

---

# INTERIORIDADE, GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA REALIDADE PSÍQUICA COMO FUNDAMENTO DA GESTÃO

Laurent Lapierre

Título original: *Intériorité, gestion et organisation:  
de la réalité psychique comme  
fondement de la gestion*

Tradução: *José Roberto Heloani*

## INTRODUÇÃO

Neste texto, propomos ao leitor uma aproximação um pouco diferente. É sob o ângulo da interioridade que trataremos da dimensão subjetiva, uma dimensão esquecida, da relação entre o indivíduo e a organização, e é o gerente que aprenderá particularmente nossa atenção. *A interioridade é o aspecto mais secreto e mais misterioso do indivíduo, em seus componentes tanto cognitivos como afetivos.* A interioridade é portanto o que caracteriza mais profundamente e mais autenticamente o sujeito, o que está no coração de sua subjetividade.

Nos programas usuais de formação em gestão, observa-se a tendência em desvalorizar a subjetividade em proveito da objetividade. Preconiza-se geralmente a utilização de análises objetivas e quantitativas das realidades do mercado, ocasiões e ameaças, e das realidades da empresa forças e fraquezas. Entretanto, gerir implica necessariamente escolhas subjetivas, o uso de certo poder, habilidades conceituais, — visão, imaginação, atitudes afetivas tais como empatia, distância e habilidades interpessoais técnicas, procedimentos, métodos. Pouco importam as capacidades intelectuais, físicas e emotivas das quais um indivíduo é dotado naturalmente e aquelas que pode adquirir ao longo de sua vida, é sempre um “ser subjetivo” que pensa, que opera e que escolhe utilizar ou colocar suas posições e desenvolver suas habilidades.

Geralmente, sobre as questões de motivação, de visão, de imaginação e de direção, sobre o que faz com que se malogre ou se vença, as pessoas sabem mais do que acreditam. Trata-se frequentemente de um conhecimento subjetivo, um conhecimento diferente daquele que se adquire nos programas formais. É um conhecimento sentido, vivencial, intuitivo, inconsciente, um conhecimento escondido, encoberto, mas que se pode descobrir durante toda a vida. Acontece mesmo que se compreenda desta maneira fenômenos que não se conseguiu explicar ainda de maneira satisfatória, para si ou para os outros.

Inspirando-nos nas descobertas da psicanálise, cujo objeto incide precisamente sobre a interioridade e a subjetividade, é que vamos construir a argumentação deste capítulo. Tratar da interioridade e da subjetividade, mesmo baseando-se em escritos que apresentam uma “objetivação exterior” das descobertas de uma comunidade de pesquisadores científicos pois a psicanálise é uma ciência de interpretação, supõe por parte do autor uma comunicação subjetiva, uma comunicação que parte da interioridade. Uma tal perspectiva implica que ele aceite riscos e que se revele. Da mesma maneira, um leitor só pode ter um verdadeiro conhecimento das realidades tirando proveito ele mesmo de sua subjetividade e de sua interioridade.

Na primeira parte desta análise, apresentamos sumariamente os fundamentos da realidade psíquica que estão por baixo da interioridade e da subjetividade e particularmente o fantasma inconsciente de incorporação. Na segunda parte, apresentamos, sob forma de ensaio, um esboço de alguns aspectos sob os quais se manifesta

a interioridade na prática da direção e as significações que tomam as organizações sob esta relação.

## UMA PERSPECTIVA PSÍQUICA

Adotar a perspectiva da interioridade é indicar claramente que ela será questão de realidade psíquica. Para a psicanálise, particularmente para os que se atêm à teoria das relações de objetos, a realidade psíquica, que se nomeia mais familiarmente a “vida interior”, é estruturada pelos fantasmas inconscientes sujeitos a objetos interiorizados. Estes objetos são, de maneira privilegiada, as primeiras figuras de amor e de autoridade com as quais o sujeito entra em contato: primordialmente a mãe, depois o pai, os irmãos e irmãs etc. A realidade psíquica é fruto da introjecção das imagens dos outros e de si próprio. Esta realidade se constrói em muitas fases correspondentes a diversos estágios de desenvolvimento do indivíduo, mas são as sensações físicas que, mais arcaicas, dão lugar à constituição dos primeiros fantasmas.

### Os Fantasmas do Corpo: o Núcleo da Vida Fantasmática

Na vida fantasmática, as imagens do corpo têm uma importância crucial. O imaginário, de fato toda a vida do espírito, nutre-se das representações que se faz do corpo dos outros e de seu próprio corpo. Susan Isaacs escreve: “Todos os primeiros fantasmas inconscientes visam logo os corpos e são vívidos como sensações; mais tarde, tomam a forma de imagens plásticas e de representações dramáticas.” (Isaacs, 1952, p. 107-108).

Sabe-se que há certa atividade mental nos fetos. Pode-se assim adiantar que, desde o estado uterino, o cérebro recebe mensagens corporais primárias: sensação de estar no interior, no escuro, de ser envolvido por todo o corpo, de ser carregado, de se banhar em um líquido quente e protetor; sensação também de um exterior desconhecido, que os fetos podem perceber e ouvir. O fantasma de estar completamente a cargo de alguém, de ser totalmente envolvido e protegido proviria destas primeiras sensações. O prazer que se experimenta em se abandonar a um banho quente, ao calor da temperatura tropical, para um *nórdico ao menos* ou ao calor das cobertas de um leito tira sem dúvida também sua intensidade da reminiscência inconsciente que ele provoca destas sensações arcaicas. Não somente as manifestações evidentes de regressões à “posição fetal”, mas também todo o simbolismo de estar no interior de uma organização (a organização-mãe, a sociedade-mãe, a *alma mater*, a Santa Madre Igreja etc.), reativam o fantasma inconsciente de estar “no seio de sua mãe”.

