

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PPGA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

*A SUBJETIVIDADE DA DECISÃO  
UMA LEITURA PSICANALÍTICA NO ESTUDO DA GESTÃO*

YEDA SWIRSKI DE SOUZA

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração, como  
requisito para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.

PORTO ALEGRE

1992

**UFRGS**  
**Escola de Administração**  
**BIBLIOTECA**  
R. Washington Luiz, 855  
Fone: (51) 316-3340 - Fax: (51) 316-3991  
CEP 90010-450 - Porto Alegre - RS - Brasil

**PROFESSOR ORIENTADOR:**

**Prof. Dr. Roberto Costa Fachin**

## AGRADECIMENTOS:

Ao concluir esta dissertação, desejo manifestar os seguintes agradecimentos:

- ao Prof. Dr. Roberto Costa Fachin por acreditar e confiar na possibilidade da elaboração da dissertação com o tema que escolhemos, por sua incansável capacidade de incentivo no curso de todos os impasses que encontramos ao longo deste trabalho e, também, por nos transmitir a idéia que a pesquisa no ambiente acadêmico pode ser criativa e inovadora;
- aos Professores Fernando Bins Luce e Carlos Alberto Martins Callegaro por terem facilitado o contato com dirigentes de empresa;
- à Professora Rosinha Machado Carrion pelo entusiasmo que manifestou em relação ao nosso trabalho e por sua disposição em discutir as questões propostas;
- aos dirigentes de empresa que gentilmente nos receberam e concederam entrevista;
- à Rosane Grava pelo trabalho de revisão;
- à bibliotecária Maria Ivone de Mello pela orientação em relação às referências bibliográficas;
- ao CNPQ, cujo apoio financeiro contribuiu para a realização deste trabalho.

Para Alduisio, meu marido, por seu  
amor e por tanto me ensinar sobre o  
que é ter coragem com as idéias

Para Marco e Marianne, meus filhos,  
por seu encanto, paixão e alegria

Para Rafael e Sônia, meus pais,  
por seu carinho e incansável incentivo

"Quando vocês vêem um arco-íris, vêem algo de inteiramente subjetivo. Vocês o vêem a uma certa distância que se desenha na paisagem. Ele não está lá. É um fenômeno subjetivo. E, entretanto, graças a um aparelho fotográfico, vocês o registram de modo inteiramente objetivo. Então, o que é isso? "

Lacan (1953/4)

## SUMARIO

RESUMO.....	1
ABSTRACT.....	2
I. INTRODUÇÃO.....	3
2. ALGUMAS INSUFICIÊNCIAS DO RACIONAL NA TEORIA DA ADMNISTRAÇÃO.....	6
3. A QUESTÃO DA DECISÃO EM UMA LEITURA PSICANALÍTICA.....	19
3.1. O Mito Individual.....	20
3.2. A Estranha Lógica Subjetiva.....	24
3.3. O Ideal como Sobredeterminação.....	31
4. UM ESTUDO DE CASO.....	36
4.1. A Empresa.....	37
4.2. As Decisões.....	42
4.2.1. - " <i>a gente tem de fazer as coisas acontecerem</i> ": a constituição da empresa.....	42
4.2.2. - " <i>meu pai infelizmente tinha um sócio</i> ": as relações com os sócios e com os concorrentes.....	48
4.2.3. - " <i>meu avô (e o) ideal de ajudar os outros</i> ": políticas de marketing e recursos humanos.....	54
4.2.4. - " <i>eu era a pessoa que poderia resolver o problema</i> ": uma mudança na estratégia da empresa.....	62
a) Decisão e Oportunidade.....	67
b) O Trabalho num esforço de Marketing.....	70
c) " <i>...estar entre as melhores...</i> " ou a carta viciada na decisão.....	72
d) Elementos para uma Conclusão.....	75
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	78
6. BIBLIOGRAFIA.....	82
7. APÊNDICES.....	88
APÊNDICE I : Considerações sobre a metodologia.....	89
APÊNDICE II: O conceito de <i>estrutura simples</i> .....	93

## RESUMO

Este trabalho propõe o exame e a crítica da concepção de racionalidade implícita na administração tradicional a partir de uma abordagem psicanalítica. A questão da decisão é especificamente enfocada.

São indicadas, em primeiro lugar, as insuficiências desta concepção de racionalidade na própria teoria da administração. Desenvolve-se, então, uma leitura desde a psicanálise sobre a questão da decisão. Esta leitura traz indicações sobre estrutura e operações subjetivas implicadas na decisão.

O exame de decisões de um dirigente de empresa é apresentado num estudo de caso. A partir de método qualitativo procura-se apreender a dimensão subjetiva presente nos atos deste dirigente que dão lugar a decisões na gestão.

Conclui-se, neste estudo, que é preciso operar e refletir na gestão conferindo o devido valor e a devida posição ao que diz respeito à subjetividade que responde a uma lógica bastante diferente daquela pretendida concepção de racionalidade da administração tradicional.

## ABSTRACT

This study has the purpose of examining and criticizing from a psychoanalytical viewpoint the rationality concept implicit in the traditional approach to administration. It specially focuses the problem of decision.

At first, one points to the insufficiency of this rationality concept at the theory of administration itself. From then it's developed a psychoanalytical reading about the problem of choice-decision.

A case study of decisions taken by an entrepreneur is presented. By using qualitative methods one tries to understand the subjective dimension of the acts of the leader which abounds to decisions taken in the course of managing the firm.

The conclusion of the study is that it is necessary to give to subjectivity its proper position and importance when we think about decisions taken at the enterprise level.

## I. INTRODUÇÃO

Poderia um ato humano no contexto de uma organização ganhar uma qualidade diferenciada ou até aprimorada, depurada das imperfeições, vacilações, confusões ou até das criações próprias ao humano?

Quando procura-se verificar o modelo de homem suposto pela administração tradicional, inspirada em Taylor, Fayol e mesmo em Weber<sup>1</sup>, encontra-se efetivamente a pretensão de que o ato humano possa adquirir nas organizações uma qualidade especial.

Está presente na administração tradicional a idéia de um homem de algum modo maquinizado e economicamente orientado. Em outras palavras, a previsibilidade, a disciplina, a ordem, a divisão minuciosa do trabalho, o controle, a conduta racional são aí valores supremos.

Este homem magnífico, racionalmente orientado e que age segundo o esperado, ele, no entanto, não é mais do que um modelo almejado e de algum modo condizente com a cultura dos tempos da Revolução Industrial. Trata-se do sonho cartesiano do sucesso da razão.

---

<sup>1</sup> Sg. análise de Aktouf, Omar, *in* Le Management entre Tradition et Renouveau, Quebec, Gaetan Morin, 1989 p. 19 e sgts.

As experiências no campo da administração, no entanto, têm repetidas vezes evidenciado que este modelo de homem não existe e que deve ser repensado. Encontramos, inclusive, na teoria da administração diferentes estudos e autores que apontam para as insuficiências deste modelo que supõe o humano como racionalmente orientado.<sup>2</sup>

No domínio da cultura, já faz quase cem anos que a psicanálise tem se ocupado em colocar por terra o ideal iluminista do primado da razão, isto é, do *eu* que acredita existir em suas possibilidades de pensar.

Na administração o modelo racional é, contudo, extremamente presente.

Neste trabalho buscamos analisar o modelo com a psicanálise. Ou seja, investigamos em Freud e Lacan a questão da dimensão imaginária intrínseca a toda apreensão da realidade, assim como, os elementos próprios a estrutura desta dimensão imaginária.<sup>3</sup>

Abordamos um aspecto particular da administração - a decisão - enquanto ela se revela como ato humano por excelência.

Examinamos decisões de um dirigente, líder de empresa, no contexto de uma *estrutura simples*<sup>4</sup>.

A partir de entrevistas com questões abertas onde convidamos este dirigente a falar da maneira o mais livre possível de suas experiências, idéias,

<sup>2</sup> Vide cap. II deste trabalho.

<sup>3</sup> Vide cap. III deste trabalho.

<sup>4</sup> Vide apêndice I. Trata-se aqui do conceito elaborado por Mintzberg.

aspirações, temores, lembranças, tudo enfim que lhe ocorresse enquanto pensamentos associados a suas decisões no plano da empresa, fazemos a *posteriori* a análise do discurso implicado na fala do dirigente.<sup>5</sup>

Esta análise permite a apreensão de certos traços que marcam o estilo deste dirigente na realização de escolhas e decisões. Algo bastante distinto de um modelo de racionalidade proposto pela administração tradicional. O que está em jogo no modo de direção não são nem a previsibilidade, nem a ação controlada, nem, tampouco o exame exaustivo de informações. Há, por outro lado, um modo singular de engajamento nas situações que é correlativo a um modo singular de relação com o semelhante, que é, por sua vez, correlativo a um modo de relação que privilegia uma determinada ordem de identificações que são inapreensíveis ao sujeito em sua dimensão consciente.

---

<sup>5</sup> Vide apêndice II e cap. IV deste trabalho.

## 2. ALGUMAS INSUFICIÊNCIAS DO RACIONAL NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Determinados estudos e autores têm marcado na teoria da administração as insuficiências do modelo de racionalidade implícita nas prescrições da administração clássica que se inspira, entre outros autores, em Taylor, Fayol e Weber.

Segundo Aktouf(1989)<sup>6</sup> os principais pilares que sustentam o pensamento dominante e clássico são: a disciplina, a ordem, a obediência, a hierarquia, as diferenças de *status*, a separação dos papéis de concepção e de realização, o individualismo mas a convergência dos objetivos, a desconfiança frente ao empregado de base que não é mais do que um fator (mais ou menos refratário) de produção, a fé em uma administração científica baseada sobre os instrumentos sofisticados e a crença nas virtudes e a possibilidade de um crescimento indeterminável.

Neste quadro Taylor trouxe uma contribuição decisiva aos princípios de divisão do trabalho e rentabilização do menor gesto do trabalhador. O "sistema Taylor" teve por efeito dar ao dirigente um novo meio de controlar seu trabalhador: individualizar, separar, decompor, cronometrar e, enfim, impor um conteúdo de tarefa no qual o empregado não é mais do que uma reserva de energia intercambiável à vontade. Isto se deu embora Taylor mesmo tenha lembrado com insistência a necessidade de não destruir o espírito de equipe, de construir uma sincera e amigável colaboração, de consultar sistematicamente e de escutar o trabalhador, de lhe dar direito e ocasião de se exprimir.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vide Aktouf, O. op. cit., p.24. O autor procura-se em comparar a obra destes autores e o modo como foram efetivamente utilizados em administração.

<sup>7</sup> idem, p.51-2.

Taylor é também o pai da concepção de *homo economicus*, ou seja, uma concepção que consiste em colocar como hipótese sobre a natureza humana a crença simples de que todo humano é, sobretudo, movido e interessado pelo desejo de maximizar, racionalmente, seus ganhos materiais. Esta concepção revela a inspiração de Taylor em Adam Smith.<sup>8</sup>

Fayol, outro pilar do pensamento administrativo clássico, preocupa-se em discriminar o que compreende a função administrativa. O que prescreve Fayol para a função administrativa - *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar* - vem inclusive confundir-se com a administração mesma, enquanto disciplina e campo de conhecimento<sup>9</sup>. De algum modo seu trabalho transmite a crença de que o sucesso da empresa está fortemente relacionado à competência do administrador e esta por sua vez é pautada por regras e princípios explícitos e determinados.

Quanto a Weber, sua inclusão entre os pilares do pensamento administrativo clássico é controversa quando se considera a amplitude e profundidade de sua obra<sup>10</sup>. Contudo, aquilo que de sua obra é tomado pelo pensamento em administração concentra-se na caracterização da natureza da dominação legal; na descrição do tipo ideal da direção administrativo-burocrática; descrição dos dois outros tipos de dominação; e alusões à *ética protestante*.

Aktouf comenta que se age como se Weber trouxesse a resposta ao problema deixado em suspenso por Taylor e Fayol: "aquele de saber como conduzir-se para construir uma organização que responda de maneira quase

<sup>8</sup> idem, p.57.

<sup>9</sup> idem, p.68.

<sup>10</sup> idem, p.80-94.

perfeita ao imperativo de racionalidade do qual foi copiosamente aureolada a 'escola clássica'".

No que se refere às insuficiências do modelo de racionalidade, arrolam-se os estudos de Hawthorne desenvolvidos por Mayo, Roethlisberger e Dickson na década de 30, que trouxeram a atenção dos pesquisadores para o papel dos fatores psicossociais implícitos na situação de trabalho.

Chester Barnard(1938) igualmente escapa ao modelo da escola clássica ao colocar os problemas de coordenação e liderança em termos da motivação dos indivíduos. Barnard, falando desde a perspectiva do chefe executivo, afirmava que o papel deste é o de utilizar as forças sociais da organização, modelar e guiar valores. Ele descreveu bons modeladores de valores como os administradores efetivos, contrastando estes com os meros manipuladores de recompensas formais que lidavam apenas com conceitos estreitos de eficiência.<sup>11</sup>

Herbert Simon<sup>12</sup>, enfocando o processo decisório, critica o conceito de *homo economicus* característico da teoria clássica e introduz um novo modelo - o "homem administrativo" - baseado no conceito de racionalidade limitada.

Simon confronta o comportamento real com os padrões definidos para uma racionalidade objetiva. A racionalidade objetiva supõe: (1) a visão panorâmica das alternativas de comportamento antes da tomada de decisão; (2) a consideração de todo o complexo de consequências que advirão de cada escolha e (3) a escolha de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis.

<sup>11</sup> Vide Waterman, Peters & Phillips. Structure its not Organization. Business Horizons, 1980.

<sup>12</sup> Vide Simon, H.. Comportamento Administrativo. RJ, USAID, 1965, cap. V.

Em contrapartida, o comportamento real não alcança racionalidade objetiva em pelo menos três aspectos diferentes: (1) o conhecimento das condições que cercam a ação e a percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que permitiriam gerar futuras consequências com base nos conhecimentos das circunstâncias atuais é apenas fragmentário; (2) a avaliação de consequências é limitada na sua exatidão e consistência e substitui-se pela imaginação; (3) no comportamento real apenas uma fração de todas possíveis alternativas é levada em consideração.

March e Simon<sup>13</sup> sustentam que a idéia de racionalidade implícita na teoria clássica da organização e na teoria econômica clássica não revela os aspectos subjetivos do processo decisório.

A partir da consideração dos limites cognitivos da racionalidade, propõem que a estrutura e as funções da organização derivem das características dos processos humanos de escolha e solução de problemas. Trata-se da criação de modelos simplificados que captem os aspectos principais de um problema sem envolver todas as suas complexidades.

Estas simplificações apresentam uma série de aspectos característicos, a saber: "(1) o ótimo é substituído pelo satisfatório ... (2) as alternativas de ação e as consequências da ação revelam-se em sequência através de processos de procura; (3) organizações e indivíduos desenvolvem repertórios de programas de ação, os quais servem como alternativa de escolha nas situações repetidas; (4) cada programa de ação é suscetível de ser executado em semi-independência dos demais".

<sup>13</sup> Vide March & Simon. Teoria das Organizações. RJ, USAID, 1967, p.210.

Cyert e March<sup>14</sup> propõem uma reformulação da teoria econômica da firma a partir da consideração dos efeitos da estrutura organizacional e seu funcionamento efetivo sobre o desenvolvimento de objetivos, formação de expectativas e realização de escolhas.

Nesta integração da teoria organizacional à teoria da firma há uma ênfase na análise do processo decisório organizacional.

A teoria esboçada por Cyert e March especifica um esquema e um conjunto de decisões-chave para lidar com a moderna firma representativa - grande, de múltiplos produtos, operando sob incerteza num mercado imperfeito.

