

# RACIONALIDADE E IRRACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: AS CONTRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E DA PSICANÁLISE

RATIONALITY AND IRRATIONALITY AT ORGANIZATIONS:  
THE CONTRIBUTIONS FROM ADMINISTRATION AND  
PSYCHOANALYSIS

---

CARLOS ROBERTO ALCÂNTARA DE RESENDE  
LUIZ CLÁUDIO VIEIRA DE OLIVEIRA  
MÁRIO TEIXEIRA REIS NETO

---

---

## Resumo

---

As organizações gerenciam o desempenho dos seus trabalhadores definindo metas e utilizando modernas ferramentas de planejamento, monitoramento e controle, como um esforço para obter vantagens competitivas e sustentáveis. Para a efetividade desse sistema de administração, a ciência aplicada tem se dedicado à produção de instrumentos capazes de adequar individualmente as responsabilidades e os resultados pretendidos e assegurar os resultados. Ocorre que o ambiente corporativo é determinado por contingências de difícil identificação, previsibilidade e gerenciamento. Esse esforço pode ocorrer em contraposição à resistência inconsciente dos indivíduos para atuar com a

racionalidade esperada. A teoria freudiana (psicanálise) aparece como alternativa para a compreensão dos processos mentais de gênese inconsciente, que escapam à razão e à vontade. As conclusões levaram em conta a relação estreita, dialética, conflitiva e indissociável, entre o indivíduo e a organização.

#### PALAVRAS-CHAVE

Racionalidade. Irrracionalidade. Psicanálise.

---

### Abstract

---

*The organizations manage the performance of their employees by setting goals and using modern tools of planning, monitoring and control, in an effort to achieve sustainable competitive advantages and. To the effectiveness of the administrative system, applied science has been devoted to the production of tools capable to tailor individual responsibilities in order to assure the desired results. However the corporate environment is determined by contingencies that are difficult to identify, predict and manage. This effort may occur as opposed to unconscious resistance of individuals to act with the expected rationality. The Freudian theory (psychoanalysis) is an alternative to the understanding the of genesis of unconscious mental processes, beyond reason and will. The conclusions take into account the close, dialectical, conflict and inseparable, relationships between the individual and the organization.*

#### KEYWORDS

*Rationality. Irrationality. Psychoanalysis.*

---

### Introdução

---

O capitalismo é baseado na efetividade econômica e essa

lógica vem influenciando a definição das estruturas organizacionais, voltadas para a coordenação e o controle racional

das organizações. Há um permanente esforço de cálculo e manipulação das ações humanas profissionais. A hierarquia possibilita que um sistema de regras e mecanismos de formulação de meios, cada vez mais precisos, controle as ações individuais. O objetivo é conseguir o compromisso com a alta produtividade da organização e torná-la sustentável.

Nesse sentido, a irracionalidade é um obstáculo para a efetividade das ferramentas gerenciais, um passivo intangível a ser compreendido. Como exemplo da irracionalidade subjacente à racionalidade humana, sabe-se que no processo de funcionamento e cumprimento das metas empresariais, os indivíduos são movidos por razões inconscientes, imprevisíveis e incontroláveis. Ao mesmo tempo, já ficou evidente que algumas ferramentas de gestão são capazes de mobilizar os indivíduos para realizar comportamentos previsíveis e desejáveis, de forma tangível e racional. Ou seja, o indivíduo, nas organizações, carrega consigo uma face irracional e outra, racional.

Algumas características relacionadas ao comportamento

das pessoas nas organizações, tais como individualismo, paranoia, obsessividade e percepção distorcida da realidade são consideradas incompreensíveis porque não podem ser explicadas do ponto de vista administrativo, cognitivo e contingencial. Nessa linha, Ketz de Vries (1995) destaca que a frieza, a crueldade, o exibicionismo, a grandiosidade, o desejo de dominar e controlar, a exploração do outro e a manipulação são alguns fatores comportamentais das pessoas nas organizações qualificados como destrutivos.