Imediatamente após o nascimento, o recém-nascido se confunde ainda com o corpo da mãe, se bem que seja agora pelo exterior. Ele é segurado contra o corpo, entre os braços, é envolvido em roupas quentes... Outra sensação torna-se verdadeira primordial: o introduzir pela boca, o comer, o engolir, o estar saciado, o guardar dentro de si e o digerir. O bebê suga, engole, digere, metaboliza. Se o bebê incor-

pora, ele projeta e rejeita também pela boca, pelos poros da pele ou pela uretra e o ânus. O seio da mãe se torna o objeto central do universo do bebê, causador de sensações de saciedade e de prazer ou de frustração e de desprazer.

Durante este período, o fantasma dominante é a da incorporação. A primeira sensação de ter estado no interior do útero, sucede a sensação de interiorizar. O bebê não cre que ingere somente a nutrição, o leite; fantasmaticamente, é o seio, depois sua própria mãe que ele come. Assim, o seio e a mãe são os primeiros objetos interiorizados, os primeiros objetos fantasmaticamente introjetados, e também os primeiros objetos psicologicamente digeridos pelo sujeito no curso de seu desenvolvimento. Estes primeiros objetos introjetados e os fantasmas que cultivamos a seu respeito constituem a base da realidade interior do indivíduo a que vêm se juntar, ao longo da vida, os outros objetos significativos interiorizados subsequentemente.

### Fantasma de Incorporação e Introjeção

Por causa de seu caráter precoce, o fantasma de incorporação é central no desenvolvimento de toda a vida afetiva: ela constitui a própria base da realidade psíquica. Esse fantasma que está na base dos mecanismos fundamentais de introjeção e de projeção é também central na atividade cognitiva; é ele que determina nosso modo de compreensão e de conhecimento da realidade. Grande parte de nossa relação com o mundo é, com efeito, vivida sobre o modo da incorporação. Isto se deixa ver na superabundância de expressões usuais pedindo emprestado, não tão metaforicamente quanto se quereria crer, aos termos ligados ao ato de comer ou, de modo deslocado, ao de cheirar: “devorar alguém com os olhos”, “gosto tanto de você que te comeria”, “devorar um livro”, “ter água na boca”, “mastigar um projeto”, “não engolir alguém”, “isto me dá vontade de vomitar”, “não poder sentir o cheiro de alguém”, “embebedar-se com as palavras de alguém”, “tudo isto não cheira muito bem”, “continuar voraz”, “ficar boquiaberto” etc.

Compreender e conhecer é fantasmaticamente explorar, descascar e comer o mundo, o objeto de nosso conhecimento, o fruto proibido. É um ato que é freqüentemente percebido como agressivo e potencialmente destruidor. O pecado original é além disso um pecado de conhecimento. Não é por acaso que na cultura judaico-cristã o ser humano nasce culpado porque ele desejou *saber* ao comer o fruto proibido: “(...) vossos olhos se abrirão e sereis como deuses, possuindo o conhecimento da felicidade e da desgraça” (Gênesis: 3,5). É por causa deste desejo de conhecimento e de todo-poder, — tornarem-se como deuses — que Adão e Eva foram expulsos do paraíso. Édipo é outro personagem que foi punido — e que se puniu ele — porque quis saber. Este herói de uma das lendas mais célebres da literatura grega parte à procura de suas origens. Ele resolve o enigma da humanidade que lhe propõe a Esfinge e, em seguida, sem o saber, mata seu pai, esposa, sua mãe e se torna o rei de Tebas. O conhecimento é aqui ainda associado ao poder. Desejoso de aliviar sua cidade da maldição que se abate sobre ela, Édipo é impedido por um desejo

trágico de conhecer a “sua” verdade, desejo que o conduzirá a furar os olhos com o broche de sua mãe e começar uma vida errante (Sófocles, 1964; Grimal, 1951).