A análise do processo decisório se dá em termos das variáveis que afetam objetivos, expectativas e escolha organizacional. Os objetivos são resultado de um processo de barganha entre membros que constituem a coalizão ou subcoalizão organizacional. As expectativas da organização são consideradas a partir do modo como as informações sobre o ambiente integram-se nas decisões. As escolhas são resultado do que os autores chamam de "racionalidade local", de um nível aceitável de regras de decisão e uma atenção sequencial aos objetivos. A "racionalidade local" refere-se à divisão dos problemas de decisão em subproblemas que são designados a subunidades da organização. No limite isto reduz a solução de problemas em termos de um único objetivo.

Os autores colocam em questão as suposições clássicas: (1) que a organização explora todas as alternativas continuamente e ajusta também

---

<sup>14</sup> Cyert e March. A Behavioral Theory of the Firm. NJ, Prentice Hall, 1963, p.45.

continuamente seu portfólio de investimentos a mudanças no padrão das alternativas disponíveis; e (2) que a firma tem informação precisa sobre custos e retornos desde cada alternativa e que decisões se dão com base nesta informação.

As idéias de Lindblom<sup>15</sup> também põe em questão o modelo clássico-racional como explicativo para o processo decisório.

Lindblom sugere o método das "comparações sucessivas limitadas" no qual objetivos e valores são esperados em função de políticas particulares; não são distinguidos meios e fins; a "boa" política é decidida por acordos; a análise é limitada; a relação com a teoria é reduzida. Resultam, assim, do processo decisório mudanças pequenas e incrementais.

Alison<sup>16</sup> discute três grandes modelos para o processo decisório: o racional; o organizacional e o político. Analisa a crise dos mísseis de Cuba e o comportamento dos governos nacionais segundo a ótica de cada um destes modelos.

O **modelo racional** supõe a política como resultado de uma escolha em face do problema estratégico, onde os acontecimentos são compreendidos como atos mais ou menos propositais de governos nacionais unificados.

O **modelo de processo organizacional** compreende a estratégia como fruto de processos organizacionais e não da escolha feita por líderes.

<sup>15</sup> Lindblom, C.. The Science of "Muddling Thought" in Faludi, Andreas. A Reader in Planning Theory. Pergamon Press, 1973.

<sup>16</sup> Alison, G.. Conceptual Models and the Cuban missile crisis. The American Political Review, v.53, nº 3, set/1969.

O **modelo político** entende que a direção das organizações não é resultado de um grupo monolítico, mas fruto da negociação política.

Zaleznik<sup>17</sup> chama a atenção para como as limitações dos homens de negócios em suas capacidades cognitivas e emocionais podem ter um papel preponderante na tomada de decisão. Este autor afirma que a organização é uma estrutura política e opera distribuindo autoridade e estabelecendo um palco para o exercício do poder. Isto ocorre apesar de que desde um ponto de vista puramente econômico organizações existem para criar um excedente de **receita sobre custos, atendendo necessidades de mercado.**

Mintzberg<sup>18</sup>, a partir de pesquisa sobre como dirigentes efetivamente dispõem de seu tempo, propõe uma revisão das idéias de Fayol no que se refere à função administrativa. As idéias clássicas são consideradas pelo autor como folclore ao qual são contrapostos os fatos evidenciados pela pesquisa.

Ao "folclore" que o dirigente é um planejador reflexivo e sistemático; não se envolve em atividades rotineiras; necessita informação agregada a ser provida por um sistema formal de informações; e que a administração está se tornando uma ciência e uma profissão contrapõem-se os seguintes fatos: as atividades dos dirigentes são caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade, sendo fortemente orientados pela ação e não por atividades reflexivas; o trabalho do dirigente envolve uma série de obrigações rotineiras; o dirigente busca as informações verbais (conversas telefônicas e encontros);

<sup>17</sup> Zaleznik, A.. Power and Politics in Organizational Life. Harvard Business Review. maio/junho 1970, p. 47-60.

<sup>18</sup> Mintzberg, H.. The Manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review. julho/agosto, 1975.

os procedimentos utilizados por dirigentes não se revelam em regularidades que permitiriam sua descrição científica.

Deve-se referir, também, a vertente que compreende decisões nas organizações como resultado das relações de poder implicadas<sup>19</sup>.

A teoria das "anarquias organizadas" propõe igualmente uma revisão do modelo racional. Com o foco nas burocracias políticas e nos esforços em tornar a política social um campo valorizado, a teoria da "anarquia organizada" considera que, se há uma classe de organizações com um ambiente imprevisível, objetivos ambíguos e tecnologia incerta, então para estes casos as simples teorias de administração racional são inapropriadas e enganadoras. A teoria do processo decisório e aprendizagem na "anarquia organizada" enfatiza a capacidade limitada do ser humano em resolver racionalmente intrincados e vagos problemas; a influência importante do contexto sobre os processos organizacionais; o poder das regras simples ou atos simbólicos para ação e avaliação da ação; e a ascendência de mecanismos sociais e preconceitos individuais sobre padrões dedutivos no processo de aprendizagem organizacional.<sup>20</sup>

A análise das decisões estratégicas também tem contribuído, mais recentemente, no sentido de colocar em evidência insuficiências da teoria clássica. Neste caso, o clássico se faz representar por uma espécie de reedição que é todo esforço empreendido pelo planejamento formal, pela pesquisa operacional com todo seu considerável incremento da década de 50<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Crozier, M. e Friedberg, E.. L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective. Paris, Seuil, 1977.

<sup>20</sup> Vide SPROULL, WEINER e WOLF. Organizing an Anarchy. Chicago University Press, Chicago, 1978.

<sup>21</sup> Vide Ackoff, R.. A Concept of Corporate Planning. NY, John Wiley, 1970.

Estratégia tem sido em geral definida em termos de intenções, diretrizes para o futuro, essencialmente em termos de planos. A definição de Chandler é típica: "a determinação das metas e objetivos de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a condução destes objetivos".<sup>22</sup>

Quinn e College<sup>23</sup> apontam para uma inadequação do modelo clássico-racional na compreensão da natureza das decisões estratégicas. Segundo estes autores, as decisões estratégicas são influenciadas por aspectos valorativos e de poder-comportamento negligenciados pela abordagem clássica.

Os estudos de Mintzberg e Waters<sup>24</sup> que buscam verificar o modo através do qual as organizações elegem suas estratégias, destacam a possibilidade do caráter emergente destas:

*"o estudo do processo de estabelecimento de estratégias torna-se a busca de constantes no procedimento do processo decisório, a investigação de seu aparecimento e desaparecimento e a análise das relações entre estratégias pretendidas e realizadas"*

Estes autores acreditam que organizações podem, às vezes, não ter sucesso ao buscar as estratégias intencionadas, ao passo que podem realizar estratégias jamais efetivamente intencionadas. O conceito de estratégia que sugerem é a de "um padrão numa sucessão de decisões".

<sup>22</sup> Chandler, 1962, p.13: apud Mintzberg e Waters. *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*. *Academy of Management Journal*, v.25, nº 3, 1982, p.465.

<sup>23</sup> Quinn, J. & College, D.. *Mudança Estratégica: Incrementalismo Lógico*. INCISA, Série Desenv. de Executivos, nº 36.

<sup>24</sup> Mintzberg, H. & Waters, J.. op. cit., p.466.  
idem. *Of Strategies. Deliberate and Emergent*. *Strategic Management Journal*, v.6, 1985, p.257-272.

Na linha deste conceito de estratégia podem ser arrolados os estudos que relacionam a personalidade de dirigentes e estratégia, estrutura, ambiente e cultura da organização<sup>25</sup>, uma vez que tratam de buscar outros elementos para a compreensão do processo de formulação de estratégias que escapam ao planejamento formal, isto é, ao puramente racional e intencional.

Miller, deVries e Toulouse estabelecem a hipótese de que o comportamento dos principais dirigentes no estabelecimento de estratégias, assim como suas empresas, é influenciado de modo relevante por seu "locus de controle"<sup>26</sup> e isto, por sua vez, teria repercussão em dimensões do ambiente e estrutura.

deVries e Miller, partindo da psiquiatria e psicanálise, procuram através de uma farta casuística tecer relações entre a dimensão das fantasias inconscientes de dirigentes e estratégia, modos de estruturação privilegiados e cultura da organização. Segundo os autores, fantasias de membros-chave da organização dão origem a fantasias compartilhadas que permeiam todos os níveis de funcionamento da organização, determinando um estilo adaptativo dominante. A suposição, aí, é que este estilo influenciará grandemente decisões sobre estratégia e estrutura.

<sup>25</sup> Miller, deVries e Toulouse. Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment. Academy of Management Journal, v. 25, n. 2, jun/1982;

Miller, Toulouse e Bélanger. Top Executive Personality and Corporate Strategy - Three tentative types. Polígrafo da McGill University, Montreal, 1983;

deVries & Miller. L'entreprise névrose. McGraw-Hill, Paris, 1985;

Miller & Toulouse, Strategy, Structure, CEO Personality and Performance: an empirical study of small firms. Polígrafos da McGill University, Montreal, 1986;

Lapierre, L. Imaginaire, Gestion et Leadership. Revue Internationale du Gestion, fev/1987;

Mintzberg & Westley. Profiles of Strategic vision: Levesque a Iacocca, in Conger, J. e Kanungo, R. e ass. Charismatic Leadership. Jossey-Bass, 1988.

<sup>26</sup> "Locus de Controle" refere-se a escala de Rotter(1966)-interno/externo, que mede a percepção do indivíduo quanto ao controle que exerce sobre os eventos da vida.

Miller, Toulouse e Bélanger procuram verificar os aspectos da personalidade que teriam maior influência no estabelecimento de estratégias nas organizações. Os autores definem três tipos dominantes ("1. Expansionary Adaptive Entrepreneurship; 2. Planned Conservatism; 3. Creative Niche Entrepreneurship") aos quais correspondem diferentes estilos no estabelecimento de estratégias.

Miller e Toulouse investigaram sobre o impacto no desempenho das pequenas empresas da estratégia, estrutura, estilo decisório e personalidade do dirigente. Encontraram uma relação positiva entre bom crescimento e lucro com estratégias inovadoras de produto e mercado, um estilo decisório mais proativo, analítico e orientado para o futuro, uma delegação mais extensiva de autoridade e administração profissional e uma maior flexibilidade do dirigente.

Lapierre aborda a questão da influência da personalidade dos dirigentes sobre a gestão de suas empresas fazendo uso do conceito de imaginário: "a palavra faz referência ao processo e ao produto da imaginação tanto em sua dimensão mais propriamente cognitiva (as idéias, os pensamentos, as concepções, a criatividade, etc...), como em sua dimensão mais propriamente afetiva (os afetos, as defesas psicológicas, a sublimação, as demandas, as ambições, as convicções, etc...)".<sup>27</sup>

Ainda, o trabalho de Mintzberg e Westley sobre visão estratégica apresenta uma preocupação específica em descrever e caracterizar os líderes que possuem "estilos estratégicos" e compreender a natureza da "visão estratégica". A idéia dos autores é que "'visões estratégicas" são imagens

---

<sup>27</sup> Vide LAPIERRE, 1987, p.7.

complexas e inusitadas que podem ser mais ou menos conscientes, articuladas e realísticas. Contêm os elementos padrão de estratégia - produtos, mercados, planos organizacionais - mas contêm muito mais (...) o contexto estratégico externo de problemas da organização, o contexto pessoal interno de experiência de vida e expectativas dos próprios líderes... " <sup>28</sup>

Neste contexto, ou seja, da procura de outras vias de compreensão dos fenômenos próprios às organizações, nos parece adequada e oportuna uma leitura psicanalítica.

No âmbito da cultura de modo geral, a psicanálise tem já há muito tempo se ocupado em colocar em questão o modelo cartesiano de sujeito, isto é, a idéia de que é pelo pensar, pela razão, que o homem encontra suas certezas, a verdade objetiva. O sujeito pensado desde a psicanálise está sempre de algum modo afastado de sua verdade, há algo que nele opera e que lhe é absolutamente inapreensível, inconsciente. Quando o *eu* afirma algo ou realiza um ato, ele aí enuncia a sua verdade e esta pode não ter relação alguma com uma verdade que se esperaria advir a partir dos objetos. Como pensá-lo na gestão?

<sup>28</sup> Vide MINTZBERG e WESTLEY, op.cit., p.163.

### 3. A QUESTÃO DA DECISÃO EM UMA LEITURA PSICANALÍTICA

No capítulo anterior fizemos um apanhado das abordagens na teoria da administração que apontam para a insuficiência do modelo clássico-racional na compreensão de determinados fenômenos do comportamento das e nas organizações.

Neste capítulo tratamos de buscar contribuições da psicanálise para uma abordagem específica da questão da decisão.

A suposição básica é de que a decisão deve ser pensada como um ato e, assim, implica um posicionamento subjetivo singular. Ou seja, a realidade se oferece àquele que decide segundo uma posição subjetiva particular, singular, que pode ser inclusive determinante na qualidade do ato em questão.

Buscamos analisar uma dimensão da decisão que não se consegue explicar como um resultado racional e inequívoco produzido por dados de realidade concretos e cristalinos.

### 3.1. O Mito Individual //

Um dos clássicos trabalhos de Freud fala das dificuldades e complicações que um homem encontra para efetuar o pagamento de uma dívida<sup>29</sup>.

O cenário da situação descrita por Freud a partir do relato de seu paciente é um campo de manobras militares. Este homem recebe uma encomenda e lhe é comunicado por um capitão que o Tenente A pagara as despesas e ele deveria reembolsá-lo. Mas surgem dificuldades para que o pagamento da dívida se efetue. O homem associa às palavras do capitão, que lhe anunciam um dever (o reembolso ao Tenente A), outras idéias que se conectavam a histórias que escutara este mesmo capitão contar. As histórias, cujo conteúdo eram castigos corporais, despertavam no homem o temor de que castigos fossem infligidos a pessoas que lhe eram muito caras - a mulher a quem admirava e a seu pai. Estabeleceu-se para este homem uma "sanção" estranha - *que ele não deveria devolver o dinheiro*, pois se o fizesse os castigos anunciados pelo capitão em suas histórias aconteceriam. Mas, como um recurso subjetivo para fazer frente a esta "sanção" e estar conforme ao cumprimento do dever, ele faz um juramento : "Você deve pagar de volta as 3.80 coroas ao Tenente A", palavras que, segundo Freud, ele diz a si mesmo em voz alta.

O curioso da situação é que esta fórmula subjetiva se traduz num modo particular através do qual este homem irá responder ao problema de realidade em questão, isto é, a dívida.

<sup>29</sup> Vide Freud, S.. Notas sobre um caso de Neurose Obsessiva (1909). Imago ES, v.10, RJ, 1977.

