, sintonizadas ao nível de inserção organizacional com a sociedade como um todo, vão se refletir no plano da fabricação dos produtos e nos serviços prestados.

O mesmo autor argumenta que se deve ultrapassar, na visão holística, a velha concepção de trabalhadores como "recursos" humanos:

*Transformar os homens em "recursos" no mesmo pé que os recursos materiais já é por si um sinal de adesão ao antigo paradigma mecanicista. O termo tem até uma história. No início da era diante do desenvolvimento científico e matemático, procurou-se um termo mais técnico que soasse melhor; falou-se então de "fator humano". Desta abstração, chegou-se agora ao "recursos humanos." (ibid., p.102).*

Sob essa nova perspectiva, passa a se dar maior valor aos processos de mudança interna (Reengenharia, Qualidade Total e outros), relacionando-se com a identificação dos estressores externos que incidem sobre os indivíduos.

Quando se tem uma visão mecanicista das mudanças, basta reavaliar os processos, criando programas informacionais, agilizando ao máximo a produção, dentro de uma espécie de "taylorismo depravado", em que o homem, como unidade-máquina, deverá alcançar velocidades de "décimos de segundo"

ou, então, será substituído por robôs, nas milhares de tarefas repetitivas.

Essas transformações, via de regra, são consideradas estressantes, por gerentes e colaboradores, porque são normalmente implementadas sem comunicação ou discussão.

Conforme ressalta Santos (1994):

*A natureza humana não está preparada para suportar várias mudanças simultaneamente. (...) Uma empresa é a mesma coisa, pois é formada de seres humanos. É um organismo vivo, uma organização. Quando se começa a se cortar, remendar, implantar, transplantar, acaba-se com um monstro nas mãos, um lugar que é insuportável trabalhar, mesmo com as instalações mais confortáveis e equipamento mais moderno. ( p.78).*

O distanciamento dos núcleos de decisão, na medida que aumenta a dimensão da empresa, compele o decisor à alienação e à ausência de impulsos participativos. A fragmentação dos processos, resultantes dos novos paradigmas micro-eletrônicos, tende a aprofundar os abismos de especialização, criando centros de poder para além do organograma formal.

Ao voltar para casa, o decisor, acostumado a vivenciar horas a fio de trabalho fragmentado, custa a perceber-se novamente um sujeito dono de sua própria vida, a não ser no que é puramente negativo: ele tem contas a pagar, tem que retomar os custos de sua vida, que por sua vez, o remetem à cruel realidade da razão de continuar no ambiente empresarial.

Isso institui um paradoxo: para manter a personalidade, a própria vida, o indivíduo tem de abandonar a sua unidade psíquica, dissolvida enquanto subordinação na hierarquia empresarial. E é esta fusão anárquica, num desprazer cotidiano, que o leva à vitória da sobrevivência.

Contra essas conseqüências da estruturação mecanicista, a organização holística procura instituir subsistemas de equipe, descentralizadas e com relativo grau de autonomia, visando a consecução de objetivos e tarefas, expressos em processos contínuos e comunicação intensiva.

A flexibilidade estrutural dessas redes pressupõe a liderança compartilhada e a subdivisão de grandes empresas em pequenas unidades autogerenciadas (Prestes Motta, 1991).

Dessa forma, tenta-se diminuir a pressão sobre o indivíduo, que, de outro modo, sentir-se-ia fracionado entre atomização no meio empresarial e os diversos níveis de integração na família e na sociedade.

## V. 2 - Paradigma Holístico e Neurose Gerencial

A abordagem holística, propugna que não se dissocie homem e gerente, porque são perfeitamente integrados num *continuum*, e afirma que, por trás das diversas máscaras utilizadas para que o indivíduo possa sobreviver, existe uma pessoa, em constante processo de aprender, integrar e desintegrar, preenchendo funções com corolários psicologicamente observáveis, dentro e fora do escritório, que merecem igual atenção.

A visão holística procura, na medida do possível, não permitir que permaneça qualquer descontinuidade entre a interação sociedade-empresa-indivíduo, incorporando as análises marxista, freudiana e comportamental num todo, chamando a atenção para a importância de uma nova ecologia empresarial.

Nesta ecologia, a neurose gerencial e o estresse não são considerados sempre como aspectos negativos, mas geradores de reflexão sobre o inter-relacionamento entre indivíduos e empresas e dentre estas e a sociedade em que se desenvolvem.

Esse novo critério procura compreender as neuroses profissionais por suas interconexões e não por uma análise isolada, que privilegie apenas uma interpretação, como acentua Seligmann Silva (1992):

*O contexto social e o "território" próprios da empresa no qual decorre o cotidiano do trabalho e das relações interpessoais encontram-se em constante inter-relação. Assim, os reflexos das conjunturas se fazem sentir no interior das empresas, da mesma forma que o mundo do trabalho irá repercutir externamente. ( p.71).*

A autora considera, concordando com Dejours (1991) que as abordagens somente baseadas no estresse não são apropriadas para compreender a complexidade das condutas singulares e das construções coletivas, bem como as articulações entre ambas, o que só poderia ser feito de maneira qualitativa. Assim, no campo da psicopatologia do trabalho, devem ser banidas as rotulações vagas de doenças laboriais, que pretendem somente encobrir as distorções verdadeiras na origem dos problemas.

Aubert (1993) procura demonstrar que situações de tensão vivenciadas coletivamente repercutem em adoecimentos individualizados e que a "carga psíquica" do trabalho diminui. Em certos casos, como afirma Dejours (1991), "basta diminuir a pressão organizacional para fazer desaparecer toda manifestação do sofrimento." ( p.120).

Ao nível gerencial, é preciso fazer com que os indivíduos compreendam os efeitos do desejo imoderado do sucesso sobre o psiquismo. Quando a empresa não retribui o "amor impossível" a ela dedicado pelo gerente - e de resto incentivado pela própria cultura organizacional - começa um processo interno de dilaceração, de "queimadura interna" (Aubert, *ibid.*). Esse processo

decorre do recalçamento da angústia suscitada por desafios incessantes, na busca de desempenhos cada vez mais elevados.

Muitas vezes, o esforço das grandes empresas na busca da excelência reflete uma tendência da cultura organizacional de estressar “de propósito” suas peças gerenciais para depois substituí-las por outras, ainda não desgastadas.

Em primeiro lugar, são internalizados valores de conformidade, consentimento e cumplicidade entre os gerentes, determinando que eles jamais duvidem da organização. Em seguida, ao contrário da teoria exercida, promovem-se os medíocres, os menos criativos e menos habituados às mudanças. A partir daí, são abertas as portas do estresse profissional para todos os que disputam o poder dentro da organização.

Aubert (1993) faz a distinção, como já visto na teoria freudiana, entre neurose profissional atual e psiconeurose profissional, sem ser remetido a alguma situação infantil anterior ou sendo, dela, mera reatualização; na segunda, o indivíduo revive um conflito infantil através de um situação organizacional, que é causa dessa reviviscência. Menciona que não existem neuroses verdadeiras do trabalho senão psiconeuroses, que são desencadeadas por ocasião do trabalho - as astenias reacionais ao trabalho (ibid.).

Vários mecanismos de defesa são usados para aliviar a angústia psíquica, embora saiba-se que o uso constante e exacerbado desses mecanismos pode acarretar prejuízos importantes para a saúde mental.

De sorte que as empresas, conscientes de que seu projeto produtivo conduz ao fracionamento dos egos individuais, costumam alternar os ritmos entre controle e autonomia, com a intenção de não vitimizar seus gerentes e subordinados. Conforme assevera Seligmann Silva (1992):

*... nas empresas ditas modernas, a sutileza do poder organizacional associa o incremento do controle exercido sobre o assalariado aos estímulos que, dentro do espaço de autonomia, conduzem ao aumento da produtividade e das inovações que possam favorecer os interesses da empresa, ao mesmo tempo que deixam um "espaço de prazer" ao empregado, promovendo assim sua cooptação ...*  
( p. 75)

A abordagem holística, incorporando tanto a teoria psicanalítica quanto a teoria do estresse na psicopatologia do trabalho, recusa-se a aceitar a dicotomia entre elas, bem como a hipocrisia em torno da ideologia correntes e subordinados, para maior produtividade (e lucro) da organização.

Segundo Moscovici (1988), para a holística, são enganosas as velhas palavras da administração, tais como "satisfação pessoal", "participação" etc , quando na realidade isso não se verifica.

Dependendo da situação empresarial, serão adotados este ou

aquele estilo gerencial, cada qual contendo vantagens ou desvantagens. O que importa, num estilo sadio de liderança e gerência, "é aquele em que a pessoa busca a conciliação entre as exigências de seu papel organizacional e sua personalidade" ( ibid., p.93).