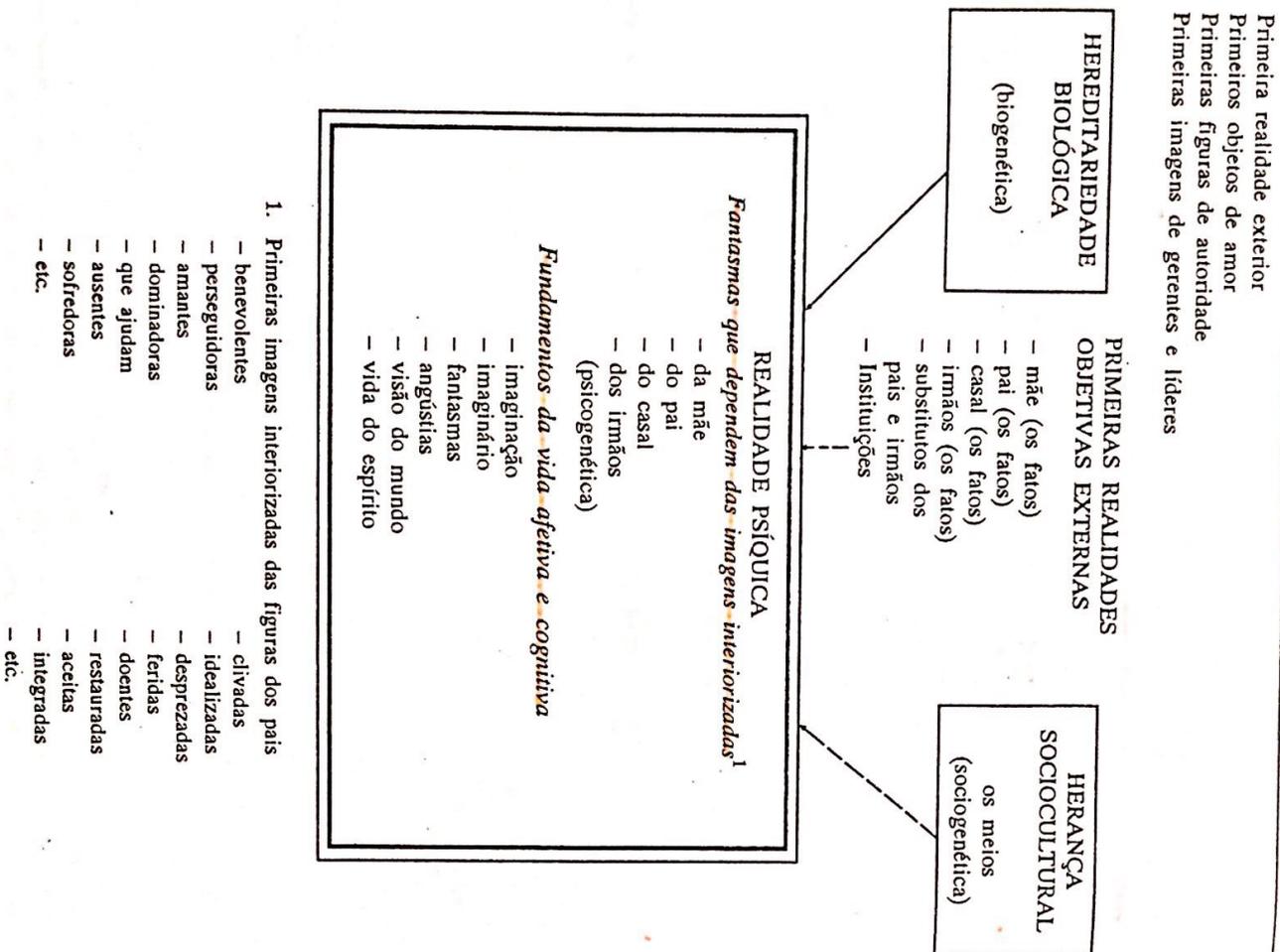
Estes dois mitos nos revelam bem a significação profunda, no universo fantasmático dos seres humanos, do conhecimento e do poder. Estas duas obras poéticas indicam bem as vicissitudes do conhecimento e do poder e a sorte que o inconsciente reserva aos seres humanos ávidos de saber e poder. A pulsão epistemofílica tem por objeto primeiro o interior do corpo da mãe. Conhecer é primeiro conhecer “possuir” sua mãe. Este fantasma inconsciente pode criar inibição intelectual, inibição que tem por primeiro objeto a realidade interior, mas também a realidade exterior, porque o conhecimento da realidade exterior passa necessariamente pelo interior. Ainda, há expressões emprestadas à digestão que indicam bem o tipo de angústia e de culpabilidade associadas ao conhecimento e ao poder. No inconsciente, conhecer e poder são atos agressivos: “comer numa bocado”, “cuspir no prato que comeu”, “tirar o pão da boca”, “jantar o adversário”, “não engolir uma derrota ou uma vitória”, “entregar-se a pensamentos sombrios”, “remorder numa idéia”, “morder a língua antes de falar”, “fazer uma boquinha”, “aceitar a contragosto”, “estar se mordendo de raiva”, “estar se mordendo de fome”, “ter remorsos”, “não abrir a boca”, “quebrar a cara”, “remoer-se por dentro” etc. A metáfora da boca e do poder ávido é muito “falante”.

### Realidade Psíquica, Projeção e Introjeção

Na perspectiva psíquica que adotamos os objetos introjetados têm vida própria no interior do indivíduo. Esta vida própria se explica por dois mecanismos psicológicos dos quais já falamos e que estão no centro da realidade psíquica: a projeção e a introjeção. A projeção é um mecanismo pelo qual o sujeito expulsa de si e localiza em outro, num modo fantasmático, as qualidades, sentimentos, desejos, ou os “objetos” que ele desconhece ou recusa nele (Laplanche e Pontalis, 1967: 343-350, 209-210). É o mecanismo primeiro de nossa relação com a realidade exterior. A introjeção é o mecanismo psicológico pelo qual o sujeito faz passar, de um “fora” para um “dentro”. O desenvolvimento afetivo e cognitivo passa de uma predominância da projeção a uma predominância da introjeção, mesmo se tratando sempre de dois mecanismos concomitantes da vida de nosso espírito, de nosso imaginário. À medida que se desenvolve, o sujeito toma consciência de suas projeções e desenvolve uma capacidade cada vez maior de reconhecer e de aceitar uma realidade mais bem integrada. É esta capacidade que está na base de um conhecimento “realista” e de um sentimento de poder “humanista”.

Na constituição da realidade psíquica, as relações com os primeiros objetos de amor e com as primeiras figuras de autoridade não são as únicas determinantes. Os objetos introjetados e a projeção que se faz sobre estes objetos ou os sentimentos que se experimenta em relação a eles não se explicam somente pela relação com os objetos reais. É o que nós tentamos ilustrar no Quadro 1. *A hereditariedade biológica* — o componente biogenético do psiquismo — tem uma influência que deve s

QUADRO 1  
Figuras dos pais e realidade psíquica do sujeito



reconhecida em seu justo valor. O talento, a energia, física e psíquica, e certas disposições afetivas e cognitivas têm manifestamente uma origem biogenética. Freud, o primeiro, e todos os teóricos da teoria das relações de objetos, Melanie Klein sobretudo, jamais minimizaram a importância do biológico ou do psicológico na constituição do psiquismo.