Veja-se o relato de Freud quanto aos diferentes problemas que o homem encontra para reembolsar ao Tenente A:

*"...Ele passara o tempo de entremeio fazendo esforços para reembolsar o Tenente A com a pequena quantia em questão; entretanto, uma série de dificuldades de natureza externa surgiu para impedi-lo. Primeiramente, ele tentara efetuar o pagamento mediante um outro oficial que fora para a agência postal. Mas aliviara-se bastante quando esse oficial lhe trouxe o dinheiro de volta, dizendo que não encontrara lá o Tenente A.; isso porque esse método de realizar seu juramento não lhe satisfizera na medida em que não correspondia à expressão que era a seguinte: "Você deve pagar de volta o dinheiro ao Tenente A." Finalmente encontrara o Tenente A., a pessoa que ele estava procurando; mas esse oficial recusara-se a aceitar o dinheiro, declarando que ele nada havia pago para ele, e nada, seja o que fosse, tinha a ver com os correios, que eram da responsabilidade do Tenente B. Isso causou enorme perplexidade ao meu paciente, pois significava que era incapaz de manter seu juramento, uma vez que era baseado em falsas premissas. Ele urdira um meio muito curioso de sair de sua dificuldade; ou seja, ele iria à agência postal com ambos os homens, A e B, A daria lá, à jovem dama (funcionária dos correios), as 3.80 coroas; a jovem dama as daria a B., e então ele mesmo devolveria em pagamento as 3.80 coroas a A., segundo as palavras de seu juramento..."<sup>30</sup>*

Nesta cadeia de associação de pensamentos o pagamento da dívida perde em grande medida o seu valor factual, isto é, o sentido de reembolsar alguém de alguma coisa. Interpõe-se, neste caso, diante do ato uma significação subjetiva, particular.

O trabalho de Freud avança no sentido de revelar que a fórmula subjetiva que este homem constrói para lidar com o problema da dívida

<sup>30</sup> idem p. 173.

obedece a uma lógica que pode ser abstraída da apreensão que ele realizou de certas relações que lhe são constitutivas e fundamentais.

Efetivamente, no curso de sua análise este homem fala a Freud sobre alguns traços particulares que marcaram a união de seus pais. Na sua vida atual ele vive circunstâncias em relação às suas relações amorosas e casamento que assemelham-se em sua estrutura aos laços verificados na história familiar. O elemento dívida emerge para ele como um ponto de ruptura nas suas possibilidades de dar conta da realidade segundo a lógica da consciência. Há uma significação particular que este elemento convoca. Dívida na história familiar remete às relações com o pai. É justamente no terreno do conflito subjetivo com a imagem do pai que se desenvolvem, no plano atual, os dilemas da escolha amorosa.

O homem encontra dificuldades atuais para solucionar o problema de uma dívida. A análise destas dificuldades revela que elas são emergentes do modo particular através do qual ele situa relações fundamentais, as relações familiares. Estas relações familiares constitutivas e fundamentais se arranjam para um sujeito como um modo de dar conta de sua origem e história, ou seja, são subjetivamente elaboradas de modo tal a possibilitar que alguém possa encontrar um lugar singular no universo das relações. O produto disto é a configuração de algo como uma mitologia individual.

Lacan<sup>31</sup> encontra no mito, ou mais precisamente na estrutura do mito, um recurso para falar da lógica da subjetividade. A estrutura mítica é compreendida aqui como as construções imaginárias que operam para que um sujeito possa dar conta de determinada verdade subjetiva.

<sup>31</sup> Lacan, J. Le Mythe Individual du Névrosé, in *Ornicar?*, v.17/18, Seuil, Paris, 1979, p. 289-307.

Diz Lacan que o modo particular através do qual a realidade se apresenta ao neurótico é marcado por uma estrutura mítica, sendo que neurose aqui não faz oposição à normalidade.

A leitura psicanalítica conduz, assim, a conceber que a apreensão da realidade pode percorrer caminhos inusitados, caminhos que nem sempre são traçados por uma lógica da razão e da consciência. Há algo no homem que escapa à lógica da razão. O homem do citado trabalho freudiano conhecia seus deveres quanto aos problemas de dívidas, mas outra cena operou aí. Uma outra lógica se impôs sobre o que sua razão consciente lhe imputava. O resultado foi aquela complicada fórmula subjetiva que condensava por um lado o dever e, por outro lado, a impossibilidade de realizá-lo. Impossibilidade esta que não se justificava por supostos fatores externos mas, sim, a uma estranha conspiração de uma "lógica" subjetiva.

### 3.2. A Estranha Lógica Subjetiva

Se outra lógica pode operar na apreensão da realidade, diferente da razão consciente, que lógica ou processo é este? A quais leis ele responde?

O psiquismo admite, por exemplo, uma produção tão surpreendente como a de um sonho. O sonho é exemplo radical de algo que escapa a toda lógica da consciência.

Freud, na "Interpretação dos Sonhos"<sup>32</sup>, uma de suas mais importantes obras, nos diz que este fenômeno não é destituído de sentido.

O sincretismo, as substituições, justaposições, condensações e deslocamentos que se operam nas representações oníricas organizam-se para circunscrever um sentido particular.

Este sentido está referido a uma *realidade psíquica* que difere, tal como define Freud<sup>33</sup>, da realidade material. A *realidade psíquica* preserva na subjetividade algo que é recalcado na intencionalidade do eu consciente mas que pode operar nas suas manifestações.

O sonho é a "via régia" da *realidade psíquica*. É possível, no entanto, verificar certas superposições entre *realidade psíquica* e realidade material na própria apreensão daquilo que o eu concebe como a realidade.

No exemplo citado, a questão da dívida do paciente obsessivo de Freud, as superposições entre *realidade psíquica* e material são marcantes. A

<sup>32</sup> Freud, S. A Interpretação dos Sonhos (1901-1902), Imago ES, 1972, v.5.

<sup>33</sup> idem, p. 658.

dívida estabelece uma continuidade tal entre o que seria psíquico e material que permite a apreensão do objetivo como subjetivo e o subjetivo como objetivo.

*A realidade psíquica, no caso, se impôs à realidade material.*

Tomamos o modelo do mito apresentado por Lacan para pensar como uma suposta experiência vivida organiza-se para um sujeito como um conjunto de idéias, ou, mesmo, uma concepção sobre si mesmo.

Este conjunto de idéias, tal como um mito, apresenta uma estrutura particular. A questão que se coloca aqui é sobre a possibilidade da apreensão da realidade enquanto experiência atual ocorrer sob o signo privilegiado que a estrutura do mito do supostamente vivido lhe confere.

O que se introduz aqui, dito de outro modo, é a discussão sobre a mediação de um registro imaginário (o mito da experiência supostamente vivida) na apreensão que um sujeito possa fazer da realidade.

A fenomenologia da percepção apresenta-se como um recurso interessante para se pensar como a realidade se relativiza segundo a posição que um sujeito ocupa em relação à mesma.

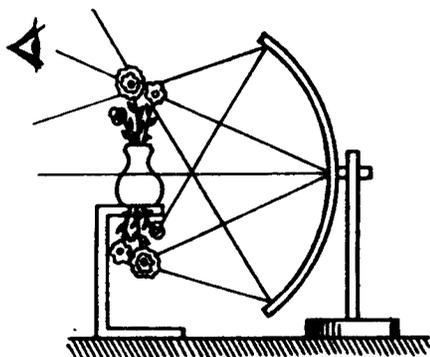
Tomemos como exemplo a constelação de estrelas "o Cruzeiro do Sul". Para o observador situado no hemisfério meridional estas estrelas se apresentam em forma de cruz. Para um observador que as olha desde outro ponto do planeta estas mesmas estrelas não se apresentam nesta configuração. Materialmente, as estrelas situam-se a milhares de anos luz

umas das outras. Será o Cruzeiro do Sul algo mais do que puro efeito perceptivo dada certa posição relativa do observador?

Outro exemplo ilustrativo são as pinturas anamorfóticas, onde a ampliação longitudinal é diferente da ampliação transversal. O curioso nestas pinturas é que quando olhadas desde o ângulo habitual para a observação de um quadro elas aparentam um caos, mas se o olhar estabelece um ângulo diferente, uns trinta graus, o aparentemente caótico se organiza harmoniosamente.<sup>34</sup>

Lacan<sup>35</sup> utiliza-se de experimentos da física ótica para ilustrar o que resulta da intrincação entre mundo imaginário e mundo real na economia psíquica. Ele lembra, como exemplo, que, quando vemos um arco-íris, vemos algo de inteiramente subjetivo. O arco-íris é visto a uma certa distância que se desenha na paisagem e não está lá. É um fenômeno subjetivo que pode, porém, ser registrado de modo inteiramente objetivo graças a um aparelho fotográfico.

Ou seja, uma imagem sob certos prismas pode comportar-se como um objeto que ganha o estatuto de virtual. Temos o exemplo do experimento do buquê invertido.



<sup>34</sup> Vide Baltrusaitis, J. *Amamorphoses, les perspectives dépravées*. Paris, Flammarion, 1984.

<sup>35</sup> Vide Lacan, J. *Os Escritos Técnicos de Freud-1953-1954*, Zahar, RJ, 1979, p.93-95.

Neste experimento certas propriedades da ótica são utilizadas. Trata-se de ver aparecer, dadas algumas condições, um buquê de flores num vaso real que de fato não as contém, o que é possível perceber saindo-se do campo onde a ilusão se produz.<sup>36</sup>

Mas que lógica está implicada aí? E respondendo a quais leis?

Freud, em "A Negativa"<sup>37</sup>, preocupa-se em investigar as origens psicológicas do julgamento que considera relacionar-se com duas espécies de decisões: afirmar ou negar a posse, em uma coisa, de um atributo particular; e asseverar ou discutir que uma representação tenha existência na realidade.

A primeira destas decisões, **julgamento de atribuição**, se supõe estar referida a um momento onde o eu em constituição busca estabelecer as fronteiras entre um exterior e um interior, ou um em-mim e um fora-de-mim.

Este julgamento original orienta-se pelo princípio do prazer. Ou seja, o eu primitivo introjeta o bom, o que lhe é agradável, e exclui o mau. O eu, assim, constitui-se daquilo que não é excluído.<sup>38</sup>

Sobre a outra decisão tomada pela função julgamento, quanto à existência na realidade de uma representação, Freud afirma que se trata de um interesse do eu-realidade que se desenvolve a partir do eu-prazer inicial. Agora a questão não é mais saber se aquilo que foi percebido será ou não

<sup>36</sup> Vide Darmon, M. Essais sur la Topologie Lacanienne, Editions de l'Association Freudienne, Paris, 1990, p.139. (obs.: a ilustração apresentada foi reproduzida do livro acima citado.)

<sup>37</sup> Freud, S. A Negativa. Imago ES, v.19, RJ, 1976.

<sup>38</sup> Vide Lew, R. A Denegação na Obra de Freud. in etc&tao-publicação interna da EFSP, nº 2, 1981, p. 17-49.

integrado ao eu, mas sim saber se algo que está no eu como representação pode ser redescoberto também na percepção.<sup>39</sup>

A função julgamento incide, assim, sobre a antítese que o eu pode estabelecer entre subjetivo e objetivo.

Em um momento original, quando o eu busca estabelecer os limites de um dentro e fora, a realidade estaria conforme as representações que o eu pode realizar. Estas representações respeitam originalmente as regras ditadas pelo princípio do prazer. A realidade do eu ficaria circunscrita ao terreno do que lhe é satisfatório. Não se pode falar, para este momento original, de antítese entre subjetivo e objetivo.

Quanto a um segundo momento do eu (eu-realidade), como compreender esta antítese? Freud afirma que a antítese entre subjetivo e objetivo surge apenas do fato de que o pensar tem a capacidade de trazer diante da mente, mais uma vez, algo outrora percebido, reproduzindo-o como representação, sem que o objeto externo ainda tenha de estar lá<sup>40</sup>. Se o percebido é originalmente tributário do prazer, uma antítese entre subjetivo e objetivo calcada na capacidade do pensamento reevocar algo outrora percebido em que ordem de dificuldade recai?

A antítese entre subjetivo e objetivo é uma operação que o eu empreende secundariamente, calcada no julgamento de atribuição de um eu primitivo que se constitui do que não foi excluído, do prazer.

<sup>39</sup> Freud, S. (1925). op. cit., p.298.

<sup>40</sup> idem

Considerando estas suposições, pode-se conceber que os objetos da realidade não se fazem representar subjetivamente de modo indiscriminado. Há um caminho forçado por um julgamento de atribuição de um eu primitivo que determina um dentro e um fora nos ditames do princípio do prazer. A tarefa do eu, ao julgar a realidade num segundo tempo, não escapará da consideração seletiva dos objetos. Estes objetos podem ter a propriedade de serem evocativos daquilo que já fora percebido.

Retomando o exemplo do sonho, pode-se dizer que o sentido particular que ele circunscreve refere-se, tal como descreve Freud<sup>41</sup> a uma tentativa empreendida pelo psiquismo de estabelecer uma "identidade perceptiva" com uma experiência de satisfação, ou seja, a reevocação da percepção de uma situação de satisfação original pela via de imagens mnemônicas associadas.

Este tipo de funcionamento mental, com seus mecanismos e leis próprios, e que orienta-se pelo princípio do prazer, Freud define como processo primário em oposição ao processo secundário que abrigaria as funções classicamente descritas em psicologia como o pensamento de vigília, a atenção, o juízo, o raciocínio, a ação controlada.<sup>42</sup>

O estabelecimento de uma verdadeira antítese entre subjetivo e objetivo nos processos de pensamento é dificultada quando Freud coloca o processo secundário como também regulado pelo princípio do prazer.

Freud<sup>43</sup> afirma que o segundo sistema (Pré-consciente-Consciente) orientado pelo processo secundário só investirá uma idéia se encontrar-se em posição de inibir o desenvolvimento do desprazer que dela pode provir.

<sup>41</sup> Freud, S. (1900/1). op. cit., p. 640.

<sup>42</sup> Vide LAPLANCHE e PONTALIS. Vocabulário de Psicanálise. Martins Fontes, SP, p. 476.

Quando o eu precisa realizar escolhas, considerar os objetos da realidade segundo os seus atributos, poderá estar livre deste modo de operar da subjetividade?

A leitura psicanalítica conduz a pensar que nas escolhas não há liberdade. Ou, em outras palavras, os dados da realidade não se apresentam para um indivíduo livres de qualquer atribuição de sentido ou valor. Há algo muito próprio ao modo como o humano pode apreender a realidade que coloca em questão qualquer possibilidade de considerar que os objetos sejam percebidos apenas por supostas qualidades inerentes ou naturais.

Se existe uma lógica que pode influir nas escolhas e, como vimos, seria uma lógica orientada por processos de pensamento diferentes daqueles que se supõem orientar o raciocínio e a ação controlada, esta lógica tem relação com traços de experiências primitivas de satisfação que marcam de modo radical o universo perceptivo e ideativo.

Pela via das experiências primitivas se estabelece subjetivamente uma ordem de ideal que pode inclusive representar o eixo de razões que orientam uma existência.

<sup>43</sup> Freud, S. (1900/1). op. cit., p. 639.

### 3.3. O Ideal como Sobredeterminação

Por que uma satisfação original e constitutiva seria tão presente na subjetividade?

O que desde a psicanálise se coloca é que existem condições particulares que marcam no humano o percurso através do qual a cria, ser natural, encontrará uma concepção e domínio de si.

Segundo Freud<sup>44</sup>, a criança vive originalmente um estado narcisista, narcisismo primário, quando os impulsos amorosos são investidos no próprio eu e não ainda nos objetos.

Este estado original dá lugar em parte aos investimentos ulteriores que o eu realiza em relação aos objetos, mas, em parte, mantém-se na economia psíquica como um ideal com o qual o eu se compara e constantemente busca alcançar. É engendrado subjetivamente algo como um ideal, alvo do amor de si mesmo. O narcisismo do indivíduo surge deslocado em direção a esse eu ideal, o qual como o eu infantil se acha possuído de toda perfeição. Isto é para Freud revelador da incapacidade humana de abrir mão de uma satisfação outrora desfrutada.<sup>45</sup>

Um caminho que o psiquismo encontra para a manutenção desta economia narcísica é a idealização, ou seja, a exaltação que um indivíduo pode realizar de um objeto sem qualquer alteração na natureza do mesmo. Este objeto é buscado como um ideal do eu.

<sup>44</sup> Vide Freud, S.. O Narcisismo: Uma Introdução (1914). Imago ES, v.14, RJ, 1974.

