

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INTERAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO  
(POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES PSICANALÍTICAS)

HUGO JÚNIOR BRANDIÃO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

AGOSTO / 1980

INTERAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO  
(POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES PSICANALÍTICAS)

HUGO JÚNIOR BRANDIÃO \*

(\* ) TÉCNICO DA FUNDAÇÃO JONES DOS SANTOS NEVES - ES E MESTRANDO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

INTERAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO  
(POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES PSICANALÍTICAS)

HUGO JÚNIOR BRANDIÃO

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO

DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

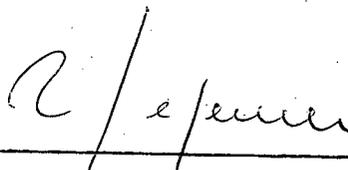
(ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO



---

Prof. Antonio Niccoló Grillo  
COORDENADOR DO CURSO

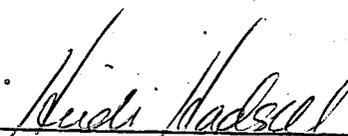
APRESENTADA PERANTE A BANCA EXAMINADORA COMPOSTA DOS  
PROFESSORES:



---

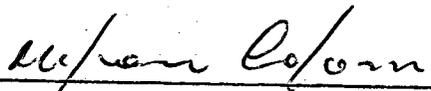
Prof. Ubiratan Simões Rezende, Ph.D.

PRESIDENTE



---

Prof.<sup>a</sup> Heidi Hadsell, Ph.D.



---

Prof. Nelson Colossi, M. Sc.

## S U M Á R I O

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. A ORGANIZAÇÃO ECONOMICISTA .....	4
3. PSICANÁLISE E RACIONALIDADE DA SOCIEDADE INDUSTRIAL .....	34
4. <u>O PROCESSO E ALGUMA COISA MUDOU: PARADIG MAS DE DEFORMAÇÃO PSÍQUICA NA ORGANIZAÇÃO ECONOMICISTA</u> .....	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

Aos

meus pais, Hugo e Helena

"A escolha da sintaxe e do vocábulo são atos políticos que definem e circunscrevem a maneira pela qual os 'fatos' serão sentidos. Na verdade, de certo modo vão ainda mais longe, criando os fatos a serem estudados".

R. D. LAING

A política da experiência e a Ave-do-Paráiso

## A P R E S E N T A Ç Ã O

Este trabalho consubstancia a última etapa de um programa de estudos desenvolvidos para a obtenção do grau de Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Representa o resultado de uma preocupação surgida já nos tempos de "república estudantil", na época de minha graduação em Administração, pela Universidade Federal do Espírito Santo. Esta preocupação foi reforçada pela participação de uma 'dinâmica de grupo', promovida pela coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração, após a qual me interessei pela psicanálise, passando a efetuar estudos específicos da área, paralelos ao cumprimento das disciplinas do mestrado.

Com a experiência de cursar a disciplina Formulação de Políticas Públicas, surgiu o tema específico da presente dissertação - o problema do indivíduo dentro dos modelos de organização contemporâneos e as possíveis implicações psicanalíticas resultantes da integração dos propósitos individuais aos objetivos organizacionais.

Agradeço a contribuição dos meus professores orientadores, Ubiratan Simões Rezende e Heidi R. Hadsell, especialmente quanto aos seus testemunhos de experiências de vida, à paciência e ao apoio necessários ao desenvolvimento do estudo.

Dado o risco de omissão, generalizo meus agradeci

mentos à coordenação, a todos os funcionários e professores do curso. Saudades sempre doem, Nery.

Cabe salientar que este trabalho foi possível graças ao Programa de Aperfeiçoamento de Mão-de-Obra de Nível Superior, promovido pela Secretaria de Estado do Planejamento do Estado do Espírito Santo.

O tema escolhido representa, para mim, o início de todo um trabalho a ser desenvolvido em tempos futuros.

O autor

## R E S U M O

A teoria organizacional convencional obedece, exclusivamente, a critérios informados pela racionalidade anticrítica e anti-histórica do cálculo utilitarista de conseqüências. O desenho de organização viabilizador da dimensão econômica da vida humana associada, a organização economicista, cuja prevalência sobre outros desenhos de organização é uma característica básica do período histórico conhecido como Modernidade, baseia suas ações através desta teoria. Nesta, são encontrados modelos e fórmulas variadas, que pretendem a integração dos propósitos individuais aos objetivos organizacionais, na tentativa de conformação do indivíduo à organização economicista. Esta ação de conformação é postulada e legitimada por vários autores, tais como Douglas Mc'Gregor, Rensis Likert, Frederick Herzberg, além dos teóricos do 'Desenvolvimento Organizacional' e da 'Psicologia Aplicada à Administração'.

A ideologia integracionista de autores como os referidos acima possui implicações bastante sérias, no que diz respeito ao impacto destrutivo da ação de conformação do indivíduo à organização economicista sobre sua dimensão psíquica. Esta questão tem sido objeto de poucas considerações. O indivíduo, obedecendo ao imperativo organizacional e seus critérios 'sadios' organizacionalmente, vê se capturado pela realidade definida pela organização, e,

nela 'se comporta'. Com este claro reducionismo psicológico informando a teoria organizacional convencional, não que diz respeito às tentativas de conformação do indivíduo à realidade da organização que baseia suas ações no cálculo utilitarista de conseqüências, esta questão assume um caráter repressivo politicamente, dado que impede a transformação qualitativa da realidade.

Dentro da ordem unidimensional da atual sociedade industrial, informada pela racionalidade mantida por interesses específicos de dominação, o indivíduo introjeta a unidimensionalização da realidade definida pela organização e passa a reproduzi-la, reprimindo manifestações suas que não obedecem aos critérios e que não atendam aos objetivos organizacionais. Em termos psicanalíticos, o ego é desintegrado e a agressão relativa ao instinto de morte é introjetada, enviada de volta ao ego, à consciência, em benefício das funções organizacionais. Com seus critérios definindo o princípio de desempenho, dentro dos limites organizacionais, a teoria organizacional convencional deve ser entendida politicamente, pois denota um caráter repressivo de dimensões da natureza humana, que sejam incompatíveis com a realidade definida pela organização economicista.

## A B S T R A C T

Conventional organization theory obeys, exclusively, the criteria informed by the anti-critical and anti-historical rationality of the utilitarian calculus of consequences. The organizational design which made viable the economic dimension of human associated life, the economic organization, whose prevalence over other organizational designs is a basic characteristic of the period of history known as Modernity, based its actions on this utilitarian calculus of consequences. Within this theory are found a variety of models and formulas, that claim to integrate individual purposes with organizational objectives, in the attempt to conform the individual to the economic organization. This conformatory action is postulated and legitimated by various authors such as Douglas Mc' Gregor, Rensis Likert, Frederick Herzberg, the 'Organizational Development' theorists and 'Psychology Applied to Administration'.

The ideology of integration of authors such as those referred to above has very serious implications in what is meant in respect to the destructive impact of the individual act of conformity to the economic organization, and in respect to the psychic dimension of this conformity. This question has been the object of very little consideration. The individual obeying the organizational imperati-

ve and its organizationally 'healthy' criteria, sees himself captured by the reality defined by the organization and 'behaves' within it. With this clear psychological reductionism informing conventional organizational theory, what is said in respect to the efforts to conform the individual to the organizational reality, which bases its actions on the utilitarian calculus of consequences, assumes a repressive political character, given that it impedes a qualitative transformation of reality.

Within the one-dimensional order of the existant industrial society, informed by rationality maintained by specific interests of domination, the individual introjects the one-dimensional reality defined by the organization and comes to reproduce it, repressing manifestations within him that do not obey the criteria of and do not serve organizational objectives. In psychological terms the ego is desintegrated and aggression related to the death instinct is introjected, sending back to the ego, a consciousness that serves organizational functions. With its criteria defined from the start, within the organizational limits, conventional organizational theory should be understood politically, for it expresses a character that represses those dimensions of human nature that are incompatible with the reality defined by the economic organization.

1

## INTRODUÇÃO

O período histórico conhecido como Modernidade é caracterizado pela prevalência da dimensão econômica sobre as dimensões política, cultural e social da vida humana associada. Nos desenhos de sociedade centrados no mercado, característica básica da Modernidade, devido a prevalência da dimensão econômica, predomina um tipo específico de organização, a economicista. Esta é informada por critérios e proposições constantes da teoria organizacional, caracterizados pelo uso exclusivo de um tipo de racionalidade, a formal ou funcional.

Dentre os diversos postulados da teoria organizacional convencional, encontram-se os que pretendem a integração do indivíduo à organização economicista, visando aos resultados máximos, em termos de eficiência, decorrentes do cálculo utilitarista de conseqüências. Contudo, existem poucos estudos sobre as implicações psicanalíticas resultantes da interação indivíduo-organização. O presente trabalho procura proporcionar algum entendimento desta questão, a um nível macrosocietário do fenômeno organizacional humano. O nível macrosocietário abrange temas como "a investigação do contexto histórico-social do fenômeno organizacional categorizado como burocratização, a preocupação com a condição humana numa sociedade organizacional burocrática e a adesão ao método histórico-interpretativo de investigação" (REZENDE, 29:5).

Este estudo é desenvolvido através de pesquisa bibliográfica que possibilita verificar a correlação entre a

interação do indivíduo à organização economicista e as possíveis implicações psicanalíticas resultantes desta interação. É utilizado um método descritivo de identificação de situações ou de teorias, organização sistemática dos aspectos fundamentais do assunto, na tentativa de se examinar a questão a um nível macrosocietário de análise do fenômeno organizacional. Basicamente, o método de trabalho adotado é o dialético discursivo, que "é um esforço epistemológico que procura destacar traços comuns ou, ao contrário, diferenciados de um caso para outro, de todas as abordagens científicas que se desenrolam no tempo" (BRUYNE, 2:68).

Deve-se salientar que os aspectos teóricos abordados referem-se, principalmente, ao contexto social norte-americano. Uma preocupação fundamental, que deve ser observada, é saber em que medida o contexto apresentado e o problema analisado, tomando como modelo o caso concreto referido, podem fornecer elementos conceituais que se vinculem à realidade brasileira.

Por outro lado, no presente trabalho, devem ser observados os significados de determinados termos básicos, tais como: Psique deformada, isto é, psique destituída de outras dimensões que não as compatíveis com as necessidades da organização economicista; Interação do indivíduo à organização, no sentido da ação de conformar o indivíduo à organização; e, Organização economicista, como sendo aquela que baseia suas ações no cálculo utilitarista de conseqüências.

2

## A ORGANIZAÇÃO ECONOMICISTA

O objetivo deste capítulo é, através da análise da teoria organizacional convencional, caracterizar a organização economicista. Desta teoria, são examinados os postulados que pretendem a integração do indivíduo à organização economicista. Os principais pontos abordados desta questão se referem aos trabalhos de Douglas Mc'Gregor, escolhido como principal representante da chamada 'Escola Behaviorista'. Além deste autor, são também considerados alguns pontos de Rensis Likert, Frederick Herzberg, e dos principais representantes do 'Desenvolvimento Organizacional' todos eles objetivando conformar o indivíduo ao modelo de organização postulado pela teoria organizacional convencional.

A vida humana associada, até o advento da Idade Moderna, sempre foi politicamente regulada, isto é, os critérios políticos regulavam as diversas estruturas sociais existentes, a partir da civilização helênica. De acordo com a tradição clássica, a vida humana associada, no contexto da *polis* grega, compreendia a realização e o atingimento das necessidades individuais em quatro dimensões - a *política*, a *econômica*, a *cultural* e a *social*. A política, a dimensão maior, reguladora das outras dimensões, possibilitava a satisfação das necessidades pertinentes a cada uma dessas dimensões. Intrinsecamente relacionadas à política, encontravam-se a ética e a estética, isto é, conforme Aristóteles, a ciência política investiga as (...) "ações belas e justas" (ARISTÓTELES, 1:50).

Com o advento da Idade Moderna, a economia (do gre

go oikos nomos, normas da casa) se torna a dimensão regula-  
dora das atividades dos indivíduos em associação, com os  
modelos sociais correspondentes centrados no mercado. O mer-  
cado, com sua *mão invisível*, de acordo com Adam Smith, en-  
carregado da satisfação das necessidades individuais, atra-  
vés da Lei da Oferta e da Procura, passa a gerir a vida  
humana associada. Esta excepcionalidade, já que as socie-  
dades precedentes sempre foram politicamente reguladas, cons-  
titui a *grande transformação* referida por Karl Polanyi, em  
sua obra The Great Transformation, publicada em 1944. Tam-  
bém Alberto Guerreiro Ramos (1915- ), grande cientista  
social brasileiro, expõe, com clareza, a mudança havida na  
regulação da vida humana associada (de política a economi-  
camente regulada), e demonstra o evento da Revolução Indus-  
trial, como constituindo uma transformação do mercado em  
um sistema autônomo de relações, ao qual a sociedade em ge-  
ral se tornou progressivamente subordinada. A Revolução In-  
dustrial propiciou as condições necessárias para que o mer-  
cado assumisse o papel regulador da política (RAMOS,7:27).

Dentro do contexto acima referido, o fenômeno or-  
ganizacional humano, com seus diferentes sistemas de orga-  
nização, passa a ser informado pela dimensão econômica. A  
vida humana associada pode organizar-se política, econômi-  
ca, cultural e socialmente, e, a cada uma dessas dimensões  
correspondem critérios e sistemas de organização próprios.  
A prevalência do desenho econômico de organização, viabili-  
zador da dimensão econômica da vida humana associada, sobre

os demais desenhos organizacionais, constitui uma das características básicas da Idade Moderna. Assim, nos modelos sociais centrados no mercado, decorrentes da *grande transformação*, a que se refere Polanyi, há o predomínio de um tipo de organização, a *organização economista*, sobre os demais.

A organização economicista constitui um tipo de desenho organizacional, no qual a dimensão econômica é abordada de maneira exclusiva. Essa exclusividade deriva do *economicismo*, isto é, a generalização a partir da dimensão econômica da vida humana associada. Suas ações são baseadas, radicalmente, num tipo de razão, a formal ou funcional.

Ramos aponta que, "Razão, no senso moderno, foi articulada sistematicamente, pela primeira vez, por Thomas Hobbes, em seu *Leviathan*, quando disse que a razão é nada mais que *o cálculo de conseqüências*" (RAMOS, 2:26). Tal categorização se encontra relacionada à *razão formal* ou *funcional* (*Zweckrationalitat*) apontada por Max Weber, que soube bem distinguir entre dois tipos de racionalidade: a *Zweckrationalitat*, ou racionalidade funcional, e a *Wertrationalitat*, ou racionalidade substantiva. A primeira é determinada pela expectativa de resultados ou *fins calculados*, enquanto que a racionalidade de valor ou substantiva é determinada *independentemente de suas previsões quanto ao sucesso* e não caracteriza nenhuma ação humana concernente com o atingimento de um resultado posterior a ela (RAMOS:26:5)<sup>(1)</sup>.

A razão formal, ou funcional, é utilizada pela organização economicista para orientar e informar suas ações, servindo-se de critérios e proposições constantes da teoria organizacional convencional que constitui o corpo de teorias da chamada 'Ciência da Administração', logo, seus

---

(1) No prefácio de Manoel T. Berlinck a dois ensaios de Weber, intitulado 'Notícia sobre Max Weber', encontra-se a seguinte passagem: "os critérios de opção da ação humana variam. Segundo Max Weber, há quatro tipos de orientação para a ação: (a) *tradicional*, baseada em hábitos de longa prática; (b) *affektueel*, baseada nas afeições e nos estados sensórios do agente; (c) *wertrational*, baseada em crença no valor absoluto de um comportamento ético, estético, religioso, ou outra forma, exclusivamente por seu valor e independente — mente de qualquer esperança quanto ao sucesso externo; e (d) *zweckrational*, baseada na expectativa de comportamento e objetos da situação externa e de outros indivíduos usando tais expectativas como *condições* ou *meios* para a consecução bem sucedida dos fins racionalmente escolhidos pelo próprio agente". WEBER, Max. Ciência e política: duas vocações. 3.ed. São Paulo, Cultrix, p. 11.

Essa sistemática weberiana, base para uma tipologia de racionalidade, compreende os dois modos básicos de pensamento que interessam à análise aqui pretendida, que são o item (c) *wertrational*, e o item (d) *zweckrational*.

O problema da racionalidade foi também abordado por Mannheim, numa retomada da sistemática weberiana, em MANNHEIM, Karl. O homem e a sociedade: estudo sobre a estrutura social moderna. Rio de Janeiro, Zahar.

critérios informam-se da racionalidade formal, ou o 'cálculo utilitarista de conseqüências! (2)

Nicos P. Mouzelis, em uma interessante síntese do pensamento administrativo, relaciona os estudos mais importantes sobre organizações sociais. Dentro da aproximação clássica ao estudo da burocracia, o elemento comum de preocupação, segundo Mouzelis, é o impacto produzido pelo crescimento das organizações de grande escala sobre a estrutura de poder social. Ao nível individual, esta questão se refere a que formas pode "tal crescimento afetar as possibilidades do homem, a respeito de uma existência livre e digna?" (MOUZELIS, 24:131). Para resposta a esta questão, são analisadas as colocações de Marx, Weber e Michels, que são os estudiosos clássicos da burocracia.