As pulsões "naturais", não importa que as chamemos pulsões de vida ou de morte, libido ou agressão, que podem se traduzir por amor ou ódio, a necessidade de reparação ou destruição, têm sua origem no biológico e no psicológico. Os fantasmas inconscientes são os representantes e as manifestações psíquicas destas pulsões e são também ligados aos primeiros objetos de amor e às primeiras figuras de autoridade. A angústia, que é uma constante da realidade psíquica, aparece quando os fantasmas inconscientes se estabelecem com maior intensidade na pulsão de morte — agressão, ódio e destruição.

Esta hereditariedade é evidentemente transmitida pelos pais que têm uma existência e procedimentos "reais". A clínica mostra que as próprias relações têm inegavelmente uma influência sobre o modo com o qual se atualizam estas predisposições, e que elas determinam assim grandemente a realidade psíquica, mas é sobretudo pelo jeito com que o sujeito vive interiormente através de suas projeções as suas relações precoces com estes objetos e as introjeta e as interioriza que se pode deduzir algumas destas predisposições particulares.

Do mesmo modo, a herança sociocultural dos diferentes meios no seio dos quais o sujeito é criado, educado e civilizado tem uma influência inegável sobre o psiquismo (Kardiner, 1969). Uma grande parte desta influência é entretanto transmitida pelos vieses das figuras paternas e da família, e é modalizada em consequência. Sem querer subestimar portanto os fatores biogenéticos e socioculturais essenciais na constituição do psiquismo do indivíduo, uma tal discussão ultrapassa de nossa competência, nos prendemos aqui particularmente às imagens interiorizadas dos primeiros objetos de amor e das primeiras figuras de autoridade.

Quando se fala de realidade interior, deve-se portanto guardar no espírito que o que o sujeito introjeta e interioriza não são seus pais "reais", não são os fatos como eles chegaram ou existiram na realidade objetiva externa; são "imagens" de seus pais que são, por um lado, o resultado da projeção de seus próprios fantasmas arcaicos e, por outro lado, o resultado de uma introjeção dos objetos que, mesmo quando o sujeito tem deles uma visão "realista", conservam sempre uma certa dimensão fantasmática. É o sentido que damos, no Quadro 1, à dimensão psicogenética da realidade psíquica constituída de fantasmas, mantidos em relação às imagens interiorizadas da mãe, do pai, do casal e dos irmãos, fantasmas que constituem os fundamentos da vida afetiva e também da cognitiva: a imaginação, o imaginário, os devaneios, os sonhos acordados, os fantasmas inconscientes, a visão do mundo, em suma, toda a vida do espírito.

Para as necessidades da discussão, é suficiente indicar que as figuras dos pais podem ter estado interiorizadas como ativamente benevolentes ou perseguidoras, amantes ou dominadoras, o que leva o sujeito a utilizar mecanismos psicológicos

bem conhecidos como a negação, a clivagem, a idealização, a inveja, a dominação onipotente, o desprezo etc. Estes mecanismos se aplicam também aos objetos interiorizados, bem como ao próprio sujeito. O "eu" do sujeito, a constituinte ativa de sua personalidade, é com efeito em grande parte animado por estes objetos introjetados.

### A Interioridade, a Direção e as Organizações

Sustentamos até agora que o fantasma inconsciente de incorporação constituía o fundamento da realidade psíquica. É o fantasma subjacente aos mecanismos psicológicos da introjeção, da interiorização e da identificação, tanto projetiva quanto introjetiva. Trata-se, portanto, do fantasma inconsciente que estrutura a interioridade do sujeito. Nas publicações precedentes, sustentamos que *o poderio relativo*, subjacente a uma prática humanista do exercício da gestão, supunha o reconhecimento e a aceitação da realidade psíquica. Este reconhecimento, prévio a um verdadeiro conhecimento da realidade exterior, supõe no sujeito a capacidade de resignar-se com *seu todo-poderio*, elaborar em sua realidade psíquica as imagens de objetos internos e de si que sejam realistas, quer dizer, que não recorram de forma ilusória à idealização e ao narcisismo, ou a suas inevitáveis contrapartidas: o desprezo e o ódio de si mesmo (Lapierre, 1988, 1989).

Na segunda parte desta análise, vamos tentar *cercar* em que a interioridade é subjacente a própria prática da gestão e aos numerosos papéis simbólicos que representam as organizações para os indivíduos. Trata-se portanto de um ensaio sobre a interioridade e a realidade psíquica como fundamentos da prática da direção e do *leadership* e da vida das organizações. O argumento se volta em torno de dois pontos maiores. Primeiramente, a prática da direção repousa por sua vez sobre a realidade interior da pessoa em posto de autoridade e sobre uma realidade que lhe é exterior, seja a empresa que ele dirige e tanto quanto o ambiente no seio do qual esta empresa funciona. Em segundo lugar, do mesmo modo que existe no indivíduo uma realidade interior e uma realidade exterior, as organizações podem ser consideradas portadoras de uma realidade que lhes é interior e uma realidade que lhes é exterior. Mesmo se, como no caso dos indivíduos, a fronteira que separa aquilo que pertence ao interior e aquilo que pertence ao exterior da organização pode ser tênue, os limites podem ser estabelecidos; o que não impede a empresa de ser ao mesmo tempo fruto de seu meio exterior e de fazer parte integrante deste meio.