<sup>45</sup> idem p.111.

Lacan<sup>46</sup> observa que o outro, o semelhante, irá confundir-se com este ideal invocado por Freud. É pela identificação ao outro que o homem encontra um lugar a partir do qual irá estruturar o seu mundo e o seu ser.

O que há de notável na operação de identificação é que ela, na mesma medida em que é produtora para o homem do que pode situá-lo no universo das relações - o sentido de si mesmo, uma idéia de eu - mantém numa associação intrínseca ao eu as marcas do outro que de algum modo prestaram a este eu em constituição a sua imagem.

A questão da identificação na atualidade das relações de um indivíduo foi investigada por Freud, por exemplo, na fenomenologia dos laços próprios aos grupos.

Freud<sup>47</sup>, em "Psicologia das Massas e Análise do Eu", destaca o exemplo de grupos organizados e com estrutura definida como a Igreja e o Exército. Freud propõe a investigação da natureza destes laços pois há algo de surpreendente em seu contexto. Ora, o contexto esperado para intensos laços emocionais seria aquele do amor - as relações de casal, familiares, ou talvez aquelas entre professor e aluno, médico e paciente ou, ainda, entre analista e analisante.

Na vida dos grupos são notáveis os efeitos de sugestão que os pólos de liderança (pessoas ou idéias) tornam-se capazes de exercer sobre os membros do grupo.

<sup>46</sup> Lacan, J. op. cit. p.148.

<sup>47</sup> Freud, S. Psicologia de Grupo e a Análise do Ego (1921). Imago ES. v.18, RJ, 1976.

Nas palavras de Freud<sup>48</sup>, a sugestão se define como uma convicção que não está baseada nem na percepção, nem no raciocínio, mas em um vínculo erótico.

A fórmula encontrada por Freud para a compreensão destes fenômenos percorre a lógica da operação de identificação. O líder no caso destes grupos estudados ganha o estatuto de representante do ideal do eu de seus liderados, ideal com o qual estes se identificam. As relações que se esperariam como adequadas à estrutura formal definida para o grupo em questão é, assim, recoberta por uma dimensão que responde às aspirações narcisistas dos sujeitos aí implicados.

O que alimenta um ideal para um sujeito em particular?

Como referíamos, o ideal é correlativo do movimento subjetivo no qual a condição de existência é o eu ocupar a posição de objeto em relação ao outro. A identificação aos traços emergentes do outro é o que traz ao eu a configuração do que buscará como ideal de sua existência. Ou seja, neste movimento subjetivo, onde o eu procura recuperar sua condição narcísica, engendra-se como resto desta operação algo que se projeta para o sujeito como um ideal a ser buscado.

A procura ativa de um objeto pode, assim, ter o sentido da recuperação da condição privilegiada do eu enquanto objeto do outro. Ou seja, antes mesmo que o eu tenha possibilidade de desenvolver interesses fora do circuito narcísico, ele mesmo, o eu, é engendrado enquanto objeto (narcisismo primário) pelas expectativas do outro, seu semelhante.

<sup>48</sup> idem, p. 161.

Este universo dos interesses e expectativas do outro é a matriz da subjetividade do sujeito e é o que traz ao eu que se engendra a dimensão da plenitude de sua condição de objeto. Identificar-se aos traços emergentes do campo do outro (Outro) tem o sentido da manutenção desta condição de objeto. O ideal se traduz nas tentativas empreendidas por este eu em estar conforme ao jogo, a trama subjetiva que o outro lhe propõe e para a qual ele se entrega **como condição mesma de sua existência.**

O campo do outro desempenha deste modo o contexto especial de onde o sujeito trará as marcas, o colorido, a qualidade, as questões mesmas que irão mover e até comover sua existência.

O campo do outro (Outro) é o campo particular da cultura na qual o sujeito irá se inscrever. É, por exemplo, desde o campo do outro que se define o substantivo nome-próprio com o qual o sujeito se reconhecerá e será reconhecido ao longo de sua existência. É no campo do outro que o sujeito espera reconhecer expectativas que buscará atender para assim sentir-se amado e, mais do que isto, conquistar existência subjetiva.

Assim, se outra lógica diferente dos processos da razão influi nas escolhas, ela deve estar de algum modo definida pela qualidade do campo do outro no qual o sujeito se inscreve.

O fato de que um mesmo objeto pode ser diferentemente valorizado segundo posições subjetivas distintas já é suficiente para pôr em questão uma pretensa objetividade ou racionalidade das escolhas e, correlativamente, decisões.

É preciso pensar a decisão como um ato no qual se encerra bem mais do que o resultado de um processo de escolhas racionalmente orientado. O jogo identificatório é insidioso nas relações sociais e os atos, decisões, nas organizações não fogem à regra. Isto é humano por excelência e tende a escapar às iniciativas burocratizantes de controle das relações. Os jogos de poder estão aí para dar testemunha disso. E, no caso que aqui nos ocupa, de um **singular dirigente**, a qualidade do ato, da decisão, responde a um estilo, a uma marca pessoal, uma história familiar talvez. Tudo isso se antecipando às possibilidades de uma escolha racionalmente orientada, ou mesmo de uma análise estratégica do mercado.

## 4. UM ESTUDO DE CASO

#### 4.1. A Empresa<sup>49</sup>

A X-Engenharia surge em 1977, em Porto Alegre, como uma empresa de prestação de serviços no setor de construção civil. É constituída por três sócios, sendo dois deles jovens engenheiros, Marco e Gabriel, formandos e sem capital e um economista, Monroe, de meia idade, que integra a sociedade com o capital de um terreno que se prestaria à construção de um prédio.

Numa fase inicial de suas atividades a X-Engenharia dedica-se à construção de residências, trabalhando sem mão-de-obra própria, contratando empreiteiros de mão-de-obra e recebendo pela administração das obras a exemplo de outras empresas de engenharia locais.

Entre 1977 e 1981 a empresa vive consideráveis mudanças em relação à constituição da sociedade. Num primeiro momento um dos jovens engenheiros, Gabriel, deixa a empresa. Em 1981 dissolve-se a sociedade remanescente. Marco mantém o controle da empresa, comprando as partes pertencentes a Gabriel e Monroe.

Marco vem a constituir ainda mais uma sociedade com uma colega da área, Bárbara, que mantém um controle minoritário. Mas trata-se de uma sociedade que se desfaz em pouco tempo.

Resulta, assim, que a X-Engenharia passa a ser controlada e dirigida exclusivamente por Marco. Posteriormente, em 1989, a diretoria da empresa

<sup>49</sup> Nomes próprios foram substituídos por nomes fictícios para que se preserve a identidade da empresa, sem que com isso tenham se alterado fatos, depoimentos e informações

conta com um diretor comercial, um diretor industrial e um diretor administrativo financeiro, além de seu fundador.<sup>50</sup>

Em 1981, após os episódios de dissolução de sociedades, a empresa passa por momentos difíceis. Descapitalizou-se na compra das partes pertencentes aos sócios e assiste a um recesso na demanda do mercado por seus serviços.

Neste momento surge, através da indicação de um engenheiro com quem Marco havia trabalhado antes de constituir a X-Engenharia, a oportunidade de executar uma obra de grande porte cujo contratante é um banco.

A X-Engenharia executa esta obra a contento da empresa contratante que lhe oferece inclusive um diploma de mérito por seus serviços. Além disso, a injeção de recursos na empresa neste momento é considerável.

A partir daí, a empresa estabelece como estratégia a ênfase nos contratos de prestação de serviços para pessoas jurídicas (bancos, lojas e indústrias).

Em 1985, a X-Engenharia começa a disputar concorrência para a edificação de obras públicas. Isto traz à empresa um novo componente de risco que não ocorria na prestação de serviços anteriormente definida. Participando de concorrências, os fatores custo, qualidade e velocidade de execução de obras ganham ainda maior importância.

<sup>50</sup> Vide matéria do Jornal O Rio Vale (Santa Cruz do Sul) de 11/01/1989.

Segundo Marco, o *slogan* da empresa é "sua aliada aos novos projetos", sendo que quatro itens caracterizam a empresa: Qualidade, Liberdade, Velocidade e Agente de modificações sociais.

Em 1988, a X-Engenharia já tem uma história de serviços não só em Porto Alegre, como, também, no interior do Estado, Santa Catarina e Paraná. No ano seguinte, por exemplo, realiza as obras do prédio da Delegacia da Receita Federal de Ponta Grossa, Paraná.<sup>51</sup>

Rapidamente a empresa passa a ocupar uma posição de destaque entre as empresas de engenharia da Região Sul.

Sobre a referida empresa o Jornal *O Rio Vale* de Santa Cruz do Sul publica em 11 de janeiro de 1989 matéria contendo as seguintes afirmações:

*"deverá atingir no ano de 1989 um aumento de aproximadamente 30 por cento em seu faturamento que, em 1988, ficou em torno de 12 milhões de dólares(...) Empresa líder no Rio Grande do Sul em termos de faturamento, volume de obras contratadas, número de empregados de nível universitário (10 por cento do total), a X-Engenharia deverá fechar o ano consolidando sua posição tanto no Estado como em Santa Catarina e no Paraná, para onde estendeu suas atividades (...) Dedicada basicamente a obras comerciais, industriais e públicas - setor onde ingressou em 88, tendo realizações em mais de 15 municípios gaúchos- , a empresa terá nas obras industriais o seu grande enfoque. Neste sentido já está construindo unidades industriais para grandes empresas como a Votoram, Albarus e Fitesa (...)"*

<sup>51</sup> Vide matéria do Jornal do Comércio (Porto Alegre) em 24/08/89.

Ainda em 1988 é concretizado o projeto de uma indústria de móveis que, assim como a X-Engenharia, passa a ser subsidiária da X.X.-Participações.<sup>52</sup>

Em 1989 é considerada a primeira entre as construtoras da Região Sul no segmento de edificações, em faturamento, número de empregados e de profissionais de nível superior.<sup>53</sup>

A X-Engenharia igualmente busca destaque por sua política de Recursos Humanos. Por exemplo, no período fortemente inflacionário de 1989 os operários da empresa receberam o pagamento antecipado de uma participação nos lucros de cada obra construída na base de 10% de seu salário já a partir do segundo mês de construção; pagamento semanal; aumentos proporcionais à produtividade; um cesto mensal de 15 produtos alimentícios básicos; prêmio pela frequência; possibilidade de plano de carreira na própria obra; e pagamento de décimo-quarto e décimo-quinto salários.<sup>54</sup>

A empresa revela também uma política de patrocínios, doações e investimentos em iniciativas culturais e artísticas. "Optamos pela cultura porque acreditamos que o país só vai mudar através do enriquecimento cultural da população", informa R.G., gerente comercial da empresa. A empresa patrocina sistematicamente um coral e apóia uma Casa de Cultura.<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Vide matéria dos Jornais Opinião Pública (Pelotas) em 06/01/1989 e O Rio Vale (Santa Cruz do Sul) em 11/01/1989.

<sup>53</sup> Vide matéria do Jornal Zero Hora (Porto Alegre), seção "Informe Econômico", em novembro de 1989.

<sup>54</sup> Vide matéria do Jornal do Brasil (Rio de Janeiro) de 14/01/1990 e Jornal Zero Hora (Porto Alegre) em 17/01/90.

<sup>55</sup> Vide matéria do Jornal Zero Hora (Porto Alegre) de 30/07/1989.

Ao final de 1989, segundo Marco, a empresa se lança no planejamento estratégico para os anos 90. Consiste na subdivisão da empresa em nichos específicos de sua atividade (obras comerciais-lojas; obras comerciais-bancos; obras industriais; obras especiais e obras residenciais) para que em cada um destes nichos sejam identificados os concorrentes e a empresa trabalhe no sentido de superar esta concorrência.

Segundo Marco, a aspiração da empresa é estar entre as melhores do Brasil e na primeira posição na Região Sul.

## 4.2. As Decisões

### 4.2.1. -*"a gente tem de fazer as coisas acontecerem"*: a constituição da empresa

Examinando a breve história da X. Engenharia, uma questão de entrada se impõe com relação à própria constituição da empresa. O que justifica sua existência? É preciso considerar, em primeiro lugar, que um ato esteve implicado para que esta história tivesse lugar e para que possamos, hoje, reconhecer a empresa como algo factual.

Tomando o discurso de um dos atores implicados neste ato, este que é hoje líder e dirigente principal da empresa, podemos avançar em nossa tentativa de construir um quadro de análise mais amplo para a compreensão do fenômeno essencialmente humano que é um ato e como decorrência uma decisão. Ou seja, um quadro de análise que se componha de outras referências além das explicações racionalistas ou de análise estratégica a partir de oportunidades mercadológicas e pesquisa operacional.

Afinal, o que leva um jovem engenheiro sem capital a concluir que o seu caminho profissional é constituir sua própria empresa?

Talvez pudéssemos responder rapidamente dizendo que trata-se de um espírito empreendedor. Mas isto é muito pouco se procuramos verificar outra lógica distinta do clássico-racional implicada em um ato.

Para posterior discussão apresentamos a seguir trechos da entrevista que versaram sobre o tema da constituição da empresa:

*"Depois de ter alguma experiência num pequeno escritório de engenharia, trabalhando na parte de desenho, um pouco de obra e passar por uma empresa de engenharia onde eu aprendi como não se dirige uma empresa de engenharia e passar por outra em que aprendi como se administra uma empresa de incorporações, eu resolvi fazer a minha própria empresa junto com um colega de faculdade." (08/12/89)*

*"...fui estimulado, preparado a não ser uma pessoa igual às outras ... a não me contentar com as coisas como elas são." (08/12/89)*

*"...Nunca acreditei no destino, nunca acreditei que as coisas são inevitáveis. Sempre acreditei que a gente tem que fazer as coisas acontecerem." (08/12/89)*

*"...acho que por ter perdido o meu pai cedo, por ter ido trabalhar cedo, por ter valorizado as conquistas, eu aprendi que a gente não consegue nada sem muito trabalho." (08/12/89)*

*"...acreditei que continuando a trabalhar como engenheiro contratado poderia chegar a ser sócio de uma grande empresa, ter tranquilidade financeira, etc...Mas realmente eu sempre penso que estaria comendo pela mão dos outros, ao contrário do que é fazer uma empresa..." (21/12/89)*

*"...exigiram de mim ser um cara comprometido e sempre fui dedicado às coisas que fiz desde quando trabalhava na livraria*

*F. carregando e desencaixotando livros com 12 anos de idade e até quando fui trabalhar num escritório de engenharia ou com meu tio num matadouro em Pelotas durante as férias. Isso tudo fez com que eu realmente acreditasse que não tinha nascido para ser igual aos outros..."(21/12/89)*

*"...acho que por meu pai ter morrido cedo, com 37 anos de idade, a gente teve de trabalhar cedo, de fazer opções. Minhas irmãs e minha mãe querendo trabalhar fizeram com que realmente eu gostasse de dinheiro, gostasse de vencer, gostasse mais de ter coisas..." (21/12/89)*

*"...lembro quando eu tinha 12, 13 anos, meus amigos ganhavam bicicleta dos pais e eu trabalhei para comprar minha bicicleta. Isso aí foram sinais, pequenas âncoras que foram colocadas na minha vida como metas que foram atingidas e fizeram com que eu me motivasse permanentemente. Acho que a decisão de fazer a empresa tem muito disto..." (21/12/89)*

*"...quando eu tinha quatro anos o meu pai morreu e a imagem que sempre me passou foi a de um grande batalhador, um grande lutador para conseguir as coisas que fez. Meu pai teve uma parte da infância com uma formação muito ampla de gente de um caráter universal, global. Minha avó, filha de suíços. Meu avô, homem de uma família que tinha tradição...A partir de determinado momento em que os negócios de meu avô não foram bem, meu pai se viu obrigado a ir à luta e trabalhar e trabalhar e vencer... (21/12/89)*

*"...na época ele tinha uma indústria de borracha que estava altamente lucrativa, funcionando bem para os padrões da*

*época... Então a idéia de luta do meu pai também é uma idéia que colaborou muito, além da idéia de luta que minha mãe e minhas irmãs me passaram ao longo do tempo - foi uma idéia que me ajudou a enfrentar e desenvolver o trabalho ..."*  
(21/12/89)

*"...a coisa que mais me estimula a trabalhar bastante, a vencer, a lutar, a ganhar, é a luta e a batalha que minha mãe teve quando meu pai morreu. Acho que é um negócio que mexe com qualquer conceito..."* (21/12/89)

É preciso considerar, antes de mais nada, que o discurso que se tece em torno de um ato não pode ser tomado pela via da causalidade histórica, ou seja, como um universo de explicações causais que deram lugar a determinado acontecimento.