Mouzelis considera que, para Karl Marx (1818-1883), dentro do contexto geral de sua luta de classes, da crise do capitalismo e do advento do comunismo, a tarefa real da burocracia, na sociedade capitalista, consiste em "impor à

---

(2) Esse utilitarismo, acrescentado à definição hobbesiana de razão, é analisado, através do enfoque econômico, por John Kenneth Galbraith, e, através do enfoque político, por C.B. Maç'Pherson, conforme se depreende dos trabalhos destes autores. Veja GALBRAITH, John Kenneth. A economia & o objetivo público. São Paulo, Martins, 1975. 358 pp.; MAC'PHERSON, C.B. A democracia liberal: origem e evolução. Rio de Janeiro, Zahar, 1978, 118 pp.; MAC'PHERSON, C. B. A Teoria política do individualismo possessivo de Hobbes até Locke. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979..

totalidade da sociedade uma ordem de coisas que consolide e perpetue a dominação e a divisão de classes" (MOUZELIS, 24:15). Para Marx, de acordo com Mouzelis, a alienação se encontra também nas relações burocráticas, além da relação entre o burocrata e os terceiros:

"Marx acentuou a falta de iniciativa e imaginação do burocrata, seu medo a qualquer tipo de responsabilidade. E esta competência não intimida aos burocratas, que se consideram paradoxalmente capazes de fazer qualquer coisa. Na realidade, tratam continuamente de estender suas funções e dominação para consolidar, assim, suas prerrogativas. Através deste imperialismo burocrático, o burocrata trata de persuadir-se de que tem uma útil e importante função a realizar. Este processo de autoengrandecimento vai acompanhado, além disso, do que Marx chama o 'sórdido materialismo da burocracia' - a luta interna pela promoção, o 'carreirismo', o apego infantil a símbolos triviais, a defesa de status e prestígio" (MOUZE - LIS, 24:16):

Em trabalhos de Max Weber, observa-se a respeito dos indivíduos, uma preocupação fundamental: o desenvolvimento do tipo burocrático de organização se traduz ...

"em uma extrema limitação de sua espontaneidade e liberdade pessoal e em uma

crescente incapacidade para compreender as próprias atividades individuais em relação com os fins da organização, seja nas empresas privadas, seja em Administração Pública. A moderna burocracia favorece, em linhas gerais, a aparição de um tipo de personalidade mutilada - o especialista, o experto técnico - que vai deslocando progressivamente o ideal do homem culto das civilizações passadas" (MOUZELIS, 24:25).

Também na análise de Robert Michels, a preocupação com o indivíduo dentro da burocracia transparece. Como observado por Mouzelis, para Michels:

"de um ponto de vista psicológico, é natural que, uma vez que o líder alcançou prestígio e proeminência e se acostumou a um certo nível de vida, se jare fratário a seu abandono. E, naturalmente também, que o perigo de ter que abandonar a situação de privilégio será sentido mais intensamente pelo líder que, antes de alcançar o poder, possuía um baixo status profissional(...). Além disso, o exercício do poder, se traduz em uma metamorfose na personalidade do líder. Este, com o tempo, chega a crer em sua própria grandeza e eqüanimidade e, com toda a sinceridade, pode também chegar a identificar a organização consigo mesmo" (MOUZELIS: 24:34).

A organização burocrática, ou a burocracia, como apontado por Mouzelis, é sinônimo da racionalidade funcional. O termo correspondente ao tipo de organização específica do período histórico conhecido como Modernidade, a burocracia ou organização (em termos gerais), aqui utilizado, é organização economicista - a organização que baseia suas ações no cálculo utilitarista de conseqüências. O exame subsequente diz respeito à chamada Teoria Organizacional, surgida, basicamente no contexto norte-americano.

Conforme Idalberto Chiavenato, o corpo de teorias administrativas recebeu influências de filósofos como Platão, Aristóteles, Francis Bacon, René Descartes; da organização da Igreja Católica; da organização militar; da Revolução Industrial; e, de economistas adeptos do liberalismo, como Adam Smith, James Mill, David Ricardo, Thomas Robert Malthus, Samuel P. Newman e John Stuart Mill. Num breve histórico da Administração, Chiavenato analisa as origens da chamada 'Abordagem Clássica da Administração'; e diz estarem estas origens relacionadas às conseqüências geradas pela Revolução Industrial, que, segundo o autor, poderiam ser resumidas em dois fatos bastante genéricos, a saber: "O crescimento acelerado e desorganizado das empresas" e "A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações" (CHIAVENATO, 3:31).

Essa 'Abordagem Clássica'; ou o 'Movimento de Administração Científica'; surgiu com Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Sua principal unidade de análise é o indivi-

duo em seu posto de trabalho, objetivando, através do estudo de 'tempos e movimentos', o incremento da produtividade da organização. De acordo com Nicos P. Mouzelis, a originalidade dos trabalhos de Taylor não consistiu na invenção de técnicas particulares de ordenação científica, mas em haver chegado a integrar, em um sistema coerente, as diversas técnicas e idéias existentes em seu tempo. Além disso, este autor adverte que o Movimento de Administração Científica deve ser contemplado no contexto geral de mudança que se produz nas estruturas do capitalismo, em fins do século XIX (MOUZELIS:24:87). Além do Taylorismo, a abordagem clássica compreende também os trabalhos do francês Henri Fayol (1841-1925). O Fayolismo objetivava descobrir um corpo de princípios, que poderiam fazer o administrador capaz de construir e administrar sua organização de modo racional, sendo esta racionalidade, obviamente, a formal ou funcional.

A Administração Científica apregoava o *homo economicus* como concepção da natureza humana, isto é, para ela o homem era motivado, principalmente, por recompensas e sanções materiais. Assim, segundo salienta Mouzelis, o membro da organização, era considerado como um instrumento de produção que, desde que se conhecesse as leis de ordenação científica, poder-se-ia manejá-lo tão facilmente como qualquer outro (MOUZELIS:24:93).

Com o rápido desenvolvimento da psicologia experimental, no começo do século XX e com a reação hostil dos trabalhadores frente aos primeiros intentos de colocar em

prática os princípios mecanicistas da ordenação científica, houve uma união dos psicólogos industriais aos engenheiros da eficiência. Contudo, seus objetivos permaneceram os mesmos, ou seja, o alcance de maior produtividade. Gradativamente, o desenvolvimento teórico proporcionado pelos psicólogos industriais, a par do crescente poder dos sindicatos, teve considerável impacto sobre os empresários, facilitando o surgimento da idéia de que o elemento humano é o mais importante da empresa. Para Mouzelis, este é o "clima ideológico" onde "aparece a Escola de Relações Humanas" (MOUZELIS:24:105), que tem por objetivo o exame empírico do comportamento humano nos limites organizacionais, principalmente, industriais.

A Escola de Relações Humanas surgiu dos trabalhos de Elton Mayo (1880-1948), psicólogo industrial australiano, na chamada 'Experiência de Hawthorne'. Isto constituiu o ponto inicial e a principal fonte de inspiração dos subseqüentes estudos na linha das relações humanas. Sua pretensão era obter soluções para os problemas criados, no indivíduo e na sociedade, pela industrialização e pelo desenvolvimento de grandes organizações, organizações estas de natureza econômica. Antagonicamente à concepção da natureza humana apregoada pela Administração Científica a Escola de Relações Humanas adotou a concepção do *homo social*, ou seja, o indivíduo é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e não materiais.

Posteriormente, a evolução da teoria administrati

va alcança um estágio considerado 'mais avançado', cujas idéias consubstanciam a chamada 'Teoria Comportamentalista'. Esta escola deriva do *Behaviorismo*, de John Broadus Watson, que pedia uma abordagem exclusivamente objetiva da Psicologia.

A introdução da Psicologia na teoria organizacional convencional se deveu às repercussões da Escola de Relações Humanas. Os teóricos que desenvolveram trabalhos nesta área tentavam minimizar o conflito entre o indivíduo e a organização, através da *humanização* das relações de trabalho. É claro que o Comportamentalismo a isso se prestou, dado que constitui uma abordagem psicológica unidimensionalizante da natureza humana. A abordagem comportamentalista da psicologia serve, pois, à teoria organizacional convencional, no que se refere aos postulados que impliquem numa possibilidade de atingimento de maior eficácia organizacional, com o uso de seus conceitos.

O principal propósito da aproximação comportamentalista dentro da teoria organizacional convencional é o de obtenção de informação mais empírica e realista sobre os processos de adoção de decisões, levando em conta os aspectos organizacionais, numa abordagem positiva da organização, que pretendeu-se comprovada pela evidência empírica, (MOUZELIS:24:149).

Na Teoria Comportamentalista, a concepção da natureza é a do *homem administrativo*, ou seja, o homem, dentro deste ponto de vista, procura apenas a maneira satisfató-

ria e não a melhor maneira de fazer um trabalho. Seus principais teóricos efetuaram várias abordagens quanto aos aspectos de motivação e comportamento. Contudo todas as abordagens possuem um ponto em comum, a "vocação integradora" (MOUZELIS:24:148), subentendendo o uso do mesmo tipo de racionalidade, a formal ou funcional, e o mesmo desenho organizacional, a organização economicista.

Embora Herbert A. Simon seja considerado o maior expoente da Teoria Comportamentalista, Douglas Mc'Gregor (1906-1946) é tido como o mais influente teórico do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO:3:333). Seus postulados teóricos são significativos para a análise aqui pretendida, pois constituem uma exemplificação que contém o interesse pela eficácia e efetividade organizacionais, através da integração do indivíduo à organização. Para isso, basta que se note o uso do termo eficiente, aqui entendido como símbolo do tipo de racionalidade utilizado pela organização economicista. Mc'Gregor é considerado um autor que possibilitou um avanço qualitativo na teoria organizacional convencional, com sua teoria indo além dos preceitos clássicos, ou da administração científica.

Mc'Gregor, sociólogo americano, começa sua abordagem com um prefácio no qual evidencia sua tese de que "os aspectos humanos da empresa são 'uma peça só' - de que as noções teóricas de quem dirige sobre a maneira de orientar os recursos humanos ao seu dispor determinam todo o caráter da empresa" (Mc'Gregor:22:13). Sua utilização das ciências sociais, com vistas aos resultados eficientes decor

rentes do cálculo utilitarista de conseqüências é clara, quando o autor objetiva e evidencia a necessidade de se "aprender a utilizar as ciências sociais para fazer com que as organizações humanas se tornem realmente eficientes" (MC'GREGOR,23:45). Mc'Gregor considera que as Ciências Sociais, apesar de seu 'estado adolescente', possibilitam novos aperfeiçoamentos no que diz respeito à previsão e à orientação do comportamento humano, visando a uma 'melhoria das condições existentes em uma organização', devido ao potencial não realizado dos recursos humanos à disposição dos dirigentes (MC'GREGOR,22:19).

Os critérios que informam os postulados teóricos de Mc'Gregor são os relativos à Psicologia Dinâmica, a qual tem a atenção voltada "para o indivíduo que vive e interage dentro de um mundo de outros indivíduos. A vida, do ponto de vista da Psicologia Dinâmica, é uma luta incessante para satisfazer necessidades que mudam constantemente em face dos obstáculos" (MC'GREGOR,22:157). Reconhecido este ponto, o autor almeja possibilitar a organização do esforço humano para que se atinjam os objetivos econômicos da organização e postula que o comportamento geral, em uma organização, é afetado pelas decisões dos dirigentes. Assim sendo, "a gestão eficiente depende da habilidade de prever e orientar o comportamento humano" (MC'GREGOR,22:17-18).

Mc'Gregor considera ser possível uma previsibilidade correta no cálculo do comportamento humano, a partir

dos acertos das idéias teóricas em que se baseia tal previsão: "só conseguiremos aperfeiçoar as nossas possibilidades de controle, se admitirmos que controlar é mais uma adaptação à natureza humana mediante meios apropriados, do que uma tentativa para levar a natureza humana e conformar-se com a nossa vontade" (MC'GREGOR,22:27). Nota-se, aqui, uma diferenciação dos postulados do autor, com relação aos postulados clássicos (ou referentes à Administração Científica) da teoria organizacional convencional; diferenciação, essa, informada com a mesma racionalidade e, aparentemente, paradoxal. O que o autor postula é que a organização pode objetivar um controle eficiente de seus membros, mediante um enfoque 'ético-profissional; ou seja, em suas palavras, "quanto mais profissional for o dirigente no uso dos conhecimentos científicos, mais profissional deverá ser na sua sensibilidade aos valores éticos (...), tanto deverá preocupar-se com os grandes valores sociais como os que estiverem em causa nos esforços para controlar os membros da sua própria organização" (MC'GREGOR,22:28). O autor não percebe o fato de que a 'ampliação' da possível capacidade de controle obedece ao tipo de racionalidade da organização economicista, obliterando qualquer preocupação verdadeiramente ética, em suma, que não seja utilitária.

Como comportamentalista adepto da Psicologia Dinâmica, um dos conceitos-chave de Mc'Gregor é a noção de interdependência chefia-subordinado. Esta noção implica em que "o êxito de qualquer forma de influência social ou con

trole depende (...) de conseguir modificar a competência de terceiros para alcançarem os seus objetivos ou satisfazerem as suas necessidades. A modificação poderá ser no sentido de um estímulo dessa capacidade, ou, pelo contrário, no de um entrave (...). A influência apenas se verifica se houver qualquer grau de dependência de uma das partes relativamente à outra (...). O fato mais notável que caracteriza as relações da organização industrial moderna é que estas envolvem um grau elevado de 'interdependência' " (MC'GREGOR, 22:39-42). Com o uso de conceitos como estímulo-entrave e relação paternal-filial reproduzida ao nível da organização, Mc'Gregor afirma: "ser subordinado numa organização é ser colocado em relações de dependência que têm elementos suficientes da dependência inicial (dependência da infância), para despertarem suscetibilidades e, em determinadas condições, ocasionarem efeitos explosivos" (MC'GREGOR, 22:48). Para o autor, da mesma forma que o comportamento dos pais em relação aos filhos exige modificações conforme determinadas circunstâncias, o comportamento da chefia com relação aos subordinados implica numa maleabilidade nas relações dos dirigentes. Sendo assim, efetua o reconhecimento de que a 'Teoria X' ou os postulados clássicos da teoria organizacional convencional, ignora "o significado da maleabilidade nas relações dos dirigentes" (MC'GREGOR, 22:50).

Analisando o problema da autoridade como método de controle único, da forma colocada pela 'Teoria X' Mc'Gregor

estabelece determinados princípios, de acordo com os quais a autoridade se torna recomendável somente sob certas condições. Em algumas circunstâncias, quando "o propósito dos dirigentes é influir no comportamento para realizar os objetivos organizacionais (...) a autoridade não é um método de controle apropriado. A autoridade é absolutamente apropriada como meio de influir no comportamento em determinadas circunstâncias. Mas, são muitas as circunstâncias em que o exercício da autoridade não leva aos resultados em vista; nestas circunstâncias, a solução (...) consiste em usar outros meios de influência" (MC'GREGOR, 22:53). Antes de contrapor a sua 'Teoria Y' à 'Teoria X', Mc'Gregor aponta que, na literatura relativa à organização de empresas, existem...

"convicções a respeito da natureza e do comportamento humano, que são as seguintes: 1) 'O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode'; 2) 'Devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior partes das pessoas precisam de ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos da organização'; 3) 'O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo'" (MC'GREGOR, 22:55-56).

Estes enunciados são acompanhados, nas palavras do autor, pela "convicção subconsciente de que os dirigentes têm de contrariar uma tendência humana inerente para fugir ao trabalho e, a suposição da mediocridade das massas" (MC'GREGOR,22:56). Para ele, o não reconhecimento de que uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento, constitui uma falha da 'Teoria X'. Assim, apregoa que na "base de qualquer teoria de orientação dos recursos humanos encontram-se convicções acerca da motivação" (MC'GREGOR,22:59-62), e apresenta uma escala hierárquica de necessidades, como uma base para sua 'Teoria Y'. As necessidades humanas, de acordo com Mc'Gregor, estariam dispostas numa escala hierárquica, segundo a sua importância:

"1) necessidades fisiológicas, no nível mais baixo, mas proeminentes em importância quando contrariadas. A fome, descanso, abrigo, proteção dos elementos; 2) necessidades de garantia, de proteção contra os perigos, ameaças, privações. Há quem se refira, erradamente, a estas necessidades como sendo de segurança; 3) necessidades sociais: de integração, de associação, de aceitação pelos outros, de dar e receber amizade e afeto; 4) necessidades egoístas (do 'ego'), que se dividem em dois gêneros: - As que se relacionam com o amor-próprio: necessidade de respeito próprio e de confiança própria, de autonomia, de realização, de competência e de cultura; - As que se relacionam com a repu

tação de cada um: necessidade de situação, de reconhecimento do próprio valor, de apreciação, de merecido respeito por parte dos outros;

Estas raramente são satisfeitas: o homem procura indefinidamente maior satisfação destas necessidades, desde que comecem a tornar-se importantes para ele; 5) necessidades de auto-realização. São estas as necessidades de realização das potencialidades próprias, do constante desenvolvimento próprio, do poder criador no sentido mais lato do termo.