No plano fantasmático, todo indivíduo tem um espaço, um mundo e um teatro interiores. Há entretanto elos entre esta vida interior e a realidade exterior. Instituições importantes como a vida do casal, a família ou as organizações apresentam muitas manifestações simbólicas dos dois componentes, interioridade e exterioridade, que se encontram no indivíduo. Entretanto, além de uma especialização dos papéis, interiores e exteriores, que poderia ser a resultante de estereótipos socioculturais, vejamos uma aplicação mais profunda, e mais perto da natureza humana, do componente interioridade à prática da direção. Resgatamos a significação que podem tomar as organizações, sobre o plano simbólico, sob esta relação.

### A Interioridade e a Gestão

Gerir implica que seja preciso necessariamente intervir sobre realidades exteriores ao gerente, essencialmente sobre os recursos internos da empresa e sobre o que os escritos em gestão chamam geralmente de ambiente. Contudo, a gestão é também uma prática que repousa fundamentalmente sobre a realidade psíquica do dirigente, sobre sua interioridade. O dirigente atua sobre o exterior a partir de sua própria realidade interior. O peso respectivo dos componentes interioridade/exterioridade na prática da gestão e suas diversas manifestações variam segundo as pessoas em posto de direção. Para esta parte da discussão, nós escolhemos apenas referir *facetas* pelas quais a interioridade se manifesta e que nos parecem centrais nas práticas de direção em gestão. Há de início a *visão* baseada sobre a capacidade de imaginar, de conceitualizar e de antecipar. É um conceito que desde Andrews (1987, 1971) tornou-se onipresente nos escritos que tratam da gestão estratégica. As relações com as pessoas sendo capitais no exercício da direção, as duas outras facetas tocam as relações de pessoa a pessoa: *a posição afetiva intra-individual*, baseada sobre a capacidade de sentir e de compor com emoções e o *modo de interação e de influência*, baseado sobre as habilidades interpessoais, notadamente as habilidades de comunicação e as habilidades políticas. Essas duas facetas que foram objeto de pesquisas pela escola de Relações Humanas e pelos pesquisadores em comportamento organizacional, em habilidades e em *leadership*. Nos escritos de *ingua inglesa* sobre a gestão, só alguns dos pesquisadores em *leadership* (Zaleznik, 1970, 1977, 1989, 1990; Zaleznik e Kets de Vries, 1985; Kets de Vries, 1984, 1989; Kets de Vries e Miller, 1985a, 1987, 1988; Lapierre, 1989; Miller e Toulouse, 1986) estabelecem explicitamente uma distinção a interioridade e a exterioridade.

Para as necessidades desta discussão, distinguiremos um estilo de direção que tem sua fonte na interioridade em oposição a um modelo de direção mais convencional que se exerce segundo o modo da exterioridade. Do lado da interioridade, falamos de uma gestão sob a ótica do *leadership* e do lado da exterioridade, falamos de uma gestão sob a ótica da *administração*. *Exemplificação*

No modelo tradicional da gestão, uma gestão segundo a ótica da administração, a orientação que a empresa toma, a *visão* que anima a direção e seus principais colaboradores, fundamenta-se na análise objetiva das ocasiões e das ameaças que apresenta o ambiente e uma análise das forças e fraquezas presentes no seio da organização. As decisões estratégicas são tomadas com base em modelos e em uma análise da realidade política da situação exterior, segundo uma avaliação das transformações necessárias para atingir os objetivos e levando em conta as considerações de direito. É uma visão que resulta de uma perspectiva exterior. Sob a ótica da interioridade, numa gestão segundo o método do *leadership*, a *visão* vem da intuição, de convicções e de compromissos pessoais do dirigente. Esta direção aponta-se sobre a *leadership* da pessoa em posto de autoridade, sobre certa projeção de sua realidade interior, sobre seu desejo de transformar a realidade exterior e sobre suas razões de ética. A atividade principal é interior ao gerente, mesmo se ela ocasiona uma ação exterior.

## QUADRO 2

A direção, dominada pelo pólo de interioridade – leadership ou o pólo de exterioridade – gestão

	<i>Interioridade</i> (gestão segundo o método do leadership) <i>subjetividade</i>	<i>Exterioridade</i> (gestão segundo o método da administração) <i>objetividade</i>
INTERIOR	<p><i>a visão</i> (a capacidade de imaginar e de conceitualizar)</p> <p>(1)</p> <p>intuição juízo convicções e compromissos pessoais realidade interior do líder</p> <p>desejo de transformações considerações de ética atividade interior</p>	<p>análise modelos de decisão ocasiões e ameaças realidade política da situação exterior necessidade de transações considerações de direito atividades exteriores</p>
INTERIOR	<p><i>A posição afetiva intra-individual</i> (a capacidade pessoal de sentir)</p> <p>(2)</p> <p>aceitação (respeito pelo outro) manejar, ter empatia, compreender experimental de novo ressentir criar, produzir</p>	<p>dominação (separação, poder sobre o outro) diagnosticar, traçar distância explicar racionalizar explorar, reproduzir</p>
INTERIOR	<p><i>O método de interação e de influência</i> (as habilidades interpessoais)</p> <p>(3)</p> <p>compromisso pessoal (competência de execução) implicação (absorvida no jogo político) comunicação personalizada jogos de criação (prazer de experimentar, de realizar) aliados por dom e renúncia mentor para relações íntimas (geratividade, suporte) qualidade de vida (ter boas relações)</p>	<p>jogos políticos (dirigir) distância (ver o jogo político) comunicação mediatizada jogos de competição (prazer de provar, de ganhar) aliados por interesses de negócios ou de carreira mentor por relações de estima (admiração, respeito) eficácia, produtividade (riqueza).</p>
INTERIOR	EXTERIOR	EXTERIOR