O desenvolvimento gerencial decorreria, não do desprezo continuado às teorias anteriores de administração, mas da substituição das orientações mecanicistas subjacentes a esses modelos, que na prática, fragmentam o homem diante da majestade empresarial, erguida como verdade absoluta e incontestável.

Um modelo holístico de desenvolvimento permitiria ampliar a essência de recursos dos gerentes, integrando-os nos níveis físico, emocional, mental e espiritual, aumentando a qualidade do trabalho, conforme demonstra Moscovici (1988):

*A experiência diária de vida mostra que quando a pessoa está fisicamente bem, sente-se melhor consigo mesma e com disposição para carregar mais energia e vitalidade para o trabalho. O equilíbrio emocional traduz-se em motivação, entusiasmo, excitação, e possíveis sensações de alegria e prazer no trabalho. A vitalidade emocional e o "moral" no trabalho estão bastante relacionados. ( p.100)*

### V. 3 - Organização Holística e Tomada de Decisão

O conflito neurótico ao nível gerencial sempre decorre da luta entre o controle organizacional, com sua cultura de referência, e o desejo inconsciente de autonomia do executivo, em busca incessante de mais poder e de espaços de liberdade.

O modelo clássico de gestão esgotou-se, justamente por considerar que as pessoas são problemas e que devem ser substituídas pelo processo de automação, que não contesta de maneira alguma o caos e a loucura empresarial.

No momento em que as tendências de “qualidade total” e de “empresa voltada para a ótica do cliente” começaram a prevalecer, também se iniciaram movimentos de revalorização do fator humano dentro das empresas, bem como de reconhecimento de seus próprios erros.

Reconhecendo que há uma tensão latente entre os valores da produtividade e os valores humanos, Adair (1992) revela um caminho de conciliação entre as necessidades de mercado a serem satisfeitas pelas empresas e os interesses individualizados, considerados opostos ideais da organização:

*Uma forma de eliminar esta “esquizofrenia empresarial” será fazer coincidir, tanto quanto possível, os desejos da organização*

*com os desejos do indivíduo. Se isso acontecer, será natural que o gestor, no desempenho de sua atividade, ponha em ação todas as suas capacidades. Desenvolverá esforços no sentido de tomar melhores decisões, solucionar problemas de uma forma mais eficiente e pensar de um modo mais criativo, já que está a trabalhar para si próprio, ao mesmo tempo que serve um propósito mais vasto. O sentimento de alienação, esse grande inimigo do bom desempenho profissional, será substituído por um verdadeiro e duradouro sentimento de satisfação pelo trabalho desenvolvido. (p.29).*

Segundo o mesmo autor, o esquema clássico de tomada de decisão, isto é, definir o objetivo, recolher informação, desenvolver alternativas, avaliar e decidir e implementar a decisão, é incorretamente manipulado por gestores que não têm uma mente holística, já que eles tendem a encarar os problemas do dia-a-dia de uma maneira parcelar e não totalizante.

Integração, globalização e crescimento são idéias-chave para a mente holística, que se liberta dos preconceitos, em direção de um raciocínio que leve em consideração a integração das equipes de uma mesma empresa, as perspectivas de oportunidade, os problemas, as vitórias e os fracassos como subsistemas integrados (ibid.).

Para Weil (1992), uma nova cultura organizacional holística pressupõe um conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não-fragmentada do mundo, compreendendo o ambiente organizacional como um organismo vivo em constante movimento, um sistema de eventos em constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores.

Os executivos dessa nova cultura pretendem ouvir a opinião de todos os interessados, “pensando globalmente e agindo localmente”, de acordo com espírito interdisciplinar. Cultivam um estilo participativo nas decisões, despertando a confiança intersubjetiva das equipes e reforçando laços éticos de convivência.

Despertam os valores construtivos e a simplicidade de convivência entre todos os escalões, transformando o trabalho numa missão prazerosa e estimulando as pessoas a ultrapassarem o seu individualismo em favor da equipe.

Esses gerentes aprendem a delegar autoridade e responsabilidade nos diversos sistemas e subsistemas organizacionais, desenvolvendo um espírito de confiança e motivação holística no pessoal (ibid.).

Obviamente, o processo decisório desses indivíduos contornará os sintomas de estresse e neurose presentes nas demais organizações.

Ultrapassando a teoria da alienação marxista, a visão holística propugna a mudança simultânea das organizações e dos indivíduos, no rumo da sanidade das ações e das decisões. Essas poderão advir de um

consenso, com as informações sendo distribuídas em todos os níveis, para que os subsistemas reflitam em suas atividades as finalidades do organismo empresarial em que estão contidos.

Moscovici (1988) ressalta que o princípio básico da organização holográfica é colocar o todo nas partes, aumentando a rede de conexões e a obtenção de especialização e generalização simultâneas em que as partes escapem da velha especialização de funções, que sobrevive no mundo desde os tempos de Adam Smith:

*Num sistema holográfico, os membros são as partes e também são o todo, suas tarefas são determinadas pelas demandas e pelos problemas que surgem durante o processo. As atitudes das pessoas nos dois sistemas tendem a ser diferentes. Enquanto na linha de montagem notam-se indícios de passividade e negligência, no sistema holográfico o trabalho é desafiante, despertando interesse e cuidado. Outrossim, as relações entre os indivíduos e o trabalho tendem de instrumentais e fragmentadas no primeiro caso para relações holísticas e autênticas no segundo. (p.110).*

Quando uma organização prefere ser autoritária, homogênea e totalitária, talvez até assegure a sua sobrevivência no tempo, mas seus membros terão uma visão por demais especializada, sem autonomia e neurótica, porque se limitarão por vezes a cumprir regulamentos.

Por outro lado, as organizações holográficas incentivarão a heterogeneidade para obterem uma visão mais clara dos problemas, descobrirão ângulos de suas atividades até então pouco observados, aumentando o realismo

nas decisões e a produtividade global.

Com certeza, essa última visão permitirá que os executivos alcancem uma capacidade libertadora de tomar decisões, que seria um patamar superior à mera finalidade de obter eficácia, que somente compreenderia os objetivos organizacionais sem permitir a plenitude do desenvolvimento dos desejos individuais e da descarga (catex) das fantasias inconscientes.

## V. 4 - Nova Compreensão de Neurose Gerencial

Antes da teoria holística, a psicologia clássica parecia ter chegado a um impasse quanto ao tratamento e cura das neuroses tipicamente profissionais, sobretudo dos altos escalões das organizações. Felizmente, esse impasse decorreu da exaustão do antigo paradigma newtoniano-cartesiano, que influenciou desde o século XVI o funcionamento das sociedades políticas e empresariais.

Resumidamente, o velho paradigma propugna a dualidade básica entre o sujeito e objeto, entre o Eu e o Universo, que seria “feito” de partículas sólidas, em contínua interação mecânica, mantendo uma separatividade entre matéria, vida e informação. O Universo seria estudado por ciências separadas, como a Física, a Biologia e as Ciências de Informação. Os fenômenos seriam objeto de uma causalidade linear, na qual, consideradas as mesmas causas, produziram os mesmos efeitos.

De acordo com Weil (1993), neste modelo, o todo conteria as partes e não poderia por elas ser contido. A verdade, como objeto de investigação científica, independe da mente do sujeito e só pode ser aceita se passar pelas sensações e pelo raciocínio lógico.

O novo paradigma holístico, de modo diverso ao newtoniano-cartesiano, baseia-se na não-dualidade: sujeito e objeto são, indissociavelmente, interdependentes e feitos da mesma energia.

No Universo, tudo é "feito" de espaço e energia indissociáveis, toda partícula subatômica é luz e o conceito de evento substitui o de elemento. Matéria, vida e informação são manifestações da mesma energia, provinda e inseparável do mesmo espaço.

O Universo é feito de sistemas, todos de natureza energética e constituindo da mesma energia. Logo, quem conhece as leis da energia, conhece as leis de todos os sistemas físicos, biológicos e psíquicos. Há uma recursividade entre o efeito e causa ou interrogação.

Existem também fenômenos acausais e vistos como paradoxais dentro da lógica formal clássica. Não somente as partes estão no todo, mas o todo está em todas as partes, como num holograma.

O conhecimento é produto de uma relação indissociável da mente do sujeito observador, do objeto observado e do processo de observação. As três variáveis são "feitas" da mesma energia. A vivência (V) da Realidade (R) é função (F) do estado de consciência (EC) em que se encontra o sujeito:  $VR = f(EC)$ . ( ibid.)

