

GESTÃO, TEORIAS IMPLÍCITAS E FAMÍLIA: POR UMA PERSPECTIVA PSICODINÂMICA*

Alain Robichaud**

RESUMO

Neste trabalho, apresentamos as ligações que devemos compreender e elaborar entre a filosofia de gestão do dirigente e seus processos inconscientes. O quadro de referência teórico está montado sobre três conceitos básicos: demanda, restrições e escolha (variabilidade das práticas). O estudo da variabilidade das práticas pede outros conceitos, tais como o de teorias em uso do dirigente. Nossa contribuição é demonstrar que essa noção (teorias em uso) omite certas dimensões do sujeito que chamamos de teoria implícita. Em suma, nosso estudo mostra que qualquer pessoa, inclusive o líder, tem teorias implícitas e que estas influenciam muito na elaboração de suas teorias em uso; teorias que ele utiliza todos os dias na ação de direção dos negócios. O estudo de caso em profundidade visa dar apoio a essa contribuição. A filosofia de gestão dos dirigentes está baseada em idéias, noções, valores, crenças e convicções. Porém, o conjunto desses elementos está organizado e estruturado em diferentes níveis, a saber, os elementos cognitivos, as idéias e noções; elementos que são influenciados por dimensões emocionais. Isso se revela pela análise em profundidade do caso de um dirigente. Neste artigo, analisaremos um caso que mostra a coerência no plano de idéias/conceitos de gestão e as conexões com a história familiar do dirigente e com sua vida inconsciente (teoria implícita).

ABSTRACT

In this paper we present the links that need to be understood and worked out between the management philosophy of the leader and his unconscious processes. The theoretical framework is built on three basic concepts: request, constraints and choice (variability of practices). The study of the variability of practices calls for other concepts such as the theories of use of the leader. Our contribution is to demonstrate that this concept (theories of use) omits certain dimensions of the subject and which we designate: implicit theory. In short, our study shows that any person, including a leader, has implicit theories and that the latter greatly influence the development of its theories of use; theories which he uses every day in the action for the govern of the business. The in-depth case study aims at supporting this contribution. The management philosophy of the leader is built on ideas, concepts, values, beliefs and convictions. However, these elements are organized and structured at various levels, namely the cognitive elements, the ideas and the concepts; elements which are influenced by emotional dimensions. That is revealed through the in-depth analysis of a leader's case. In this article we analyze a case that shows the coherence of the management ideas/concepts and the links with the family history of the leader and his unconscious life (implicit theory).

*Tradução: Pedro Maia Soares / Revisão técnica: Professor Fernando Cláudio Prestes Motta

**Doutorando em Ciências Humanas Aplicadas na Université de Montréal
Mestre em Administração pela École des Hautes Études Commerciales de Montréal

A presentarei aqui, em traços largos, as bases¹ para compreender a articulação examinada neste texto, situando uma análise em profundidade do caso de um dirigente, a fim de recuperar diferentes dimensões incontornáveis no estudo das práticas de gestão. Já podemos anunciar um questionamento epistemológico anterior a essa reflexão, a saber, que nos situamos numa lógica do vivente - onde a adaptação e a sobrevivência estão ligadas a uma constelação de variáveis que interagem entre elas para garantir a viabilidade de um modelo de prática de gestão ligado a um dado contexto: "tal como o organismo vivo que sobrevive e se adapta a sua existência, dando ao fluxo da experiência formas que é capaz de manipular" (Pepin, 1994).