Para auxiliar a compreensão das influências mútuas entre a racionalidade e a irracionalidade, a teoria psicanalítica busca esclarecer a gênese mental comportamento humano. O trabalho de Sigmund Freud, embora aprimorados e revistos posteriormente, permanecem válidos em sua essência e se mantêm atuais no universo científico. São eles: (a) a definição de uma lógica dinâmica para o funcionamento mental, com elementos topográficos e pulsionais concorrentes; (b) a existência de uma instância psíquica capaz de influenciar o comportamento humano, à margem do império da vontade;

(c) o conflito natural e ontogênico entre homem e civilização (organização), em especial, em decorrência do caráter narcísico inerente ao primeiro.

Diante deste cenário, o presente ensaio tem como objetivo principal contribuir para o entendimento das questões de racionalidade e irracionalidade nas organizações e se orienta pela seguinte questão de pesquisa: Por que, apesar do avanço nos métodos e técnicas de gestão, as pessoas erram nas organizações?

---

### A racionalidade nas organizações

---

O primeiro passo na busca da racionalidade nas organizações foi dado pela teoria clássica da administração. Ela se orientou por uma visão positivista e sistêmica, considerando as pessoas como um recurso dinâmico, suscetível aos estímulos gerenciais, em prol da efetividade organizacional: uma questão de causa e efeito. As características formais e estruturais das organizações foram definidas primordialmente por Max Weber e denominadas como “burocracia”. Foi a primeira tentativa de construção de categorias

sistemáticas para a análise organizacional. (PUGH; HICKSON, 1996, p. 45). Weber foi um dos precursores da burocracia como forma de se trazer previsibilidade à administração, já reconhecia a irracionalidade como um passivo para as organizações:

[...] é preciso prever, coordenar e controlar a irracionalidade. A burocracia é o aparato administrativo adequado para colocar em prática a racionalidade econômica. [...] Como os meios utilizados são justificados pelos fins, a burocracia está livre tanto dos caprichos do líder quanto dos procedimentos tradicionais inadequados [...] Na medida em que as regras e informações escritas são elementos chave no modelo e fundamentam sua racionalidade, um *bureau* se ocupa da organização, segurança e integridade de tais registros. [...] através da hierarquia e do sistema de regras, controlam-se as ações individuais [...] (WEBER, *apud* PUGH; HICKSON, 1996, p. 43-44).

Argyris e Schon (1993) afirmaram que os gerentes devem ser racionais e objetivos. Thompson (1980) retratou as organizações se esforçando continuamente para agir racionalmente. Se há esforço, há dificuldade. Se há dificuldade,

portanto, possivelmente haja um teto, um limite para os resultados desse esforço. Motta e Vasconcelos (2006), citando Cyert e Simon, confirmam o papel dos indivíduos como variável interveniente no funcionamento das organizações, e focalizam os limites da racionalidade. Para tanto, descrevem o modelo Carnegie, conhecido como o *Modelo da Racionalidade Limitada*, baseado no seguinte: (a) a racionalidade nunca é plena; (b) o tomador de decisões não conhece todas as informações e não pode ter acesso a todas as possibilidades de ação; (c) existem conflitos e jogos de poder no processo de tomada de decisão; (d) o comportamento humano pode ser incerto e imprevisível; (e) o comportamento humano pode ser influenciado por interesses pessoais e específicos dos indivíduos; (f) os indivíduos estão submetidos às limitações cognitivas, pressões afetivas, influências culturais e suas crenças.

O *Modelo da Racionalidade Limitada* introduz a noção de limite para o gerenciamento da variável humana, em contraposição aos princípios de pleno controle da administração clássica. Ao afirmar que há um

limite para a racionalidade, Cyert e Simon reconhecem a existência da irracionalidade, em especial, resultante do desconhecimento e do descontrole das variáveis. Mesmo considerando o esforço de gerenciamento e domínio das contingências organizacionais, o ambiente parece às vezes irracional, caótico e às avessas. Segundo Cyert e March (1963), a racionalidade tem limites cognitivos, políticos e organizacionais e há situações em que as organizações não sabem o que estão fazendo.