As necessidades de auto-realização mantêm-se abaixo do nível de consciência" (MC'GREGOR, 22:59-62).

Para o autor, o surgimento de uma determinada necessidade está condicionado à satisfação de uma outra, prévia quanto a sua colocação na escala. Mc'Gregor considera que, atualmente (nas condições de sua época), os dirigentes têm observado o atendimento das necessidades fisiológicas e de garantia dos subordinados. Para o atingimento de uma maior eficácia organizacional tornar-se-ia necessário, então, o proporcionamento de condições que possibilitassem o atendimento das outras necessidades mais elevadas, como as do ego, por exemplo. Esta questão exemplifica o critério racional-funcional utilizado pelo autor, que postula a maximização da eficácia, ou eficiência, ou efe-

tividade organizacional. Este critério fornece a Mc'Gregor a conclusão de que a organização economicista deve possibilitar o atendimento dos outros tipos de necessidade, que não os de natureza econômica.

Com o uso de sua analogia da relação paternal-filial transposta à relação chefia-subordinado, Mc'Gregor considera que os postulados da 'Teoria Y' possibilitam o atendimento, na organização, das necessidades apontadas em sua hierarquia. Sua 'Teoria Y', formulada antagonicamente à 'Teoria X', contém as seguintes idéias:

"1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente pelo trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente) ou fonte de castigo (e, se possível, será evitado). 2. Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o auto-controle, ao serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar. 3. O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. A mais significativa destas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do 'ego' e de auto-realização, podem ser produtos diretos do es-

forço orientado para objetivos organizacionais. 4. O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A recusa de responsabilidades, a ausência de ambição e a ênfase na segurança são, regra geral, resultados da experiência, e não características inerentes à natureza humana. 5. A capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas. 6. Nas condições da vida industrial, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente.

(...) Acima de tudo, a concepção da 'Teoria Y' dá relevo ao fato de os limites da colaboração humana no âmbito organizacional não serem os limites da natureza humana, mas da capacidade dos dirigentes para descobrirem a maneira de realizar o potencial representado pelos recursos humanos ao seu dispor(...) Se os empregados são indolentes, indiferentes, relutantes em assumir responsabilidades, intransigentes, destituídos de espírito criador e não cooperativos, a 'Teoria Y' conclui que as causas devem ser procuradas nos métodos de organização e controle" (MC'GREGOR, 22;73-75).

Para que os dirigentes efetivem esse potencial hu

mao não realizado no âmbito organizacional, a 'Teoria Y' postula o princípio da integração. Ao invés da autoridade, o princípio central de organização da 'Teoria X'; o princípio central da 'Teoria Y' é o da integração dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Os dirigentes devem propiciar condições que 'melhor' permitam aos membros da organização realizar suas próprias finalidades, orientando-as para o 'êxito' da organização (MC'GREGOR, 22:76 - 79).

Mc'Gregor considera que, havendo a integração entre os objetivos individuais aos propósitos organizacionais, e o auto-controle por parte dos membros da organização, as "necessidades do grau mais elevado do 'ego' e da auto-realização" (MC'GREGOR, 22:89) ver-se-iam atendidas. Isto constitui um exemplo claro da aceitação da realidade organizacional, com seus critérios racionais funcionais, como a realidade na qual o indivíduo deva *se comportar*, de forma que, realizando os objetivos da organização econômica, os seus objetivos pessoais, por extensão, seriam realizados. A participação do indivíduo na vida organizacional é uma idéia básica dos postulados do autor, com a chefia proporcionando "condições que permitam ao indivíduo alcançar os seus próprios objetivos da maneira mais satisfatória, dirigindo os seus esforços para objetivos organizacionais" (MC'GREGOR, 22:143).

A relação familiar, ou seja, paternal-filial, transposta ao meio organizacional, fica exemplificada claramen

te quando Mc'Gregor considera que "cumpram aos pais, ajudar os filhos a descobrir objetivos socialmente aceitáveis e que eles se empenhem a alcançar e reduzir gradativamente o seu controle exterior à medida que eles forem aprendendo a exercer o seu controle próprio (...). É dever do dirigente ajudá-los (aos subordinados) a descobrir objetivos, que sejam simultaneamente consistentes com as necessidades da organização e com os seus próprios objetivos pessoais, e proceder de maneira a suscitar um verdadeiro empenho em alcançar esses objetivos" (MC'GREGOR, 22:210). Dessa forma cumpram aos dirigentes, assim como aos pais, determinar a realidade dentro da qual os indivíduos devam se comportar, obedecendo, é claro aos critérios utilitaristas que informam a organização economicista.

Completando a abordagem dos postulados teóricos de Douglas Mc'Gregor, é um dado importante, para exemplificação da questão principal da presente análise, a sua pretendida integração dos requisitos organizacionais com os objetivos pessoais dos membros da organização. Isto se daria através da aceitação, por parte do indivíduo, da realidade organizacional, como possibilitadora de sua 'auto-realização'; e tal aceitação é considerada como um "investimento do ego" (MC'GREGOR, 22:297-300). Desta forma, os objetivos individuais se mesclariam, até se confundirem, com os objetivos organizacionais, objetivos esses informados por critérios referentes ao cálculo utilitarista de consequências.

Dentro do mesmo arcabouço conceitual informado pelo mesmo tipo de racionalidade, a formal ou funcional, também com vistas a uma maior eficácia organizacional, encontram-se outros autores como Frederick Herzberg, Rensis Likert, James March, Herbert Simon, os teóricos do 'Desenvolvimento Organizacional' e da 'Psicologia Aplicada à Administração'.

Para Frederick Herzberg, dentro dos princípios de sua 'Teoria da Higiene-Motivação', o ambiente externo e o trabalho em si são fatores relevantes para a motivação humana. Assim, os fatores higiênicos são definidos pelo autor como correspondentes ao ambiente, constituindo as condições ambientais dentro das quais o empregado trabalha. E os fatores motivacionais são os proporcionadores de efeitos prolongados de motivação imbuída de satisfação, com o alcance de produtividade em níveis excelentes. Um exemplo dos fatores motivacionais é a atribuição de maior responsabilidade ao indivíduo. Assim, a organização alcançaria resultados denotadores de uma maior eficácia, do que se obteria considerando somente os fatores higiênicos (CHIAVENATO, 3:338-340). Como Douglas Mc'Gregor, Herzberg (também Rensis Likert, Warren G. Bennis, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch) visa aos resultados obtíveis graças a maximização da eficácia organizacional, através do cálculo utilitarista de conseqüências.

Rensis Likert, com sua análise dos sistemas administrativos, especifica estes sistemas em quatro tipos: Au

toritário Rígido, Autoritário Benevolente, Deliberativo e Participativo. O 'Sistema 4: Participativo', que é "o democrático por excelência (...), consiste em um ambiente de completa confiança" (LIKERT,17:64). Para que esse 'clima' seja obtido, possibilitando o atingimento de uma maior eficiência organizacional, torna-se necessária a adoção de um 'princípio de apoio', isto é, "a liderança e outros processos que se desenvolvam na organização devem ser aplicados de maneira a assegurar, com máxima probabilidade, que, em todas as interações e em todos os relacionamentos entre os funcionários da firma, cada membro dela, à luz de sua própria experiência, desejos, valores e expectativas, encare todo contato como estimulante e algo que construa ou mantenha seu senso individual de mérito, importância e dignidade (...). Quanto mais o comportamento do administrador valorizar o ego, melhor será o efeito de sua atitude sobre o desempenho organizacional" (LIKERT,17:64). Novamente, o 'investimento do ego', por parte do indivíduo que interage com a organização, é considerado como proporcionador de um melhor desempenho, visando aos resultados pretendidos pelo cálculo utilitarista de conseqüências. O que se procura é a conformação do indivíduo à organização economicista. Esta idéia é encontrada também nos princípios do chamado 'Desenvolvimento Organizacional', e, na 'Psicologia Aplicada à Administração'.

Para os teóricos do 'Desenvolvimento Organizacional', como Warren G. Bennis, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, o objetivo visado é a integração das metas indivi-

duais aos objetivos organizacionais. Conforme Chiavenato...

"o D. O. pretende ser uma especialidade da Psicologia (...), é uma continuação da Teoria das Relações Humanas, que se prolonga até o Behaviorismo. O D. O. é um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamento e a estrutura da organização; (...), é um processo essencialmente econômico. Envolve uma combinação de alterações estruturais e comportamentais, que se completam e se suportam, em função de um objetivo que é quase sempre o aumento da eficiência ou da eficácia organizacional (...). O D. O. parte de uma filosofia acerca do homem: o ser humano tem aptidões para a produtividade e que podem permanecer inativas se o ambiente em que ele vive e trabalha lhe é hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades(...). É plenamente possível o esforço no sentido de se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, num plano em que o significado do trabalho seja estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal!" (CHIAVENATO, 3:375-391),

Na 'Psicologia Aplicada à Administração' existe acentuado empenho em conhecer as influências e providências graças às quais se obterá dos trabalhadores a pro-

atividade e o comportamento profissionais que deles se esperam (LOBDO,18:32). Outros autores, efetuando considerações acerca do 'sistema psicossocial', abordam a interação do indivíduo à organização. Kast & Rosenzweig observam que, "dando-se conta da complexidade do sistema psicossocial, os administradores procuram caminhos através dos quais possam influenciar com eficiência os comportamentos e, assim, propiciar liderança à organização (...). O comportamento do indivíduo varia principalmente em resultado das diferenças de percepção, de cognição e de motivação (...). Os processos cognitivos de raciocínio e de solução de problemas (...) facilitam a evolução de um sistema de conhecimentos que é importante para a intermediação entre o estímulo e a resposta. As necessidades são elementos chave dos sistemas pessoais de valores, e importantes para o processo de motivação" (KAST & ROSENZWEIG,15:237-240). Novamente, a idéia de que o indivíduo precisa ser utilizado de maneira eficiente, fica patente na citação acima. A eficiência seria obtida através de considerações mais racionais (no sentido da preocupação básica do utilitarismo) sobre o 'potencial não utilizado' do indivíduo.

Concebendo o indivíduo como o 'calculador de consequências' por excelência, March & Simon consideram que, "(...)quadro geral do organismo humano (...) é o retrato de um organismo que faz escolhas, que toma decisões, que resolve problemas, e que só pode fazer uma ou poucas coisas de cada vez, e que só pode atender, de cada vez, uma pequena parcela

das informações registradas na memória e proporcionadas pelo meio ambiente (...); esses característicos peculiares do organismo humano constituem a base de alguns dos característicos salientes do comportamento humano nas organizações (...). A influência sobre a motivação para produzir é função da influência sobre: a) a evocação, no indivíduo, de alternativas de ação; b) as conseqüências das alternativas evocadas, previstas pelo indivíduo; c) o valor que o indivíduo atribui a essas conseqüências" (MARCH & SIMON, 19: 37-38).

Observa-se na ciência organizacional convencional, pelas teorias até este ponto relacionadas, a tentativa de adaptação do indivíduo à organização economicista. Tais teorias, com o uso do 'enfoque humanístico', a partir da Escola de Relações Humanas, e o uso da psicologia clássica, apregoam o atingimento de uma maior eficácia organizacional, no que se refere aos objetivos da organização economicista. Estas teorias postulam a maior eficácia, pelo que se depreende dos elementos teóricos abordados, através de uma integração dos objetivos organizacionais com os objetivos ou propósitos do indivíduo. A realidade imposta pela organização economicista constitui uma realidade na qual o indivíduo se comporta. Este 'comportamento', é uma categoria de fundamental importância para a análise aqui pretendida. A esse respeito, interessam considerações efetuadas por Alberto Guerreiro Ramos em seu livro, The new science of organizations, a ser publicado em português.

Como analisada por Ramos, a teoria organizacional convencional aceita a determinação do comportamento como algo irquestionável: "é considerado como normal e natural as exigências organizacionais como elas são encontradas, eventualmente sobrepostas às condutas humanas em geral" (RAMOS, 26:01). Para o autor, a teoria organizacional existente efetua um reducionismo psicológico patente em seus postulados, com os teóricos organizacionais articulando um tipo específico de sistema cognitivo, inerente a um tipo específico de organização, que é a organização economicista, de forma tal que consideram este tipo particular de organização como um sistema cognitivo normativo, em geral. Com o intuito de esclarecer tal reducionismo psicológico, Ramos efetua uma distinção entre *comportamento* e *ação*. O comportamento, para o autor, é um tipo de conduta ditado por aspectos contingenciais, ou seja, por imperativos externos. O comportamento é um modo de conduta que o ser humano em comum com os outros animais, sendo "sua categoria primordial, a conveniência" (RAMOS, 26:01). Para Ramos, o comportamento não contém aspectos éticos geralmente válidos. Em contrapartida, a ação "é própria a um agente que delibera sobre coisas, porque ele está consciente de seus fins intrínsecos (...). A ação é, desta forma, um modo ético de conduta" (RAMOS, 26:02). De acordo com o autor, o comportamento é uma conduta de conformidade com o sistema organizacional (ao nível da organização), ou social (ao nível do sistema social como um todo).

Assim, dentro da teoria organizacional convencional, com a presença destes aspectos de reducionismo psicológico, os diversos postulados apresentam modelos e fórmulas variadas, visando a integração do indivíduo à organização economicista. Todas as proposições subentendem o mesmo tipo de racionalidade, a formal ou funcional, dentro do mesmo arcabouço conceitual. Pouco se pergunta sobre as implicações dessa 'integração' sobre o indivíduo, em sua dimensão psíquica. Para a compreensão das implicações psicanalíticas da interação do indivíduo à organização economicista, torna-se necessária uma introdução do leitor a algumas colocações do método psicanalítico. Isto e mais a discussão da racionalidade do desenho de sociedade, no qual se insere a organização economicista, são os objetos da análise pretendida no capítulo subsequente.

3

PSICANÁLISE E RACIONALIDADE  
DA SOCIEDADE INDUSTRIAL

Este capítulo constitui uma tentativa de introdução, ao leitor, de algumas noções da psicanálise, de forma a possibilitar o entendimento das possíveis implicações psicanalíticas provenientes da interação do indivíduo à organização economicista. Alguns conceitos relativos à psicanálise, entre os diversos pontos abordados, referem-se a considerações sobre o indivíduo; outros, que aqui adquirem particular importância devido ao nível de análise empregado por Freud, dizem respeito a considerações macrossociedades, constituindo a metapsicologia. As partes teóricas abordadas, dentre os diversos postulados freudianos pertencentes a estes dois níveis de análise, foram selecionadas e situadas no texto com o objetivo de proporcionar ao leitor uma orientação ao raciocínio da análise efetuada no último capítulo, tentando-se obter uma maior coerência possível. A análise dos postulados freudianos baseiam-se em autores que efetuaram críticas e/ou interpretações ao pensamento de Freud.

Além disso, o presente capítulo objetiva demonstrar a racionalidade da sociedade industrial, caracterizando o contexto onde se compreende a questão da interação do indivíduo à organização economicista.

A teoria organizacional convencional, informada pela racionalidade formal, é unidimensional e perpetua a unidimensionalização do indivíduo, na medida em que este interage com a organização economicista, orientada por esta teoria. O indivíduo, na organização, introjetada essa unidimensionalização e passa a reproduzi-la, reprimindo outras dimensões suas, inerentes à natureza humana.

Como demonstra o capítulo anterior, o *Behavio-*  
*rismo*, uma variação reducionista da psicologia clássica,  
 informa a teoria organizacional convencional, quanto às ten-  
 tativas de integrar o indivíduo à organização economicista.  
 Nesta, o indivíduo *comporta-se* dentro de uma realidade que  
 lhe é imposta, aprioristicamente comprometida com a ordem  
 de dominação da sociedade industrial avançada, em um uni-  
 verso unidimensional da palavra e da ação. O termo domina-  
 ção é utilizado, neste contexto, no sentido especificado  
 por Marcuse, ou seja, a de uma dominação usada por um gru-  
 po ou indivíduo com o intuito de manutenção de uma posi-  
 ção privilegiada, isto é, a permanência do *status quo* (1).  
 Nesta dominação, os benefícios ao todo social se tornam as-  
 pectos acidentais, com uma preservação da carência, da es-  
 cassez e da coação irracionais, que resultam em um *princi-*  
*pio de realidade* específico, conforme as condições históri-  
 cas específicas. (MARCUSE, 20:52). O argumento macrosocie-  
 tário de Marcuse, com implicações filosóficas e psicanalí-  
 ticas, difere do sentido weberiano de dominação, também ma-  
 crossocietário, mas informado sociologicamente. Para Max

---

(1) Para Marcuse, a "dominação difere do exercício racio-  
 nal de autoridade (...) inerente a qualquer divisão  
 de trabalho numa sociedade, (que) deriva do conheci-  
 mento e limita-se à administração de funções e arran-  
 jos necessários ao progresso do todo!" MARCUSE, Herbert.  
Eros e civilização; uma interpretação filosófica do pensamen-  
 to de Freud. 7.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1978, p.52.