Todo dirigente age num contexto particular e ocupa uma posição específica dentro da empresa. Isso lhe dá um ponto de vista a partir do qual ele interpreta o contexto em diferentes níveis de complexidade. Quer se trate da cultura do país e/ou da sua organização, da história desta última, dos setores de atividade, da organização do trabalho e do processo de decisão (repartição do poder), o dirigente deve dominar muitos conhecimentos de seu ambiente externo e interno. Quanto mais ele dominar esses conhecimentos (econômicos, políticos, culturais), mais pode agir como *expert* de seu ambiente; suas competências estratégicas permitem captar as restrições e as demandas provenientes de seu ambiente. Está claro que ele deve possuir também conhecimentos técnicos de seu âmbito de atividades e dos produtos e serviços de sua organização, ou seja, competências técnicas. Essas competências estratégicas e técnicas lhe dão capacidade de influenciar, de assumir a liderança e de ter uma certa margem de manobra. Essa margem cresce ou diminui segundo as escolhas do dirigente.

DELINEAMENTO DAS BASES TEÓRICAS

O modelo teórico (Stewart, 1982 e 1989) repousa sobre três elementos:

1. demanda (trabalho a realizar e critérios de satisfação);
2. restrições (o conjunto de limitações à ação do dirigente), que correspondem aos elementos de semelhança entre as práticas;
3. a natureza da escolha que reflete a variabilidade das práticas.

A escolha constitui uma exigência incontornável para o dirigente: é uma questão de sobrevivência, resultado das demandas e das restrições a assumir. É nessa fase que encontramos a variabilidade das práticas de direção. Como mencionei em texto anterior, essa abordagem alternativa (Stewart) no estudo das práticas de direção está centrada sobre a análise dos quadros cognitivos ou dos processos mentais dos praticantes. Ao mesmo tempo em que resolve as fraquezas e contradições das outras abordagens, ela omite e oculta certas dimensões da pessoa. A pessoa dirigente é um sujeito afetado por múltiplas situações de gestão. Voltarei a esse ponto. O estudo dos processos mentais dos dirigentes representa uma contribuição incontestável à compreensão da variabilidade das práticas.

Ao modelo de Stewart parece-me necessário acrescentar a noção de contribuição. O dirigente não pode se subtrair à obrigação de ser um contribuinte para a organização, seja em termos de rentabilidade, de prestígio, de dimensões culturais ou outras; sua legitimidade passa por alguma coisa mais do que ser uma figura substituta do presidente ou diretor. Em suma, as noções de demanda, restrições, escolha e margem de manobra e de contribuição estabelecem as bases de um modelo de pesquisa.

De um ponto de vista empírico, não parece haver dificuldade em reconhecer a variabilidade das práticas de direção. Essa variabilidade aparece nas escolhas do dirigente, justificando a pertinência do estudo dos processos mentais deste

¹ Convido o leitor a se referir ao artigo "Esquisse pour l'étude des pratiques de gestion: une base épistémologique et théorique un savior universitaire ou un savior familial?" (Robichaud, 1998)

último. Contudo, esse estudo deve levar em conta o sujeito, a pessoa presente no exercício de suas responsabilidades. Essa pessoa exerce uma função, faz um trabalho que tem sentido para ela. Investe-se no trabalho tanto quanto nas pessoas de nossa vida afetiva e, nesse sentido, ele traz uma contribuição considerável à nossa saúde psíquica. O trabalho é, ao mesmo tempo, a via da sublimação, de elaboração de nossos pensamentos e de nossa inserção na vida social.

Para abordar essa questão da variabilidade das práticas, utilizaremos as noções de teorias em uso (Watson, 1994), de saberes práticos. Esses conceitos reintroduzem o contexto específico e a idéia de sua eficácia na ação, e de uma seleção, de uma triagem dessas teorias na experiência e em nossos conhecimentos. Os métodos de seleção são o ensaio e erro e a observação. As teorias selecionadas na ação foram experimentadas, portanto elas "funcionam", dão resultados. De certa maneira, elas salvam a vida profissional do dirigente, permitem-lhe fazer escolhas, manter sua margem de manobra.