O discurso em questão é tecido *a posteriori* do ato, sendo assim ele melhor define o modo particular como este que enuncia sustenta imaginariamente o ato.

Assim, sem a pretensão de criar justificativas a partir de uma suposta história vivida, podemos destacar elementos que compõem a cultura particular, a apreensão subjetiva da realidade deste dirigente, líder de empresa.

Acompanhando os segmentos de discurso acima apontados extraímos enunciados que se destacam:

- não me contentar com as coisas como elas são;

- a gente tem de fazer as coisas acontecerem;
- a gente não consegue nada sem muito trabalho;
- (não) comendo pela mão dos outros;
- ser um cara comprometido;
- não tinha nascido para ser igual aos outros;
- fizeram com que eu gostasse de dinheiro... gostasse de ter as coisas;
- meu pai um grande batalhador...um grande lutador;
- meu avô... família que tinha uma tradição;
- minha mãe/ luta e batalha.

Considerando que é em um universo subjetivo pautado por estas crenças que este dirigente se situa, que possibilidades de escolha ele tem, no sentido de sua escolha profissional, quando ao término do curso universitário ele observa suas oportunidades?

Ele responde a um ideal e desde a psicanálise sabemos que o ideal é da ordem do mais primitivo do sujeito, corresponde aos primeiros traços de identificação com o semelhante, ao que lhe traz seu caráter propriamente humano.

*Não ser igual aos outros e respeitar uma tradição de trabalho, luta, batalha, fazer as coisas acontecerem sem comer pela mão dos outros - isto não parece deixar muita alternativa. O estilo empreendedor, neste caso, é uma imposição subjetiva.*

O engajamento efetivo no ato - "*resolvi fazer a minha própria empresa*" - sugere que este conjunto de enunciados não são mera abstração a

partir de um conjunto de experiências. Eles efetivamente convocam o sujeito a ocupar determinado lugar, a posicionar-se de um modo particular.

Não há nada neste "*resolvi fazer minha própria empresa*" que sugira um movimento de larga reflexão no sentido da coleta de informações, análise das mesmas e previsão de resultados futuros. Há esta assertiva que resultou num ato e posteriormente uma série de encaminhamentos que dão sustentação a este ato.

Pode-se inclusive indagar se a asserção "*resolvi*" que testemunha um volitivo, isto é, uma determinação consciente, se ela antecipa o ato ou simplesmente é determinada no discurso *a posteriori* do ato.

A racionalidade do ato pode ser estabelecida *a posteriori* numa tentativa até de lhe dar consistência. O ato propriamente dito, no entanto, está bastante distante desta racionalidade que, muitas vezes, se lhe atribui secundariamente.

Quando, por exemplo, Mintzberg fala sobre o caráter emergente ou deliberado das estratégias, temos um fenômeno cuja estrutura assemelha-se ao modo como descrevemos aqui a questão do ato. Uma estratégia ocorre em uma empresa. Teria sido ela deliberada, conduzida por decisões sequenciais? A resposta de Mintzberg aí é negativa. Segundo ele as estratégias emergem, surgem. Sua racionalidade, assim, é estabelecida, forjada secundariamente.

Quanto ao ato, a uma decisão singular, podemos ainda considerar, sobre sua lógica intrínseca, esta que está relacionada à lógica das identificações subjetivas.

#### 4.2.2. "meu pai infelizmente tinha um sócio" - as relações com os sócios e com os concorrentes

A X-Engenharia começa sua história com uma sociedade que ao cabo de aproximadamente quatro anos se desfaz. Uma segunda sociedade, constituída neste período, também se desfaz.

Quanto à concorrência, o dirigente se conduz acreditando que a empresa não tem concorrentes na região e estabelece padrões ideais em empresas de sucesso situadas em outros estados.

Falávamos, anteriormente, sobre o estilo empreendedor deste dirigente e das possíveis relações que se estabelecem entre este estilo e um ideal pautado por uma cultura particular.

No que se refere às relações com os sócios há elementos do discurso que conduzem a considerar que a realização e manutenção de sociedades estão marcadas por uma valorização negativa no âmbito da cultura particular deste dirigente. Por outro lado, a concorrência, enquanto empresas a serem respeitadas por seu desempenho e atuação, são identificadas em outros lugares. Ou seja, em posição distante assim como operaria uma instância ideal.

Vejam os seguintes trechos das entrevistas:

*"Minha mãe era dona-de-casa, tinha uma situação financeira muito boa e meu pai infelizmente tinha um sócio ... Meus pais eram casados com separação de bens, então todos os bens de meu pai com a morte dele iam para os filhos ... a legislação da época previa o depósito em juízo ou o pagamento do valor nominal das cotas para os sócios remanescentes porque os menores não teriam poder de gestão na empresa... foi o que aconteceu ... meu pai tinha um sócio que tinha 3% da empresa ... o camarada chegou em juízo e depositou o valor e com o dinheiro da venda de uma grande indústria de borracha que tinha na época bons e fortes contratos, bons clientes e tudo mais, todo o dinheiro que nós tínhamos, todo o patrimônio que era a empresa reduziu-se a um conjunto de 50 m<sup>2</sup>... (21/12/89)*

*"Em relação ao mercado, em relação à concorrência, em relação a colegas, sempre tive grandes dificuldades de relacionamento porque nunca aceitei que as pessoas não batalhassem permanentemente e esse é um defeito meu (...) não aceito que o camarada receba um imenso patrimônio, uma empresa sólida, estável, e não dê um salto com aquela empresa, que se mantenha na mesma posição ou regrida como acontece com nossos concorrentes ..." (21/12/89)*

*"A nossa grande dificuldade hoje em termos de empresa em relação a parâmetros de concorrentes é uma coisa flagrante. Temos comentado muito que não temos concorrentes. Nós não temos concorrência a nível do Rio Grande do Sul ... não tem concorrência a nível do Paraná.*

*Isto é ruim. Seria muito melhor se tivesse um parâmetro para me comparar, para ver como estou indo, onde estou acertando, onde é que estou errando e tudo mais ... então é inevitável que a gente vai desenvolver a empresa cada vez mais e é inevitável que este processo que agora nós estamos fazendo de divisão da empresa em seis segmentos vá fazer com que a gente queira ser o melhor em cada área, então será mais fácil nós compararmos com os outros que ainda estão aqui mas é inevitável também que mais adiante vamos ter que procurar mercados onde apareçam concorrentes. "*  
(21/12/89)

*"Há duas empresas a nível nacional que a gente considera como parâmetro (a X e a Y). X desenvolve um trabalho de gestão participativa fantástico e a gente está querendo cada vez mais se aproximar e trocar com eles... e a Y também é uma empresa que tem mais ou menos o mesmo tipo de obra que nós, o mesmo tipo de cliente, que faz um trabalho de muita qualidade, muita velocidade e muita rentabilidade e nós vamos tentar misturar o bom que a X tem na área de Recursos Humanos, de gestão participativa e tudo mais e um pouco da rentabilidade, da lucratividade que a Y consegue ... "* (21/12/89)

*"Um cara que acho que é um exemplo de empresário é um gaúcho, presidente da Y, a quem aprendi a admirar e gostar. Todo mundo no Rio Grande do Sul queima o cara, diz que ele é vaidoso, que ele se acha o maior, o melhor. Acho que a grande coisa que trava o desenvolvimento de nosso estado é exatamente este princípio que temos aqui de quem faz sucesso todos querem queimar, todos querem que o cara tropece... quem é sucesso no Brasil é perseguido, é*

*maltratado, os caras querem achar um furo nele, um furo pessoal... acho que tem muito a ver com a nossa língua, com nossa formação religiosa, com aquele conceito de que o cara que é sucesso é ladrão, é tudo - bicha, corno, o cara que é sucesso é malhado..." (21/12/89)*

Destacamos os seguintes enunciados:

- meu pai infelizmente tinha um sócio;
- nunca aceitei que as pessoas não batalhassem permanentemente;
- não temos concorrentes;
- seria muito melhor se tivesse um parâmetro para me comparar, para ver como estou indo;
- é inevitável que a gente vai desenvolver a empresa cada vez mais;
- é inevitável também que mais adiante vamos ter que procurar mercados onde apareçam concorrentes;
- há duas empresas a nível nacional que a gente considera como parâmetro... e a gente está querendo cada vez mais se aproximar e trocar com elas...
- quem faz sucesso todos querem queimar.

Sócio ou concorrente, ambos ocupam subjetivamente uma mesma posição, posição do *outro*, este a quem o sujeito se dirige e de quem espera uma resposta.

Neste caso, esta posição é ou valorizada negativamente - *meu pai infelizmente tinha um sócio* - ou marcada por um vazio - *não temos concorrentes*.

Quando o *outro* (o semelhante) é marcado por uma evanescência, as relações de alteridade que o sujeito mantém ganham características peculiares. O *outro* (o semelhante) é tomado pelo Outro (instância simbólica; representante da Cultura) a quem o sujeito responde pela via de seu ideal. Ocorre, desta forma, a manutenção de uma qualidade privilegiada de relação. O *outro* é convocado na relação apenas como um ator cujo roteiro do papel a desempenhar já está de algum modo subjetivamente determinado.<sup>56</sup>

Cabe colocar a questão se, neste caso, desfazer sociedades ou mesmo julgar a ausência de concorrentes respondem respectivamente a uma estratégia planejada ou deliberada e a uma correta avaliação do ambiente.

Kets deVries & Miller<sup>57</sup> analisaram longamente as ligações entre o imaginário, a fantasia dominante do dirigente e o modo de exercício do poder, ou seja, a estratégia, estrutura e cultura da empresa.

Seguindo as suposições destes autores, no que se refere ao caso em questão, é preciso avaliar esta constatação realizada pelo dirigente de ausência de concorrentes. Ou seja, efetivamente a X.Engenharia é uma empresa sem concorrentes a nível regional, tal como expressa seu dirigente

<sup>56</sup> As relações sujeito-outro são exaustivamente trabalhadas por Lacan em diferentes momentos de seu ensino. Por exemplo: O Eu na teoria de Freud e na técnica da Psicanálise, livro II, Zahar, RJ, 1985, cap. XIX; Séminaire sur "La Lettre Volée", Écrits, Seuil, Paris, 1966, p. 53 e sgts.; D'une Question Préliminaire a tout Traitement Possible de la Psychose, idem, p. 548. e sgts.

<sup>57</sup> Vide Kets de Vries & Miller (1985), op. cit.

principal, ou há uma tendência a partir de determinado estilo pessoal em minimizar a concorrência?

Em 1989 havia muitas empresas dedicadas à construção civil atuando ativamente na Região Sul. Por que, então, minimizar a concorrência?

A valorização negativa da posição de alteridade (sócio, concorrente) e sua contrapartida, a valorização de instâncias ideais - *seria muito melhor se tivesse um parâmetro para me comparar, para ver como estou indo; há duas empresas a nível nacional que a gente considera como parâmetro... e a gente está querendo cada vez mais se aproximar e trocar com elas... -* podem ser indicadores de alguns modos de atuação.

Um deles é de que crescer é um imperativo. Mas, no caso, crescer pode supor uma condição de exclusão de parcerias, sejam estas internas (sócios) ou externas (concorrentes). Sabendo-se que parcerias são muitas vezes importantes na vida das empresas, e se efetivamente estamos diante de um estilo subjetivo dominante nas decisões, este seria um ponto a ser examinado na orientação dos negócios, mesmo que até o momento a empresa apresente uma história de sucesso.

Outro aspecto que poderíamos arrolar como decorrência deste modo privilegiado de relação com o semelhante, é o de um certo falseamento da percepção. Não há tomada da realidade que não seja mediada por um certo viés subjetivo. Assim, pode estar operando, no caso, o desejo de eliminação das alteridades na suposta percepção de sua inexistência.

Ainda, é preciso considerar que valorizar o outro (Outro) em sua dimensão ideal e não de alteridade pode também contribuir não só para um posicionamento de não reconhecimento, como também para uma disposição ativa no sentido de eliminá-lo. Se esta disposição se mantém, de algum modo, a nível da ação empresarial, é razoável supor que o espírito de concorrência se encontrará bastante fortalecido, mas conviria verificar se não estará exacerbado.

#### 4.2.3. - "meu avô (e o) ideal de ajudar os outros": as políticas de marketing e recursos humanos

Como foi dito anteriormente, no período fortemente inflacionário de 1989 os operários da empresa receberam o pagamento antecipado de uma participação nos lucros de cada obra construída na base de 10% de seu salário já a partir do segundo mês de construção; pagamento semanal; aumentos proporcionais à produtividade; um cesto mensal de 15 produtos alimentícios básicos; prêmio pela frequência; possibilidade de plano de carreira na própria obra; e pagamento de décimo-quarto e décimo-quinto salários.

A empresa revela também uma política de patrocínios, doações e investimentos em iniciativas culturais e artísticas. A empresa patrocina sistematicamente um coral e apóia uma Casa de Cultura.

É bastante evidente para os administradores que uma empresa deva apresentar políticas específicas para seu marketing e seus recursos humanos.

São, igualmente, incontáveis os estudos que deveriam orientar os empresários quanto a estas políticas.

Observa-se, entretanto, que algumas empresas, mais do que outras, apresentam uma estrutura que conduz a um sistema mais centralizado de decisões; que algumas empresas investem mais em marketing do que outras; que algumas empresas apresentam planos de carreira mais interessantes do que outras; etc...

Como compreender esta diversidade?

Nossa suposição é de que para compreendê-la, ao lado das prescrições e do grau de desenvolvimento da concepção da administração, é preciso considerar o fator **estilo empresarial** que orientará as preferências por determinadas políticas.

No caso da **estrutura simples**<sup>58</sup> aquela da qual nos ocupamos aqui, o **estilo da empresa** tem relação estreita com o estilo do dirigente principal.

Tomamos alguns extratos do discurso que trazem elementos indicadores para uma discussão a respeito desta questão - **estilo** - na X.Engenharia:

*"Queremos desenvolver a empresa, queremos a empresa para o resto da vida. Não é para ganhar dinheiro em dois ou três anos...queremos ser aliados dos nossos clientes, dos nossos parceiros pelo resto da vida em todos os novos projetos que eles tiverem..." (08/12/89)*

---

<sup>58</sup> Vide apêndice II.