Weber, a dominação caracteriza-se pelo uso legítimo da violência, nas relações entre os homens <sup>(2)</sup>. A dominação, de acordo com Weber, é "a probabilidade de encontrar obediência a um mandato de conteúdo determinado entre pessoas dadas" (WEBER,30:43).

Os postulados de Sigmund Freud (1856-1939) estabeleceram a base da Psicanálise, constituindo a Psicanálise em si; apesar de Freud haver pronunciado, em 1909, que o mérito da criação da psicanálise cabia a Joseph Breuer, com o seu método catártico (FREUD,8:39-40). Freud introduziu aos princípios de Breuer a técnica de associações livres, abandonando a técnica hipnótica. Com isso, chegou à conclusão, em 1914, de que era realmente o criador do que se encontrava de mais característico na psicanálise.

---

(2) Weber relaciona os três fundamentos dessa legitimidade como sendo, na *autoridade tradicional*, o passado eterno ("os costumes santificados pela validade imemorial e pelo hábito, enraizado nos homens, de respeitá-los"); na *autoridade carismática*, o carisma ("devoção e confiança estritamente pessoais depositadas em alguém que se singulariza por qualidades prodigiosas, por heroísmo ou por outras qualidades exemplares"); e, na *autoridade legal*, a crença na validade de um estatuto legal e de competência positiva fundada em regras racionalmente estabelecidas ("a autoridade fundada na obediência, que reconhece obrigações conformes ao estatuto estabelecido"). WEBER, Max. Ciência e política; duas vocações. 3.ed. São Paulo, Cultrix, p. 57.

De acordo com Erich Fromm ( ), o princípio no qual se baseiam as descobertas psicanalíticas de Freud, um pensamento comum a Buda, ao Judaísmo, ao Cristianismo, a Sócrates, a Spinoza, a Hegel e a Marx, é o princípio de libertação através da verdade. Nas palavras de Fromm, isso é melhor expresso "na sentença dos Evangelhos: *E a verdade te libertará* (Jó,8:32)" (FROMM,9:7). Como assinalado por Fromm, houve uma ampliação do conceito de verdade, dentro dos postulados freudianos: "a verdade deixou de se referir apenas ao que acredito ou penso conscientemente, para se referir também ao que reprimo, porque não desejo pensar nisso". (FROMM,9:8). A descoberta de conteúdos inconscientes da psique humana é, dessa forma, um ponto de fundamental importância da teoria freudiana. Dentro da perspectiva de Fromm, a psicanálise constitui um método para se obter a verdade, libertando e curando o indivíduo. Freud chegou à descoberta de seu método através da análise da repressão e das racionalizações impostas a conteúdos do inconsciente. O princípio de libertação através da obtenção da verdade se verifica através de *insights* (compreensão interna) sobre os conteúdos do inconsciente, ocorrendo, assim, uma des-repressão (FROMM,9:8). Originalmente, Freud dizia encarar a divisão psíquica como sendo o efeito de um *processo de repulsão*, que então havia denominado de *defesa* e, depois, de *repressão*. O autor afirma que a teoria da repressão é a base da psicanálise (FREUD,8:46). A tarefa inicial da psicanálise consistiu em uma explicação das neuroses, uti-

lizando, para tanto, conceitos básicos como *resistência* e *transferência*.

No desenvolvimento da obra de Freud, de acordo com Darcy Uchoa, encontram-se quatro pontos de vista quanto ao estudo da psique. No primeiro, o *ponto de vista tóxico*, encontrado em Interpretação dos Sonhos (1900), há quatro sistemas de psique: o *inconsciente* o *pré-consciente*, a *censura* e a *consciência*. De acordo com este ponto de vista, o ato psíquico passa por dois estágios, sujeitando-se à censura: da parte inconsciente, o ato psíquico poderia chegar ao préconsciente, tornando-se capaz de consciência, ou permanecer na condição original. Freud, posteriormente, em seu Esboço de Psicanálise (1940), atribui uma diferenciação qualitativa entre o inconsciente relacionado ao *id*, e o préconsciente e o consciente relacionados ao *ego*. Os postulados freudianos, sob o *ponto de vista econômico*, apregoam que as energias psíquicas sofrem um 'acréscimo' quando ocorre desprazer ao ego. A tendência do 'aparelho psíquico' é a de manutenção da quantidade de energia ao nível mais baixo possível, ou, pelo menos, num nível de maior constância energética. Dentro da obra de Freud, o *ponto de vista dinâmico* relaciona a variedade de forças mentais às exigências e defesas do ego. Assim, os mecanismos de adiamento ou negação dessas forças constituem formas de conservação ou reinvestimento, como a 'transferência', a 'sublimação', e a 'projeção'. A formação das neuroses diz respeito ao resultado inevitável de soluções

inadequadas de conflitos entre as forças mentais<sup>(3)</sup>.

Freud, de acordo com o *ponto de vista estrutural*, concebe o 'aparelho psíquico' através de uma categorização topográfico-estrutural da psique. A psique, de acordo com este ponto de vista, abrange três sistemas: o *id*, o *ego* e o *superego*. O *id*<sup>(4)</sup> é a parte instintiva, inteiramente inconsciente, originária da organização somática; nas palavras do autor, o *id* "(...) contém tudo o que é herdado, que se acha presente no nascimento, que está assente na constituição - acima de tudo, portanto, os instintos, que se originaram da organização somática e que aqui (no *id*) encontram uma expressão psíquica, sob formas que nos são desconhecidas" (FREUD,5:199). Parte do *id*, em virtude de estímulos do mundo externo, passa a agir como intermediária entre o *id* e o mundo externo, constituindo o *ego*. De acordo com Freud, o *ego* tem uma tarefa básica, a de 'autopreservação'. Esta autopreservação, no que diz respeito a acontecimentos externos, dá-se através de mecanismos tais

---

(3) Prefácio de Darcy Uchoa ao volume sobre Freud, da coleção 'Os pensadores', Abril Cultural, intitulado Freud, Vida e Obra. pp. X-XI.

(4) Como dito por Freud, "esta parte mais antiga do aparelho psíquico permanece sendo a mais importante durante toda a vida; ademais, as investigações da Psicanálise iniciaram-se com ela". (FREUD,5:199).

como a 'memória', a 'fuga', a 'adaptação' e a 'atividade'. Com referência aos acontecimentos internos, o autor diz que o ego, em relação ao id, "desempenha essa missão (de autopreservação) 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 (o ego) dirigido em sua atividade, pela consideração das tensões produzidas por estímulos, estejam essas tensões nele presentes ou sejam nele introduzidas. A elevação dessas tensões é, em geral, sentida com 'desprazer', e o seu abaixamento, com prazer" (FREUD,5:200). De acordo com o autor, o ego tenta obter prazer e combate o desprazer. A descrição freudiana do superego vem a ser a seguinte: "o longo período de infância, durante o qual o ser humano em crescimento vive na dependência dos pais, deixa atrás de si, como um precipitado, a formação, no ego, de um agente especial no qual se prolonga a influência parental. Ele recebeu o nome de 'superego'. Na medida em este superego se diferencia do ego ou se lhe opõe, constitui uma terceira força que o ego tem de levar em conta" (FREUD,5:200).

Os pontos de vista referidos acima não aparecem na obra de Freud da forma isolada como aqui colocados, mas interrelacionados. Essas descrições da psique, ou seja, o estudo da psique de acordo com tais pontos de vista, encontraram oposições e interpretações variadas, como as efetuadas por Erich Fromm, Jean Paul Sartre, Viktor E. Frankl e Herbert Marcuse.

Jean Paul Sartre (1905-1980), o grande filósofo francês do século XX, posicionou-se contra o determinismo

psicológico encontrado na doutrina de Freud (com profunda influência na Europa) e na doutrina 'behaviorista' de Watson. Para Watson, o condicionamento provém do mundo externo, com uma concepção do ser humano como uma plácida máquina orgânica 'montada e pronta para funcionar'; o ser humano deveria ser analisado apenas pelo seu comportamento (*behaviour*). Esta doutrina de Watson influenciou profundamente os Estados Unidos da América. Para Sartre, "ambas as doutrinas, cada uma a sua maneira, reduziram o homem à condição de objeto, ou de uma simples máquina de estímulo-resposta".<sup>(5)</sup> A razão humana, para Freud controlada apenas por estímulos referentes aos instintos do inconsciente, encontra em Sartre uma definição, obtida através da aplicação da fenomenologia de Edmund Husserl (1859-1938), de que a consciência não é condicionada nem pelo mundo exterior, como postulado pelo *behaviorismo*, e nem por conteúdos psíquicos ocultos. Houve, com Sartre, um questionamento dos postulados freudianos em relação a questões como a liberdade e a responsabilidade do ser humano.

Estas duas questões, a liberdade e a responsabilidade do ser humano, foram também colocadas por Viktor E. Frankl (1905- ), professor de neurologia e psiquiatria na Universidade de Viena e, professor de logoterapia (a terapia

---

(5) PERDIGÃO, Paulo. Abaixo Freud, viva Sartre; psicologia social e antipsiquiatria. mimeo.

do sentido) na Califórnia. Frankl examina a questão do *psicologismo*, isto é, uma psicologia reducionista. Para ele, o "psicologismo concebe o homem como um aparelho e se refere a mecanismos psíquicos" (FRANKL,4:188), negligenciando dois aspectos que dão fundamento ao 'ser humano', que são a liberdade e a responsabilidade. A estes dois aspectos, Frankl agrega a espiritualidade do ser humano.

Já Erich Fromm analisa a questão do aparelho psíquico como um reflexo da sociedade patriarcal, machista e burguesa, a qual pertencia Freud. Nas palavras do autor: "todo esquema 'superego, ego e id' é uma estrutura hierárquica, a qual exclui a possibilidade de que a associação de seres humanos livres, isto é, não explorados, possa viver harmoniosamente e sem necessidade do controle de forças *sinistras*" (FROMM,9:14). Para ele, há uma correspondência do conceito psicológico com a realidade social na qual Freud viveu, com uma minoria dominante, representada com a autoridade do ego e superego, e uma maioria controlada, representada como as forças instintivas do id. Fromm afirma que, para o criador da psicanálise, a sociedade burguesa e a sociedade civilizada eram sinônimos (FROMM,9:27). De acordo com este ponto de vista, percebe-se que faltou a Freud uma qualificação da sociedade de sua época, ou seja, faltou a Freud o reconhecimento de que a sociedade, à qual ele pertenceu, constituía um tipo específico de desenho de sistema social, dentre vários, conforme as várias possibilidades históricas.

A crítica de Fromm é válida; mas, tal validade não deturpa a verdade da generalização de Freud, a saber: "uma organização repressiva dos instintos é subjacente a *todas* as formas históricas do princípio de realidade" (MARCUSE, 20:50). Assim, o problema é o nível de repressão adotado em cada desenho social específico.

O que importa salientar na presente análise, a par das considerações efetuadas por Sartre, Frankle e Fromm, é que as descrições da psique, principalmente o ponto de vista estrutural, obedecem a um esquema mecanicista de análise do fenômeno psíquico. As categorias analíticas, tais como o id, o ego e o superego, possuem validade enquanto categorias analíticas, e assim devem ser entendidas. O risco de coisificação dessas categorias analíticas reside na tentativa de explicação da realidade, tomando-as como se fossem a própria realidade, e não como meros instrumentos teóricos explicativos.

Deve-se salientar também que a psicanálise, enquanto terapia, constitui um método de ajustamento do indivíduo ao desenho social no qual este esteja inserido. Desse modo, a terapia psicanalítica pode subentender a mesma racionalidade que informa tal desenho social (na presente análise a racionalidade formal da sociedade industrial avançada). A longo prazo, a questão se traduz em até que ponto o indivíduo pode suportar a resignação sem se desintegrar. Diminuir a miséria histórica para a infelicidade cotidiana, "não implica (nem deve implicar) que o 'paciente se torna capaz de ajustar completa

mente a um meio circundante repressivo de suas aspirações e capacidades maduras. Entretanto, o analista, como um médico, deve aceitar a estrutura social de fatos em que o paciente tem de viver e que ele não pode alterar. Esse núcleo irreduzível de conformidade é ainda reforçado pela convicção de Freud de que a base repressiva da civilização não pode ser alterada" (MARCUSE, 20:211-212). Na situação terapêutica analítica, em um contexto no qual a personalidade tende para um modelo padronizado de reação, "estabelecido pela hierarquia do poder e das funções, e por seu mecanismo técnico, intelectual e cultural" (MARCUSE, 20:216), ambos, o 'paciente' e seu analista compartilham e participam dessa alienação.

Apesar de a terapia psicanalítica pretender a cura do indivíduo, a teoria, principalmente a teoria macrosocietária freudiana e a metapsicologia, mostra que a doença do indivíduo é causada e mantida pela doença de sua civilização. Esta discrepância é inerente à própria psicanálise que, enquanto terapia, busca a 'cura' da doença do indivíduo e, enquanto teoria, principalmente a metapsicologia, mostra a enfermidade da civilização. A teoria psicanalítica é eminentemente crítica, na medida em que Freud demonstrou que a coerção, a repressão e a renúncia "eram os materiais de que se fabrica a 'livre personalidade'; ele reconheceu a 'infelicidade geral' da sociedade como o limite intransponível de cura e normalidade" (MARCUSE, 20:205).

A teoria metapsicológica, ou seja, os aspectos ma

crossocietários dos postulados freudianos, compreende uma extrapolação de suas considerações sobre a psique, isto é, sobre o processo psíquico individual, para um nível mais amplo, o social como um todo. Dentro deste nível de análise, dois de seus livros, O futuro de uma ilusão (1927) e O mal-estar na civilização (1930), adquirem aqui particular importância, pois possibilitam a demonstração dos pontos que, juntamente com as considerações sobre eles, possam elucidar o caráter repressivo do contexto onde se situa a questão da interação do indivíduo à organização econômica.

Em O futuro de uma ilusão, Freud caracteriza o conceito de civilização como sendo "tudo aquilo em que a vida humana se elevou acima de sua condição animal e difere da vida dos animais (...). Inclui todo o conhecimento e capacidade que o homem adquiriu com o fim de controlar as forças da natureza e extrair a riqueza desta para a satisfação das necessidades humanas; inclui todos os regulamentos necessários para ajustar as relações dos homens uns com os outros e, especialmente, a riqueza disponível" (FREUD, 7: 88). De acordo com o autor, a civilização surge com a substituição do poder individual pelo poder social, considerando aspectos como a justiça e a liberdade. Em suas palavras: "a vida humana em comum só se torna possível quando se reúne uma maioria mais forte do que qualquer indivíduo isolado e que permanece unida contra todos os indivíduos isolados. O poder dessa comunidade é então estabelecido como

'direito', em oposição ao poder do indivíduo, condenado como 'força bruta'" (FREUD,6:155). Este passo é tido como o decisivo para a constituição da civilização. Como uma primeira exigência desta, o autor indica a justiça, da qual resultaria, finalmente, um estatuto legal para todos aqueles que 'sacrificaram' seus instintos em prol da comunidade. Disso ele conclui que a liberdade em si não constitui um dom da civilização, já que esta se ergue sobre a coerção aos instintos. Visto de outra forma, a civilização resulta do antagonismo entre o princípio de prazer e o princípio de realidade. O autor afirma que "Eros e Ananke (Amor e Necessidade) se tornaram os pais da civilização" (FREUD,6:159); isto é, os aspectos contingenciais das satisfações das necessidades se opuseram ao livre curso do princípio de prazer, dando origem à civilização humana. Os instintos foram subjulgados por uma realidade contingencial, já que os aspectos relativos à justiça impõe restrições ao livre curso dos instintos do indivíduo, para a participação na vida humana associada. Os instintos sublimados são apresentados por ele como aspectos do desenvolvimento cultural. A sublimação se torna, de acordo com os postulados freudianos, possibilitadora de 'atividades psíquicas superiores', tais como as atividades científicas, artísticas ou ideológicas. Os aspectos éticos da civilização são articulados como exigências do superego cultural (FREUD,6:191).