Contudo, o processo de seleção das teorias em uso deve levar em conta a dimensão afetiva-inconsciente; ele só pode ser o resultado de processos cognitivos. É, portanto, apropriado introduzir uma outra noção, a de teorias implícitas. Essas teorias, resultados de nossa história familiar, estão ocultas em nosso inconsciente e nos "salvaram a vida", de certa maneira. Elas correspondem a experiências infantis exigentes. Para poder sobreviver psiquicamente, dotamo-nos de teorias sobre a sexualidade, sobre nossos objetos de amor, sobre nossos ideais etc. "Elas permanecem ancoradas em nós, elas são viáveis, capazes de salvar nossa vida de novo e suplantam todas as outras teorias, sejam científicas ou não" (Robichaud, 1998).

Essas teorias em uso reagrupam os conhecimento tácitos (no sentido de Polanyi, 1966) e as teorias implícitas (teorias inconscientes). Elas traduzem a realidade, filtram e, às vezes, até mesmo ocultam certos aspectos dificilmente aceitáveis; em suma, elas traduzem e interpretam a realidade em que nos encontramos. Diferentes autores se referem a outras noções para descrever essas teorias implícitas, sem necessariamente tornar explícitas e fazer valer as dimensões inconscientes. Giordan e Vacchi (1987) falam de concepção pré-científica, Bachelard, de perfil epistemológico, Senge (1991), de esquemas mentais, Schon (1994), de saberes tácitos; todos esses conceitos põem em perspectiva certos modelos de interpretação da realidade. Eles reorganizam os conhecimentos e traduzem a realidade no sentido que damos à noção de teoria implícita. É nesse sentido que as definimos: "Essas teorias implícitas, segundo nossa concepção, correspondem, em larga medida, às fantasias inconscientes; estas últimas são verdadeiras teorias sobre o mundo a nossa volta" (Robichaud, 1998).

Na sua prática, o dirigente mune-se de teorias explícitas para todas as questões de gestão, sejam as ligadas à orientação, à organização do trabalho ou à mobilização das pessoas. O que propomos aqui é que todas essas teorias explícitas são influenciadas pelas teorias implícitas. A tradução da realidade depende do sujeito, do particular, o que constitui a variabilidade das práticas. Mesmo que muitas das questões de gestão sejam antes de mais nada técnicas, objetivas (por exemplo, financeiras, tecnológicas), no momento da escolha, certas dimensões ligadas ao sujeito vão se sobressair. Seja a sua filosofia de gestão, sua maneira de administrar as pessoas, sua agenda (interesses, ambições pessoais), ou ainda suas experiências. Todas as questões dependem, em boa parte, da pessoa, de suas teorias pessoais, participam ativamente do processo de seleção das teorias em uso e influenciam suas escolhas.

Perspectiva epistemológica. Sucintamente, a perspectiva epistemológica é aqui construtivista-dialética, na qual o dirigente é produtor de conhecimentos, de teorias em uso que o guiam em sua ação. Assim, superamos a dualidade da ação e do conhecimento presente em nossas concepções de gestão, pois essas teorias são intrínsecas à prática. É na interação com as diferentes questões de sua organização que o dirigente desenvolve saberes práticos. O dirigente aprende a dirigir dirigindo (Bouchiki, 1991). Essas interações geram movimentos de centralização/descentralização, de experimentação e reflexividade.

Se as teorias em uso permitem sucessos, elas demonstram sua justeza na ação. Ao contrário, se há um fracasso, elas desencadeiam, na melhor das hipóteses, um processo de desconstrução e reconstrução. A fraqueza de nossos saberes práticos exige rever, refazer um percurso. O fracasso revela onde se aloja o mundo real, onde ele se manifesta. Ele torna possível a aprendizagem. O dirigente sobreviverá se conseguir se munir de formas viáveis de conhecimentos, de saberes práticos que assimilará às teorias. Esse saber prático lhe permitirá sobreviver, realizar seus projetos e assumir seus desejos.