(2) A interioridade e a subjetividade assim como a exterioridade e a objetividade não condicionam somente a visão, elas são também o substrato de toda a *atitude afetiva intra-individual*. Sob o pólo da exterioridade, a direção é animada pelo desejo de dominação, o que implica a distância e o poder sobre o outro. O gerente não se preocupa em sensibilizar-se e compreender; ele se limita a diagnosticar e conduzir. A explicação e a racionalização estão no coração da atividade do gerente que procura utilizar os recursos e reproduzir bens e serviços de forma eficiente. Trata-se ainda de um modelo que se aproxima de uma concepção convencional da direção. Por outro lado, sob o papel da interioridade, a direção é fundada sobre a aceitação do outro, sobre a capacidade de abandono do dirigente, sobre uma capacidade de compaixão, uma capacidade de compreensão do interior. Esta atitude de aceitação permite sentir o que se passa no outro em dada situação. Ela está na base da empatia. No líder, servir, poupar, levar, criar e produzir decorrem desta posição afetiva. As motivações que levam o líder a agir são morais.

(3) Resumindo, o *método de interação e influência*, do lado da exterioridade, o gerente guarda suficiente distância em suas relações interpessoais para ver bem a competição, as rivalidades e os jogos políticos. A comunicação mediatizada é a habilidade principal do gerente. Sua aproximação de direção é do tipo racional-legal, "formal", e suas relações são baseadas na estima, admiração e respeito e o "temor" à capacidade das pessoas que o cercam. As alianças são do tipo relações de negócios e relações utilitárias. O gerente procura a eficácia e a produtividade. Por outro lado, do lado da interioridade, o método de interação e de influência é marcado pela implicação e o compromisso pessoal do gerente. Sua competência de execução é ligada ao prazer de criar e de experimentar. Absorvido no jogo político, o gerente utiliza um método personalizado de comunicação. Seu direcionamento sendo pessoal, exerce ativamente o papel de mentor para alguns colaboradores com os quais mantém relações íntimas. Ele cria alianças em que sua capacidade de dom e de renúncia o leva a estabelecer laços de verdadeira amizade em vista de proporcionar boas relações.

É extrapolando a partir de nossa compreensão da realidade interior, desenvolvida na primeira parte desta análise, que chegamos a esta conceitualização que distingue três facetas da interioridade e da exterioridade, tendo o método de fazer sobressair sistematicamente "uma dimensão esquecida" — ou ao menos negligenciada — das pesquisas em gestão e em teoria das organizações. A intuição, o julgamento, o desejo de transformar o mundo, as questões de ética, a aceitação, a empatia, a conduta, as considerações morais e de auxílio mútuo, o *mentorship*, todas as realidades que integram o domínio da interioridade, são difíceis de perceber e impossíveis de quantificar e medir objetivamente; elas supõem que se arrisque, que se use e que se utilize sua subjetividade, que se manifesta.

O duo interioridade/exterioridade que nos serviu para fazer esta análise de gestão segundo a ótica da administração não deve, entretanto, ser percebido como uma dicotomia, mas antes como um *continuum*. Para estudar, separa-se, mas é para

for reunir. A análise feita em profundidade e colocando-se para contribuição os materiais mais ricos é destinada a conduzir a uma síntese nova. Uma clivagem são a análise deve nos conduzir a uma melhor integração "síntese" das duas facetas de uma mesma realidade que, ela, não é clivada.

No Quadro 2, sob o pólo da interioridade, falamos de uma gestão segundo a ótica do *leadership*, enquanto que sob o pólo da exterioridade falamos de uma gestão segundo a ótica da gestão. A uma extremidade do *continuum*, o gerente do tipo administrador profissional seria uma pessoa reagindo com vantagem à situação exterior. Tratar-se-ia de uma pessoa que dirige uma empresa, compreendida aqui numa acepção ampla do termo, de um modo que se quer eficiente e eficaz, privilegiando uma estruturação interna ordenada, regulamentada, hierarquizada. Sua razão de ser sendo a de revelar as necessidades manifestas ou latentes dos consumidores e satisfazê-las, o administrador levará em conta principalmente recursos disponíveis em sua organização e ocasiões ou ameaças de um ambiente ou de dado mercado. Na outra extremidade do *continuum*, o líder, ou o gerente segundo o método do *leadership* seria uma pessoa que levanta e dirige uma empresa centrado-a antes em sua visão pessoal. Este indivíduo reagiria de início e antes de tudo a sua realidade interior, agindo assim num ambiente ou em dado mercado. Isto pode implicar e implica, geralmente, que ele dê menos importância aos recursos disponíveis do que propicie mudanças em certo meio ou mercado. O método da estruturação da empresa é freqüentemente mais orgânico, mais centrado sobre a pessoa do líder, menos regulamentado e hierarquizado (Lapierre, 1987). Ainda aqui, trata-se de uma clivagem, de uma análise destinada a uma melhor compreensão, a uma síntese mais rica de uma realidade complexa. Com efeito, uma pessoa em posição de autoridade não é jamais totalmente um líder ou totalmente um administrador profissional. Entre os seres humanos, os tipos puros ou ideais não existem, e a arte e a prática da direção são sempre um tipo de amálgama destas duas tendências. A distinção entre o líder e o administrador profissional é bem documentada como vimos anteriormente e está de acordo com nossos dois pólos, interioridade e exterioridade. A distinção em relação à posição afetiva intra-individual e ao método de interação e de influência é mais nova e os componentes interioridade e exterioridade ficam para serem explicados.