Para Freud, a 'internalização' da coerção aos ins

tintos se dá de forma gradativa, através do curso do desenvolvimento humano, com o superego assumindo essa coerção. Assim, os indivíduos, cujo superego tenha sido 'fortalecido', tornam-se "veículos da civilização" (FREUD, 6:92). O grau de internalização dos preceitos da civilização, isto é, o nível moral dos indivíduos pertencentes à civilização, constitui, para o autor, ao lado dos ideais e das criações artísticas, formas de vantagens, quando da avaliação valorativa desta civilização.

A coerção aos instintos, exigida pelo processo civilizatório, é decorrente do antagonismo entre o *princípio de prazer* e o *princípio de realidade*. Ao nível do indivíduo, relacionando-se com o nível social como um todo, Freud, em O mal-estar na civilização, analisa a questão do ego, inicialmente abrangendo o mundo externo e contrastando, posteriormente, com objetos externos reconhecíveis. Este reconhecimento de um exterior é ocasionado por sensações de sofrimento e desprazer, às quais o ego responde com atividades como 'afastamento' e 'fuga'. Estas atividades são impostas por um 'princípio de prazer', que domina o ego. Nas palavras de Freud,

"as fronteiras desse primitivo ego em busca de prazer não podem fugir a uma retificação através da experiência. Entretanto, algumas das coisas difíceis de serem abandonadas, por proporcionarem prazer, são, não ego, mas objeto, e certos sofrimentos que se procura ex-

tirpar mostram-se inseparáveis do ego, por causa de sua origem interna. Assim, acaba-se por aprender um processo através do qual, por meio de uma ação muscular apropriada, se pode diferenciar entre o que é interno - ou seja, que pertence ao ego - e o que é externo - ou seja, que emana do mundo externo. Desse modo, dá-se o primeiro passo no sentido da introdução do 'princípio de realidade', que deve dominar o desenvolvimento futuro" (FREUD, 6:134).

Essa diferenciação do ego de um mundo externo se destina a uma capacitação do indivíduo, no que se refere à defesa contra sensações de desprazer. Analisando a questão da felicidade, para ele um sentimento episódico por natureza, o autor afirma que "o que decide o propósito da vida é simplesmente o princípio de prazer (...) [que] domina o funcionamento do aparelho psíquico desde o início" (FREUD, 6:141). O controle dos instintos se dá através de agentes psíquicos 'superiores', os quais se sujeitaram ao princípio de realidade. A satisfação dos instintos é desviada através de atitudes como a sublimação e a fruição da dimensão estética, que são vantagens do processo de civilização e formas de evitar o sofrimento; uma outra forma é a participação em uma comunidade que procure sujeitar a natureza à vontade humana. (FREUD, 6:180).

O sofrimento, para o autor, provém de três fontes, a saber: "o poder superior da natureza, a fragilidade de

nossos próprios corpos e a inadequação das regras que procuram ajustar os relacionamentos mútuos de seres humanos na família, no Estado e na sociedade" (FREUD,6:148). Esta terceira fonte de sofrimento é a que aqui adquire maior importância, devido ao relacionamento existente entre a fonte social de sofrimento e o objeto da consideração central da presente análise, o problema da interação do indivíduo à organização economicista. Esta relação se verifica quando da consideração de que tal tipo de organização é uma característica básica da sociedade industrial avançada, de acordo com as atuais condições históricas. Alguns autores afirmam ser, tal sociedade, uma sociedade essencialmente organizacional<sup>(6)</sup>. Pode-se efetuar uma qualificação posterior a esta definição, complementando-a com a peculiaridade do tipo de racionalidade usado pela organização economicista, ou seja, o cálculo utilitarista de conseqüências.

Originária da própria civilização, a fonte social de sofrimento, de acordo com Freud, não é admitida pelos que vivem em sociedade. Isto porque são as próprias pessoas que estabelecem as regras de uma vida humana associada. A civilização, nas palavras do autor, "é em grande parte responsável por

---

(6) MOUZELIS afirma que "nossa sociedade tem sido com razão chamada 'burocrática' ou 'organizacional'", referindo-se a PRESTHUS, R. The organizational society, N. Y., 1962. (MOUZELIS, Nicos P. Organización y burocracia. 2.ed. Barcelona, Ediciones Península, 1975, p.7).

nossa desgraça e que seríamos muito mais felizes se a abandonássemos e retornássemos às condições primitivas" (FREUD, 6:148). Segundo ele, os regulamentos estabelecidos não são representativos de proteção e benefícios para cada um. O autor considera seu próprio argumento de 'espantoso', pelo fato de que as próprias coisas procuradas com o intuito de uma proteção contra as fontes de sofrimento, em si constituem parte da própria civilização. Examinando a origem do sentimento de hostilidade dos indivíduos para com a civilização, Freud assinala acontecimentos históricos específicos, como a depreciação da vida terrena pelo cristianismo vitorioso sobre as religiões pagãs, o contato com outros povos na época dos descobrimentos e o conhecimento do mecanismo das neuroses. Quanto a este último fato, em suas palavras, "descobriu-se que uma pessoa se torna neurótica porque não pode tolerar a frustração que a sociedade lhe impõe, a serviço de seus ideais culturais" (FREUD, 6:149). Desta forma, a civilização é, também, fonte de neuroses.

O processo de coerção aos instintos, decorrente do antagonismo entre o princípio de prazer e o princípio de realidade, abrange os dois instintos básicos do ser humano; Eros, ou o instinto de vida, e Thanatos, ou o instinto de morte<sup>(7)</sup>.

---

(7) De acordo com Erich FROMM, "a palavra 'Thanatos' (paralela a Eros), como equivalente do instinto de morte, não foi utilizada por FREUD, mas introduzida no assunto por P. FEDERN". FROMM, Erich. Grandeza e limitações do pensamento de Freud. Rio de Janeiro, Zahar, 1980, p. 91.

Freud, em sua Teoria dos Instintos apresentada no Esboço de Psicanálise, efetua a categorização que corresponde ao estágio final desta teoria, como encontrada em Além do princípio de prazer (1920). De acordo com o autor, os instintos são "as forças que presumimos existir por trás das tensões causadas pelas necessidades do id" (FREUD,5:201), necessidades estas de caráter inato; os instintos representam as exigências somáticas feitas à mente humana.

No estágio final da teoria dos instintos, Freud decide pela existência de apenas dois instintos básicos: em suas palavras, "depois de muito hesitar e vacilar, decidimos presumir a existência de dois instintos básicos, 'Eros' e o 'instinto destrutivo' (...). O objetivo do primeiro desses instintos é estabelecer unidades cada vez maiores e assim preservá-las - em resumo, unir; o objetivo do segundo, pelo contrário, é desfazer conexões e, assim, destruir coisas. No caso do instinto destrutivo, podemos supor que seu objetivo final é levar o que é vivo a um estado inorgânico. Por essa razão, chamamo-lo também de 'instinto de morte'" (FREUD,5:201). Para Erich FROMM, esta nova teoria freudiana dos instintos possui uma diferença fundamental em relação à teoria anterior.. Fromm assinala que a teoria original dos instintos partiu de um modelo 'mecanicístico-materialista', que via "o homem como uma máquina dirigida por processos químicos; sentimentos, afeições e emoções explicavam-se como causados por processos fisiológicos específicos e identificáveis" (FROMM,9:90). A nova teoria freu-

diana dos instintos centra-se em torno de uma orientação biológica, na qual o homem é motivado por forças fundamentais da vida e da morte; ambas as teorias possuem uma premissa comum, que é, nas palavras de Fromm, "o conceito de que a lei diretriz do aparelho psíquico é reduzir a tensão a um nível baixo constante (princípio de constância - em que repousa o princípio de prazer) ou ao nível zero (princípio de Nirvana, em que se baseia o instinto de morte)" (FROMM,9:91). Observa-se, portanto, uma reorientação da teoria freudiana dos instintos, como apresentada em seu estágio final.

Para completar a pequena abordagem dos postulados freudianos, que permitam entender as implicações psicanalíticas da interação do indivíduo à organização economicista, resta a questão da agressividade relativa ao instinto de morte.

Em O mal-estar na civilização, questionando a respeito de quais seriam os meios utilizados pela civilização quanto à inibição da agressividade relativa ao instinto de morte, afirma Freud ser a introjeção da agressividade o mais importante destes meios. Assim, a agressividade do indivíduo é "introjetada, internalizada; ela é, na realidade, enviada de volta para o lugar de onde proveio, isto é, dirigida no sentido de seu próprio ego" (FREUD,6:176). Essa agressividade, no decorrer do desenvolvimento do indivíduo, é colocada contra o ego, tomando a forma de 'consciência', constituindo o superego (FREUD,6:176), e originando o sentimento de 'culpa', o qual o autor afirma ser o

mais importante problema no desenvolvimento da civilização.

Eros e civilização, obra do grande filósofo alemão Herbert Marcuse (1898-1979), é aqui considerado como a mais válida interpretação do pensamento de Freud, no que se refere aos aspectos de nível social. Dentro das limitações inerentes à presente análise, em relação a uma abordagem da interpretação filosófica do pensamento de Freud efetuada por Marcuse, tentar-se-á relacionar algumas colocações deste autor, nesta parte final do presente capítulo. Objetiva-se proporcionar ao leitor uma elucidação dos postulados freudianos aqui especificados e demonstrar o caráter repressivo da racionalidade da sociedade industrial avançada<sup>(8)</sup>, proporcionando a compreensão do contexto onde se situa a questão da interação do indivíduo à organização econômica.

Uma prerrogativa básica na obra de Marcuse é a possibilidade concreta de atingimento de uma civilização não repressiva das potencialidades humanas. Para ele, redefinindo o conceito de utopia, "a libertação é a mais realista, a mais concreta de todas as possibilidades históricas"(MARCUSE,20:16), em uma sociedade que atinja o está-

---

(8) As especificidades encontradas na análise de Marcuse (por exemplo, as que se referem a seu exame das modificações da dinâmica instintiva) não serão aqui abordadas, na medida em que tais considerações se afastem da presente preocupação; exceto, quando forem consideradas imprescindíveis ao entendimento do leitor.

gão industrial avançado, a sociedade afluenta <sup>(9)</sup> E, a in-  
 terrupção da subordinação do ser humano à engrenagem pro-  
 dutiva, o fim de formas obsoletas de luta pela existência,  
 a eliminação do 'superdesenvolvimento' e de sua racional-  
 idade repressiva são, essencialmente, "tarefas da ação polí-  
 tica" (MARCUSE,20:18). Tendo consciência de que "até a ten-  
 tativa de formulação, de articulação, de dar palavras ao  
 protesto, assume uma imaturidade pueril, ridícula" (MARCU-  
 SÉ,20:20), na e contra a organização da eficiência total da  
 sociedade afluenta, a argumentação do autor reveste-se de  
 uma importância fundamental para o entendimento da 'socie-  
 dade administrativa' do período histórico atual, sociedade  
 na qual, nas palavras de Marcuse, "a luta pela vida, a luta  
 por Eros, é a luta 'política'" (MARCUSE,20:23).

Para o mesmo autor, a teoria freudiana é socioló-

---

(9) MARCUSE considera como uma vantagem histórica para as na-  
 ções tecnicamente atrasadas, a possibilidade de 'sal-  
 tar' o estágio da sociedade afluenta. Nas palavras  
 do autor, "os povos atrasados, por sua pobreza e fra-  
 queza, poderão ser forçados a renunciar ao uso agres-  
 sivo e supérfluo da ciência e da tecnologia, para  
 manterem a engrenagem produtiva '*a la mesure de l'*  
*homme*', sob o seu controle, para satisfação e desen-  
 volvimento das necessidades vitais, tanto indivi-  
 duais como coletivas" (MARCUSE, Herbert. Eros e  
civilização; uma interpretação filosófica do pen-  
 samento de Freud. 7. ed. Rio de Janeiro, Zahar,  
 1978, p. 18).

gica em sua própria essência, dado que a repressão é um fenômeno histórico. A repressão aos instintos é imposta pelo homem, e não pela natureza, com "reação em cadeia de escravização, rebelião e dominação reforçada" (MARCUSE, 20:37). Esta repressão foi sempre apoiada pela repressão interna; em suas palavras, "a luta contra a liberdade reproduz-se na psique do homem, como a auto-repressão do indivíduo reprimido, e sua auto-repressão apóia, por seu turno, os senhores e suas instituições. É essa dinâmica mental que Freud desvenda como a dinâmica da civilização" (MARCUSE, 20:37). A teoria analítica de Freud, quanto ao desenvolvimento do 'aparelho mental repressivo', é levada a efeito em dois planos, a saber:

- "a) Ontogenético: a evolução do indivíduo reprimido, desde a mais remota infância até a sua existência social consciente;
- b) Filogenético: a evolução da civilização repressiva, desde a horda primordial até o estado civilizado plenamente constituído.

Os dois planos estão continuamente interrelacionados" (MARCUSE, 20:39) na obra de Freud.

No plano ontogenético, analisando a repressão aos instintos, Marcuse aborda a questão de um automatismo repressivo, que se verifica inconscientemente no indivíduo, através da ação do superego, com o auxílio do ego. O princípio de realidade é afirmado devido a uma contração do

ego consciente, em um rumo significativo, ou seja, há um congelamento do desenvolvimento autônomo dos instintos: "a adesão a um *status quo ante* é implantada na estrutura instintiva" (MARCUSE, 20:49). Esse exercício inconsciente de repressão severa é obsoleto. Efetuando uma extrapolação derivada das noções e proposições freudianas, através de uma duplicação de conceitos (já que "os termos freudianos que não diferenciam adequadamente entre as vicissitudes biológicas e as histórico-sociais dos instintos, devem ser emparelhados com os termos correspondentes que assinalam o componente histórico-social específico" (MARCUSE, 20:51)) o autor afirma ser a repressão carregada pelo princípio de realidade, uma repressão além da necessária à vida humana associada. Marcuse chama a este princípio de realidade, e a repressão excessiva, de 'princípio de desempenho' e 'mais-repressão', respectivamente:

"Mais-Repressão: as restrições requeridas pela dominação social. Distingue-se da 'repressão' (básica): as 'modificações' dos instintos necessárias à perpetuação da raça humana em civilização.

Princípio de Desempenho: a forma histórica predominante do 'princípio de realidade'" (MARCUSE, 20:51).

O fato de 'Ananke', ou carência, estar subentendido no princípio de realidade (os aspectos contingenciais das satisfações das necessidades) ocasiona uma incompatibi

lidade entre o princípio de prazer e a realidade, obrigando a uma 'arregimentação repressiva' aos instintos. Para Marcuse, este argumento, que se destaca na metapsicologia de Freud, "é falacioso, na medida em que se aplicar ao *fato* concreto da carência, que na realidade é a consequência de uma *organização* específica de carência e de uma igualmente específica atitude existencial, imposta por essa organização" (MARCUSE, 20:51-52). Assim, o autor efetua uma qualificação dos postulados freudianos, atentando para o tipo de racionalidade que informa a manutenção da carência por ele analisada. Em suas palavras, "a carência, ou escassez, predominante tem sido organizada de modo tal, através da civilização (embora de modos muito diferentes), que não tem sido distribuída coletivamente de acordo com as necessidades individuais, nem a obtenção de bens para a satisfação das necessidades tem sido organizada com o objetivo de melhor satisfazer às crescentes necessidades do indivíduos" (MARCUSE, 20:52). O que ocorreu foi exatamente o contrário, com a imposição da *distribuição* de escassez e o modo de trabalho para superá-la. Como assinala o autor, tal imposição ocorreu, primeiramente, através da violência; posteriormente, através de uma utilização mais racional do poder. Segundo ele, "não importa averiguar até que ponto foi útil essa racionalidade para o progresso do todo, o fato é que se manteve como racionalidade da 'dominação', e a gradual conquista de escassez ficou inextricavelmente vinculada e modelada pelo interesse de dominação" (MARCUSE, 20:52).

Aos vários modos de dominação do homem e da natureza, correspondem várias formas históricas do princípio de realidade. As diferenças entre diversos modos de vida humana associada, nas palavras de Marcuse, "afetam o próprio conteúdo do princípio de realidade, pois toda e qualquer forma do princípio de realidade deve estar consubstanciada num sistema de instituições e relações sociais, de leis, de valores que transmitem e impõem a requerida *modificação* dos instintos" (MARCUSE, 20:52). Deste modo, há uma diferenciação entre o *corpo* do princípio de realidade, entre os diversos estágios da civilização. E, "além disso, embora qualquer forma do princípio de realidade exija um considerável grau e âmbito de controle repressivo sobre os instintos, as instituições históricas específicas do princípio de realidade e os interesses específicos de dominação, introduzem controles 'adicionais' acima e além dos indispensáveis à associação civilizada humana" (MARCUSE, 20:52-53). Estes *controles adicionais* são gerados pelas específicas instituições de dominação e constituem a *mais-repressão*, a que se refere Marcuse. A mais-repressão é adicionada às restrições básicas (filogenéticas) dos instintos, mudando o próprio princípio de realidade. Segundo o autor, sob o domínio do princípio de desempenho (o princípio de realidade carregado de mais-repressão), há uma estratificação da sociedade, de acordo com os desempenhos econômicos concorrentes de seus membros. Deve-se assinalar, ainda, que este princípio de desempenho não é o único princípio histó

rico de realidade.