Esses saberes práticos, do ponto de vista epistemológico, não têm uma finalidade de generalização, de reprodução, ou ainda, de alguma verdade científica, mas de serem viáveis. Graças a sua viabilidade, eles se tornam nossas teorias em uso, selecionadas ao longo de nossas experiências e constituídas, em larga medida, por teorias implícitas, teorias provenientes de nossa história familiar, portanto, de nossa vida psíquica inconsciente. Alguns fundamentos a propósito disso:

(a) A vida inconsciente influi constantemente sobre a existência da pessoa, e à revelia de sua consciência. Dois fenômenos desempenham um papel importante: o primeiro, o determinismo psíquico, que tem a ver com as estruturas, os complexos, as fixações consideradas como determinantes no desenvolvimento, na vida e na evolução do sujeito, remete à idéia central da repetição em nossa vida psíquica inconsciente; o outro, a continuidade, se refere aos laços, às relações entre o inconsciente e o consciente psíquico.

(b) A consciência está, em larga medida, sob a ascendência do inconsciente e não possui meios para conhecer, menos ainda para dominar, o inconsciente. Este é atemporal, isto é, as experiências infantis recalcadas permanecem intactas, e se manifesta através de todas as experiências humanas comuns. De imediato, ela reatualiza a vida psíquica e nossas teorias infantis (teorias implícitas). Essas teorias infantis são nossas teorias pessoais sobre o mundo circundante, a saber, teorias sexuais e aquelas que dizem respeito aos pais, às relações com essas figuras familiares, às angústias e aos conflitos inscritos nessas relações, aos afetos ligados a essas figuras. Essas teorias, de certa forma, nos salvaram a vida; elas permitiram um modo de se adaptar ao nosso estado de dependência e às crises profundas nas quais a criança se encontrava naquele momento.

(c) A vida psíquica inconsciente está marcada e influenciada pela história familiar, isto é, pelas relações da pessoa com as figuras dos pais reais. Contudo, a vida psíquica inconsciente não é apenas a interiorização da história familiar e das relações com os pais. É também a interiorização das relações com os parentes e irmãos, relações marcadas pelas pulsões (por exemplo, o amor, o ódio) da pessoa, por mecanismos psíquicos (por exemplo, a projeção) e por fantasias ("teorias" e tramas) inconscientes.

(d) O inconsciente é dinâmico, no sentido em que o conflito é onipresente nele. O conflito ressurgue constantemente através de nossas experiências humanas comuns. E para tornar a coisa mais complexa, o sujeito é dividido, ou seja, ele não tem acesso no mesmo momento a toda a experiência inconsciente; por exemplo, o sentimento de tristeza pode estar separado da sua representação inconsciente (a mãe). No plano consciente, isso pode tornar o sujeito nostálgico em suas relações amorosas, sem que ele seja capaz de fazer a conexão.

Implicações para a gestão. Como elementos importantes, ressaltamos que:

- dirigente está submetido à história familiar e pessoal, à parte inconsciente de seu ser.
- Movimentos inconscientes agem à sua revelia e marcam suas práticas de gestão.
- As teorias em uso, implícitas, derivam de fantasias inconscientes, de teorias infantis sobre o mundo. Na ação, elas podem tomar o lugar de teorias e saberes formais, objetivos.
- Aquilo que, no nível manifesto ou da gestão, parece ser pura racionalidade ou uma racionalidade aceita e compartilhada socialmente: (a) está impregnado pelo inconsciente; (b) está ancorado em conflitos, em forças contraditórias e; (c) se escora em clivagens e movimentos que se opõem e se confrontam no dirigente.

APRESENTAÇÃO DO CASO DE UM DIRIGENTE

O caso estudado visa ressaltar as dimensões da vida inconsciente que influenciam as práticas de gestão de um dirigente. Meu procedimento compreenderá uma apresentação do contexto, fornecendo o conjunto de dados descritivos do estudo de caso, uma análise das diferentes concepções do dirigente com respeito às práticas de gestão (estratégias, organização do trabalho, filosofia de gestão, seus princípios/valores), uma colocação em perspectiva dos elementos de fundo de sua filosofia de gestão, dando uma coerência ao seu pensamento gerencial, ou seja, às teorias em uso, e finalmente, o estabelecimento das ligações entre os elementos de fundo de sua filosofia de gestão com sua história familiar e sua vida inconsciente, ou seja, suas teorias implícitas. A finalidade, repetimos, consiste em pôr em perspectiva a influência da vida inconsciente do sujeito dirigente em suas práticas de gestão.