A Teoria dos Jogos Cooperativos, desenvolvida por Nash, Harsanyi e Selten, prêmio Nobel em 1994, parece confirmar o conflito entre indivíduo e organização, e dos indivíduos entre si, ao reconhecer que, nas organizações, o ganho de um representa a perda do outro. Assim, o ganho do indivíduo representa a perda da organização e vice-versa. Ao tentar controlar as variáveis intervenientes nesse jogo de "soma zero", os cientistas, no afã de determinar uma lógica racional, paradoxalmente, encontraram uma fronteira onde a irracionalidade impera gradativamente (HANEKE; SADDI, 1995).

As organizações são lugares para a construção do ideal comum. Nelas, os indivíduos buscam identificação, lutam por espaço, pela realização dos seus desejos e por liberdade. Nelas, deparam-se com as proibições e as limitações impostas no ambiente de trabalho. A vida nas organizações é marcada por disputas entre as pessoas, insatisfações, disfunções e metas não atingidas. A teoria das organizações descreve as estruturas e o ambiente organizacional, e fornece importantes referências para a compreensão da relação da organização com a variável humana. Pugh e Hickson (2004) afirmam que as pessoas “não apenas trabalham na organização – elas são a organização”. Os mesmos autores citam Lawrence e Lorsch (1967) com a afirmação de que “são as pessoas que têm objetivos, e não as organizações”. Monsma (2000) afirma que segundo o conceito predominante na sociologia, as organizações não têm vida ou vontades, somente agem por meio da ação dos indivíduos. March, citado em Pugh e Hickson (1996), destaca que os objetivos das pessoas, nas organizações, modificam-se conforme as

alianças entre os envolvidos. Crozier (1967) concebe as organizações como um conjunto de jogos entre as pessoas, numa busca individual de vantagens. A importância do fator humano nas organizações está referenciada na afirmação de Pugh e Hickson (1996, p. 22), quando perguntam se o homem faz a organização ou é a organização que faz o homem. Ao mesmo tempo, respondem que tais alternativas acontecem ao mesmo tempo.

### A teoria das metas

O *Gerenciamento por Metas* é um mecanismo eficaz para fazer frente a esse desafio. Apresenta-se como um método de controle sistêmico, em que as organizações pactuam responsabilidades, tendo em vista a realização de resultados específicos e mensuráveis, associados ao desempenho organizacional. As metas surgiram, no mundo do planejamento, para objetivar o que deve ser feito, por quem e quando. Locke e Lathan (2006) distinguem as metas em conscientes e subconscientes, sugerindo pesquisa futura. Afirmaram que metas difíceis podem motivar como um desafio, mas, se não moldadas adequa-

damente, podem ameaçar. Alguns autores investigaram as metas do ponto de vista da motivação humana. Locke (1996), por meio de investigações quantitativas, sem considerar os aspectos mentais internos, buscou responder a pergunta: por que algumas pessoas executam mais e melhor as tarefas de trabalho do que outras? O mesmo autor define, entre as variáveis intervenientes no resultado de desempenho, os desejos, interesses e expectativas do indivíduo. Algumas afirmações dos pesquisadores na teoria das metas consideram o caráter inconsciente como fator determinante do comportamento das pessoas. Resultados intrigantes em psicologia social, afirmados por Bargh *et al.* (2006), sugerem que metas podem ser afetadas por mecanismos inconscientes, ou mesmo que existam metas inconscientes.