De início, não há necessariamente coerência, num mesmo indivíduo, entre as três facetas pelas quais se manifestam a interioridade e a exterioridade em gestão: a visão, a posição afetiva intra-individual e o método de interação e de influência. É o que procuramos equacionar no Quadro 2, retomando as flechas a cada uma das facetas, como se se tratasse de três quadros diferentes. Há, por exemplo, líderes narcísistas que propõem uma visão fundamentada sobre sua interioridade, mas cuja posição afetiva intra-individual e o método de interação e de influência são manifestamente dominados pela exterioridade. A visão tem sua fonte numa projeção de seu universo interior, mas todo comportamento subsequente é uma defesa paranoica ou obsessivo-compulsiva contra sua vulnerabilidade pressentida e os ataques temidos em face da "perfeição" de sua visão. Eles são incapazes de resignar-se do

"todo-poderio" de sua projeção e de aceitar que ela possa ser enriquecida da interioridade dos outros. Passar da visão à posição afetiva intra-individual para se chegar ao método de interação e influência, é passar do abstrato ao concreto, do ideal ao real. Para certas pessoas, quanto mais elas se aproximam do real na concretização de suas visões, mais elas têm necessidade da colaboração de outras pessoas, mais sua posição afetiva e seu método de exercício do poder serão modificados. É bem conhecido que "os outros" dos quais se depende podem ser percebidos como ameaçadores e podem dar vida aos desejos e aos fantasmas de poder. Tal como foi assinalado nas publicações anteriores (Lapierre, 1988, 1989), qualificamos de "poder humanista" uma direção baseada sobre o sentimento de poder relativo que alia a capacidade de visão e de imaginação à capacidade de resignar-se. São as duas últimas facetas da interioridade, a posição afetiva intra-individual e o método de interação e de influência, que se ancoram nesta capacidade de resignar-se e que causam a maior dificuldade.

Acentuando a interioridade como dimensão esquecida ou negligenciada da pesquisa em gestão, nosso objetivo não é idealizar um pólo - a interioridade - e desprezar o outro - a exterioridade - ou vice-versa. O objetivo é, num primeiro momento, ver a realidade - interior e exterior - subjacente ao fenômeno da direção em toda sua complexidade e sua profundidade. Do mesmo modo que nossas projeções se enriquecem com nossas intuições, tornando nossas projeções mais refinadas e mais realistas, e vice-versa, do mesmo modo que o fato de dominar sua interioridade permite melhor tirar proveito de sua exterioridade, estas duas facetas são essenciais e indissociáveis da prática da gestão. Uma prática de gestão de tipo puro que correspondesse ao pólo da interioridade seria tão doente quanto uma gestão de tipo puro que correspondesse ao pólo da exterioridade.

### A Interioridade: uma Realidade Negada, uma Dimensão Esquecida

Acceptar que a interioridade e a exterioridade sejam duas facetas de um mesmo fenômeno humano não deve nos impedir de ver que a interioridade é uma realidade que levanta problemas. Quer seja no plano do indivíduo, da prática da direção ou da própria organização, a interioridade é uma dimensão sutilmente negada. A interioridade significa o desconhecido, a negrura, o perigo. Até agora nosso conhecimento da gestão recaiu sobretudo no pólo da exterioridade. É aí que a objetividade é possível, é aí também que há mais luz.

A interioridade comporta significações afetivas profundas de início sobre o plano individual, mas também numerosas manifestações simbólicas que representam as organizações e o exercício da direção. Como o indivíduo tem freqüentemente medo de afrontar sua realidade psíquica, o dirigente desconfia de sua interioridade e de sua subjetividade. Os livros de gestão representam, aliás, freqüentemente, por uma "caixa-preta" o que se passa no interior daquele que decide. Nas organizações, a análise das relações com o exterior com o ambiente é menos amparada a

que a análise do funcionamento interno. Um maior reconhecimento e uma maior aceitação da interioridade poderiam entretanto trazer grandes benefícios, tanto a nível individual, no plano da prática da direção, como no desenho das organizações. É pela interioridade que se descobre sua interioridade. É subjetivamente que se conhece a subjetividade. Trata-se de um conhecimento subjetivo, fenomenológico, que compromete o sujeito com uma tomada de consciência sempre mais profunda. O *fantasma* inconsciente da incorporação é central para essa tomada de consciência e nos permite penetrar em nós mesmos e ali sentir, descobrir os fantasmas inconscientes que sustentam nossas maneiras de pensar, nossas posições ativas e nossas maneiras de ser e agir. É também o fantasma da incorporação que nos permite ter acesso ao universo interior do outro, de o sentir e o compreender profundamente.

Este conhecimento subjetivo ganha em ser valorizado. É dele, de início, que se serve para se compreender e para compreender os outros. É por ele também que se pode pôr ordem na onda de informações "objetivas" que nos assaltam; é ele então que contribui para propor as visões novas, pessoais, para comprometer as pessoas de uma forma que nos seja autêntica e mobilizá-las num projeto comum. Acentuar a importância das vias mais objetivas, mais formais e mais acadêmicas de acesso ao conhecimento subjetivo, adquirido através da reflexão sobre a experiência vivenciada não exclui a importância. Isto permite somente relativizar os meios de conhecer, de os apreciar em seu justo valor e de ver em que eles contribuem para nosso conhecimento de ação.