Quanto à metodologia, todas as entrevistas foram de inspiração psicanalítica e não foram estruturadas. O entrevistador fazia e está fazendo uma formação analítica. Ele realizou mais de dezesseis horas de entrevistas com o dirigente e analisou o conjunto do material de um ponto de vista clínico, prestando atenção aos afetos, imagens, sonhos, silêncios e palavras do dirigente. A idéia inicial era recolher o maior número possível de dados sobre o pensamento administrativo do dirigente, ir além do manifesto para penetrar na intimidade de seu pensamento, até mesmo latente. Realizamos uma monografia, uma narrativa de vida, ou ainda, um testemunho (fez-se uma reflexão metodológica sobre esse conceito, que não está presente aqui) desse dirigente em sua prática.

DADOS DESCRITIVOS

O dirigente, que chamaremos de Jean, tem atualmente 67 anos de idade. Foi sucessivamente contador, tesoureiro, diretor-geral adjunto, diretor-geral durante dois anos e, finalmente, presidente durante dezoito anos, sempre na mesma instituição financeira. Jean trabalhou mais de 41 anos nessa organização e exerceu funções de direção por mais de vinte anos. No setor de atividades, a instituição dirigida por Jean tornou-se a mais importante do Québec em quarenta anos, e isso apesar da alta concorrência.

Durante os vinte anos do reinado de Jean (a fim de manter o anonimato do dirigente, os números foram camuflados), o valor dos ativos multiplicou-se por quarenta, a receita, por 23, e os lucros, muito invejáveis, por perto de cem. Como podemos perceber, a situação financeira da instituição era muito sólida. Além dos resultados objetivos em números, outros dados qualitativos me parecem também pertinentes. Observemos, por exemplo, que a taxa de rotatividade do pessoal era a mais baixa do setor e que a direção geral (dez pessoas: vice-presidentes, diretor-geral e presidente) tinha uma média de 25 anos de serviço dentro da instituição. Ademais, a instituição tinha uma reputação excelente, não somente do ponto de vista de seus produtos e serviços, mas igualmente no plano da competência de seu pessoal. Poderia citar muitos outros elementos, mas me limito ao essencial, a saber, os resultados financeiros e alguns índices globais sobre a satisfação dos empregados (que são oitocentos) e da reputação da instituição. De um ponto de vista ainda mais global, a comunidade de negócios do Québec considera essa instituição um dos florões de nossa "revolução tranqüila"².

Como chegar a compreender esse gênero de sucesso? O caminho proposto consiste em expor as singularidades da prática desse dirigente, elaborar as ligações com sua vida inconsciente. Como explicar esse êxito não somente no nível financeiro, mas também no nível da satisfação dos empregados dessa instituição? Um fator explicativo preponderante só pode estar em relação com a administração dessa organização e com o efeito mobilizador dessa filosofia de gestão sobre as pessoas.

² A Revolução Tranqüila no Quebec foi um período de mudanças social, cultural e política sem violência e armas. Foi caracterizada, por exemplo, pela separação dos poderes políticos dos religiosos, pelo desenvolvimento de um Estado Moderno, por novos instrumentos de desenvolvimento econômico, dentre outros.

EXPOSIÇÃO DE SEU PENSAMENTO GERENCIAL

A essência mesma de todo o pensamento gerencial de Jean repousa sobre a idéia de motivação, de dinamismo, de inovação e de trabalho constante, em suma, de construção. Vou expor seu pensamento permanecendo o mais perto possível de sua prática e recorrendo tanto quanto possível a sua linguagem, suas expressões. A apresentação de seu pensamento se articulará em torno dos conceitos fundamentais da administração, a saber, a direção, a planificação e a estruturação.