A utilização de metas no ambiente empresarial é uma teoria ainda em desenvolvimento e não há limites para as descobertas que poderão ser feitas. Os mecanismos inconscientes são eventualmente mencionados pelos autores, entretanto, aparentemente, sem aprofundamento. Cabe a

investigação sobre os mediadores e moderadores que determinam a eficácia da sua aplicabilidade, bem como se tais variáveis podem ser plenamente conhecidas pela organização, até porque, segundo a psicanálise, nem mesmo são plenamente conhecidas, nem mesmo controladas pela vontade do indivíduo.

### **As contribuições e os limites do Balanced Scorecard (BSC)**

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

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

Kaplan e Norton (1997, p. 13) afirmam que os objetivos e medidas estratégicos do BSC são comunicados aos funcionários e que as informações são interpretadas de forma particular, de tal forma que a intenção de quem informa pode divergir da compreensão de quem é informado. Ressalta-se a possibilidade de a qualidade dos mecanismos de informação interferir no resultado, da mesma forma que a maneira particular, emotiva e afetiva, com que a informação é percebida. Nas organizações, os interesses, desejos, emoções e instintos das pessoas, em geral, não são medidos.

Ao descrever o BSC, Kaplan e Norton (1997, p. 17)

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

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

metas predomina o caráter sistêmico, positivista, e linear. Por outro lado, Enriquez (1997, p.106) afirma que “Fazer desaparecer o indivíduo ou a pessoa me parece como o sinal do triunfo de teorias preconcebidas, mesmo sem dizê-lo, um determinismo absoluto dos processos sociais”

O BSC parece tratar a questão da eficiência dos funcionários como uma questão de assimilação do se entende como bom para a empresa, ou como uma questão de adequação ou reciclagem. Trata-se, portanto de uma questão que releva a natureza humana, o erro e a irracionalidade.

---

### A irracionalidade nas organizações

---

O problema da irracionalidade nas organizações, pouco considerado no BSC, ocorre, entre outras coisas, porque as pessoas veem a realidade a partir das suas convicções e da sua maneira de ser, vale dizer, a partir do seu mundo psíquico. A forma singular com que se percebe o ambiente de trabalho é influenciada por pressupostos tácitos e histórias pessoais, que determinam as atitudes e decisões das pessoas. “[...] A

construção do sentido é mais do que uma interpretação, pois inclui a geração do que é interpretado”. (WEICK, *apud* PUGH; HICKSON, 1996, p. 116-117). Segundo o mesmo autor, “as pessoas constroem uma visão delas mesmas e do que está acontecendo e, ao mesmo tempo, interpretam o que era seu próprio ponto de vista em primeiro lugar”

Freud (1927) afirmou que “a questão da finalidade da vida humana vem sendo levantada inúmeras vezes e nunca recebeu uma resposta satisfatória. Os homens lutam pela felicidade. Esta busca tem dois lados: almeja evitar a dor e o desprazer, e experimentar fortes sensações de prazer”. Os interesses particulares das pessoas nas organizações não são plenamente conhecidos, em especial na sua essência subjetiva. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 3), as empresas não conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis sem mobilizar os ativos intangíveis ou invisíveis, associados especialmente à motivação dos gerentes e funcionários.

Esse esforço gerencial de medição de indicadores ocorre em um ambiente de relação dialética entre empresa e

indivíduo. Segundo Andrade (1972, p. 322-323), na relação dos indivíduos com a sociedade:

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

Portanto, para gerenciar o coletivo organizacional, não basta compreender a funcionalidade de suas estruturas em interação, mas conhecer como pensam os indivíduos, como sentem, o que desejam, inclusive, quanto à sua dinâmica psíquica intangível e aos conflitos com a organização. Marcuse (1966, p. 33) reforça os conflitos entre a organização e o indivíduo quando afirma que a civilização começa quando a satisfação integral das necessidades humanas é abandonada:

O conceito de homem que emerge da teoria freudiana é a mais irrefutável acusação à civilização ocidental – e, ao mesmo tempo, a mais

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

Os indivíduos veem nos “olhos” das organizações o reflexo das suas demandas psíquicas. As organizações, por sua vez, veem nos “olhos” desses o reflexo da sua estratégia de sustentabilidade. Trata-se de um contexto inapelável, em que as metas das pessoas são por vezes diferentes das metas das organizações e vice versa. Motta (2008) afirma que “as teorias

organizacionais desenvolvidas até então se negaram a um questionamento mais profundo sobre os processos mentais internos e, portanto, estabeleceram-se como projetos científicos que não têm correspondido às expectativas dos indivíduos”.