A moderna neurofisiologia ensina-nos que existem dois hemisférios cerebrais, cada um com funções diferentes: no cérebro direito predominam a intuição, a criatividade, a síntese, a visão global; o cérebro esquerdo é mais racional, analítico, conceitual e por isso mesmo dualista.

O paradigma newtoniano-cartesiano está evidentemente ligado a esse último hemisfério, enquanto o novo paradigma leva em conta os dois hemisférios, com apoio no corpo caloso, responsável pela sinergia entre eles (ibid.).

Os avanços da neurociência confirmam o modelo holográfico de funcionamento cerebral, da memória e da consciência.

O exame da lateralidade das funções no córtex cerebral evidencia que é o hemisfério esquerdo o substrato fisiológico da função analítica, do raciocínio lógico, da previsibilidade e da angústia humana, enquanto o hemisfério direito comanda as funções sintéticas da intuição e da captação gestáltica de padrões e melodias. Entre eles, e conectando os dois hemisférios, há o corpo caloso, um feixe de milhões de fibras nervosas que interligam os dois centros cerebrais.

A abordagem holística abarca as funções analíticas e

sintéticas, numa perspectiva sinérgica e de complementaridade, ao contrário da utilização unilateral do hemisfério esquerdo pelo modelo newtoniano-cartesiano. O corpo caloso serviria como metáfora da transdisciplinaridade, que seria pouco a pouco implantada nas sociedades e organizações.

É importante verificar que, na maioria das pessoas, há predominância de um hemisfério cerebral sobre o outro, colocando, por exemplo, o cientista, o filósofo e o empresário de um lado e o artista e o místico em campo oposto. A proposta holística pretende transcender o enfoque disciplinar, aceitando o desafio de desenvolver nosso hemisfério atrofiado ou subdesenvolvido.

Nesse sentido, os gerentes, treinados sob a velha ótica, desenvolveram muito mais o hemisfério esquerdo, utilizando mais as funções analíticas. Pelo modelo holístico, seriam mais incentivados às artes e à criatividade, no sentido de dotá-los de maiores poderes intuitivos e capacitá-los a tomar melhores decisões ( cf. Weil, op. cit.).

O treinamento gerencial, fundado somente em procedimentos metodológicos rígidos e na tecnologia, determina um obstáculo ao êxito do desenvolvimento pessoal. Em vez de usar, o gerente passa a ser usado pela técnica.

Roberto Crema (1991) sublinha as dificuldades paulatinas

desse caminho:

*O processo de esclerose propaga-se (...) do plano mais sutil para o mais denso. Inicia-se com a rigidez expressa em hábitos mentais, emocionais e atitudinais, acabando, muito mais tarde, por petrificar-se em arteriosclerose propriamente dita. Resumindo, antes de se constituir física, a esclerose é mental e emocional: é psíquica. (p.76)*

Seguir compulsivamente o modelo fundado no hemisfério esquerdo pode redundar no suicídio da criatividade. As diferenças individuais são desprezadas e o mesmo tratamento (e treinamento) é dispensado a todos.

Esse antigo modelo servir-se-ia do popular princípio maquiavélico de que "o fim justifica o meio", que demonstra várias condutas negativas no plano empresarial.

Incentiva-se, pois, a submissão individual, as posturas burocráticas e de respeito gratuito às cadeias de comando, violentando a consciência do colaborador, que também é visto como apenas um elo numa grande cadeia e não um fim em si mesmo.

Não há dúvida, porém, que essa coisificação do gerente é a origem de diversas neuroses, aparecendo em organizações descaracterizadoras da personalidade humana.

Centrar-se na pessoa não é palavrório vazio, é colocar teorias

e tecnologias a seu serviço. É uma atitude antropocêntrica, excludora da dimensão não-humana. Centrar-se na pessoa é superar a metáfora newtoniana que considerava o universo como uma grande máquina e que criou organizações humanas correspondentes, de desvalorização contínua dos gerentes e colaboradores. A resposta para tal modelo é o estresse, a alienação do trabalho e a neurose.

Para o modelo holístico, por outro lado, o gerente é um facilitador, sem ser esotérico, místico ou ingênuo. Sua atitude holocêntrica é aberta e inclusiva, caracterizando-se pela simplicidade, reabrindo a visão a partir sempre do óbvio, do que a totalidade de cada instante nos apresenta, sempre com frescor e novidade.

O gerente facilitador não é um especialista, é um generalista capaz de síntese, é um integrador de funções, procurando retirar os colaboradores de suas ilhas de isolamento.

Conforme Roberto Crema(1991), o facilitador holocentrado é, ao mesmo tempo, analista e sintetista :

*Enquanto analista é capaz de deter-se na parte, investigando retrospectivamente o porquê e, prospectivamente, o para quê. Enquanto sintetista é um navegante da instantaneidade, desvelador do como, no aqui-e-agora transtemporal que contém o germe do passado e do futuro. ( p.91)*

A visão holográfica pretende uma integração temporal e espacial e a plena utilização de fontes inesgotáveis de informação. Para tanto, considera importante visualizar o corpo caloso como metáfora útil de interligação do hemisfério analítico esquerdo com o hemisfério sintético direito, habilitando-nos para a visão e ação transdisciplinares.

Para Crema (1991) a hipertrofia do hemisfério analítico, que criou essa civilização racional e tecnológica, produziu também uma descomunal crise patológica, que hoje ameaça a sociedade e suas empresas. Somente através da interligação de ciência e consciência, de especialidade e generalismo, conseguir-se-á ultrapassar os limites tradicionais da neurose gerencial produzidas em diversas organizações empresariais do Ocidente e do Oriente.

## V. 5 - Sociedade Neurótica e Gerenciamento Holístico

De acordo com Roberto Crema (1993) , o divórcio entre ciência e consciência encontra-se na base de decadência ética e institucional do Ocidente.

A fragmentação das ciências, filosofias, artes e tradições pôs a funcionar a roda do desastre:

*O mito da objetividade, o tabu da isenção valorativa e o método de separatividade entre o sujeito, o objeto e o conhecimento resultaram numa sofisticada ciência-tecnologia destituída de alma e espírito. (p.139)*

Considera também o autor que nesse tipo de sociedade, cuja agonia estamos assistindo, os profissionais e técnicos bem-sucedidos, muitas vezes em altas posições dirigentes, tratam do segmento social, apenas manipulando números, estatísticas e gráficos, desdenhando solenemente a dimensão social dos valores.

O humano foi reduzido a "recurso humano", palavra desumanamente injuriosa, sustentada por uma atitude filosófica mecanicista utilitarista implícita, tão evocada, inclusive, por representantes das ditas ciências "humanas" (ibid.).

A busca do sucesso a qualquer preço, do aplauso apenas aos que buscam riqueza atropelando os semelhantes, tornou difícil a convivência fraterna entre os homens e nações. Aproveitando a fragmentação ideológica, exposta acima, a sociedade humana incentivou a separatividade, a exclusão entre os indivíduos e a banalização do egoísmo e da violência como normas de conduta.

Nesse sentido, segundo Crema (1993) :

*... o despertar da mente sintética e o restabelecimento de uma aliança entre ciência e consciência pode representar um salto evolutivo no saber-e-fazer humano, prevenindo-nos contra o destino trágico dos dinossauros. (p.140)*

A competitividade selvagem entre empresas, de forma mecanicista, gera neurose também para a sociedade, cujos consumidores ficam obrigados a se defender nas associações de proteção, utilizando os mecanismos tradicionais da Justiça para fazerem valer os seus direitos.

Como os gerentes dessas empresas são preparados conforme os preceitos da velha escola, vão refletir os encadeamentos autoritários sacralizados por elas, como “eu sou chefe, portanto estou correto”, “não tenho tempo para falar com você”, “esse trabalho é urgente! Mexa-se!”, “faça isto” e “eu primeiro”, num personalismo típico das organizações antigas.

Nesse contexto, a interpretação mecanicista exposta anteriormente por Diamond e Allcorn (ver cap. III) teria sido facilmente implantada, cuja característica subjacente é marcar as tensões vividas no trabalho como inevitáveis e desagradáveis.

No caso do administrador holístico, o trabalho flui entre alternativas e ele está sempre disposto a adotar uma perspectiva diferente, escolhendo os melhores colaboradores para a execução de trabalhos específicos.

Para O'Donnell (1992), esse facilitador incentivaria o progresso dos colaboradores, raciocinando de modo diferente do velho modelo: "todos têm opiniões válidas; vejamos a mais correta", "vamos marcar uma hora conveniente para nós dois", "vamos reanalisar as prioridades juntos", "você teria tempo para fazer isto?" e "você primeiro" (p.88).