Uma das particularidades do discurso de Jean reside no fato de que ele se situa mais no nível dos princípios, dos valores e das convicções do que no das técnicas. Para Jean, manter um crescimento dos ativos e lucros constantes e superiores ao setor constituía um ponto de fixação que marcava seu estilo de direção. Jean recusava toda a compra de empresa ou fusão que não lhe permitisse garantir um desenvolvimento hábil, isto é, com lucro no final do ano. Ademais, o crescimento dessa organização se fez sem compras de empresa; ela sempre se sustentou por seu próprio dinamismo. Esse modo de pensar estava demarcado por certos valores. Nomeio de passagem os termos desenvolvimento hábil, prudência, tenacidade e firmeza nos objetivos a atingir.

No entanto, quando examinamos mais de perto, na mente de Jean a obtenção de resultados se torna plausível, realista, somente na medida em que os empregados são dinâmicos. Aliás, é o que o leva a repetir muitas vezes que o papel principal do presidente consiste em motivar os funcionários. Esse lugar central da motivação na direção da empresa assume toda uma outra amplitude quando levamos em conta que Jean se sentia mais dependente de seus empregados do que eles de Jean. "Eu sentia e vivia assim", repetiu-me ele. Enquanto presidente, ele se considerava o primeiro responsável pelos resultados da instituição. Pelo próprio cargo que ocupava, ele se tornava a primeira pessoa a ser responsabilizada pelo conselho de administração quando a empresa mostrava sinais de diminuição de ritmo ou de dificuldades.

Diz ele: "Que posso fazer numa empresa de oitocentos funcionários se eles não me escutarem, não me seguirem? Mesmo que eu trabalhe sem parar e mesmo que seja o mais inteligente da empresa, sozinho, não posso fazer nada. Imagine se você pudesse dobrar a eficácia de oitocentos empregados, você venceria toda a concorrência". Ele estava convencido de que os empregados na operação são tão ou mais importantes que a direção, pois quando as pessoas que trabalham na operação não trabalham bem, a direção não pode gerir. Como ele me repetia: "Numa empresa, somos todos dependentes uns dos outros; portanto, é preciso que trabalhemos juntos, que nos gostemos. É assim que se obtém dinamismo". Ele diz várias vezes: "Quero uma equipe dinâmica". Como se consegue isso? Antes de responder a essa pergunta, conforme várias fontes pertinentes, parece efetivamente que uma boa parte da herança que deixa, além de uma situação financeira sólida, é a de ter desenvolvido uma equipe dinâmica. Ora, em seu pensamento, quais elementos parecem favorecer a criação de uma equipe dinâmica?

Em primeiro lugar, seu pensamento administrativo está fortemente marcado por uma ética cristã do respeito, da honestidade, da justiça, da ajuda etc. Esses valores permitiram o estabelecimento de uma relação sólida de confiança entre os empregados e a direção. Um presidente, de acordo com Jean, deve ser capaz de dirigir numa caixa de vidro, portanto, com transparência, o que favorece muito os laços de confiança.

Em segundo lugar, um estilo de gestão que qualifico de humanismo. Para Jean, a atitude humanista consiste em considerar o outro, seja, superior ou subordinado, como um ser rico em si mesmo. Ele prossegue dizendo que é preciso que as pessoas a sintam. Essa atitude se manifestava onde quer que lhe fosse possível discutir com os empregados (restaurante, elevadores etc.). Conversar com os funcionários e levar em consideração seus pedidos, responder esponta-

neamente "sim" a seus pedidos de ajuda para deixá-los a vontade e para que se sintam apoiados, não os humilhar em nenhuma circunstância, não os repreender constantemente, não agir autoritariamente e ser agradável com eles, assim como outras formas de contato humano; Jean considerava todas essas atencões como um bom investimento de tempo. Os empregados tornavam-se mais dinâmicos, mas, diz ele: "É preciso ser autêntico, está em mim, é meu temperamento. Pois se não tratamos os empregados de maneira humana, eles também não nos tratarão humanamente. A conseqüência é que os empregados farão estritamente o mínimo e não serão dinâmicos". Em seu pensamento, essa atitude significa também ser íntegro, isto é, sem distância entra palavras e gestos, ser acessível e estar presente.