Embora a gênese e a trajetória da psicanálise estejam associadas aos distúrbios da normalidade, tal vinculação não constitui obstáculo, ao contrário, normalidade e anormalidade encontram-se próximas, significando apenas uma questão de graduação. Freud (1914-1916, p. 98), afirma que “[...] a fim de chegar à compreensão do que é tão simples em fenômenos normais, teremos de recorrer ao campo das distorções e exageros”.

---

### As contribuições da psicanálise

---

Enriquez (2007) identificou dois verbetes de enciclopédia (1923 [1922]) onde Freud define a psicanálise como:

1. um procedimento para a investigação de processos mentais que são quase inacessíveis por qualquer outro modo;
2. um método (baseado nessa investigação) para o

tratamento de distúrbios neuróticos; e 3. uma coleção de informações psicológicas obtidas ao longo destas linhas, e que gradualmente se acumula numa nova disciplina científica. (FREUD, 1923 [1922] / 1996, p. 253).

Cabe destacar o verbete número “1” é fundamental para o objeto deste estudo, uma vez que explicita a acessibilidade da psicanálise aos processos mentais. Sigmund Freud, criador da psicanálise, formou-se em medicina e era um neuropatologista. Seu interesse inicial foi o estudo das afasias e sua correspondência anatômica; posteriormente dedicou-se ao estudo dos distúrbios mentais que não eram passíveis de entendimento a partir da necropsia (as histerias), sua compreensão e o seu tratamento. Segundo Aguiar (2005), a primeira contribuição de Freud à psicologia foi a introdução do método científico na área da irracionalidade.

Algumas características de personalidade e funcionamento mental das pessoas são descritas na teoria freudiana e podem contribuir para a compreensão do comportamento irracional nas organizações. Nesse sentido, destaca-se o

transtorno narcísico de personalidade, caracterizado pela importância inconsciente que o indivíduo dá a si mesmo, em detrimento do outro, vale dizer, da organização, envolvendo em determinadas condições, a percepção distorcida da realidade, apreensões paranoicas, entre outros fatores ligados à irracionalidade.

Cavalcanti, Enriquez, Marcuse e outros, inclusive Freud, defendem a aplicação psicossociológica da psicanálise. Segundo Cavalcanti (2008) “ao longo de seus cem anos, a psicanálise contribuiu largamente para ampliar a compreensão do desenvolvimento psíquico humano e conquistou um lugar de singular importância na análise da subjetividade moderna”. A mesma autora admite a existência de defensores da aplicação da psicanálise ao esclarecimento dos fatos sociais.

A mente humana, do ponto de vista da psicanálise, é um sistema em busca permanente de equilíbrio. Freud (1914-1916, p. 102) reconhece o aparelho mental como sendo, acima de tudo, um dispositivo destinado a dominar as excitações que de outra forma seriam sentidas como aflitivas

ou teriam efeitos patogênicos. O mesmo autor (1914-1916, p. 67) utilizou o termo transação para referir-se às “negociações” internas entre os determinantes mentais.

Outro aspecto importante para as organizações refere-se ao domínio da vontade e à influência de fatores inconscientes no comportamento das pessoas. A teoria freudiana descreve a existência de um extrato psíquico, virtual, atemporal, capaz de influenciar as atitudes das pessoas, denominado “inconsciente”, e cujas razões não podem ser explicadas nas contingências culturais, cognitivas, culturais, políticas e organizacionais, nem mesmo na compreensão racional do comportamento humano. “De um lado, guarda as lembranças esquecidas ou reprimidas que caíram ou foram lançadas num fosso profundo. De outro, contém uma caldeira de energias básicas, [...], de impulsos instintivos [...]” (ALLPORT, 1973).