O gerente holístico é capaz de disseminar uma descontinuidade em meio a sociedade neurótica em que produz, ainda permeada pelo paradigma newtoniano-cartesiano. Esse tipo de profissional, em se multiplicando nas organizações, vai inaugurar um estilo de "tomada de decisões" que será benéfico para a diminuição do próprio coeficiente de neurose vivido pela sociedade como um todo.

## V. 6 - Como Minimizar as Características Disfuncionais

Mendes Ribeiro (1989), que se notabilizou como consultor no Brasil na implantação de administrações holísticas em empresas em crise, afirma que existem várias estratégias para remover características disfuncionais dos gerentes.

Um dos reforços mais eficazes é o elogio, que serve como estímulo e baliza o comportamento, enquanto a crítica sistemática desorienta, gerando comportamentos bizarros, indesejáveis e imprevisíveis.

Os gerentes compõem um grupo muito vulnerável, face à exposição contínua a que estão submetidos e a responsabilidade a eles atribuída. É perigosa, por exemplo, a exposição pública de seus atos para julgamento, por que isso fragiliza ainda mais os seus comportamentos. A vulnerabilidade depende basicamente da estrutura da personalidade, e essa se fortalece com a maturidade, fase em que suportamos melhor as frustrações e desencantos.

A questão se agrava quando se reconhece que os estímulos holísticos positivos podem degenerar, com facilidade, para uma política de paternalismo e complacência. E, por outro lado, exigências muito fortes podem gerar desestímulo por não serem atingidas ( *ibid.*).

Nem sempre um gerente quer somente aumento de salários e benefícios para alcançar maior motivação: ela é decorrente de um complexo de estímulos, que devem exigir atenção multiprofissional competente, inexistindo fórmulas prontas que assegurem motivação, porque cada caso é um caso, cada pessoa uma pessoa e cada organização, uma organização.

As conquistas dos gerentes devem ser celebradas e recompensadas pela empresa, úteis ainda no alívio de angústias, ansiedades, tensões, inseguranças e inquietações típicas do cotidiano das empresas atuais.

As empresas holísticas podem ser falsamente interpretadas, pelo investimento no pessoal e o desejo de mantê-lo para a vida eterna, como uma forma sofisticada de escravidão moderna, embora seja muito fácil se escravizar quando são oferecidas condições insuperáveis que não se possa recusar.

Na esteira das considerações de Weil sobre as organizações participativas, Mendes Ribeiro (1989) recomenda que através do cálculo atuarial se podem estabelecer planos de seguro, de acidentes e de jubilações, a serem assumidos por entidades especializadas.

Essa perspectiva de segurança gera nos colaboradores uma

profissão não-mercenária em relação a empresa e a certeza de que não estarão desamparados após uma demissão ou mesmo com a aposentadoria.

Cabe aos dirigentes empresariais holísticos mobilizar pessoas e recursos tecnológicos para realizarem as decisões mais adequadas à organização.

Mediante transparência e autenticidade, os gerentes sabem que vão ter que se confrontar com severos controles internos (com os colaboradores) e externos (com a sociedade), sem ceder ao risco de personalizarem a administração, assumindo um papel de destaque, válido para a satisfação do Ego , mas prejudicial à boa gerência.

É possível, inclusive, perceber-se que as características disfuncionais não decorrem de uma deformação dos dirigentes, mas sim numa prática administrativa errada, que precisa ser corrigida (ibid.).

A adoção de uma administração holística supera as distorções gerenciais, passando os gerentes a ocuparem seus papéis dentro de um contexto forte de organização.

Não se pode esquecer que a administração holística evita as

estruturas formais, acaba com o mandonismo, despersonaliza os atos administrativos, passando os dirigentes a serem intérpretes de uma vontade maior - da organização - e não fonte de vontades individuais.

Esse processo de “esvaziamento” dos dirigentes não atinge somente a direção superior, mas sim todos os níveis da organização, gerando, por conseguinte, reações ponderáveis à sua implantação.

Mendes Ribeiro (1989) conclui seu pensamento sobre as melhores formas de minimizar, ou mesmo remover, as características disfuncionais através do novo paradigma:

*A administração holística trabalha no nível dos valores, das emoções, das ilusões, da segurança, do “pertencimento”, da tranquilidade, e esses são aspectos comuns a todas as pessoas, independentemente da escolaridade ou profissionalização. Certamente os componentes culturais são relevantes, basta se verificar as vantagens naturais que os japoneses levam em relação a nós, ocidentais, na convergência de valores; mas a administração holística compensa essa diferença cultural, e potencializa nosso individualismo como um fator positivo em comparação com o coletivismo oriental. (p.115).*

## **V. 7 - Grupo Trescinco como Modelo de Administração Holística**

Como bem assinala Mendes Ribeiro (1989), “a implantação da administração holística se constitui num programa que altera profundamente a maneira de ser de uma empresa” (p.119).

Ao contrário do recente modismo da Reengenharia, a proposta holística não pretende criar uma atmosfera de insegurança entre os colaboradores da Empresa e sim gerar satisfação, com a implantação de programas educativos, num processo íntimo particularmente ritmado (ibid.).

Foi esse o caminho trilhado pelo **Grupo Trescinco**, localizado em Mato Grosso e Rondônia, nas cidades de Cuiabá, Várzea Grande, Rondonópolis, Porto Velho e Vilhena.

Suas atividades-fim compreendem a distribuição de veículos (entre automóveis, motos, ônibus e caminhões) e prestação de serviços (com quatro locadoras de veículos, dois administradores de consórcio, uma corretora de seguros, uma construtora e imobiliária e uma empresa de Treinamento Empresarial). Num total de novecentos colaboradores, com escolaridade diversificada.

A empresa, segundo Kuramoti (1994), partiu da constatação que, em qualquer lugar, a essência do ser humano é a mesma:

*...quando os condicionamentos são quebrados, os estereótipos superados e restabelecida a autoconfiança, as pessoas tornam-se tão brilhantes e criativas quanto um que viva no Japão ou em São Paulo. (p.18)*

A filosofia da empresa passou a ser a de que clientes e colaboradores eram os bens maiores e que era prioritário o seu bem-estar, sendo oferecidas oportunidades de participação a toda hierarquia da empresa.

Foram criados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ - que são pequenos grupos de funcionários com o mesmo tipo de atividade, que se reúnem voluntariamente, para resolver problemas atinentes ao trabalho, participando ativamente e voluntariamente, analisando as causas dos problemas e sugerindo modificações e melhoramentos), para que os colaboradores pudessem participar do processo decisório no que se refere ao seu trabalho.

Ofereceram-se, também, oportunidades de participação a toda a hierarquia da empresa, melhorando o relacionamento horizontal e vertical.

O engajamento das diretorias, gerências e chefias, como grupos de apoio, não tiravam a possibilidade desses segmentos formarem os seus próprios grupos.

Foram utilizados diversos instrumentos e técnicas, como: *Brainstorming*, *check-list*, Gráfico de Pareto, Pareto numérico, Pareto logístico, Diagrama 4M de Kaoru Ishikawa, Espinha de Peixe ou Diagrama Seqüencial de Ishikawa.

A implantação da administração holística na empresa, desde 1983, teve como resultado imediato a melhoria do relacionamento entre os colaboradores e foi criada uma perfeita sintonia entre gerências, chefias, diretorias e colaboradores.

Bastava ter confiança na capacidade das pessoas, incentivando-as, para que fossem demonstrados resultados qualitativos de criatividade, que passaria a ser a conduta perseguida em todos os escalões.

O próximo passo foi instituir um “processo de *feedback*”, que desenvolveu a comunicação franca e amiga, com o objetivo de permitir maior conhecimento dos pontos fortes da empresa e aquilo que poderia ou deveria ser melhorado. Esse processo permitia maior sentimento de igualdade, da aceitação da vulnerabilidade do grupo, da conveniência de se dizer a verdade e de permitir a ajuda mútua, perdendo o medo de represálias.

Mendes Ribeiro (1989), por sua vez, crê que a implantação de

Foram utilizados diversos instrumentos e técnicas, como: *Brainstorming*, *check-list*, Gráfico de Pareto, Pareto numérico, Pareto logístico, Diagrama 4M de Kaoru Ishikawa, Espinha de Peixe ou Diagrama Seqüencial de Ishikawa.

A implantação da administração holística na empresa, desde 1983, teve como resultado imediato a melhoria do relacionamento entre os colaboradores e foi criada uma perfeita sintonia entre gerências, chefias, diretorias e colaboradores.

Bastava ter confiança na capacidade das pessoas, incentivando-as, para que fossem demonstrados resultados qualitativos de criatividade, que passaria a ser a conduta perseguida em todos os escalões.