Sob o ângulo individual, a descoberta de sua interioridade pode tomar muitas formas: uma das "vias reais" desta descoberta é sem discussão a psicanálise. Pôsse em contato com seu mundo interior, com sua vida interior, com os objetos que se carregam em si, tudo isto é realçado essencialmente pela descoberta da interioridade. Tem-se de início acesso a sua interioridade e a sua subjetividade por uma reflexão contínua e não complacente sobre sua experiência. Esta via não é entretanto a única. Mas a reflexão sobre sua própria experiência torna-se capital. O conhecimento de si, o conhecimento de sua realidade interior que se adquire pela vida e por sua experiência será sempre mais importante e mais direto que aquele adquirido nos livros, com a ajuda de teorias, de modelos, de conferências ou de seminários. Pesquisadores aplicam-se para mostrar as fantasmas inconscientes, os *scripts* ou os cenários de vida que sustentam as práticas de direção dos gerentes (White, 1975; Kets de Vries e Miller, 1985a, 1987, 1988; Kets de Vries, 1989; Lapierre, 1988, 1989 e futuras publicações) e por via de consequência as orientações estratégicas, os modos de estruturação e a cultura interna de suas organizações. Pode-se e deve-se tirar proveito destas vias de conhecimento formais e acadêmicas para enriquecer sua subjetividade, mas elas não substituirão jamais a experiência.

Pode-se também tirar proveito da experiência dos outros, de suas reflexões sobre suas experiências e de sua subjetividade. As memórias, as biografias e os casos clínicos constituem um material privilegiado de conhecimento. Não se trata de copiar, de querer reproduzir ou de erigir em modelo ou em sistema o que fazem ou

o que são as outras pessoas, mas antes de ver o que nos convém e o que nos permite conhecer melhor nossa realidade interior. Vencer seu desenvolvimento é aceitar sua interioridade e ser capaz de "gerir" realisticamente seu mundo interior. Como dizíamos anteriormente, não se trata de idealizar ou de desprezar a interioridade ou a realidade psíquica; trata-se antes de reconhecer e de integrar a nosso conhecimento e a nossa ação estes dois componentes essenciais da humanidade.

Do ponto de vista do conhecimento, a descoberta da interioridade supõe a rejeição e a rejeição do intelectualismo que consiste em sobrepor abstrações e "pequenos delírios brilhantes" à realidade. O dicionário define o intelectualismo como uma doutrina que afirma a proeminência dos elementos intelectuais sobre os da afetividade e da vontade. O intelectualismo, um conhecimento exterior, sacrifica a complexidade e a profundidade da realidade humana à compreensão intelectual que se possa ter ou aos conceitos de uma disciplina científica. Toda pessoa pode estar sujeita ao intelectualismo; o professor de universidade, o estudante bem como o gerente. O gerente tem com efeito uma visão de mundo, uma teoria ao menos implícita do funcionamento das organizações e da dinâmica pessoal dos indivíduos. Se ele não se disciplina para fazer a prova da realidade, particularmente de sua realidade interior, para melhor agarrar a realidade exterior, ele arrisca-se a ser vítima de seu idealismo, de sua utopia ou de qualquer outra construção "intelectualista". É na reflexão sobre sua ação que um dirigente descobre um pouco mais a cada dia os fantasmas *inconscientes* que sustentam sua visão, a posição ativa e o método de interação e de influência que são verdadeiramente seus na prática da direção.

Na gestão, o universo fantasmático do dirigente, seu universo interior, seu imaginário estão na origem de sua visão, de sua imaginação e de sua criatividade. O "gênio próprio" do gerente tem sua fonte em sua interioridade. Nós empregamos aqui a expressão "gênio próprio" no sentido da palavra inglesa *genuine*, que significa original, autêntico. Além dos conhecimentos exteriores, dos fatos, das teorias e dos métodos, o gerente encontra em si sua maneira única de ser, de pensar, de agir e de intervir.

É na interioridade que se encontra não somente a fonte de sua autenticidade, mas também de sua verdadeira força. Todos nós conhecemos gerentes doentes cu deficiências fisicamente que entretanto conseguem fazer carreiras notáveis. O mesmo acontece com certos gerentes que se sentem vulneráveis emotivamente e que contudo conseguem vencer as piores crises pessoais e organizacionais. O domínio de sua vida interior lhes proporciona esta força.

## CONCLUSÃO

Neste capítulo, fizemos a hipótese de uma relação entre o fantasma inconsciente de incorporação e os mecanismos psicológicos da intuição e da interiorização que estão na base da vida interior e da subjetividade. Esboçamos uma

conceitualização da gestão e das organizações fazendo sobressair daí as manifestações da interioridade.

Na compreensão ocidental das organizações e das práticas de direção, a interioridade ocupou até aqui pouco lugar. No mundo da gestão e entre os homens de negócios, a evocação da realidade interior suscita uma indisposição, assim como as palavras fantasma, imaginação, sexualidade ou subjetividade. As habilidades de direção valorizadas são sobretudo do tipo exterior: planejar bem, analisar bem uma situação em vista de uma decisão, implantar bem decisões tomadas, dominar, ser senhor do jogo político, presidir reuniões, pronunciar discursos, gerir bem sua imagem etc. Querendo tornar a gestão mais objetiva e mais científica, eliminou-se uma realidade que está no próprio coração da gestão. Eliminando-se a interioridade e a subjetividade, “jogou-se fora o bebê com a água do banho”.

Iluminando-se a “dimensão esquecida” da interioridade, procuramos mostrar que esta faceta da realidade humana é indispensável a uma compreensão da objetividade fora da subjetividade, como não há compreensão da exterioridade fora da interioridade. Fica-nos ainda muito para descobrir sobre as maneiras de ver, de ser e de dirigir que se nutrem da interioridade, esta parte da humanidade que, embora obscura, pode ser a mais rica.