O Grupo de Estudos Psicanalíticos de Minas Gerais, da mesma forma, destaca a existência do inconsciente como um fator de ordem psíquica. “Para a psicanálise, boa parte das motivações que geram as emoções e os comportamentos

das pessoas é determinada por fatores inconscientes que não podem ser acessados voluntariamente, e que influenciam decisivamente suas vidas". (GEPMG, 2009). Outra instituição, formada por psicanalistas, a Sociedade Psicanalítica de Porto Alegre evidencia os fatores inconscientes e irracionais, quando descreve o tratamento psicanalítico em seu site:

A ideia fundamental sobre como age o tratamento psicanalítico está baseada no conhecimento de que as emoções e comportamentos dos indivíduos são, em boa parte, determinados por fatores inconscientes. Esses fatores podem ser impulsos, desejos ou temores que cada pessoa guarda dentro de si, sem, todavia, dar-se conta de sua existência. São sentimentos que não seguem a lógica racional consciente e, por isso, geram conflitos entre si ou com a própria realidade em que se situa o indivíduo. Os sintomas emocionais são manifestações destes conflitos, os quais moldam, também, os principais traços do caráter de uma pessoa, isto é, sua maneira peculiar de levar a vida e estabelecer relações sociais e afetivas. Ter acesso ao inconsciente, desvendar os conflitos que atuam dentro da mente do paciente é o objetivo fundamental da Psicanálise (SPPA, 2009).

A teoria freudiana, portanto, descreve o indivíduo com plasticidade limitada, comportando-se a partir de uma lógica psíquica complexa e conflituosa, capaz de exceder e contrariar a própria vontade do indivíduo e, por conseguinte, a vontade social, vale dizer, a vontade das organizações. Sobre isso afirma Enriquez:

[...] o indivíduo não é totalmente plástico, as experiências acumuladas são fortemente inscritas nele e sempre governarão, em parte, a sua ação; o narcisismo e a pulsão de morte podem ser metabolizados, mas não podem ser eliminados... a psicologia individual é o que resiste à psicologia social; ela faz de cada um de nós seres fundamentalmente diferentes, que viverão e morrerão sós (ENRIQUEZ, 1983, p. 55).

A metapsicologia imaginada por Freud descreve o fenômeno psíquico a partir de uma ficção de instâncias mentais, tal como lugares topográficos, denominados Id, Ego e Superego. Do ponto de vista dinâmico, descreve pressões internas que geram conflitos intrapsíquicos entre os instintos, e, do ponto de vista econômico, descreve energias circulantes que se deslocam no

aparelho psíquico. Portanto, o aparelho psíquico funciona verdadeiramente do ponto de vista econômico e dinâmico.

Na abordagem topográfica, o Id não reconhece a realidade exterior. É interesseiro e atua tão somente para a satisfação dos instintos, vale dizer, para evitar a dor e conseguir o prazer. O Ego aparece no início da vida, a partir das relações com os outros seres humanos, para servir ao Id. Atua pelo princípio de realidade para resolver problemas, pensar, planejar, proteger-se e proteger o Id e as solicitações morais. É um agente intermediário entre os instintos e o mundo externo. O Superego é a consciência moral, um conjunto de hábitos que exigem que o indivíduo realize suas metas de acordo com as regras prescritas do jogo (ALLPORT, 1973).

Posteriormente, Freud identificou também dois instintos presentes na funcionalidade psíquica, denominados pela psicanálise francesa de pulsão de vida e pulsão de morte: “forças impulsionantes, relativamente indeterminadas quanto ao comportamento” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1967). A pulsão de vida apresenta um fator de desenvolvimento e integração, e

tende a organizar o psiquismo, sendo essencialmente construtiva. A pulsão de morte apresenta uma tendência à paralisação, à fragmentação e à repetição de condutas impróprias, sendo essencialmente destrutiva, desagregadora e agressiva.