O princípio de desempenho é o princípio de realidade de uma sociedade "aquisitiva e antagônica no processo de constante expansão" (MARCUSE, 20:58) e tem como pressuposto um longo desenvolvimento com uma racionalização crescente da dominação. Nesta ordem de dominação, há uma determinação, pelo próprio trabalho, da extensão e modos da satisfação da esmagadora maioria da população. Este trabalho (que Marcuse chama *labuta*) é efetuado dentro de uma engrenagem que foge ao controle dos indivíduos, "que funciona como um poder independente a que os indivíduos têm que submeter-se se querem viver" (MARCUSE, 20:58). Os indivíduos, dentro da ordem de dominação, efetuam um trabalho alienado, que significa a negação do princípio de prazer. A libido é desviada para desempenhos socialmente úteis; assim, "o indivíduo trabalha para si mesmo somente na medida em que trabalha para o sistema, empenhado em atividades que, na grande maioria dos casos, não coincidem com suas próprias faculdades e desejos" (MARCUSE, 20:58). E, a partir do dia de trabalho, há um prolongamento da alienação e da arregimentação repressiva aos instintos para o tempo livre disponível do indivíduo. Deste modo, existe durante o período de trabalho e durante as horas restantes, a exigência de "um comportamento em conformidade com os padrões e a moral do princípio de desempenho" (MARCUSE, 20:92).

A mais-repressão característica do princípio de

desempenho, que o autor localiza dentro da estrutura da personalidade, como "a parcela que constitui o resultado de condições sociais específicas, mantida no interesse específico de dominação" (MARCUSE, 20:90), é introjetada e perpetuada pelo indivíduo. Ocorre uma automatização do superego, a respeito desta parcela de repressão. Anteriormente, o superego era alimentado pelo senhor, o chefe, o diretor, o patrão, mas, com a racionalidade do mecanismo produtivo e com a multiplicação das funções, ocorreu um desaparecimento gradativo da figura paterna à qual o indivíduo se submetia. A dominação assumiu a forma de *administração*. A responsabilidade pela organização da vida do indivíduo torna-se característica do todo, do *sistema*, isto é, "a soma total das instituições que determinam, satisfazem e controlam" (MARCUSE, 20:98) as necessidades dos indivíduos. A agressividade referente a este sistema é introjetada e reproduzida pelo indivíduo, numa espécie de perpetuação da repressão. Assim sendo, nas palavras do autor, "a agressividade voltada contra o eu ameaça ficar sem sentido: com sua consciência coordenada, sua intimidade abolida, suas emoções integradas em conformismo, o indivíduo não dispõe mais de *espaço mental* suficiente para desenvolver-se *contra* o seu sentimento de culpa, para viver com uma consciência própria. O seu ego contraiu-se num grau tal que os multiformes processos antagônicos entre o id, ego e superego não podem desenrolar-se em sua forma clássica" (MARCUSE, 20:98), isto é, da forma descrita por

Freud de acordo com o ponto de vista estrutural. Dentro do universo de dominação, onde a alienação do trabalho afeta completamente o indivíduo (de tal modo que as relações de trabalho convertem-se em "relações entre pessoas como objetos permutáveis da administração científica e dos especialistas em eficiência"), a "individualidade é, literalmente, no nome apenas, na representação específica de tipos" (MARCUSE, 20:101). Assim, o mundo de trabalho e sua recreação tornam-se sujeitos à administração, onde a existência humano é "mero recheio, matéria, material, substância, que não possui em si mesma o princípio de seu movimento" (MARCUSE, 20:101). Esse estado de *ossificação* afeta a dinâmica instintiva: "as interações do ego, superego e id congelam-se em reações automáticas, (...) a consciência, cada vez menos sobrecarregada de autonomia, tende a reduzir-se à tarefa de regular a coordenação entre o indivíduo e o todo" (MARCUSE, 20:101).

Nesta ordem de dominação, a razão que a informa é irracional, considerando-se o todo; ou seja, a Razão, como entendida por Marcuse, possui o sentido hegeliano deste conceito, que é a possibilidade do homem desenvolver inteira e livremente suas potencialidades em diferentes dimensões. O autor examina a questão da racionalidade da sociedade industrial em seu livro "A ideologia da sociedade industrial; o homem unidimensional". Serão abordadas algumas colocações desta obra com o objetivo de auxiliar o entendimento do universo social, no qual se insere a questão da

interação do indivíduo à organização economicista; e, também objetivando demonstrar a racionalidade que informa a organização economicista e o desenho social no qual ela se encontra, e do qual é característica básica.

Para Marcuse, a racionalidade da sociedade industrial desenvolvida torna tal sociedade irracional como um todo, com a capacidade de conter a transformação social - nas palavras do autor, "transformação qualitativa que estabelecera instituições essencialmente diferentes, uma nova direção dos processos produtivos, novas formas de existência humana" (MARCUSE, 21:16). A produtividade crescente unida à destruição crescente; a iminência de aniquilamento; o pensamento, as esperanças e o temor subjugados às decisões dos poderes existentes; a miséria preservada apesar da riqueza sem precedente, "constituem a mais imparcial acusação - ainda que não sejam a *razão de ser* desta sociedade, mas apenas um subproduto, o seu racionalismo arrasador, que impele a eficiência e o crescimento, é, em si, irracional" (MARCUSE, 21:17). Cabe salientar que a análise do autor se focaliza na sociedade industrial desenvolvida, na qual o aparato técnico de produção e distribuição funciona como um sistema, aprioristicamente determinante do produto e das operações de sua manutenção e ampliação. Em suas palavras, "nessa sociedade, o aparato produtivo tende a tornar-se totalitário no quanto determina não apenas as oscilações, habilidades e atitudes socialmente necessárias, mas também as necessidades e aspirações indivi-

duais" (MARCUSE, 21:18). Assim, a sociedade industrial desenvolvida, como um universo tecnológico (MARCUSE refuta a 'neutralidade tecnológica', pois a sociedade tecnológica é um sistema de dominação que já opera no conceito e na elaboração das técnicas), é um universo político de dominação.

Nos setores mais desenvolvidos da civilização atual, os controles sociais são introjetados pelos indivíduos, a um ponto tal que até o protesto individual é afetado em suas raízes: "a negativa intelectual e emocional de 'prosseguir' parece neurótica e impotente" (MARCUSE, 21:30). No período atual, o espaço privado, subtendido no processo de introjeção como o *interior*, apresenta-se invadido e desbastado pela racionalidade tecnológica, com os múltiplos processos de introjeção parecendo ossificados em reações mecânicas. Dessa forma, o resultado não é o ajustamento do indivíduo a este contexto repressivo, mas a *mimese*: uma identificação imediata do indivíduo com a 'sua' sociedade e, através dela, com a sociedade como um todo" (MARCUSE, 21:30-31). Esta *mimese*, característica das formas primitivas de associação entre seres humanos, reaparece na civilização industrial avançada; mas, "sua 'imediação' é o produto de uma gerência e organização complicadas e científicas. Neste processo, a dimensão interior da mente, na qual a oposição ao *status quo* pode criar raízes, é desbastada. A perda dessa dimensão, na qual o poder do pensamento negativo - o poder crítico da Razão - está à vontade, é a contrapartida ideológica do próprio processo material

no qual a sociedade industrial desenvolvida silencia e reconcilia a oposição (...) Há apenas uma dimensão, que está em toda parte e tem todas as formas" (MARCUSE, 21:31).

A ideologia é absorvida pela realidade, sendo esta mais ideológica do que a realidade pré-tecnológica. Isto porque os produtos da sociedade industrial avançada doutrina e manipulam, e promovem uma consciência falsa, que é imune à sua falsidade. Assim, a negação da realidade estabelecida é anulada pela afirmação desta realidade que milita contra a transformação qualitativa. Nas palavras de Marcuse, "surge assim, um padrão de 'pensamento e comportamento unidimensionais' no qual as idéias, as aspirações e os objetivos, que por seu conteúdo transcendem o universo estabelecido da palavra e da ação, são repelidos ou reduzidos a termos desse universo. São redefinidos pela racionalidade do sistema dado e de sua extensão quantitativa" (MARCUSE, 21:32).

Esta tendência unidimensional se relaciona com o método científico: o *operacionalismo* nas ciências físicas e o *behaviorismo* nas ciências sociais. A característica comum a ambos é o empirismo total no tratamento de conceitos, com o significado dos conceitos restringido à representação de operações e comportamentos especiais. Assim, os conceitos que não se justificam em termos de operações ou comportamento são *eliminados*, através do que Marcuse chama *chacina empírica radical*. Nas palavras do autor, "a chacina empírica radical garante, assim, a justificativa me

metodológica para a desmoralização da mente pelos intelectuais - um positivismo que, em sua negação dos elementos transcendentais da Razão, forma a réplica acadêmica do comportamento socialmente exigido" (MARCUSE, 21:33). Isto possui um significado político com profundas implicações, com a sociedade impedindo todo um tipo de operações e comportamento oposicionistas, tendo como consequência o fato de que os conceitos, que implicam em negação da ordem de coisas estabelecida, são tornados ilusórios ou sem sentido. Como assinala o autor, "a transcendência histórica se apresenta como transcendência metafísica"<sup>(10)</sup>, que não é aceita pela ciência ou pelo pensamento científico; o ponto de vista operacional e behaviorista "se torna a visão do universo estabelecido da palavra e da ação, das necessidades e aspirações (...). A razão teórica e prática e o behaviorismo acadêmico e social encontram-se em campo comum: o de uma sociedade avançada que transforma o progresso científico e técnico em instrumento de dominação" (MARCUSE, 21:35). O operacionalismo torna-se, na teoria e na prática, teoria e prática da *contenção da negação ao status quo*.

---

(10) Nas palavras de Marcuse, "os termos 'transcender' e 'transcendência' são usados no sentido empírico, crítico; designam tendências na teoria e na prática que, numa dada sociedade, 'ultrapassam' o universo estabelecido do discurso e da ação no que concerne às suas alternativas históricas (possibilidades reais)" (MARCUSE, 21:15).

O caráter político da racionalidade tecnológica é revelado quando ela se transforma no grande veículo de melhor dominação. Assim, a racionalidade tecnológica cria um universo totalitário, onde a sociedade e a natureza, o corpo e a mente do indivíduo são mantidos em um estado de mobilização permanente para a defesa desse universo. A locução unidimensional possibilita a dominação, dentro do que Marcuse chama de *linguagem da administração total*. Esta compreende a palavra que "ordena e organiza, que induz as pessoas a fazerem coisas, comprar e aceitar" (MARCUSE, 21-94). O operacionalismo, característico da locução unidimensional, torna o conceito *sinônimo de operações correspondentes*. Deste modo, o raciocínio tecnológico, operacional, molda a expressão de um *behaviorismo* sócio-político. O conceito não possui qualquer outro conteúdo que não o especificado no uso padronizado, na ordem positivista do *behaviorismo*, onde a locução e a comunicação se tornam imunes ao protesto e à recusa. A linguagem funcionalizada, abreviada e unificada, é a linguagem do pensamento unidimensional, que impede a negação da ordem de dominação. De acordo com o autor, "anteriormente ao seu uso operacional, o conceito *nega* a identificação da coisa com a sua função; distingue aquilo que a coisa é das funções contingentes dessa coisa na realidade estabelecida" (MARCUSE, 21:101). Desse modo, ao reduzir determinado conceito ao conjunto de operações correspondentes, a linguagem da administração total oblitera o desenvolvimento conceitual. Nos termos definidos por Marcuse:

"se o comportamento lingüístico bloqueia o desenvolvimento conceitual, se

ele limita contra a abstração e a mediação, se rende aos fatos imediatos, repele o conhecimento dos fatores que estão por trás dos fatos, e, assim, repele o reconhecimento dos fatos, bem como do conteúdo histórico destes. Tal organização da locução funcional é de importância vital na sociedade e para ela; serve de veículo de coordenação e subordinação. A linguagem funcional unificada é uma linguagem irreconciliavelmente anticrítica e antidialética. Nela, a racionalidade operacional e behaviorista absorve os elementos transcendentais, negativos e de oposição da Razão" (MARCUSE, 21:103).

Na linguagem operacional do universo de dominação desaparece a tensão entre o *é* e o *deve*, entre essência e aparência, potencialidade e atualidade. Esta tensão pertence ao universo bidimensional da locução, universo do pensamento crítico e abstrato. Para a Marcuse, no desenvolvimento do pensamento dialético, manifesta-se o caráter histórico das contradições, da tensão entre o *é* e o *deve*. A dimensão da negação é dimensão histórica, na medida em que permite a transcendência do universo estabelecido de dominação. Nas palavras do autor, "a supressão dessa dimensão no universo social da racionalidade operacional é uma 'supressão da história', e isso não constitui assunto acadêmico, mas político. É a supressão do próprio passado da sociedade - e do seu futuro, visto que esse futuro invoca a

transformação qualitativa, a negação do presente (...). A linguagem funcional é radicalmente anti-histórica" (MARCUSE, 21:103). As implicações políticas da supressão do elemento negativo da Razão afetam o indivíduo de maneira significativa. Marcuse afirma: "a coordenação do indivíduo com sua sociedade atinge as camadas da mente em que são elaborados os próprios conceitos destinados a compreender a realidade estabelecida. Esses conceitos são retirados da tradição intelectual e traduzidos operacionalmente - uma tradução que tem por efeito reduzir a tensão entre o pensamento e realidade pelo enfraquecimento do poder negativo daquele" (MARCUSE, 21:109). Com essa redução dos conceitos governando a análise da realidade humana, a nível individual ou social, a nível mental ou material, chega-se a uma concreção que é falsa, porque isolada das condições constituintes da realidade. Assim, o tratamento operacional do conceito assume uma função política, num sentido terapêutico, com o ajustamento do indivíduo à sociedade, sem a crítica conceitual da realidade social. Como assinala o autor, essa redução dos conceitos é uma redução repressiva, de profundo significado político, em um universo de pensamento e prática unidimensionais, de contradições manipuladas, com a dimensão histórica silenciada (MARCUSE, 21:183-186).

É dentro deste contexto analisado por Marcuse, da sociedade industrial avançada ou a 'sociedade afluyente', que se compreende a questão da interação do indivíduo à organização economicista. A teoria organizacional postulante da

pretendida interação, conformando o indivíduo à realidade e à racionalidade repressivas da organização, é de um ponto de vista psicanalítico, enfoque da presente análise, possuidora de caráter político. Na organização, o indivíduo reprimido, alienado quanto a transformações qualitativas da realidade, no sentido dialético discutido por Marcuse, é mutilado psiquicamente. E, o imperativo organizacional do aumento da eficácia através da conformação do indivíduo à realidade organizacional, pretendida como a realidade absoluta, deve ser entendido politicamente. Estas questões se rão abordadas no último capítulo.

4

O PROCESSO E ALGUMA COISA MUDOU :

PARADIGMAS DE DEFORMAÇÃO PSÍQUICA  
NA ORGANIZAÇÃO ECONOMICISTA

O principal objetivo deste capítulo é tentar de mostrar a condição de deformação psíquica do indivíduo que interage com a organização economicista. Dentro de uma perspectiva política, esta preocupação é delimitada por Consciência e Organização, texto do psiquiatra norte-americano James Glass.

Objetiva-se proporcionar ao leitor o entendimento psicanalítico do impacto destrutivo da organização economicista, sobre a dimensão psíquica do indivíduo que interage com ela. Como demonstrado no capítulo inicial, a teoria organizacional convencional possui modelos e fórmulas variadas, todas obedecendo ao mesmo arcabouço conceitual in formado pela racionalidade formal ou funcional, que pretendem a integração do indivíduo à organização economicista.

O desenho de organização viabilizador da dimensão econômica da vida humana associada deve ser entendido no contexto da ordem de dominação da sociedade moderna. Observou-se no capítulo anterior que esta sociedade é caracterizada pelo princípio de desempenho, um princípio de realidade carregado de uma repressão além da necessária à permanência de uma associação civilizada humana. Observou-se, também, que esta mais-repressão se refere aos interesses específicos de dominação, como salientado por Marcuse. Dentro da linguagem da administração total, do universo unidimensional da palavra e da ação, os pontos abordados da teoria organizacional convencional adquirem um sentido repressivo, em termos políticos.