O próximo passo foi instituir um "processo de *feedback*", que desenvolveu a comunicação franca e amiga, com o objetivo de permitir maior conhecimento dos pontos fortes da empresa e aquilo que poderia ou deveria ser melhorado. Esse processo permitia maior sentimento de igualdade, da aceitação da vulnerabilidade do grupo, da conveniência de se dizer a verdade e de permitir a ajuda mútua, perdendo o medo de represálias.

Mendes Ribeiro (1989), por sua vez, crê que a implantação de

um plano de tal envergadura jamais esquecerá um programa de eficácia gerencial, já que não é objetivo da administração holística a diminuição da eficácia da organização.

A busca da excelência empresarial nunca será absoluta, sendo respeitado o ritmo e a cultura de cada grupo empresarial, além de implantar procedimentos, planejando fazer com que sejam corretamente assimilados.

Nesse contexto, as chefias intermediárias passam a assumir novos papéis, quais sejam de lideranças e agentes de desenvolvimento, libertando-se da tarefa de distribuir serviços, que se constitui num passo absolutamente lógico. Em teoria, a implementação da administração holística é algo bastante simples, não onerada por consultorias e fórmulas mágicas.

Encontrar "culpados" para uma crise passageira de uma empresa é inútil e, segundo a visão holística, é improdutivo. Para os holistas, crises são resolvidas com criatividade, trabalhando o todo: da pessoa, da empresa e de ambos.

A tomada de decisão holística não é solitária, é compartilhada. O trabalho em equipe é definido e o risco de resistência às mudanças é suportado.

No **Grupo Trescinco** foi criada a oficina de criatividade, desenvolvendo cinco módulos, abrangendo cada um uma área de abordagem do ser humano, a saber: trabalho corporal, teoria da criatividade, desbloqueio emocional, sou criativo e retorno à empresa - este último responsável por aplicar no cotidiano da empresa tudo o que fora aprendido nos outros módulos (Kuramoti, op. cit.).

A partir de 1990, os resultados obtidos e os pedidos dos diretores e gerentes para que se incluísse todos os colaboradores no processo, mostrou que era preciso considerar a abordagem holística de uma maneira mais ampla, deixando de ser uma orientação programática por maior consciência do todo empresarial, atendendo às necessidades do cliente interno e externo e orientando-se pela idéia central do “pensar globalmente e agir localmente” (ibid., p.38).

## V. 8 - Organizações Holísticas: alguns casos

Ao contrário de alguns modismos em administração, que duram somente o tempo em que permanecem as consultorias nas empresas, a postura holística necessita de constante investimento de tempo, treinamento de grupos, da continuidade das decisões compartilhadas, da quebra do mito da especialidade e da verificação contínua da "rentabilidade" para o cumprimento da missão empresarial.

Mendes Ribeiro (1989) argumenta que a dificuldade da institucionalização dos processos holísticos no Brasil decorre do desconhecimento de que essa mutação organizacional já está sendo testada pelos quatro cantos do mundo. Crê, ainda, que a implantação dos processos holísticos no Brasil irá depender dos profissionais egressos dos cursos de Administração e que se formem administradores com essa nova concepção.

Vale assinalar também, que é muito difícil construir-se modelos de gestão tipicamente holísticos em nossa cultura, pois o comportamento gerencial apresenta-se em decorrência das variáveis ocasionadas pelas características sociais brasileiras. E isto decorre da mentalidade que, em termos empresariais, tem sido de uma rigidez bastante materialista.

Conforme comenta Weil (1992), ser holístico quer dizer, na

prática, ouvir as opiniões de todos os interessados, para integrar no processo decisório os diversos aspectos variáveis de cada situação, pensando globalmente e agindo localmente, o que exige um espírito interdisciplinar.

O gerente holístico aproveita o que chamamos "crise", (que no idioma chinês significa oportunidade + risco), para promover um renascimento da empresa, tornando um ambiente não holístico, onde os empregados estão armados e cheios de preconceitos, num processo mais livre de decisão e atuação.

O próprio Weil (ibid.) reconhece que o estilo participativo de decisões é o que fornece melhores resultados na quantidade (lucro e produção), como em qualidade (serviço, produto final).

Tome-se, por exemplo, a empresa **Translor**, na cidade de São Bernardo do Campo - organização ligada ao ramo de transportes, salva da falência pela prática de princípios holísticos. A dona da empresa, Bettina Lenci, a princípio teve que enfrentar as informações burguesas, chauvinistas e preconceituosas de muitos trabalhadores do setor e também as dificuldades normais, decorrentes da baixa instrução.

Além da indústria automobilística ser considerada uma das expoentes da não-holística (já que visa o lucro obsessivamente), no Brasil ainda

se confunde holística com honestidade ingênua ou com um espírito muito aberto e humanista, mas que, na prática, não pode funcionar diante da realidade em que vivemos.

É comum observar-se, em nossas empresas, que os gerentes são particularmente viciados numa postura de estresse, com alimentação inadequada e hábitos nocivos, em que estão presentes as tensões musculares, a separação da natureza e o combate às mudanças.

Como bem assinala Weil (1992), no nível psicológico, essas condições conduzem a neurose e a psicose, além de uma incapacidade de descontração, na qual vão imperar a dificuldade de relaxamento físico e mental.

O trabalho seria um espaço social de conflito, insatisfatório e desagradável, dominado pela desigualdade econômica, dominação pela força, opressão e repressão.

Voltando ao exemplo da empresa de Bettina Lenci (in Revista Planeta, maio de 1994), a gerência holística procura suavizar esses obstáculos, tentando descobrir "a capacidade de caráter, comportamento e competência (três "cês") " na mão-de-obra disponível. "Caráter não se discute, comportamento você transforma e competência você gera" - comenta Lenci (ibid.). E arremata:

*Sei que é preciso produzir resultados **Translor**, mas não acho que uma empresa possa produzir sem gente e gente feliz, com projetos de vida próprios, que não devem ser a empresa, o salário no fim do mês. (...) Um gerente hoje tem de cuidar do caminhão, do motorista, da fatura. O carregador tem um curso que entra formação holística. A busca é contra o relógio; formar pessoas rapidamente. Vamos implodindo, montando pequenas empresas dentro de um grande conglomerado. Estamos tentando desenvolver coordenadores de área. Uma equipe tem de ser como uma orquestra, caso contrário não anda.*  
(p.16)

Outro exemplo significativo de gestão holística, tipicamente brasileira, encontra-se na metalúrgica **CSM**, em Jaguará do Sul, Santa Catarina. Buscou-se ali um sistema alternativo de gestão holística, com evidentes ganhos de produtividade e aumento de lucratividade, numa organização que distribui lucros mas cobra resultados.

Os compartimentos administrativos foram enxugados e a responsabilidade colocada acima da disciplina, envolvendo o pessoal na missão da empresa.

O patrão não era mais o "dono da verdade" e foram montadas "células autônomas de negócio", em que os sócios Werner Schaffer e Renato Raboch perceberam ser uma maneira mais simples e informal de trabalhar.

Para Raboch (in Revista Exame, 11/12/91):

*A idéia principal era também transformar nossos empregados em pessoas generalistas, de modo que um torneiro mecânico, além de conhecer o seu próprio ofício, também possa ajudar em alguma outra seção eventualmente assorberbada de serviço, (..)*

*mostrando que o valor não está na função e sim na contribuição que o empregado pode dar como um todo. ( p.86)*

No entender de Raboch, a gestão holística recomenda que se pratique a participação nos resultados, fixando-se metas e um planejamento global, com as informações circulando transparentemente entre patrões e empregados.

Esses exemplos de aplicação prática dos princípios de gerência holística poderiam ser condensados da seguinte maneira: o gerente procuraria integrar funcionários, clientes e fornecedores, os funcionários, por sua vez, influenciariam no dia-a-dia dos negócios e seriam treinados para exercer mais de uma função; clientes e fornecedores seriam transformados em parceiros e as chefias intermediárias seriam reduzidas, no conhecido processo de **downsizing**; a rigidez das hierarquias seriam eliminadas, com o poder de imposição das chefias cedendo lugar ao diálogo; a estrutura da empresa, por fim, seria dividida em unidades de negócio.

No caso do **Grupo Trescinco**, já referido, a postura holística deu-se através de duas atividades por ano, envolvendo todas as empresas e colaboradores e atividades holísticas isoladas, atendendo determinada necessidade, corretiva ou preventiva.

Segundo Kuramoti (1994), foram implantadas técnicas

diversificadas como "Fale Francamente", com a presença de diretores e gerentes, gerando modificações administrativas capitais ( com trabalhos de sensibilização e relaxamento em grupos).

O projeto de "Participação nos Lucros" foi aceito, experimentalmente, em 1992, congregando gerentes e colaboradores no mapeamento da empresa.