*"Apesar de meu avô insistir comigo e inclusive estar contrário a que eu montasse a empresa e acreditar que o bom e importante na vida era a gente ter uma estabilidade e ele fez isso a vida inteira... Ele se dedicou à vida pública... à Universidade... mas nunca se ligou muito com o aspecto financeiro, ele sempre foi mais voltado para a cultura, para o social... falava várias línguas, estudava, conhecia música clássica como ninguém, tocava piano maravilhosamente bem, adorava ler... tinha uma visão de mundo muito mais desprendida sobre os aspectos econômicos que a gente possa imaginar... Ele tinha uma visão de mundo completamente diferente..." (21/12/89)*

*"Meu avô passou sua vida inteira dentro do ideal de ajudar aos outros, não uma posição paternalista mas ensinando a pescar. Eu acho que isto ele fez comigo. Acho que ele me ensinou a pescar e até me mostrou que não era o melhor só pescar pensando em comer os peixes. Num primeiro momento posso até ter negado isso inconscientemente, achando que eu deveria primeiro me preparar para depois pensar em distribuir os peixes. Hoje, eu tenho muito presente que se eu não distribuir permanentemente, também não vou conseguir nada para mim. A proposta de desenvolvimento na área de recursos humanos que a gente está iniciando na empresa, a proposta de conversar com nossos operários, buscar necessidades, de negociar, de acertar, de definir... eu acho que são coisas que estão me aproximando cada vez mais de meu avô." (21/12/89)*

*"Meu avô tem um papel fundamental em minha formação, o meu exemplo de homem, exemplo de conduta,*

*exemplo de tudo, de parâmetro, mas eu sempre critiquei internamente, inconscientemente, o idealismo desmedido dele..." (21/12/89)*

*"Quando seguidamente passava na minha cabeça a necessidade de estar voltado, de até aceitar uma função pública para poder levar as idéias que eu acredito que os homens que estão na função pública no Brasil se esqueceram - idéias de produtividade, de eficiência, de modernidade, de honestidade... Nisto vejo muito a meu avô, que certamente na iniciativa privada teria sido um homem com um sucesso incontestável..." (21/12/89)*

*"...um sonho na minha vida é estudar filosofia. Acho que uma coisa que está faltando na vida das pessoas é abrir a cabeça, é olhar o todo. Cada viagem que eu faço, e tenho viajado pelo menos uma vez por ano para fora do Brasil trago quinhentas coisas novas, quinhentas idéias, quinhentas propostas..." (21/12/89)*

*"...em relação ao nosso público interno, que é a força que faz com que a empresa produza, força de trabalho das pessoas que aqui estão, eu diria que cada vez fica mais claro que o papel da empresa não tem de ser uma coisa distante de seus colaboradores; deve estar muito presente, muito integrada neste sentido. Não uma atitude paternalista como muitos empresários pensam, isto é, que dando as coisas para seus trabalhadores vão receber algo em troca... Acho que cada vez mais a empresa tem de se voltar para este processo de comprometer as pessoas com uma evolução, comprometer as pessoas num processo de desenvolvimento, integrando a empresa com seus*

*empregados, integrando a empresa com o que há de mais moderno em tecnologia e de know how... acreditamos que havendo uma determinação bem direta da empresa no sentido de cobrar mais qualidade, de cobrar mais comprometimento, de cobrar mais velocidade nas coisas que são feitas, cobrar novas idéias... a empresa vai produzir mais, a empresa vai ter ganho de produtividade, vão fazer com que ela possa trazer benefícios para aqueles que trabalham nela como, por exemplo, a participação nos lucros, prêmios de assiduidade, benefícios a nível de assistência médica e assim por diante. Não se trata de uma atitude paternalista mas de uma atitude de troca..." (19/01/90)*

*"...o problema do mercado é um aspecto fundamental que se coloque na cabeça das pessoas. Acho que se a gente tiver consciência de fazer com que nossos empresários pensem em mercado, que os nossos funcionários de empresa pensem no mercado, vamos criar um mercado no Brasil realmente sem aquela posição paternalista da empresa dar as coisas... o prêmio que nós temos de participação nos lucros é prêmio de produtividade, é prêmio de assiduidade..." (21/12/89)*

*"...estamos investindo em determinadas áreas em que ninguém está investindo... temos uma área de OM aqui dentro e nenhuma empresa de construção no Rio Grande do Sul tem; temos uma área de Recursos Humanos sendo implantada; temos uma área com jornalistas - de Relações Públicas sendo montada...- estamos investindo neste processo porque acreditamos que isso será a evolução da empresa, que é assim que acontecerá no mercado. Outros*

*setores de atividade já estão apostando nisso aí. Construção ainda não. Quem está apostando está se destacando..." (21/12/89)*

Destacamos os seguintes enunciados:

- a empresa para o resto da vida;
- meu avô... exemplo de homem;
- função pública para poder levar idéias/nisto vejo muito a meu avô;
- empresa/comprometer as pessoas com uma evolução... num processo de desenvolvimento;
- o problema do mercado é um aspecto fundamental;
- estamos investindo em algumas áreas em que ninguém está investindo... quem está apostando está se destacando;

É interessante observar que no discurso do dirigente aparecem elementos de mediação no se que refere à ação mesma da empresa. Ou seja, ao falar da empresa ele tece um panorama mais amplo, uma espécie de visão de mundo, do qual a empresa seria um instrumento entre outros. A empresa não aparece no discurso como um fim em si mesma - *...queremos a empresa para o resto da vida. Não é para ganhar dinheiro em dois ou três anos...; comprometer as pessoas com uma evolução... num processo de desenvolvimento...* - mas como um agente. A empresa deve tornar-se possibilidade para certos ideais.

Quando examinamos a questão da constituição da empresa<sup>59</sup> destacamos a dimensão do ideal que opera no sentido do engajamento do sujeito em determinados atos.

<sup>59</sup> Vide item 4.1. a gente tem de fazer as coisas acontecerem: a constituição da empresa.

Na escolha das políticas de marketing e recursos humanos mais uma vez isto parece apresentar-se, ou seja, algo da ordem de uma cultura particular que convida o sujeito a um determinado estilo a cada vez que se lhe impõe uma opção.

Temos, agora, presente no discurso o personagem "meu avô" cuja qualificação não é nada menos do que "exemplo de homem".

Como vimos, o ideal é algo que responde a um lugar sempre presente na estrutura subjetiva; diz respeito às prerrogativas para a constituição do sujeito. Tendo isto em conta, é possível também considerar a importância do personagem "avô" apresentando-se neste lugar estrutural do ideal.

Indo aos limites desta possibilidade suporíamos uma enunciação da seguinte ordem: *sendo meu avô um homem, então não poderia eu ser como meu avô?* Embora não seja este o enunciado presente no discurso, ele é apreensível enquanto enunciação norteadora do enunciado.

Assim, o **eu** desde que se pense homem, embora guarde seus traços diferenciais - *meu avô... contrário a que eu montasse a empresa* - tem uma dívida simbólica com o avô.

Sempre há algo a pagar ao outro (Outro). Isto é condição da existência humana, ou seja, a aquisição de uma dívida simbólica.

Pode-se considerar que neste caso "avô" torna-se um dos agentes imaginários desta dívida. Dívida esta que é paga com respeito, admiração, reconhecimento e, sobretudo, com algo que torna-se absolutamente

inapreensível para o sujeito, que é o seu estilo pessoal. O eu paga com seu ser.

O dirigente diz literalmente que a política de recursos humanos é algo que o aproxima cada vez mais de seu avô ("*...A proposta de desenvolvimento na área de recursos humanos que a gente está iniciando na empresa, a proposta de conversar com nossos operários, buscar necessidades, de negociar, de acertar, de definir, eu acho que são coisas que estão começando a me aproximar cada vez mais de meu avô...*").

É apenas no plano subjetivo que a frase acima pode fazer algum sentido. A aproximação ao avô não é, evidentemente, factual, tratando-se de um avô já falecido. Esta frase por si só traz toda a dimensão da intricação dos registros real, simbólico e imaginário presentes na subjetividade. A realidade apreendida ou concebida é resultante desta intricação.

Algo da ordem do desejo, real inapreensível, inscreve-se simbolicamente através de um ideal de avô cuja conquista é mediada no plano imaginário por uma série de qualificativos - *ser mais voltado para a cultura, para o social; visão de mundo mais desprendida; uma posição não paternalista mas ensinando outros pescar...*

Na realização de uma escolha, a proposta de desenvolvimento na área de recursos humanos, por exemplo, este modo particular de estabelecimento de relações é inerente à estrutura. Trata-se, afinal, da impossibilidade que o sujeito o faça de outro modo.

Ou seja, ao realizar uma escolha impõe-se ao sujeito determinados condicionantes que dizem respeito as suas identificações, aos seus ideais. Não se trata nem ao menos do que alguém julga ser seu ideal. Antes disso, quando falamos aqui nesta ordem das identificações e do ideal, referimo-nos ao que traz a própria consistência a um ser, a possibilidade de reconhecer-se enquanto um num universo de relações.

Na escolha, assim como em qualquer ato empreendido pelo sujeito, esta condição do um busca ser assegurada. Este asseguramento, por sua vez, se dá pela via do sujeito fazer-se imaginariamente adequado ao que opera nele enquanto ideal, enquanto possibilidade identificatória, e assim de estabelecimento da unidade constantemente buscada.

#### 4.2.4. "eu era a pessoa que poderia resolver o problema": uma mudança na estratégia da empresa

Entre os atos e opções que marcam a breve história desta empresa destaca-se uma importante mudança em relação ao segmento de mercado visado e quanto à própria definição do negócio. Em outras palavras, a X-Engenharia opta pelo atendimento preferencial à pessoa jurídica, passando a não atuar mais como prestadora de serviços à pessoa física.

Participando de concorrências, a X-Engenharia estrutura-se cada vez mais de um modo francamente empresarial.

O que levou a X-Engenharia a realizar esta mudança, mudança esta que, pode-se dizer, constituiu-se em uma verdadeira virada estratégica?

As decisões que cercaram esta mudança foram resultado de uma análise racional das opções de mercado? Havia um planejamento estratégico que orientou os rumos da empresa? As decisões que cercaram a mudança foram deliberadas? Ou, ainda, seria possível considerar as decisões que cercaram a mudança resultado de um plano consciente, intencional e preestabelecido por parte das lideranças da empresa que no caso se restringem a um dirigente principal?

Apresentaremos a seguir o relato que o dirigente principal fez a respeito dos trâmites que cercaram o primeiro contrato da empresa cujo cliente é "pessoa jurídica". Este relato surge no curso da entrevista quando indagamos o dirigente principal sobre momentos marcantes da história da empresa. É a partir da execução do trabalho para este cliente que a mudança acima referida irá se observar.

Este relato, bastante pitoresco em algumas de suas passagens, parece-nos destacável para a partir do mesmo considerarmos as decisões que acabaram por resultar numa mudança na própria estratégia da empresa. A verificação sobre o caráter emergente ou deliberado<sup>60</sup> também é, aqui, oportuna.

---

<sup>60</sup> Trata-se do conceito elaborado por MINTZBERG (1985), op. cit..

## O Relato:

*"A primeira obra, a obra mais significativa que é um marco do início desta fase para nós (o atendimento à pessoa jurídica) foi o Banco X...*

*Terminado o episódio societário de 1981, quando comprei a parte de meus sócios, vi-me realmente em dificuldades de levar o negócio adiante em função de não ter obras de peso, obras de grande consistência, de faturamento, etc... pouco tempo depois encontrei o arquiteto que tinha sido meu chefe na última empresa em que eu tinha trabalhado e ele disse que tinha um negócio que acreditava que seria bom para mim. Era uma proposta que havia sido feita a ele e que naquele momento ele não tinha condições de assumir. Assim, fui apresentado por ele a este cliente. O Banco X tinha contratado uma construtora das mais conceituadas aqui no Estado, antiga, velha, para reformar o prédio estilo neoclássico. Já trabalhavam há seis meses e dos 4000m<sup>2</sup> totais eles haviam reformado apenas 300m<sup>2</sup>.*

*Além disso, tinha problemas de projeto, custo, etc...*

*Fui conversar com o gerente de patrimônio e ele falou que precisava de um diagnóstico - o que fazer para ter a obra pronta em quatro meses - ...ele comenta comigo que a diretoria do banco havia sido informada de que eu era a pessoa que poderia resolver o problema...*

*Subi para o andar onde a empresa estava trabalhando, eram seis horas da tarde e às seis e meia eu estava lá e os caras foram embora da obra. Mas não trabalham?! Não. Só até às seis e meia. No dia seguinte fui para lá às sete horas e os caras não chegavam... os operários chegaram às nove. O que é que houve? - 'é que*

*nós fomos para a empresa e a empresa nos traz aqui de caminhonete...' - acompanhei durante o dia o trabalho, vi, visitei o prédio todo ... Conversei com o arquiteto responsável e ele me fala que a obra não tem problema de prazo, que pode ir "tocando devagarinho" ...*

*Cheguei na sala do gerente de patrimônio às cinco horas da tarde do segundo dia que estava lá e disse a ele que tinha a solução para o banco e que assumia a obra... Ele me perguntou se eu tinha condições de apresentar um plano na semana seguinte. Disse a ele que já havia feito o plano. Fiz um croqui de todo o prédio, fiz uma lista de tudo o que o banco deveria definir, tudo o que o arquiteto deveria definir, como eu pensava que a construtora deveria se portar... Disse a ele que queria o mesmo valor de administração que a empresa que estava fazendo a obra recebia, o mesmo valor de porcentagem de administração...*

*A pergunta dele era - 'Mas como é que tu queres tirar a empresa que está fazendo a obra?'... Eram dez da noite quando ele tocou o telefone para falar com o diretor chefe dele mas ele não estava... procurou o dono do banco... ele me chamou na sala dele e apresentei a ele minha idéia. Falei que no dia seguinte colocava quinhentas pessoas a trabalhar no prédio e que em noventa dias concluía a reforma (o pedido do banco era de 120 dias)...*

*Caminhamos pelo prédio até as duas horas da manhã e expliquei a ele o que eu iria fazer...*

*No dia seguinte eles rescindiram o contrato com a empresa...*

*Na semana seguinte coloquei quatrocentas pessoas a trabalhar na obra... desmanchamos um andar inteiro em uma noite... o arquiteto para se desvencilhar do problema chegou a contratar cinco arquitetos para dividir o projeto...*

*Fizemos a conta: esta obra vai custar dois milhões de dólares... assim, trezentos mil dólares de administração...eu estava entusiasmado, pensava em trocar de carro e pagar todos os pepinos da empresa... mas a obra virou seis milhões de dólares com as sofisticações todas que os caras inventaram...*

*Cheguei a dormir seis dias dentro da obra. Nas últimas semanas quando eu vi a obra quase pronta eu comia, dormia lá, saía apenas para tomar banho e namorar um pouco. Não tinha dia, não tinha noite, não tinha hora, eu sempre estava dando incertas por lá...*

*Mandei vir de avião carpete e revestimento plástico para a parede pois não daria tempo de pintar...*

*E fizemos uma demonstração, tenho certeza disto, de que se a gente bota um pouco de sangue nesta jogada a gente consegue grandes resultados...*

*E o marketing foi bem feito porque o fato de um dos diretores do banco ter me visto às dez horas da noite e quando ele retornava às nove horas da manhã eu ainda estava lá correndo de um lado para outro... Foi um impulso bastante interessante o tanto que eles ficaram reconhecidos...*

*Não esqueço quando faltava um dia para a inauguração do prédio reformado e eu tinha oitenta mulheres limpando o prédio, gente ainda trabalhando na pintura, montando folhagens, estrado de madeira para o palco, microfones, etc... e fui chamado pelo presidente com toda a diretoria reunida para tomar uísque e me entregaram uma carta que até hoje está no currículo da nossa empresa que falava - Competência, Qualidade, Paz, Eficiência - todas as "ências" que são válidas para a reforma interna e externa do prédio em noventa dias...*

*Fui a conta nº3 no banco... e este trabalho nos possibilitou abrir algumas portas. Nada como ter um cartão de visitas, uma carta de um grupo poderoso e forte para quem foi demonstrada a capacidade de trabalho...*

*Episódios como este reforçaram a idéia de fazer as coisas com prazos cada vez mais rápidos, vender qualidade e prazo, o que numa residência não seria possível de fazer..." (em 08/02/90)*

#### a) Decisão e Oportunidade

Algo que em primeiro lugar é destacável neste relato é o modo como uma conversa que não era marcada por nenhuma formalidade ("*encontrei o arquiteto que tinha sido meu chefe na última empresa em que eu tinha trabalhado e ele disse que tinha um negócio que acreditava que seria bom para mim...*") ganhou, para este dirigente, o sentido de uma oportunidade.