A teoria organizacional convencional, com o esta-

belecimento de critérios e proposições que visam conformar o indivíduo à organização economicista, tem como propósito principal o aumento da eficácia. Isto se realiza através da imposição de uma realidade de dominação e alienação, que, necessariamente (do ponto de vista do imperativo organizacional), tem que ser a realidade do indivíduo, que nela se comporta. A organização economicista se informa do tipo de racionalidade unidimensional, anticrítica e anti-histórica, do cálculo utilitarista de conseqüências. A pretendida interação, ou seja, a ação de conformar o indivíduo à organização economicista leva-o a aceitar a definição de realidade efetuada pela organização, de um universo unidimensional da palavra e da ação, e se comportar dentro dela. Como salientado por Ramos, "o que eventualmente é encarado na perspectiva organizacional como 'realidade', pode ser um quadro coercivo de circunstâncias e conduzir a uma percepção distorcida das verdadeiras necessidades humanas. Nesse caso, a adaptação do indivíduo à realidade será equivalente à internalização de uma 'neurose normal'"<sup>(1)</sup>. A quase unân

---

(1) Tal é como argumenta o autor, a 'ideologia integracionista', referindo-se a BENNIS, Warren G. Changing organizations. New York, MacGraw-Hill, 1966, e, aos representantes do 'Desenvolvimento Organizacional'. RAMOS, Alberto Guerreiro. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, F.G.V., Jul/set. 1973, pp. 14-16.

me aprovação, na teoria e na prática administrativa, da superioridade ética do imperativo organizacional sobre os compromissos éticos do indivíduo (HART & SCOTT, 12:271), oblitera o reconhecimento desta questão.

O imperativo organizacional consiste, a priori, de duas proposições, e de três critérios que delineiam o comportamento desejável (de acordo com a perspectiva organizacional). A proposição primária, base do imperativo organizacional, é absoluta: 'tudo o que é bom para o indivíduo somente pode ser atingido através da organização moderna',<sup>(2)</sup>. Assim, é postulado que o único modo de atingir o que é bom para o indivíduo é por intermédio da organização moderna. Dessa proposição primária deriva a segunda proposição: 'consequentemente, todo comportamento deve aumentar a riqueza da organização moderna'.

De ambas as proposições resultam três critérios para comportamentos *sadios* organizacionalmente, que definem, guiam e possibilitam avaliar todo desempenho administrativo; eles se aplicam a todo administrador, em toda organização na sociedade moderna. Os critérios comportamentais, resultantes das proposições primária e secundária do imperativo organizacional, requerem que o administrador se

---

(2) A expressão 'organização moderna', utilizada por HART, David K, & SCOTT, William G., equivale à organização economicista, demonstrada no capítulo inicial.

ja racional, um bom procurador dos interesses que representa, e, que seja pragmático<sup>(3)</sup>. O imperativo organizacional é a condição *sine qua non* da teoria e da prática administrativa, com os critérios que dele derivam, em uma teia de interrelações que reforça suas proposições. O imperativo é, de certa forma, "a metafísica da administração: absoluto, imutável e invariável. Ele é *persuasivo* (altera valores enquanto ordena alterações comportamentais), *universal* (governa, através de suas proposições, todo empenho coletivo para se atingir maiores objetivos sociais e individuais) e *durável* (é a única origem de estabilidade e continuidade em um mundo turbulento). Por essas e outras razões, "o imperativo organizacional tem se tornado a força moral dominante em nossa sociedade" (HART & SCOTT, 12:263-264).

A questão da interação do indivíduo ao desenho de organização postulado pela teoria organizacional convencional, (como mostrado no capítulo inicial), reconhecida a

---

(3) Os sentidos destes critérios são: Racionalidade, o tipo de racionalidade que informa a organização economicista, a racionalidade formal ou funcional, que busca a eficiência (economia de meios para se atingir os fins desejados); 'procuração', a defesa dos interesses que a organização representa; pragmatismo, comportamento conveniente às proposições do imperativo organizacional, de forma pragmática. (HART & SCOTT, 12:261.263).

questão do imperativo organizacional, assume um significado político. Sob o ponto de vista psicanalítico, enfoque da presente análise, esta questão tem sido objeto de poucas considerações. Uma delas, *Consciência e organização*, de James GLASS, delimitará a discussão subsequente deste capítulo.

Devido a falta de material acadêmico 'formal', que trate explicitamente das fantasias, com a 'internalidade' como uma expressão de processos organizacionais, James Glass analisa os argumentos de O processo, de Franz KAFKA (1883-1924), e Alguma coisa mudou, de Joseph HELLER (1923- ) (4). De acordo com Glass, tais argumentos indicam o

---

(4) Os argumentos de Heller e Kafka possibilitam demonstrar a condição de deformação da dimensão psíquica dos indivíduos dentro da realidade organizacional. Alguma coisa mudou, de Heller, mostra um processo esquizofrenizante por que passa a personagem de Bob Slocum, um executivo júnior de uma companhia multinacional. É um quadro deprimente, com a organização impondo sofrimento constante a Slocum. Em O processo, de Franz Kafka, encontra-se um universo de extrema confusão para a personagem de Joseph K. Ele é capturado por uma lógica - a lógica da corte de justiça - que foge totalmente ao seu entendimento e que o destrói fisicamente; K é o retrato organizacional do homem contemporâneo. Veja KAFKA, Franz. O processo. Lisboa, Europa-América, 1976, 238pp.; e HELLER, Joseph. Alguma coisa mudou. Rio de Janeiro, Record, 1974, 498pp.

embaraçamento de indivíduos como Joseph K., personagem de O processo, e Bob Slocum, personagem de Alguma coisa mudou, dentro do processo organizacional. Ambos, Bob e K. expressam imagens que descrevem um relacionamento crítico que significa uma profunda alienação dentro da estrutura organizacional, a côrte de justiça descrita por Kafka e a companhia multinacional descrita por Heller. Nos dois casos, as psiques são desintegradas nas organizações, e os indivíduos são levados para perturbações mentais (GLASS, 10:366-367). Glass utiliza as categorias analíticas freudianas. Destas, algumas foram abordadas no capítulo anterior, quando da abordagem do método psicanalítico e da metapsicologia freudiana. Isto porque tais categorias analíticas (como o instinto de morte, por exemplo) permitem o entendimento do impacto destrutivo da organização economicista sobre a dimensão psíquica do indivíduo que interage com ela.

Para Glass, o instinto de morte e seus impactos aparecem de maneira clara na auto-destruição e ação masoquista de Joseph K. e Bob Slocum. É a introjeção de Thanatos, ou o instinto de morte, que empurra K. e Slocum ao desespero e ao arraso; a aceitação da definição organizacional de realidade e a tentativa de sobreviver dentro dela trazem falha e morte. A partir dessa perspectiva, as organizações projetam-se para uma dimensão, na qual as contribuições para Eros, ou o instinto de vida, são nulas (GLASS, 10:369). De acordo com Glass, Freud nunca concebeu uma *liberação* da civilização, considerando que a solução

para o sofrimento psíquico se encontra, dentro da estrutura da sociedade civil, através das possibilidades terapêuticas da psicanálise. Dentro da visão freudiana, a terapia pode ser o antídoto para a civilização, e não uma sólida política ou reformas sociais. Nas palavras do autor, "Freud é suspeito sob qualquer visão política que refute a aceitação dos fundamentos instintuais e egoísticos da natureza humana, e assuma o que a mudança social estrutural pode provocar nas motivações humanas" (GLASS,10:369-370). Sob o ponto de vista de Freud, há uma tênue separação entre o caos e a civilidade, e, quando esta separação é transgredida, o psicanalista é o melhor equipado para controlar as conseqüências e não o teórico político. Glass discorda da afirmativa de Freud de que "o homem é o lobo do homem" (FREUD,6:167). Deve-se salientar que James GLASS participa de um ponto de vista psicanalítico, que refuta a aceitação da racionalidade hobbesiana que informa os desenhos de organização da sociedade moderna <sup>(5)</sup>, a racionalidade ca-

---

(5) Ao nível social, a sociedade caracterizada pelo princípio de desempenho, discutida no capítulo anterior. Ao nível organizacional, a organização economicista, discutida no capítulo inicial. Em ambos os níveis, os desenhos organizacionais referidos são informados pela racionalidade anti-crítica e anti-histórica do cálculo utilitarista de conseqüências.

racterizada pelo cálculo utilitarista de conseqüências. Por exemplo, Glass considera que a esquizofrenia constitui um estado de retração, que é *difuncional* para os fins da *normal* e rotinizada vida social, assumindo um caráter político. O esquizofrênico recusa participar de um universo social, no qual o homem é avaliado pela medida hobbesiana, ou seja, de acordo com o seu preço:

"O valor ou CUSTO de um homem é como o de todas as outras coisas, seu preço; quer dizer, tanto quanto pode ser dado pelo uso de sua força; e, por essa razão, não é absoluto, mas uma coisa dependente das necessidades e julgamentos de alguém"<sup>(6)</sup>.

O esquizofrênico escapa à realidade social do individualismo possessivo, especialmente a concepção de conseqüências, fins, hábitos e rotina; ele *se retrai* "para um universo psíquico que contém uma dimensão não relacionada com a consciência e os valores da externalidade: a procura de riqueza e coisas, a consideração calculada de outro como um instrumento para enriquecer (...). O modo de ser do esquizofrênico nada tem em comum com o estilo de vi

---

(6) HOBBS, Thomas. Leviathan. Basil Blackwell, Oxford, 1957, p.57. cf. GLASS, James. Schizophrenia and perception. in Inquiry, 15, p.115.

da da sociedade aquisitiva, na qual o *status* é medido pela aquisição" (GLASS, 11:114). Glass participa da consideração das implicações políticas da esquizofrenia, da mesma forma que o faz Ronald Laing. Para ambos, a esquizofrenia possui um caráter político; o esquizofrênico se torna uma vítima da definição política e do aparato cognitivo da sociedade<sup>(7)</sup>.

Dentro da visão freudiana, que de certa forma subentende a racionalidade hobbesiana do desenho economicista de organização (a organização hobbesiana, como chamada por Glass), a maldade se encontra, essencialmente, no indivíduo. Freud, implicitamente, aceita a visão hobbesiana da natureza humana. Nas palavras de Glass, "Freud, por exemplo, argumenta que os homens são criaturas entre as quais, dentro de sua porção instintual, é para ser calculada uma poderosa quota de agressividade. Sentimentos similares aparecem na primeira parte do Leviathan; e, como Hobbes, Freud vê a ação fluindo em impulsos possessivos e egoístas. Não é um quadro particularmente encorajador" (GLASS, 10:378).

Como assinalado por Glass, Kafka e Heller, no entanto, vêem consideravelmente mais maldade na própria organização; apesar de K e Slocum sofrerem tormentos auto-in-

---

(7) Veja LAING, R. D. A política da experiência e a avenida do paraíso. Petrópolis, Vozes, 1974.

fligidos, e de exemplificarem tipos masoquistas de personalidade, muito da culpabilidade diz respeito à organização. Nos termos de K e Slocum, não é, em absoluto, claro que os benefícios da vida organizacional excedam o seu potencial destrutivo: "a organização (a corte de Kafka, e a companhia de Heller) define um meio-ambiente cadavérico, onde a resolução crítica para a confusão pessoal se encontra em sofrimento contínuo, a desintegração do ego e, finalmente, a morte física" (GLASS,10:370). Dentro da visão freudiana, a questão da culpa é colocada em termos da 'tensão' entre o severo superego e o ego, que é sua vítima. Para Freud, os sentimentos gerados por esta tensão expressam-se por si próprios como uma 'necessidade de punição', (FREUD,6:176). A 'culpa' desempenha um poderoso papel na análise de O processo, como observado por Glass: "é claro que Joseph K persistentemente coloca a si próprio em situações onde haverá punição, onde a autoridade, como a corte (um símbolo que pode ser interpretado como a formação do superego), tiraniza sua consciência" (GLASS,10:370). Mas, a questão fundamental é que K nunca concebeu sua situação como uma consequência de uma contradição política; o que K sentiu, e o que contribuiu para a complexidade de sua relação masoquista com a corte oficial, foi própria subjetividade e seu próprio medo. O fato de que sua consciência o fez dependente diz respeito a resposta da organização a seu dilema: através de uma acusação inespecífica.

A auto-destruição age no interesse da organização.

É para o benefício das funções organizacionais que a agressão direta é controlada no sentido de realização das funções organizacionais, ou dirigindo-se contra a própria pessoa, isto é, a agressão é introjetada, mas nunca dirigida contra o que a organização representa. Nas palavras de Glass, "ao invés de destruir a organização, K permite-se ser apropriado; se ele tivesse objetividade suficiente que o habilitasse construir uma explanação política do que sentia, K poderia realmente ter sido menos dependente, na *gestalt* implícita na estrutura da côrte. Mas, psiquicamente capturado pela organização, preso por seu bizantino processo, preso em armadilha por sua própria culpa, K achou possuído por uma realidade totalmente além de seu entendimento" (GLASS, 10:370-371). Para Glass, desta forma, não se encontra em O processo nenhuma evidência de Eros, ou o instinto de vida. De forma similar, para Glass, a organização criada por Heller não colabora para as forças do instinto de vida. Bob Slocum sente uma realidade que o deixa preocupado, ávido, sente um isolamento, uma acusação, tal como K. Em Slocum, esta realidade também impõe medo, dor. A realidade, para Slocum, é explicável, necessitando, para tanto, de uma categorização teórica. Slocum preocupa-se com uma resposta que não sabe qual é: "Algo deve ter acontecido comigo" (HELLER, 13:7). Nas palavras de Glass, "Slocum vagueia em um meio anômico, cujo propósito ampliado não favorece a auto-gratificação" (GLASS, 10:371). É observável, em Slocum, uma reprodução de normas burocráticas no

contexto familiar, efetuando considerações semelhantes para com o filho, portador de deficiência cerebral: "Iremos apagá-lo de nossas vidas, arquivá-lo, mesmo que o visitemos três ou quatro vezes no primeiro ano, uma ou duas no segundo. Depois, (...) nunca mais voltaremos a vê-lo" (HELLER,13:111).

Na situação analítica, através da transferência, ocorre uma dependência do 'paciente' em relação a seu analista. Este se torna alguém muito especial para a pessoa submetida a 'tratamento', em substituição de figuras vitais da experiência da pessoa analisada. Algumas das críticas ao método psicanalítico sugerem que a relação de dependência pode ser masoquista, devido à posição 'superior' do analista, já que este possui o instrumental que o habilita a efetuar a terapia. A menos que o 'paciente' adquira autonomia, idealmente o objetivo da psicanálise, ele poderá enveredar-se em dramas psicológicos maiores. Como assinala Glass, "para o paciente, a dependência persistente, enraizada através da transferência, pode ser não terapêutica; para o analista, a relação justifica tanto sua função quanto o seu sustento. É fácil, então, ocorrerem adulterações no método psicanalítico (...) Processos similares acontecem ao indivíduo na organização" (GLASS,10:371).

Glass assinala que, assim como para muitos 'pacientes' é difícil romper a situação analítica, uma organização complexa pode encorajar um contrato similar, com consequências análogas à situação de análise. As organizações

visam a um comportamento 'desejável', porém, o que é mais importante, "elas preferem um membro que se veja como dependente, que conceba a organização como um centro vital de atividade produtiva. Para ambos, Joseph K e Bob Slocum, a organização intimamente se une à consciência; ela define significados, proporciona direção; ambas as figuras parecem obcecadas com a organização como uma realidade. E, num modo similar à transferência analítica, a organização se transforma no Outro fundamental; ela é inescapável; traz, frequentemente, dor (...), mas é essencial para a sobrevivência, tanto física quanto psicológica" (GLASS,10:372). A espontaneidade para ser manipulada por um Outro fundamental, na psique da pessoa dependente, num sentido mais profundo, indica uma patologia: um medo que promove a libertação do ego para uma associação que, passando o tempo todo provendo segurança e direção, inibe totalmente a autonomia independente da função organizacional. Essa patologia básica, em outros termos, indica a necessidade de se ter a organização como o Outro fundamental, como o principal ponto de referência para o ego do indivíduo que participa do contexto normativo organizacional (ao nível macrosocietário, ao nível organizacional, ou ao nível suborganizacional<sup>(8)</sup>). E, como aponta Marcuse, "enquanto o ego era

---

(8) Para o entendimento destes diferentes níveis, veja REZENDE, Ubiratan Simões. Os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo. Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 1980.

anteriormente guiado e conduzido pela *totalidade* da sua energia mental, agora é orientado unicamente por aquela parte que se conforma ao princípio de realidade" (MARCUSE, 20:133). A teoria organizacional convencional considera esta questão patológica como um *investimento do ego*. Esta observação psicológica reducionista é efetuada, explicitamente, por Douglas Mc'Gregor e Rensis Likert, como demonstrado no capítulo inicial<sup>(9)</sup>. Os postulados teóricos que orientam as ações da organização economicista participam da consideração de um tipo particular de organização como um sistema cognitivo normativo, em geral (RAMOS, 26:4).