Para que o projeto fosse implantado, os colaboradores chegaram à conclusão de que haveria necessidade de maior qualidade no trabalho em equipe e na participação ativa de todo o pessoal, além da satisfação profissional e nível de qualidade de vida na empresa, gerando uma sinergia capaz de aumentar a probabilidade de sucesso.

O processo de aperfeiçoamento da tomada de decisão, a partir dos pressupostos holísticos, também elegeu a lucratividade da empresa como objetivo a ser alcançado.

A partir de outubro de 1991, foram programadas viagens à Europa para a visita de dezenove empresas que já houvessem implantado os seus programas holísticos de lucratividade, significando uma nova equação:

$$\text{Lucro} = \text{criatividade} + \text{atividade}$$

Foram utilizadas as técnicas já apresentadas de administração, para que se avaliassem a lucratividade, com o levantamento dos problemas e alternativas de solução decorrentes.

Dentro do plano de continuidade da postura holística várias atividades direcionadas foram acontecendo em diferentes áreas, atendendo às necessidades específicas de vendedores (dezembro de 1990), para os assistentes técnicos e para os colaboradores de informática, comparecimento maciço.

A empresa considera que está vivendo a terceira fase da implantação da postura holística, que corresponderia ao retorno do lucro. As duas anteriores seriam: a fase de adoção do processo holístico e a de relacionamento entre os colaboradores.

Os coordenadores das três fases consideram que há muito a fazer, pois para eles é difícil mudar atitudes que foram formadas em dezenas de anos, que requerem força de vontade e paciência das lideranças. O preço pago foi a desistência de alguns colaboradores que não se ajustaram ao novo processo vivido pela empresa.

A cronologia da empresa demonstra, contudo, o acerto da conduta adotada: em 1989, decidiu-se definitivamente mudar o paradigma através

da adoção da postura holística e os colaboradores passaram a ser o centro das atenções; no ano seguinte, na fase do plano de continuidade, a produção e o colaborador equilibraram-se, porque foram trabalhadas as carências individuais e interpessoais, direcionando mais energia para o trabalho propriamente dito.

Em 1992, entrando na participação no lucro, a produção retornou ao lugar de destaque, como consequência do esforço em direção à qualidade de vida, refletindo na qualidade de atendimento e de serviço.

O crescente desenvolvimento dos colaboradores foi constatado em pesquisa de janeiro de 1991, quando foram identificadas as preocupações com as pessoas, suas necessidades e a perspectiva de melhoria de seus relacionamentos.

Em setembro de 1991, verificou-se a existência de indícios de importantes mutações profissionais nos colaboradores. E, em fevereiro de 1992, o crescimento da preocupação com a qualidade do trabalho e as mudanças nos colegas ficaram mais evidentes.

Naturalmente, haverá outras fases de desenvolvimento, após a participação nos lucros, lucratividade e lucro-qualidade de serviço. Sabe-se, todavia, que se aprendeu a administrar melhor a angústia da incerteza, pois

quando conseguimos libertar-nos dos medos e outros bloqueios, atingimos o arquivo fabuloso que possuímos e não nos guiamos por preconceitos (Kuramoti, op. cit. ).

## V. 9 - Implantando-se Novas Tecnologias Gerenciais

Para Mendes Ribeiro (1989) é comum os empresários procurarem uma "receita de bolo" para a mutação dos valores de suas empresas no rumo das práticas holísticas. Percebem que até muitos de seus funcionários, moldados pela administração convencional, reagem vivamente às novas perspectivas, não conseguindo se adaptar.

Ele recomenda:

*Pela administração holística jamais vamos buscar a excelência absoluta, mas sempre relativa, e inserida na realidade da empresa. Assim sendo, é preciso respeitar o ritmo de cada empresa, não ultrapassar seus limites e assegurar a cada uma delas o direito de agir da forma que melhor se coadune com sua cultura, evitando-se formalismos pré-elaborados e receitas milagrosas. (ibid., p. 120)*

O processo tem que ser gerado internamente e não pela pressão de consultorias temporárias, formuladas por "gurus" passageiros que acreditam na própria iluminação.

Em princípio, a empresa deve acreditar que, na prática, a administração convencional bloqueia a criatividade e o desenvolvimento gerencial. A busca de soluções deve partir de dentro para fora, da mesma forma que as transformações espirituais do ser humano ocorrem.

Moscovici (1993) sugere que uma filosofia de gestão não pode continuar seguindo modelos mecanicistas, opressores do homem:

*A magna e árdua mudança premente a ser realizada está em nós mesmos e não no exterior, nos outros, nos modelos de gestão, instrumentos e sistemas. ( p.27)*

A administração holística procura sintetizar, facilitar, interligar e, principalmente, delegar. Parte-se do argumento de que, por longo tempo, hipertrofia-se as virtudes racionais e de formulação tecnológica, em detrimento das funções emocionais e intuitivas.

A holística reconduz o homem e as organizações a reintroduzirem em seu cotidiano os aspectos mais ligados ao lado direito do cérebro, uma potencialidade soberanamente esquecida nas tradições anteriores do mundo empresarial.

É de reconhecimento geral, inclusive quando se reporta às confirmações históricas, que as empresas tradicionais geraram neurose funcional, como resposta ao ambiente estressante, anti-humano das relações de trabalho nelas praticadas.

Essas organizações "tayloristas" , embora em muitos casos eficientes do ponto-de-vista produtivo, deixaram "muitos mortos pelo caminho",

isto é, geraram dificuldades emocionais e psicológicas desastrosas em seus empregados. Esse preço é percebido com o tempo, pela insatisfação e pelo desinteresse dos colaboradores, que se sentem mal no ambiente de trabalho e sonham em se desvencilhar dele através da aposentadoria.

Planejando mudar esse quadro, para obter mais satisfação e desempenho no trabalho, a cúpula administrativa deve começar a reestruturar a missão da empresa, convocando executivos generalistas, dotados de competência interpessoal, com visão global da organização e do ambiente externo e com habilidade para dialogar e relacionar-se com outros. (cf. Moscovici, 1988).

Depois, poderá convocar um amplo seminário interno, em que se elabore um autodiagnóstico que defina os novos valores da empresa e que atinja a totalidade da diretoria como também a todos os funcionários. A próxima etapa seria alertar aos fornecedores, distribuidores e consumidores sobre o processo de mudança implantado. (cf. Mendes Ribeiro, 1989).

A partir daí, poderão ser implantadas novas tecnologias gerenciais, principalmente a terceirização, que poderão ser delegadas aos empregados ou a empresas por parceria. Esse é um caso típico de expansão holística, que traz mais agilidade à empresa pelo enxugamento.

Na medida em que certos conflitos estruturais na empresa são resolvidos pela implantação da perspectiva holística, diminui-se a eclosão do comportamento neurótico do gerente. A administração evolui, por conseguinte, da visão convencional de planejamento, organização, direção e controle para uma visão holística de intuição, flexibilidade, liderança e valores.

Compreende-se que ainda existam grandes resistências às mudanças gerenciais, em virtude da mentalidade conservadora que começa nos cursos de administração e termina em empresas de grande porte, que contrariam pela extrema verticalização, os princípios holísticos.

Porém, as transformações aceleradas do mundo atual, em todas as áreas de conhecimento, têm obrigado as organizações a se adaptarem para sobreviver, a despeito das resistências de seus decisores. Esse conflito - da pressão externa com as características internas cristalizadas -, que gera, nos gestores, estresse e comportamentos disfuncionais, levando-os a decisões que muitas vezes dificultam suas ações gerenciais, pode ser solucionado adotando-se uma postura organizacional holística.

O que mais se tem a fazer, ao adotar essa nova postura, além do que já foi sugerido e exemplificado até aqui ?

Em primeiro lugar, partir do princípio que o comportamento

disfuncional pode ser positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização. Depois, procurar observar como o gerente se comporta diante de situações decisórias, detectando que tipo de disfunção comportamental ele adota. A partir daí, o ideal seria adequá-lo a cargos que exijam tipos de decisões de acordo com suas características ditas "neuróticas".

Obviamente, sabe-se que a adoção de uma nova postura demanda tempo e disponibilidade por parte do empregador e dos empregados, pois a dicotomia temporal - entre o tempo externo exigido para mudança e o tempo interno de cada indivíduo - deve ser levada em conta para qualquer investimento organizacional em termos de administração holística.

Observando-se estas circunstâncias na implementação do novo paradigma, acredita-se que o resultado será de uma organização mais coerente com as exigências atuais de mercado, com indivíduos menos estressados e mais felizes - pois criando-se condições para diminuir os conflitos internos do decisor e adequando-o a cargos de acordo com suas características disfuncionais -, provavelmente a relação com sua equipe de trabalho, seus pares e seus clientes, atingirá níveis de excelência.