Isto deve ser observado pois pode-se indagar se o sentido de oportunidade neste caso baseava-se em algum dado de realidade apreensível e concreto. Qual é a materialidade da oportunidade?

Por um lado, uma consideração apenas de bom senso é a de que uma conversa informal resulta em respostas informais; e, por outro lado, a X-Engenharia não tinha nenhuma experiência específica em reformas de bancos. Até o momento a X-Engenharia havia se dedicado à construção e reforma de residências.

Então, qual a materialidade da oportunidade? O fato de que de uma conversa informal resulte um encaminhamento efetivo (Marco vai conversar com o gerente de patrimônio do Banco) faz pensar que algo de extrema importância ocorre nesta aparente simples conversa.

A oportunidade se constitui para Marco. Ou seja, uma oportunidade não é um dado, não é um fato. Ela é mais propriamente o modo particular através do qual alguém pode apreender um fato ou um suposto dado de realidade. Uma conversa informal se traduz para Marco em uma oportunidade. Parece que isto só foi possível pelo modo singular que Marco encontra para se engajar no universo das significações.

Os seguintes enunciados fazem parte do relato:

- "*o arquiteto que tinha sido meu chefe tinha um negócio que acreditava que seria bom para mim*" e depois em relação ao gerente de patrimônio - "*ele comenta comigo que a diretoria do banco havia sido informada que eu era a pessoa que poderia resolver o problema*".

Estes enunciados se destacam e são bastante dignos de comentário pelo que revelam em sua estrutura de uma posição subjetiva de quem as enuncia: este que enuncia supõe que há um outro ("*o arquiteto acreditava ...a diretoria do banco havia sido informada...*") que espera algo dele.

Este posicionamento subjetivo (alguém espera algo de mim) apresenta a expressão do modo como alguém pode tratar com aquilo que se lhe apresenta como real. Apresenta o traço da alienação no outro (Outro), isto é, *eu* faço algo porque *ele* quer isto de mim, deste modo se produz uma

antecipação de uma imagem ideal em relação à qual o sujeito buscará se fazer conforme para a manutenção deste ideal, assumindo riscos e responsabilidades que poderão resultar em empreendimentos espetaculares.

Esta antecipação de imagem faz com que o sujeito, ao julgar que decide, nada mais faz do que corresponder a uma atribuição significativa para o seu ideal, operação da qual ele não se dá conta.

A alienação no outro é algo próprio e constitutivo do humano enquanto ser falante e deste processo o sujeito conserva os ideais que estão inscritos no universo de significações deste outro que se presta como lugar fundamental de alienação.<sup>61</sup>

Repetir o posicionamento subjetivo da alienação incide diretamente no reencontro destes ideais.

*"...ele disse que tinha um negócio que acreditava que seria bom para mim" e "...ele comenta comigo que a diretoria do banco havia sido informada que eu era a pessoa que poderia resolver o problema".* Estas frases, se fazemos uma suposição sobre o processo inconsciente presente em sua estrutura, ou, dito de outro modo, o lugar de enunciação que sustenta estes enunciados, poderiam ser lidas do seguinte modo: meu interlocutor tem de mim determinada imagem e é através desta imagem que eu me vejo pois ela remete a algo muito primitivo de minha própria constituição enquanto sujeito; remete à minha própria unidade enquanto ser. Farei tudo para que esta imagem se preserve e para isso irei avançar em direção a certos ideais

<sup>61</sup> O termo alienação é empregado aqui a partir de sua utilização em psicanálise, por Lacan e na sua inspiração hegeliana; vide LACAN, J. Os Quatro Conceitos Fundamentais da Psicanálise, livro 11, Zahar, RJ, 1979, pg. 193 e sgts.

que têm a ver com a cultura particular da qual me servi para sustentar essa unidade primitiva que fui.

É preciso supor algo da ordem de um imperioso ideal de sucesso e realização para compreender como a oportunidade veio a se constituir para Marco. No caso, diante de um apelo ao narcisismo como *a pessoa que poderia resolver o problema*, a resposta de Marco. é a de um evidente engajamento. Talvez nem seja preciso dizer que outro poderia responder diferentemente: com indiferença, afastamento, impotência, aniquilamento, etc...

#### b) O Trabalho num Esforço de Marketing

*"Ele me perguntou se eu tinha condições de apresentar um plano na semana seguinte. Disse a ele que já havia feito o plano..." ; "...falei que no dia seguinte colocava quinhentas pessoas a trabalhar no prédio e que em noventa dias concluía a reforma (o pedido do banco era de 120 dias)..."; "...fizemos uma demonstração, tenho certeza disto, de que se a gente bota um pouco de sangue nesta jogada a gente consegue grandes resultados..."; "...o marketing foi bem feito... Foi um impulso bastante interessante o tanto que eles ficaram reconhecidos..."; "...entregaram-me uma carta que até hoje está no currículo da nossa empresa que falava - Competência, Qualidade, Paz, Eficiência - ..."; "...este trabalho nos possibilitou abrir algumas portas..."*

O que leva alguém a "*botar sangue numa jogada*"? Esta expressão que é uma metáfora conduz a associações significantes. Em um exercício das possibilidades imaginárias, poder-se-iam tecer as seguintes associações: botar sangue- sangue do meu sangue-filiação-família-pesquisa do sangue-pesquisa de paternidade-ferida-morte-botar sangue numa jogada-jogada de vida e morte... etc...

Quando alguém fala que "*bota o sangue na jogada*" não estará de algum modo dizendo que ali se jogam suas possibilidades de existência, como num jogo de tudo ou nada. Joga-se para vencer pois a derrota seria fatal.

Assim, diante deste cliente poderoso com quem por uma via, como vimos, de se fazer conforme a uma imagem de respeito e reconhecimento o contrato foi firmado era preciso num segundo momento "*botar o sangue na jogada*". A lógica subjetiva parece caminhar na mesma vertente, ou seja, a de existir segundo um ideal que se elabora na relação com o outro. Um cliente poderoso, é possível supor, convoca para um ideal de sucesso. É preciso supor, também, que Marco identifica-se com um ideal de sucesso.

Veja-se esta passagem do relato: "*... o marketing foi bem feito porque o fato de um dos diretores do banco ter me visto às dez horas da noite e quando ele retornava às nove horas da manhã eu ainda estava lá correndo de um lado para outro...*"

A suposição do olhar do outro é marcante nesta frase. Talvez a expressão poderia ter sido - "preciso mostrar a eles, que são poderosos, como posso ser o melhor".

É preciso, enfim, pensar que há algo que vai além dos planos formais, ordenados e planejados orientando esta sequência de atos decisórios. Algo que permite assumir um contrato com prazo para 90 dias após seis meses de trabalho infrutífero de uma conceituada empresa; que faz alguém acreditar-se como portador de soluções; e ainda, mais do que isto, a trabalhar, "botar o sangue", para revelar-se efetivamente um sucesso.

c) "...estar entre as melhores ..." ou a carta viciada na decisão

Entre 1981 e 1989, segundo relata o dirigente principal e, também, conforme foi possível verificar em diversas reportagens publicadas na imprensa local, a empresa segue um caminho de desenvolvimento e consolidação.

Embora o ideal de sucesso seja um valor social reconhecido e compartilhado<sup>62</sup>, nem todos os projetos, negócios ou empresas seguem em direção a este ideal. Afinal, as falências, estelionatos, estagnação são o dia a dia de muitas empresas.

É claro que o aprimoramento na técnica administrativa, o treinamento dos recursos humanos, as lições de marketing, finanças e informática são fatores fundamentais no encaminhamento do sucesso empresarial. Mas serão suficientes?

<sup>62</sup> Vide AULAGNIER, Piera. A Violência da Interpretação. Imago, RJ, 1979, p. 167 e sgts.

Se tomamos como objeto de estudo a questão da decisão e as lacunas que deixam as concepções que a tomam como efeito ou expressão do homem visto pelo prisma de "*homo economicus*" ou racionalmente orientado, é porque determinadas situações trazem um caráter verdadeiramente paradoxal entre o suposto racional e a decisão.

Este caráter paradoxal pode, por exemplo, bem expressar-se nos termos da competência e performance.

Uma organização é competente para determinados atos mas não os realiza? Por quê?

O contrato da X-Engenharia para a reforma do banco é um exemplo que leva a considerar as diferenças entre competência e o ato efetivo de decisão. Parece não existir uma relação de causa e efeito entre competência e decisão (performance).

A competência para uma decisão pode ser pensada como o conjunto de conhecimentos, normas, técnicas, métodos, procedimentos sequenciais, etc... No exemplo trabalhado, no entanto, a competência, embora suposta, não é determinante no ato de decisão. A competência fica em suspenso no engajamento daquele que decide num ato.

O engajamento do sujeito num ato implica que o *eu*, queira-o ou não, expresse-se segundo o que chamávamos de *cultura individual*, ou seja, o modo particular com o qual o sujeito se inscreve no campo do Outro, definido pela cultura num sentido amplo. O modo de inscrição no campo do

Outro é sempre singular e tende a remeter invariavelmente a uma outra cena marcada pelo imaginário individual.

A cultura num sentido amplo das decisões em uma empresa, tem a ver com um conjunto de conhecimentos (técnica, mercado, etc...). Mas o ato de decisão em sua singularidade tem uma relação tangencial, ou mesmo assintótica com a cultura neste sentido amplo.

Lacan<sup>63</sup>, a partir de Chomsky e Austin, estabelece uma diferença entre *competência e performance*, para falar de duas posições distintas do engajamento do sujeito em uma decisão. A competência linguística, por exemplo, refere-se à possibilidade de todo homem lidar com a linguagem e as estruturas sintáticas. A performance, por outro lado, remete ao uso da palavra. "Eu te maldigo, eu te deserdo" são segundo Austin frases performativas, constituem um ato pois engajam alguma coisa entre aquele que as enuncia e este que escuta.

É neste sentido que parece necessário estabelecer uma diferença entre competência e ato no que se refere à decisão. A decisão supõe algo que vai além da competência. Ela implica um uso performativo da linguagem e é intrínseca a este uso uma dimensão da relação nele implicada. Ou seja, quem é o interlocutor que demanda a mensagem e, como efeito, de que modo este que enuncia se implica com o interlocutor (presente ou imaginário).

Vejamos novamente as frases: "*o arquiteto que tinha sido meu chefe tinha um negócio que acreditava que seria bom para mim*" e "*ele comenta*

<sup>63</sup> LACAN, J.. Lettres de l'École. Bulletin Interieur de l'École Freudienne de Paris, nº 23, abril de 1978.

*comigo que a diretoria do banco havia sido informada que eu era a pessoa que poderia resolver o problema".*

Estas frases atuam sobre o receptor que as responde com um ato. Elas produzem naquele que as escuta efeitos que são propriamente o comando de uma resposta. Este produz 'algo' que dá sustentação à mensagem. Poderíamos considerar que esta função, quase sempre não levada em consideração em procedimentos que engajam decisões de um sujeito, marca a condição preparatória para a produção de um ato.

Trata-se, assim, do modo privilegiado pelo qual é tomado o emissor da mensagem. Se este confunde-se imaginariamente com o ideal, sua mensagem exige resposta.

Assim como num jogo cujas cartas estão viciadas e o resultado tende à repetição, as relações marcadas pelas identificações imaginárias tendem a em cada ato reescrever a mesma história. Isto se dá nem sempre com os mesmos personagens, tampouco ancorado no mesmo cenário, mas certamente atravessado por uma única e mesma estrutura.

#### d)Elementos para uma Conclusão

O exemplo que trabalhamos, aqui, é o de uma *estrutura simples*, onde as decisões e a definição de estratégias da empresa concentram-se no topo que em geral é representado por um dirigente principal.

A suposição de que há algo da ordem de uma *cultura particular* que se apresenta como determinação importante no curso do processo decisório deste dirigente principal encontra sua sustentação na relação mesma deste dirigente com seus ideais. Ou seja, a realidade é tomada segundo um padrão singular. Singularidade esta que se ancora nas relações que o sujeito pode tramar com seus "outros" constitutivos - a família, grupo de origem, história pessoal, etc... etc... e que vem configurar um determinado padrão imaginário nas relações atuais.

A presença de um padrão imaginário compartilhado nas organizações cuja estrutura é muitas vezes outra que a estrutura simples tem sido também objeto de estudo. Não avançamos por hora neste sentido.

Outra consideração que se impõe refere-se à pertinência em supor um engajamento subjetivo em qualquer decisão no contexto das organizações. Isto se coloca já que em determinados níveis e estruturas organizacionais a rotinização de decisões parece não acarretar o engajamento do sujeito em escolhas. Deve-se, por outro lado, levar em conta que a explicitação das relações de poder podem produzir um empobrecimento das possibilidades significantes próprias à linguagem. Nada inventivo ou criativo se produziria numa relação onde emissor e receptor fossem aprisionados por significados privilegiados. Ou seja, quando há um trabalho explícito e insidioso no sentido de que sobreponha-se à cultura individual a cultura da organização com seus valores e modelos consagrados. Nesta situação produzir-se-ia algo como um hipotecamento real das condições de enunciação do receptor no emissor.

Quando Marco responde com um ato ao apelo - *eu era a pessoa que poderia resolver o problema* -, sobre a mensagem do emissor sobrepõe-se

algo da ordem da *cultura individual* que traz ao ato em questão o agenciamento de uma significação privilegiada.

O emissor opera como representante de um lugar ideal para o sujeito.

Deve-se, contudo, acrescentar a hipótese de que, se há entre emissor e receptor o partilhamento de uma cultura cujos valores sejam por demais explícitos, o emissor perde o lugar de representante para ser agente real de uma significação.

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao propormos a abordagem psicanalítica à questão da decisão e, especificamente, no estudo da gestão, partimos de algumas suposições básicas. A **primeira** delas é que o modelo de homem que se deduz das prescrições da administração tradicional é frágil, insuficiente e até mesmo insustentável no domínio dos fenômenos organizacionais e experiências de gestão. A **segunda** é que, também na gestão, uma decisão é um ato humano por excelência. A **terceira** suposição, e esta é relativa a própria abordagem psicanalítica, é que o humano desde que ser sujeito à linguagem, está marcado em toda sua produção simbólica por uma estrutura que opera inconscientemente.

Além disso, propor uma abordagem psicanalítica a uma questão implica também reconhecer como um princípio de trabalho que não se trata de buscar um novo saber, ou um saber alternativo que possa trazer a chave, a resposta ou uma verdade final. A psicanálise não constitui um saber que possa ser tomado no lugar da verdade. Entretanto, abstraindo uma estrutura que diz respeito aos processos e operações subjetivas, ela aponta para aquilo que faz fracassar o saber.

Assim, recorreremos à psicanálise no sentido de poder apreender as condições estruturais do fracasso de um determinado saber, ou seja, a racionalidade na decisão.