Como assinalado por Glass, em determinados tipos de organização onde haja mutualidade, formas não-instrumentais de ação e mudanças cooperativas de estruturas de atividades, a relação de dependência pode gerar consequências positivas. Mas isso só ocorreria com a presunção de uma grande autonomia do indivíduo, na conexão entre o ego e a organização. Nas palavras do autor, "para a perspectiva de Kafka e Heller, de qualquer modo, organizações complexas tem pouco interesse em formas não-alienantes de comportamento coletivo; o interesse delas encontra-se em desenvolver dimensões da natureza humana que são parasíticas, egoísticas, fraudulentas e paranóides - esses fenômenos que, para Freud, constituem uma grande parcela da *dor*

---

(9) Ver páginas 26 e 28.

que a civilização impõe ao ego" (GLASS, 10:373). A organização, com frequência, motiva a má fé. Para proteger sua própria estabilidade, já que sua tarefa básica é a autoreservação, o ego é forçado a se dirigir para reações defensivas. Capturado entre suas próprias necessidades, entre a renúncia instintual e entre os regulamentos do superego, o ego freqüentemente se retrai ou se desintegra. Na organização, os indivíduos sentem-se frustrados, confusos, alienados, e o ego desenvolve estratégias designadas a facilitar a sobrevivência. "Como um Outro cínico, a organização, através de seus efeitos no comportamento, produz perversidade e desconfiança. A corte de Kafka recompensa o comportamento fraudulento" (GLASS, 10:373).

As instituições da civilização, nos argumentos analisados, personificadas pela corte, impedem a expressão individual, de uma forma quase que completa. E este *impedimento* reforça os efeitos corrosivos do instinto de morte na autonomia do ego. Da mesma forma que na corte tudo é bloqueado, fechado, inacessível para K, um sentimento similar à exclusão primordial assombra Slocum: "Eu fico nervoso quando vejo portas fechadas" (HELLER, 13:7). A consciência amedronta: "mesmo no trabalho, onde estou indo tão bem agora, a visão de uma porta fechada é o suficiente, pelo menos de vez em quando, para deixar-me apavorado, receuando que algo terrível possa estar acontecendo por trás dela, algo que irá afetar-me de uma maneira adversa" (HELLER, 13:7). De acordo com Glass, tudo parece hostil, nefasto, e

a complexidade da *gestalt* organizacional elimina qualquer possibilidade de autonomia e de relações não-alienantes, estabelecidas entre a estrutura organizacional e os propósitos próprios dos indivíduos. Este sentimento funesto é criado pela civilização, com Eros totalmente obliterado pelos correlatos institucionais do instinto de agressão e destruição. Tais correlatos institucionais dizem respeito às instituições específicas de dominação, referidas por Marcuse.

K e Slocum reconhecem e aceitam o sentido do Outro, neste caso, o sentido da organização, o que significa a realidade. O Outro fundamental se torna origem e referência para a definição de todos os aspectos do que Freud chama o princípio de realidade. A organização é o princípio de realidade; nas palavras de Glass, "ela se move contra os interesses do ego, a preservação do ego e a proteção de suas fronteiras. A organização força o indivíduo a agir contrariamente ao que pode ser chamado *saúde*, por um terapeuta. Ambos, K e Slocum, adaptam-se para a formalidade do processo organizacional que os envolve; ambos atribuem racionalidade à estrutura que causa seus sofrimentos. Esta é uma racionalidade peculiar, aumentada por certos interesses hierárquicos, mas impondo sofrimento aos sistemas do ego sustentadores de vida" (GLASS,10:374). Como visto no capítulo anterior, esta racionalidade é a racionalidade de dominação do princípio de desempenho, isto é, do princípio de realidade carregado da mais-repressão, como

argumenta Marcuse. Esta mais-repressão, a repressão além da necessária à vida humana associada, é introjetada, internalizada, e perpetuada pelo indivíduo. Constitui o resultado de condições sociais específicas e é mantida no interesse específico de dominação<sup>(10)</sup>.

Como bem salientado por Glass, a racionalidade social, nos dois argumentos analisados pelo autor, degenera-se para horror psicológico. Dentro do universo hobbesiano (do cálculo utilitarista de conseqüências), o problema fundamental é o poder, que a civilização produz em termos de mudanças interpessoais, na sua ordem de dominação. Neste caso, "ser 'racional', levar a cabo os termos do auto-interesse, inevitavelmente converge sofrimento à consciência" (GLASS, 10:374).

Para o autor, o comportamento verdadeiramente racional (como um resultado terapêutico) para K e Slocum, provavelmente implicaria em negação dos objetivos organizacionais. Mas, de qualquer modo, este tipo de *rebelião* é impossível, pelo fato de que a organização prende o ego em sua presença, similarmente ao poder parental exercido sobre a criança em desenvolvimento. A relação de dependência define a impotência. O que importa é a sobrevivência, e a sobrevivência, para K e Slocum, significa viver e trabalhar dentro dos limites definidos pela organização; uma

---

(10) Ver páginas 57 a 61.

realidade que implica em dependência. Como afirma Glass, "com Slocum, este sentimento de impotência contribui para sua indiferença essencial, seu sentimento de anomia pessoal (contudo, em termos de seu papel na organização, isto é, a 'pessoa' que ele mostra aos que estão ao seu redor, Slocum exibe considerável energia na ascensão da hierarquia organizacional); certamente seu pensamento e sua consciência sofrem mal-estar (...). Com Joseph K, a impotência acompanha sua exaltação e quanto mais ele se torna obcecado com seu 'caso', menos êxito ele terá em encontrar alguém que possa ajudá-lo; todo o universo de K é confuso" (GLASS,10:376).

Kafka e Heller mostram o medo gerado pela realidade organizacional. O medo é a energia que mantém a organização funcionando, promovendo relações masoquistas. E o instinto de morte é introjetado como um princípio social de trabalho: "Sabes o que eu quero aqui?", pergunta o chefe de Slocum, "trabalho bom? Nada disso. Eu quero gente com colite espasmódica e esgotamento nervoso (...). Eu quero que as pessoas que trabalham para mim sejam piores do que eu, não melhores. Esta é a razão de te pagar tão bem"(HELLER, 13:361). Como assinalado por Glass, "a ansiedade permanente traz recompensas; o tormento é enganado pela necessidade; e os códigos de um meio-ambiente social sadomasoquista são assimilados pelo ego" (GLASS,10:380). O indivíduo sente um sofrimento contínuo, e a organização, ou a instituição social de encargos, com a coordenação de suas priorida

des e necessidades, torna-se o lugar "onde a mais pernicios<sup>a</sup> dinâmica da natureza humana (a lógica hobbesiana de ação e apropriação) pode ser trabalhada, implementada e posta em operação. Thanatos produz os termos da mudança: "Eu não confio na deferência, no respeito e na cooperação. Eu confio apenas no medo" (HELLER,13:361). Se as organizações ativam inconscientemente esses princípios, os custos psicológicos podem ser enormes, mesmo que a organização, como a companhia de Slocum, exiba a fachada externa de uma empresa de sucesso" (GLASS,10:381).

K e Slocum exibem passividade à definição organizacional de realidade. Para ser livre, K teria que se afirmar autonomamente contra a corte; e Slocum nunca questiona o sentido fundamental da organização. Ele, Slocum, racionaliza todas as irritações provocadas pela direção organizacional de sua intimidade, voltando a agressão para o ego, introjetando sua agressividade. A auto-agressividade, a introjeção de Thanatos, beneficia a organização. A organização, definindo a experiência individual em termos funcionais, forma a patologia básica: nas palavras de Glass, "nem a corte de Kafka, nem a companhia de Slocum, existem para qualquer coisa, exceto suas próprias funções; e ambos, K e Slocum, são excluídos de qualquer poder definidor dessas funções. Como o soberano hobbesiano, a estrutura organizacional é entregue a processar, proceder e obedecer; ela, literalmente, alimenta-se da objetivação de seus membros, reforçando esta objetivação pelo uso de indivíduos como

coisas, para fins que contribuem para a manutenção da função organizacional. Por exemplo, nós nunca vemos K encontrar 'justiça'; nunca ouvimos o que a justiça da corte representa como valor; nunca recebemos qualquer senso sobre o que a corte pensa sobre a ética, ou propósitos, além de sua função. Nós nunca sabemos realmente o que faz a companhia de Slocum; ela é em termos dos processos que constituem seus negócios diários" (GLASS,10:382). O que é perceptível é a internalidade de uma *gestalt* psicológica gerada pelo medo. O indivíduo é submetido a uma lógica sutil de dominação psicológica.

Nos ambientes definidos pela organização, com a sua função determinado a identidade (onde a auto-consciência parece ser desenvolvida através de um papel específico, dentro de funções definidas) "não existe constrangimento na ação, no que a organização realiza em qualquer *campo* de competição" (GLASS,10:383). O indivíduo sobrevive num modo análogo ao da organização, com a externalização do poder através da apropriação, do uso e da manipulação. Com o desaparecimento da consciência, proporcionado pelo imperativo organizacional, o indivíduo existe apenas como uma extensão da função organizacional.

Para Glass, ao invés de manifestar a agressão contra o que a organização representa, no exemplo de Slocum, sua raiva é sublimada para as metas sancionadas pela organização, dentro dos canais competitivos 'seguros': "subindo na hierarquia, considerando os outros como objetos e deses

estimulando sentimentos para a situação de indivíduos vitimados ou repudiados pela companhia. Recusando, então, trazer seu desespero para uma afirmação política, Slocum nunca questiona a organização; similarmente, Joseph K(...) aceita a corte de justiça e permite que a instituição tome sua vida" (GLASS,10:384). Assim, em ambos os casos, a agressão relativa ao instinto de morte é introjetada, enviada de volta ao ego. Dentro da perspectiva freudiana, isso indica um sério deslocamento de energia e uma perigosa internalização de impulsos agressivos. "É verdade que, de certa forma, Slocum é 'livre', mas ele é livre como o ego hobbesiano, com seus secretos pensamentos que fogem de todas as coisas sem elogios ou culpa" (GLASS,10:384). A realidade organizacional, como no caso de K e Slocum, por exemplo, possui uma lógica que foge ao entendimento do indivíduo. Mas, como apontado por Kafka em uma lúcida categorização: "a lógica é sem dúvida inabalável, mas não pode opor-se a um homem que quer continuar a viver" (KAFKA,14 : 237 - 238).

Dentro do contexto organizacional, informado pela teoria organizacional convencional, esta deformação da dimensão psíquica do indivíduo que interage com a organização economicista é ocasionada, principalmente, devido ao tipo de racionalidade utilizado. Como salientado por Marcuse, "o mundo externo que o ego defronta é, em qualquer estágio, uma organização histórico-social específica da realidade, afetando a estrutura mental através de agências ou

agentes sociais específicos" (MARCUSE,20:50). Dentro dos limites da realidade do desenho economicista de organização, informado pela racionalidade anticrítica e anti-histórica do cálculo utilitarista de conseqüências, o indivíduo é vítima do impacto destrutivo da organização sobre sua dimensão psíquica. E, como bem argumentado por Marcuse, "os problemas psicológicos tornam-se problemas políticos: a perturbação particular reflete mais diretamente do que antes a perturbação do todo, e a cura dos distúrbios pessoais depende mais diretamente do que antes da cura de uma desordem geral" (MARCUSE,20:25).

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura psicanalítica alternativa mostra, como o faz James Glass através das considerações do impacto destrutivo da organização economicista sobre a dimensão psíquica do indivíduo que interage com ela, a necessidade de se elaborar novos desenhos de organização (nos diferentes níveis do fenômeno organizacional humano). O desenho de organização viabilizador da dimensão econômica da vida humana associada, a organização economicista, característica básica do período histórico conhecido como Modernidade, informa-se da racionalidade unidimensional, anticrítica e anti-histórica do cálculo utilitarista de conseqüências. Suas ações são orientadas pela teoria organizacional, que perpetua a unidimensionalização do indivíduo, na medida em que postula a integração dos propósitos individuais aos objetivos organizacionais, conforme demonstrado no capítulo inicial. O indivíduo deve 'comportar-se', dentro da realidade definida pela organização. Ao interagir com o desenho de organização postulado pela teoria organizacional convencional, o indivíduo introjeta a unidimensionalização desta realidade definida sem a sua participação e passa a reproduzi-la, ao nível da repressão de outras dimensões suas, inerentes à natureza humana. Essa unidimensionalização se traduz, em termos psicanalíticos, em manifestações parasíticas, egoísticas, fraudulentas e paranóides, com a agressão relativa ao instinto de destruição introjetada, enviada de volta ao ego, à consciência. Neste contexto, as manifestações de Eros, ou o instinto de vida, são anuladas,

imperando os correlatos institucionais de Thanatos, ou o natural instinto de morte.

Assim, com sua psique reformada, o indivíduo passa a aceitar a realidade organizacional sem questioná-la. Na medida em que esta realidade obedece ao imperativo organizacional de conformação do indivíduo, ela oblitera a transformação qualitativa da realidade. O imperativo organizacional, ao exigir que o indivíduo seja eticamente maleável, que se torne organizacionalmente moral (SCOTT & HART, :271) em detrimento de outras considerações éticas de que possa partilhar, assume um caráter repressivo politicamente. O valor máximo da ética organizacional é o utilitarismo, imposto ao indivíduo na organização. Nestes limites, o indivíduo precisa, condescendentemente, internalizar os objetivos da organização como se fossem os seus objetivos. A organização captura o indivíduo dentro de sua ética utilitária, impedindo, assim, manifestações referentes a outras dimensões que não as compatíveis com suas necessidades e objetivos. E, com a intrusão da racionalidade organizacional nos espaços privados, o indivíduo torna-se objeto da administração total: seu tempo livre se transforma em tempo de lazer organizado, administrado pelo sistema de dominação (MARCUSE, 20:101).

Ao introjetar e reproduzir as normas do 'comportamento administrativo' (uma conduta humana condicionada por imperativos econômicos (RAMOS, 26:1)), o indivíduo afirma a ordem de coisas estabelecida por interesses específicos

de dominação. No contexto da atual sociedade industrial , um desenho de sociedade centrado no mercado, o qual define os padrões éticos da vida humana associada dentro, exclusivamente, da dimensão econômica, torna-se essencial a procura de novos desenhos de organização, nos diferentes níveis do fenômeno organizacional humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. São Paulo, Abril Cultural, 1979.
- 2) BRUYNE, Paul de et alii. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
- 3) CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo, MacGraw-Hill, 1978.
- 4) FRANKL, Viktor. Fundamentos antropológicos da psicoterapia. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- 5) FREUD, Sigmund. Esboço de psicanálise. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- 6) \_\_\_\_\_ . O mal-estar na civilização. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- 7) \_\_\_\_\_ . O futuro de uma ilusão. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- 8) \_\_\_\_\_ . A história do movimento psicanalítico. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- 9) FROMM, Erich. Grandeza e limitações do pensamento de Freud. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.

- 10) GLASS, James. Consciousness and organization. In Administration & Society. Vol. 7, n° 3, November 1975. 7, n° 3, November 1975.
- 11) \_\_\_\_\_. Schizophrenia and perception: a critique of the liberal theory of externality. In inquiry. n° 15, 114-45.
- 12) HART, David K. & SCOTT, William G.. The organizational imperative. In Administration & Society. Vol 7, n° 3, November 1955.
- 13) HELLER, Joseph. Alguma coisa mudou. Rio de Janeiro, Record, 1974.
- 14) KAFKA, Franz. O processo. Lisboa, Europa-América.
- 15) KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. Organização e administração. São Paulo, Pioneira, 1976, 2 v.
- 16) LAING, R. D. A política da experiência e a ave-do-paraiso. Petrópolis, Vozes, 1974.
- 17) LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1976.
- 18) LOBO, R. Haddock. Psicologia aplicada à administração. São Paulo, Atlas, 1976

- 19) MARCH, James G. & SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. 4.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.
- 20) MARCUSE, Herbert. Eros e civilização; uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. 7.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- 21) \_\_\_\_\_ . A ideologia da sociedade industrial; o homem unidimensional. 4.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
- 22) MC'GREGOR, Douglas. Os aspectos humanos da empresa. 2.ed. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1970.
- 23) \_\_\_\_\_ . O lado humano da empresa. In BALCÃO, Yolanda F. & CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa; uma autologia. 4.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1979.
- 24) MOUZELIS, Nicos P. Organizacion y burocracia. 2.ed. Barcelona, Ediciones Península, 1975.
- 25) PERDIGÃO, Paulo. Abaixo Freud, viva Sartre; psicologia social e antipsiquiatria. mimeo.
- 26) RAMOS, Alberto Guerreiro. The new science of organizations. Los Angeles, 1977. mimeo.

- 27) RAMOS, Alberto Guerreiro. O modelo econômico brasileiro; uma apreciação à luz da teoria da delimitação dos sistemas sociais. Florianópolis, UFSC, 1980.
- 28) \_\_\_\_\_ . A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. In Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, Jul. /set. 1973.
- 29) REZENDE, Ubiratan Simões. Os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo. Florianópolis, UFSC, 1980.
- 30) WEBER, Max. A economia y sociedad; esbozo de sociologia compreensiva. 2.ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1977.
- 31) \_\_\_\_\_ . Ciência e política; duas vocações. 3.ed. São Paulo, Cultrix.