A metapsicologia pensada por Freud permitiu a compreensão de um sistema, como já foi afirmado, em constante busca de equilíbrio, movido por instâncias e impulsos concorrentes e contrários, conflitantes. A teoria freudiana, portanto, descreve o indivíduo com plasticidade limitada, comportando-se a partir de uma lógica psíquica complexa e conflituosa, capaz de exceder e contrariar a própria vontade do indivíduo e, por conseguinte, a vontade social, vale dizer, a vontade das organizações.

A partir da teoria freudiana, pode-se concluir que a variável humana:

- a) Decide com base em uma lógica compreensível do ponto de vista biológico e psíquico;
- b) Possui domínio limitado sobre as suas próprias decisões;
- c) Apresenta tendência à repetição de comportamentos;

d) Tem sensibilidade limitada aos estímulos externos, no que se refere à alteração de comportamentos;

e) Pode alterar comportamentos recorrentes, por meio do autoconhecimento;

f) Pode ser compreendida do ponto de vista das suas motivações por meio da lógica funcional do seu aparelho psíquico.

---

### Considerações Finais

---

As teorias da administração anseiam por encontrar uma equação onde os resultados esperados sejam iguais à soma das variáveis conhecidas e controláveis.. O ambiente organizacional envolve a compreensão sobre os procedimentos necessários à realização da estratégia de alcance dos objetivos das organizações, bem como sobre a parte de responsabilidade que cabe a cada gerente e funcionário. Envolve transformar isso em metas, negociar com os responsáveis, monitorar, reconhecer desempenhos com justiça, gerenciar interesses individuais e particulares, entre outros. Envolve, pois, um emaranhado de variáveis, algumas ainda incontroláveis,

em que pese a reconhecida eficiência das ferramentas gerenciais, com destaque para o BSC e os instrumentos de gestão de metas e avaliação de desempenho. As ferramentas gerenciais pretendem eliminar o que há de humano e irracional nas organizações, a fim que planos, objetivos e metas deem certo. A lógica que preside tais ferramentas é a lógica positivista, de causa e efeito, que se propagam linearmente.

Tudo aquilo que a contrariar é visto como exceção e, portanto, não considerado ou eliminado. Portanto, as ferramentas gerenciais não preveem a irracionalidade que, a priori, está presente em toda e qualquer organização, uma vez que esta não prescinde do elemento humano. Ocorre que a variável humana participa da equação, acrescentando o erro inerente aos conflitos psíquicos. Os gerentes e funcionários veem nos "olhos" das organizações o reflexo das suas demandas psíquicas. As organizações, por sua vez, veem nos "olhos" desses o reflexo da sua estratégia de sustentabilidade. Trata-se de um contexto inapelável, em que as metas das pessoas são diferentes das metas das organizações e vice versa.

A metapsicologia freudiana oferece uma pista sobre a gênese da irracionalidade quando descreve o aparelho psíquico com instâncias, instintos e impulsos, presentes e influentes nas escolhas e decisões das pessoas, funcionando na forma de um mosaico, do qual não se sabe exatamente os ingredientes, nem como funcionam entre si.

Pode-se concluir que, no ambiente organizacional, a efetividade comportamental convive com o imponderável. As pessoas se repetem irracionalmente nos mesmos erros, em que pese o esforço do gerenciamento por indicadores e metas. Entre outras coisas, tal constatação

pode ser explicada a partir da compreensão do funcionamento psíquico e influenciar na qualidade do gerenciamento. Considerando que as organizações elaboram um produto, qualquer que seja ele, cuja confecção depende da otimização dos recursos humanos, e considerando que a irracionalidade é um componente desses recursos, é necessário saber lidar com os fatores que geram a irracionalidade, para torná-los produtivos. Trata-se, portanto, de refletir sobre a irracionalidade do comportamento dos colaboradores, com a finalidade de transformá-la num meio de implementar as estratégias organizacionais.