O exame de decisões no caso apresentado indica que o dirigente em questão vive subjetivamente um imperioso ideal de sucesso. Este ideal de sucesso apresenta efeitos que vão além de engajar este dirigente no estabelecimento de metas, planos e ideais conscientemente assumidos. O próprio modo como ele configura a realidade é tributário deste ideal a ponto, por exemplo, de poder perceber uma oportunidade ou uma ausência de concorrência onde, talvez, outro poderia encontrar uma situação diferente.

A decisão ou, em outras palavras, o engajamento do sujeito em um ato, não pode, deste modo, ser pensada como o resultado de uma análise racional de dados da realidade, mas como um posicionamento que responde ao modo através do qual o sujeito sente-se adequado àquilo que supõe ser dele esperado.

Como foi indicado na análise do caso, é preciso ir ao particular, às palavras do sujeito aí implicado para que possamos apreender esta noção de que quando ele fala, ele o faz desde um determinado lugar. Ou seja, há um ponto de ancoragem, lugar de enunciação, no discurso.

Uma decisão é também e, sobretudo, um ato de fala. É o engajamento do sujeito em uma palavra. E, ao implicar-se em uma palavra, o sujeito o faz dadas certas condições de enunciação. Ou, em outras palavras, segundo um mito individual, um padrão imaginário na apreensão do real.

No caso apresentado destacamos alguns segmentos da fala deste dirigente e líder de empresa que tomados na associação aos atos empreendidos revelam-se como supostamente indicadores das condições de enunciação ou do que chamávamos o mito individual. Enunciados como: "a

*gente tem de fazer as coisas acontecerem", "eu não tinha nascido para ser igual aos outros", "meu pai infelizmente tinha um sócio", "meu avô passou sua vida inteira dentro do ideal de ajudar aos outros", "eu era a pessoa que poderia resolver o problema", dizem algo sobre o modo como este que enuncia - o eu em questão - toma o real e se engaja nas relações.*

Na produção de um ato, uma decisão, estas condições de enunciação nas quais o eu se ancora, presentificam-se. Mais do que isto, marcam um estilo.

Assim, a todo apelo do Outro, que pode estar representado por um interlocutor, o eu responde com seu estilo.

Quando um dirigente, líder de empresa, decide sobre os rumos do negócio, forçosamente este modo de operar da subjetividade está implicado.

O estudo realizado nos permite apreender a necessidade de refletir e igualmente operar na gestão tendo em conta e conferindo o devido valor, bem como, a devida posição a estes processos. Negligenciar o subjetivo na decisão é compatível com a crença de realidade inequívoca; com a concepção que é a partir da realidade como um dado natural que as oportunidades se estabelecem; compatível, enfim, com a esperança de uma racionalidade perfeita.

É preciso dizer também que trata-se aqui de primeiras verificações nesta tentativa de aproximação entre gestão e psicanálise.

Esta tentativa tem sido feita, aliás, de diferentes maneiras e por diferentes autores.

Trata-se de um campo de investigação aberto.

No que se refere ao desenvolvimento deste trabalho vemos apresentarem-se de imediato alguns caminhos como: 1) a elaboração e aprimoração da abordagem psicanalítica - as considerações teóricas sobre as condições de produção de um ato de Lacan<sup>64</sup> e o uso performativo da linguagem trabalhado por Austin<sup>65</sup> apontam para caminhos possíveis de elaboração; 2) a produção de estudos de caso com esta abordagem, tanto em organizações de *estrutura simples* e outras, a fim de que, a partir de material clínico, se avancem as hipóteses teóricas; 3) a elaboração e realização de projeto de intervenção junto a dirigentes, sujeitos implicados em atos de gestão, que leve em conta a forma de pensar a questão da decisão que aqui trabalhamos. Intervenção que requer por sua vez a elaboração de uma metodologia adequada.

<sup>64</sup> Lacan, J.. Le Temps Logique et l'assertion de certitude anticipée. in *Écrits*, Seuil, Paris, 1966.

<sup>65</sup> Austin, J.L.. Quando Dizer é Fazer, palavras e ação. Artes Médicas, Porto Alegre, 1990.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L.. A Concept of Corporate Planning. Nova York, John Wiley, 1970.
- AKTOUF, Omar. Le Management entre Tradition et Renouveau. Quebec, Gaetan Morin, 1989.
- ALISON, Graham T.. Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. The American Political Science Review, v.63, n.3, set/1969.
- ANDREWS, K. R.. The Concept of Corporate Strategy. Dowsnes Irwin, 1971.
- AULAGNIER, Piera. A Violência da Interpretação. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- AUSTIN, John Langshaw. Quando Dizer é Fazer - palavras e ação. Porto Alegre, Artes Médicas, 1990.
- BALTRUSAITIS, Jurgis. Amorphoses, les perspectives dépravées. Paris, Flammarion, 1984.
- BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo, Atlas, 1971.
- BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Londres, Heinemann, 1979.
- CROZIER, M. e FRIEDBERG, E.. L'acteur et le système - Les contraintes de la action collective. Paris, Seuil, 1977.
- CYERT, Richards e MARCH, James. A Behavioral Theory of the Firm. New Jersey, Prentice Hall, 1963.

FREUD, Sigmund. A Interpretação dos Sonhos (1900-1901). Rio de Janeiro, Imago ES, v.5, 1972.

\_\_\_\_\_. Notas sobre um Caso de Neurose Obsessiva. Rio de Janeiro, Imago ES, v.10, 1977.

\_\_\_\_\_. O Narcisismo: Uma Introdução (1914). Rio de Janeiro, Imago ES, v. 14, 1974.

\_\_\_\_\_. Psicologia de Grupo e a Análise do Ego (1921). Rio de Janeiro, Imago ES, v. 18, 1976.

\_\_\_\_\_. A Negativa (1925). Rio de Janeiro, Imago ES, v. 19, 1976.

KETS deVRIES, Manfred e MILLER, Danny. L'entreprise névrose. Paris, McGraw-Hill, 1985.

\_\_\_\_\_. Narcisisme et leadership: une perspective de relations d'objets. Revue Internationale de Gestion, v.13, n.4, nov/88.

LACAN, Jacques. Écrits. Paris, Seuil, 1966.

\_\_\_\_\_. Le Mythe Individual du Névrose. Ornicar?, v.17/18, Paris, Seuil, 1979.

\_\_\_\_\_. Os Escritos Técnicos de Freud -1953-1954. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. Os Quatro Conceitos Fundamentais da Psicanálise. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. Lettres de L'École. n.23, abril/1978.

LAPIERRE, Laurent. Imaginaire, Gestion et Leadership. Revue Internationale de Gestion, fev/1987.

LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J.B.. Vocabulário de Psicanálise. São Paulo, Martins Fontes, 1978.

LEW, R.. A denegação na Obra de Freud. etc&tao, publicação interna da EFSP, n.2, 1981.

LINDBLOM, Charles. The Science of "Muddling Through" in Faludi, Andreas. A Reader in Planning Theory. Pergamon Press, 1973.

MARCH, James e SIMON, Herbert. Teoria das Organizações. Rio de Janeiro, USAID, 1967.

MILLER, D.; KETS deVRIES, M. e TOULOUSE, J.M.. Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment. Academy of Management Journal, v. 25, n. 2, jun/1982.

MILLER, D.; TOULOUSE, J.M. e BÉLANGER, N.. Top Executive Personality and Corporate Strategy - Three Tentative Types. Polígrafo da McGill University, Montreal, 1983.

MILLER, D.; TOULOUSE, J.M.. Strategy, Structure, CEO Personality and Performance: an empirical study of small firms. Polígrafo da McGill University, Montreal, 1986.

MINTZBERG, Henry. The Manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, julho-agosto/ 1975.

\_\_\_\_\_. An Emerging Strategy of "Direct" Research. Administrative Science Quaterly. v.24, dez/1989.

- \_\_\_\_\_. Structuring in Five. Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
- \_\_\_\_\_. e WATERS, J. A.. The Mind of the Strategist(s), in S.Srivastra. The Executive Mind. Jossey Bass, 1983.
- \_\_\_\_\_. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. Academy of Management Journal, v.25, n.3, 1982.
- \_\_\_\_\_. Of Strategies. Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, n.6, 1985.
- MINTZBERG, Henry e WESTLEY, Frances. Profiles of Strategic Vision: Levesque a Iacocca, in Conger, J. e Kanungo, R. e ass.. Charismatic Leadership. São Francisco, Jossey Bass, 1988.
- QUINN, J.B. e COLLEGE, D.M.. Mudança Estratégica: Incrementalismo Lógico. INCISA, Série desenvolvimento de Executivos, 1979.
- ROTTER, J.B.. Generalized Expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, 1966, 80, W.609.
- SIMON, Herbert. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro, USAID 1965.
- SPROUL, Lee; WEINER, Stephen e WOLF, David. Organizing an Anarchy. Chicago, University of Chicago Press, 1978.
- WATERMAN, R.; PETERS, T. e PHILLIPS, J.. Structure its not Organization. Business Horizons, 1980.

ZALEZNIK, Abraham. Power and Politics in Organizational Life. Harvard Business Review. Maio/junho 1970.

Jornais Citados:

-O Rio Vale, Santa Cruz do Sul, de 11/01/1989

-Jornal do Comércio, Porto Alegre, de 24/08/1989

-Opinião Pública, Pelotas, de 06/01/1989

-Zero Hora, Porto Alegre, de 30/07/1989; 11/1989 e 17/01/1990;

-Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, de 14/01/1990

## APÉNDICES

## APÊNDICE I

Considerações sobre a Metodologia:

O Estudo de Caso apresentado está baseado, no que se refere à **coleta de dados**, em entrevistas ao dirigente da empresa em questão - aproximadamente seis horas de entrevistas gravadas em fitas cassete - que foram concedidas no período de dezembro/89 à fevereiro/90; e no exame de matérias sobre a referida empresa publicadas pela imprensa ao longo do ano de 1989.

As **entrevistas** foram conduzidas a partir de uma pergunta aberta e geral com o propósito de levar o entrevistado a falar do modo o mais livre possível sobre sua empresa e sua experiência enquanto empresário, seguida de perguntas de esclarecimento colocadas à medida que a entrevista avançava.

**Nortearam as entrevistas, em primeiro lugar** a colocação inicial de que gostaríamos de escutar sobre a história da empresa, passada e presente. Esclarecemos que não nos interessava apenas a sucessão de fatos ocorridos, pois tínhamos, também, um vivo interesse em escutar sobre todas e quaisquer circunstâncias que cercavam os fatos, fossem elas reais ou imaginárias, ou seja, toda a sorte de idéias, preocupações, aspirações, temores que porventura teriam acompanhado o entrevistado no desenrolar da história da empresa: **em segundo lugar**, nortearam as entrevistas **perguntas** do estilo seguinte, por exemplo:

- "Gostaria que você falasse sobre como ocorreu a constituição da empresa";
  - "O quê, na sua opinião leva alguém a arriscar?";
  - "Existe um divisor de águas na história da empresa - de prestadora de serviços a pessoas físicas para atendimento a pessoas jurídicas a partir de participação em concorrências públicas. Como você compreende estas mudanças?";
  - "Quais são suas relações com a vida pública?";
  - "O quê, a seu ver, leva a empresa a adotar determinadas políticas para seus recursos humanos";
  - "O que significou para a empresa a execução da obra X?";
  - "Gostaria que você falasse sobre momentos marcantes na vida da empresa";
- etc.

Outras perguntas se somaram a estas. A medida em que o entrevistado falava, agregávamos pequenas questões que tinham como propósito o convite para avançar, esclarecer ou detalhar determinadas colocações.

As matérias publicadas na imprensa foram fonte de dados sobre o histórico da empresa, políticas de recursos humanos, situação no mercado, além de permitirem a confrontação com informações colhidas nas entrevistas.

Para a **análise dos dados**, o material gravado foi transcrito. Sobre esta transcrição foi feita uma categorização, estabelecendo-se os eixos temáticos principais abordados nas entrevistas. Os eixos temáticos estabelecidos foram os seguintes:

1. Filosofia da Empresa;
2. Formação Pessoal, Educação e Visão de Mundo;

3. Atuação como Empresário e na Vida Pública;
4. Constituição, Evolução e Mudanças da Empresa;
5. Momentos marcantes na História da Empresa.

A categorização foi um recurso para a organização dos dados das entrevistas.

A partir disto centramos o trabalho na análise de quatro situações de decisão que se destacavam na história da empresa.<sup>66</sup>

Privilegiar determinados extratos da fala do entrevistado é algo que não podemos compreender como exterior a relação estabelecida entre entrevistado e entrevistador e, num segundo momento, entre o pesquisador e o texto estabelecido a partir da fala do entrevistado. Na leitura nos enunciados do entrevistado buscou-se indicações das condições de produção dos mesmos.

Este modo de tomar os enunciados é próprio à psicanálise e seu método. O analista convida o analisante a falar livremente sobre tudo que lhe ocorre enquanto pensamentos e suas intervenções caminham na direção de fazer com que de algum modo emergjam as condições de produção destes enunciados. Condições que estão referidas às alienações imaginárias próprias a este que fala e das quais ele não se dá conta.

Embora seja de um caráter radicalmente diferente uma entrevista no quadro de uma pesquisa e um processo analítico propriamente dito, o método de análise do discurso empregado neste trabalho inspira-se nas considerações

---

<sup>66</sup> Vide capítulo IV, Um Estudo de Caso.

que a psicanálise faz sobre a estrutura da linguagem e sua estreita relação com a estrutura subjetiva.

## APÊNDICE II

### Organizações de Estrutura Simples

Segundo Mintzberg<sup>67</sup> a *estrutura simples* caracteriza-se, sobretudo, por pouca elaboração, pequena tecno-estrutura, poucos assistentes especializados, uma divisão de trabalho pouco definida, diferenciação mínima entre as unidades e pequena hierarquia administrativa. O comportamento é pouco formalizado e, também, há pouca preocupação com planejamento, treinamento e mecanismos de coordenação.

Como mecanismo de coordenação privilegiado o autor destaca a supervisão direta:

"o poder sobre todas as decisões importantes tende a ser centralizado pelo dirigente principal. Assim o ápice estratégico emerge como uma parte chave na estrutura".<sup>68</sup>

Neste contexto o dirigente principal tende a ter um largo espectro de controle e, como decorrência, o processo decisório torna-se flexível.

Mintzberg acentua que a formulação de estratégias nesta estrutura é responsabilidade do dirigente principal. Processo, este, que tende a ser mais intuitivo do que analítico, frequentemente desenvolvendo-se sob incerteza e orientado para a busca agressiva de oportunidades.

<sup>67</sup> Vide Mintzberg, H. Structuring in Five. Englewood Cliffs, NJ, 1980.

<sup>68</sup> idem, p. 156.

Ganha importância aí a visão do dirigente principal:

"Não é surpreendente que o resultado estratégico - raramente explícito - reflita a visão implícita do dirigente principal quanto à posição da organização em seu ambiente".<sup>69</sup>

Na *estrutura simples* a liderança e o modo empreendedor são mais significativos do que outros aspectos mais formais do trabalho administrativo.

O *modo empreendedor* é caracterizado pela centralização do poder no dirigente principal cujo comportamento é dominado por uma procura ativa de oportunidades, pela busca do objetivo de crescimento e, sobretudo, por dramáticos saltos à frente em face da incerteza. A estratégia do empreendedor não é um plano formal, detalhado no papel. É uma visão pessoal, um conceito de negócio.<sup>70</sup>

Em suma, o foco na *estrutura simples* está no líder, sendo a organização maleável e respondente as suas iniciativas.

---

<sup>69</sup> idem, p. 158.

<sup>70</sup> Vide Mintzberg e Waters. *The Mind of the Strategist in The Executive Mind*, Jossey-Bass, 1983.