## V. 10 - Minimizando as Decisões Gerenciais Neuróticas

A amplitude de horizontes da organização holográfica tem, naturalmente, despertado desconfiança nos especialistas mais conservadores da teoria administrativa. Por não ser uma perspectiva concluída, parecendo mera metafísica, seus difamadores procurarão desmistificá-la através de outra vertente ideológica, que considera impossível para o homem trabalhar sentindo prazer e harmonia.

O capitalismo seria, então, a última e mais aperfeiçoada perspectiva da ameaça bíblica: "comerás o pão com o suor de teu rosto ". O trabalho seria para sempre uma cruel fonte de desprazer e as organizações conduziriam os seus integrantes ao estresse, por força dessa inevitabilidade. A economia e o consumo movimentar-se-iam de acordo com as tendências de fracionamento e alienação da personalidade humana.

Como remédio para tais males, a teoria administrativa só teria a oferecer um sistema de recompensas indiretas, que incluiriam abonos salariais, viagens remuneradas, colônia de férias e sistemas de bonificações indiretas, sem tocar, no entanto, no núcleo das neuroses, causador do estresse e de outros males psíquicos. Importaria apenas, "medicalizar" os desvios de conduta, retirando do convívio empresarial a peça inadequada, substituindo-a por outra.

*escrutinar o ambiente, serão formadas novas redes informais de influência, através de fronteiras, criando-se novos centros de poder potencial, que minam a hierarquia interna. Os trabalhos em equipes intersetoriais e interempresariais acabam com o monopólio de informações do gerente. Criam-se projetos e associações estratégicas com fornecedores ou clientes. ( p. 54-55)*

As organizações cultivarão colaboradores mais flexíveis, adaptáveis e cognitivamente abertos, preparados para servir nas interfaces dos sistemas (cf. Leavitt, apud. Souza, 1992), além de serem concebidas mais politicamente, com os administradores assumindo as funções de diplomatas, de negociadores, árbitros e legisladores.

Não há dúvida de que o processo de tomada de decisões nesse novo contexto intersetorial, também será rigorosamente modificado. Os novos ambientes de complexidade, interdependência e incerteza incentivarão também os climas de neurose e estresse, que deverão ser continuamente superados na atividade dos administradores de amanhã.

As múltiplas facetas da neurose gerencial devem interessar aos teóricos da administração, em virtude de que podem interferir nos mecanismos de tomada de decisão, que determina a opção por produtos, estratégias, mercados, políticos, estruturas, operações, tecnologias e objetivos, diminuindo prováveis incertezas ambientais (Vergara, 1993).

Diminuir, pois, as decisões gerenciais neuróticas podem ser um dos objetivos mais nobres das empresas que adotem a cultura organizacional holística.

Conforme Weil (1992), a compreensão da natureza dos conflitos remete-nos, conforme as inspirações holísticas, à oportunidade de autoconhecimento pessoal e intergrupar, com as organizações se habituando a utilizá-los para resolver problemas e não como formas de julgamento, crítica destrutiva ou punição .

A existência de neuroses profissionais serve de subsídio para reformulação dos processos organizacionais e permite até o aperfeiçoamento da tomada de decisão, chamando a atenção para as suas deficiências e fragilidades.

O comportamento gerencial é uma espécie de ideologia com as ações humanas na sua perspectiva moral. Tendo que encontrar um rumo, um "telos" para a sua vida, o homem luta contra as suas próprias contradições, envolvendo-se totalmente na briga por alguma causa, algum objetivo que justifique plenamente a sua vida. Do mesmo modo, o decisor procura cumprir a política de sua empresa, ajustando a sua vontade aos objetivos organizacionais.

Se, no meio do caminho, o gerente encontra incompreensões

ou não consegue satisfazer plenamente as expectativas de sua personalidade, torna-se claro que ele deverá proceder a uma reciclagem de seus atos ou, quem sabe, contribuir para o aperfeiçoamento de seu ambiente organizacional.

Somente neste contexto, poderíamos compreender a frase de Thomas A. Kempis sobre a importância em nossa vida das mudanças na maneira de decidir : *“no dia do juízo final, não nos perguntarão o que lemos, mas sim o que fizemos”* (apud. Russo e Schoemaker, 1993, p. 193).

## Conclusões

O estudo revelou que os pressupostos neuróticos na tomada de decisão gerencial representam um instrumento eficiente na compreensão do comportamento do decisor no ambiente organizacional.

Acredita-se que essa análise tenha especial relevância nos programas de desenvolvimento gerencial e na implementação de novos paradigmas empresariais.

A utilização dessa perspectiva, considerando-se a cultura organizacional e que as neuroses não são tipos puros, apresenta as seguintes vantagens:

1. procura identificar os comportamentos disfuncionais do decisor para melhor adaptá-lo a cargos que exijam tais comportamentos;
2. a conscientização das disfunções comportamentais ajuda no reconhecimento e aceitação das diferenças individuais, na medida que sugere adequar o decisor ao cargo que é mais conveniente para ele e a organização;

3. propicia a melhora na qualidade de vida do gerente na medida que diminui o estresse causado pelas pressões das exigências do cargo e das suas características personalísticas;
4. ao adequar o decisor de acordo com suas características comportamentais, a organização proporciona-lhe um sentimento de integração, aceitação. Conjectura-se então, que pode-se criar um clima de trabalho mais propício e sadio;
5. pelo fato de serem abordados os aspectos positivos da neurose, se desmistifica sua rotulação como psicopatologia, além de contribuir para a evolução do desempenho gerencial;
6. a constatação das neuroses gerenciais proporciona a reformulação dos procedimentos organizacionais, pois chama a atenção para as deficiências da tomada de decisão, permitindo seu aprimoramento;
7. busca auxiliar as organizações, nesse momento de transformações, a investirem numa postura administrativa.

A proposta para implementação do paradigma holístico nas organizações como uma das saídas para as questões levantadas no decorrer da

dissertação, seria uma maneira de minimizar a neurose gerencial, já que a postura organizacional holística não gera situações que façam emergir os comportamentos disfuncionais.

## Referências Bibliográficas

- ADAIR, John. **A Eficácia na tomada de decisões**. Portugal, Europa-América, 1992.
- AUBERT, Nicole. A neurose profissional. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(1): 84-105, jan./fev. 1993.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo, Atlas, 1971.
- CORRÊA, Joaquim. **O mundo fascinante da tomada de decisão**. Trabalho apresentado no seminário PROSOLVE - Processo Decisório e Solução de Problemas, s. d.
- CREMA, Roberto. **Introdução à visão holística: breve relato de viagem do velho e novo paradigma**. São Paulo, Summus, 1989.
- \_\_\_\_\_ & BRANDÃO, Denis M. S. **Visão holística em psicologia e educação**. São Paulo, Summus, 1991.
- \_\_\_\_\_ et. al. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. São Paulo, Summus, 1993.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo, Cortez - Oboré, 1991.
- DIAMOND, Michael A. & ALLCORN, Seth. The Freudian Factor. In: **Personnel Journal**. Califórnia, 69(3): 52-65, march 1990.
- DILL, Willian R. Variedades de decisões administrativas. In: **Textos da disciplina: Decisão e Informação Gerencial (DIG)**. Rio de Janeiro, Brasília, EBAP/FGV, 1978.
- FARIA, A. Nogueira de. **Dinâmica da administração: perspectivas e projeções**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- FREUD, Anna. **O Ego e os mecanismos de defesa**. 7a. ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1983.
- FREUD, Sigmund. Sobre os critérios para destacar da neurastenia, uma síndrome particular intitulada 'neurose de angústia' (1895). In: **Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro, Imago, 1975, vol III, p.107-35.

FREUD, Sigmund. Esboço de Psicanálise; a mente e o seu funcionamento (1938). In: **Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro, Imago, 1975, vol. X, cap.I, p. 169-172.

\_\_\_\_\_. **Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro, Imago, 1975, vol X (1909).

\_\_\_\_\_. **Obras Psicológicas Completas** . Rio de Janeiro, Imago, 1975, vol. XII (1924).

\_\_\_\_\_. **Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro, Imago, 1975, vol. XIX (1923).

FROMM, Erich. **O coração do homem**. 3a. ed., Rio de Janeiro, Zahar, 1970.

GARCIA-ROZA, Luiz A. **Freud e o inconsciente**. Rio de Janeiro, Zahar, 1984.

GIRALDES, Antonio. Levantamento de necessidades de treinamento. In: **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** - ABTD. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980, p.43-73.