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

CYERT, R. M.; March, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

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

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

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

FREUD, Sigmund (1914). A História do Movimento Psicanalítico. In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas**

**Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974. v. 14.

FREUD, Sigmund (1927). O futuro de uma ilusão. In: FREUD, Sigmund. **Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FREUD, Sigmund (1930 [1929]). O Mal-Estar na Civilização. In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974. v. 14.

FREUD, Sigmund (1914-1916). Artigos sobre Metapsicologia In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Imago, Rio de Janeiro, 1969. v. 14.

FREUD, Sigmund (1914). Sobre o Narcisismo: uma introdução. In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974. v. 14.

GEPMG – Grupo de Estudos Psicanalíticos de Minas Gerais. **O que é psicanálise?** Disponível em: <<http://www.gepmg.com.br/oquee.html>>. Acesso em: 22 abr. 2009.

HANEKE, Uwe; SADDI, Vitória. Prêmio Nobel de Economia 1994: Contribuições de Nash, Harsanyi e Selten à Teoria dos Jogos. **Revista Economia Política**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 57, jan./mar. 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A estratégia em ação**: balance scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KETZ DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. Narcisismo e Liderança. In: KETZ DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995. (Coletânea organizada por Laurent Lapierre, no Canadá e organizada para edição brasileira por Ofélia de Lanna Sette Tôrres).

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da Psicanálise**. Tradução de Pedro Tamen. Santos: Livraria Martins Fontes, 1970.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organizations and environment**: managing differentiation and integration division of research. Boston: Harvard Business Review, 1967.

LOCKE, Edwin A. Linking goals to monetary incentives. **Academy of Management Executive**, Oxford, v. 18, n. 4, 2004.

LOCKE, Edwin A. Motivation through conscious goal setting. **Applied and Preventive Psychology**, Oxford, v. 5, p. 117-124, 1996.

LOCKE, Edwin A.; LATHAN, Gary P. New directions in goal-setting theory. **Current Directions in Psychological Science**, Oxford, v. 15, n. 5, 2006.

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

MONSMA, Karl. Repensando a escolha racional e a teoria da agência: fazendeiros de gado e capatazes no século XIX. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 43, June 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092000000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092000000200006)>. Acesso em: 22 abr. 2009.

MOTTA, Fernanda M. V. **A irracionalidade da ação administrativa**. ANGRAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 1996, Florianópolis. Artigos... Rio de Janeiro: ANGRAD, 2003. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/a\\_irracionalidade\\_da\\_razao\\_administrativa/629/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/a_irracionalidade_da_razao_administrativa/629/)> Acesso em: 16 maio 2008.

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

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

---

**Carlos Roberto Alcântara de Resende**  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais  
Diretor de Extensão e Desenvolvimento Comunitário  
Endereço  
Av. Amazonas, 5252, Belo Horizonte, MG  
Telefone: (031) 3319-7024  
[carlosr.alcantara@uol.com.br](mailto:carlosr.alcantara@uol.com.br)

---

**Luiz Cláudio Vieira de Oliveira**  
Universidade Fumec  
Doutorado em Letras pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Fumec  
Endereço  
Av. Afonso pena, 3880. 1º andar. Bairro Cruzeiro.  
30130-009 - Belo Horizonte, MG.

Homepage: <http://www.fumec.br/cursos/mestrado/administracao.php>  
[violi@superig.com.br](mailto:violi@superig.com.br)

---

**Mário Teixeira Reis Neto**  
Universidade Fumec  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Fumec  
Endereço  
Av. Afonso pena, 3880. 1º andar. Bairro Cruzeiro.  
30130-009 - Belo Horizonte, MG.  
Homepage: <http://www.fumec.br/cursos/mestrado/administracao.php>  
[mario.reis@prointernet.com.br](mailto:mario.reis@prointernet.com.br)

---