HESKETH, José Luiz. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo, Atlas, 1977.

HORNEY, Karen. **A personalidade neurótica de nosso tempo**. 5a. ed. São Paulo, Civilização Brasileira, 1969.

\_\_\_\_\_. **Neurose e Desenvolvimento Humano**. São Paulo, Civilização Brasileira, 1959.

KAPLAN, H.I. & SADOCK, B. J. **Compêndio de Psiquiatria Dinâmica**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1984.

KÖESTLER, A. **O fantasma da máquina**. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.

KURAMOTI, Matiko. et. al. **Holística cabocla: uma experiência organizacional que deu certo**. Petrópolis, RJ, Vozes, 1994.

LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. B. **Vocabulário da Psicanálise**. 5a. ed. São Paulo, Martins Fontes, 1970.

MENDES RIBEIRO, Carlos R. **A Empresa Holística**. São Paulo, Vozes, 1990.

MILLER, David W. & STARR, Martin K. **Estrutura das decisões humanas**. Rio de Janeiro, FGV, 1970.

- MINTZBERG, H. et al. The structure of "instrutured" decision process. In: **Administrative Science Quartely**, 21(2), jun. 1976, p. 246-75.
- MOSCOVICI, Fela. A sedução de um mistério: o todo. In: **Rumos do Desenvolvimento**, ano 15, n. 90, jul./ago. 1991.
- \_\_\_\_\_. **Renascença Organizacional**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1988.
- \_\_\_\_\_. Racionalidade com intuição. In: **Rumos do Desenvolvimento**, jan./fev. 1993.
- MOTTA, Paulo roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. In: **Revista de Administração Pública**, FGV. Rio de Janeiro, 22(3): 77-94, jul/set. 1988
- MULLAHY, Patrick. **Édipo, mito e complexo. Uma crítica da teoria psicanalítica**. 2a. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
- NUNES, Eustáquio Portela. **Obsessão e delírio: neurose e psicose**. Rio de Janeiro, Imago, 1976.
- O'DONNELL, Ken. **A alma no negócio para uma gestão positiva**. São Paulo, Edit. Gente. 1992.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. Organizações : vínculo e imagem. In : **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31(3): 5-11, jul./set. 1991.
- REVISTA EXAME. **É melhor prevenir que remediar**. 19/02/92.
- REVISTA EXAME. **Um por todos , todos por um**. 11/12/91, pp.86-87.
- REVISTA PLANETA. **Administração holística made in Brasil**. Maio/94, pp.13-17.
- REVISTA VEJA. **A revolução que liquidou o emprego**. 19/10/94, p.91.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza, UNIFOR, 1991.
- RUSSO, J. & SCHOEMAKER, P. **Tomada de decisões: armadilhas**. São Paulo, Saraiva, 1993.
- SANTOS, Osmar de A. **Ninguém morre de trabalhar: o mito do estresse**. 2a. ed. São Paulo, Textonovo, 1994.

- SCHAFF, A. **O marxismo e o indivíduo**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1967.
- SELIGMAN SILVA, Edith. A Inter-relação trabalho-saúde mental: um estudo de caso. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 32(4):70-90, set./out. 1992.
- SOUZA, Edela L. P. **Treinando gerentes para o futuro**. São Paulo, Ed. Edgard Blüecher, 1992.
- VERGARA, Sylvia Constant. Sobre a intuição na tomada de decisão. In: **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, nº 62, março de 1993.
- VIEIRA, Paulo Reis. **Processo Decisório Organizacional: uma reflexão para o gerente em busca de eficiência e eficácia**. Trabalho apresentado em Seminário sobre Processo Decisório Organizacional. Rio de Janeiro, 1987.
- WEIL, Pierre. **Nova linguagem holística; pontes sobre as fronteiras das ciências físicas, biológicas, humanas e as tradições espirituais**. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Organizações e tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística**. 2a. ed. Rio de Janeiro, Rosa dos Tempos, 1992.
- \_\_\_\_\_. et. al. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. São Paulo, Summus, 1993.
- WEISSELBERG, Robert C. & COWLEY, Joseph G. **As muitas estratégias do executivo: um guia de cabeceira para decisões científicas**. São Paulo, Pioneira, 1977.
- ZALESNIK, Abraham & KETS De VRIES, Manfred F. R. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo, Pioneira, 1981.

## Bibliografia Suplementar

- ADLER, Alfred. *El caracter neurotico*. Buenos Aires, Ed. Paidos, 1912.
- ALDER, Harry. *O gerente que pensa com o lado direito do cérebro*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1994.
- ALEXANDER, Franz. *Fundamentos da Psicanálise*. Rio de Janeiro, Zahar, 1965.
- ARGYRIS, Chris. *A Integração indivíduo-organização*. São Paulo, Atlas, 1975.
- \_\_\_\_\_. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 16(2): 29-40, mar./abr. 1976.
- BETHLEM, Agrícola. Preconceitos sobre o processo decisório. In: *Revista de Administração Pública - RAP*. Rio de Janeiro, 21(3): 60-66, jul./set. 1986.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. In: *Revista de Administração Pública - RAP*. Rio de Janeiro, 21(3): 35-57, jul./set. 1986.
- CAMPOS, Anna Maria. *Decisão e informação gerencial*. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1988, mimeo.
- CARAVANTES, Geraldo R. O processo decisório na administração pública brasileira: considerações sobre algumas de suas disfunções. In: *Executivo*. Porto Alegre, nº 6, p. 24-9, s. d.
- \_\_\_\_\_. *Recursos humanos estratégicos para o terceiro milênio*. Porto Alegre, CENEX/FACTEC/AGE, 1993.
- CAVALCANTI, Bianor S. Gerência equalizadora: estratégias de gestão no setor público. In: *Cadernos EBAP*. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, nº 73, janeiro de 1995.
- DAWSON, Roger. *Decisões certas e seguras sempre: como tomar as melhores decisões no âmbito profissional e pessoal*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- FENICHEL, Otto. *Teoría Psicoanalítica de las Neurosis*. Buenos Aires, Ed. Paidos, 1966.

- GARLAND, Ron. **Administração e gerenciamento para a Nova Era: novos tempos, novas técnicas.** São Paulo, Saraiva, 1992.
- HESKETH, José Luiz. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980.
- HURLEY, V. K. & DOBSON, T. E. **Qual é o meu tipo?: um estudo dos 9 tipos da personalidade humana.** São Paulo, Mercury, 1994.
- IMAI, Takeshi. **A nova era convergente: modelo convergente: novos caminhos para a economia, a administração e para o Brasil.** São Paulo, Maltese, 1991.
- KETS DE VRIES, Manfred F. & MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objeto. In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 30(3): 5-16, jul./set., 1990.
- KOLB, David et. al. **Organizational psychology: an experimental approach.** Tradução e adaptação de Paulo Reis Vieira sob o Título: Processo decisório em organizações complexas. Rio de Janeiro, s. d.
- MARINUZZI, Raul & FAJARDO, J. **Ecologia empresarial.** Belo Horizonte, Armazém de Idéias, 1994.
- MARTINS, Paulo Emílio M. O programa brasileiro da qualidade e produtividade e a questão da decisão pública em uma sociedade paradoxal. In: **Revista de Ciência e Tecnologia.** São Paulo, 4(2/2) :7-14, dez. 1993.
- MC GREGOR, D. **O lado humano da empresa.** 2ª ed. São Paulo, Martins Fontes, 1992.
- MORGAN, G. **Images of Organization.** Beverly Hills, Sage, 1986.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro, Record, 1991.
- PIETRONI, Patrick. **Viver Holístico.** São Paulo, Summus, 1988.
- REGIS, Raquel & MOGGI, Jair. **O despertar da empresa brasileira: como se preparar para o futuro.** São Paulo, Cultrix, 1994.
- RIBEIRO, Carlos R. M. **A Empresa Holística.** 2ª ed. São Paulo, Vozes, 1990.
- ROZITCHNER, León. **Freud e o problema do poder.** São Paulo, Escuta, 1989.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro, FGV, 1970.

SOUZA, Walter & VILLARES, Maria Raquel S. **Para onde caminha o líder: uma nova visão de liderança.** São Paulo, Cultrix, 1993.

WEIL, Pierre. **Holística: uma nova visão e abordagem do real.** São Paulo, Palas Athena, 1990.

WILBER, Ken (organizador). **O Paradigma holográfico e outros paradoxos: explorando o flanco dianteiro da ciência.** São Paulo, Cultrix, 1991.

ZIEMER, Roberto. **A Sombra Organizacional: definição, análise e consequências para o estudo do comportamento das empresas.** Tese de mestrado. São Paulo. PUC, 1994.