Uma atitude de bom pai de família coabitava também com a atitude humanista. Por exemplo: agir como mentor junto aos seus empregados problemáticos, não despedir as pessoas sem motivos graves, ser o "confessor" de muitos deles, até mesmo vigiar a conduta das pessoas nas "festas" e limitar o consumo de bebidas alcoólicas; em suma, muitas atitudes de um bom pai de família. Jean o confessava abertamente: "Tenho freqüentemente o sentimento de ser um bom pai de família". As dimensões do pensamento gerencial que acabo de mostrar dizem respeito à gestão de pessoas e, mais exatamente, aos princípios da relação empregados-direção. Uma relação que, no pensamento de Jean, se quer propícia ao desenvolvimento de um espírito de dinamismo.

Nessa mesma perspectiva, Jean concebe sua tarefa de presidente de modo semelhante à do empresário empreendedor e do líder. Essa maneira de conceber sua tarefa determina sua prática de direção. Antes de mais nada, segundo ele, "o empreendedor é uma pessoa que possui a motivação necessária à realização de coisas novas". E acrescenta: "É preciso estar motivado para motivar os outros, pois mesmo que eu possua todas as qualidades do mundo, sozinho não irei longe numa empresa de oitocentos empregados". Em seguida, os líderes são pessoas, diz ele, "que trazem idéias novas e que pressionam sem cessar para fazer avançar os projetos". Tanto os empreendedores como os líderes são, por definição, pessoas dinâmicas, elas pesquisam a inovação e não suportam a rotina. E acrescenta: "Depois, se queremos construir, é preciso empreender, senão nos tornamos somente administradores, pois gerir o que existe não é ser empreendedor, é preciso ter constantemente projetos em andamento e assumir riscos para fazer avançar a empresa". Sua concepção da função do presidente repousa assim sobre a lógica de empreender, inovar, evoluir constantemente, a fim de criar dinamismo.

A atividade de reflexão em Jean é sinônimo de busca de novos projetos. É assim que toda a organização se tornará dinâmica e buscará os competidores.

Uma outra atividade cheia de conseqüências na prática de Jean diz respeito à tomada da palavra, que ele estima particularmente. Para ele, toda comunicação aos empregados deveria levar uma mensagem que os reúna e os sensibilize para um aspecto ou outro da vida da organização. Durante seus encontros, quando um empregado sugeria uma idéia melhor que a sua, ele a acatava. Essa atitude, me diz ele, "cria uma equipe dinâmica e desenvolve relações fantásticas".

Numerosas habilidades parecem-lhe essenciais para cumprir sua tarefa de presidente. Saber escutar, ser atento, afável e honesto representavam as qualidades que favoreciam o estabelecimento de uma relação de confiança. Poder admirar-se diante do trabalho dos empregados e suscitar assim a admiração deles, o que seria propício a estimulá-los, ser perspicaz a fim de aproveitar as oportunidades que se apresentam; tornar-se astuto, o que significa, para Jean, utilizar os melhores meios para realizar a tarefa com o máximo de sutileza possível; permanecer firme na direção das pessoas e na busca de objetivos, a firmeza sendo uma qualidade tão importante quanto o humanismo; recrutar as pessoas inteligentes com imaginação para se beneficiar de suas idéias; todas essas habilidades vividas pelo presidente se tornavam também um valor da organização. Podemos observar que a maioria dessas habilidades está orientada essencialmente para o desenvolvimento da empresa.

O estilo de direção de Jean, centrado no humanismo e no dinamismo, se conjuga com sua visão audaciosa da instituição. Antes da visão ou do planejamento, a missão desempenha um papel significativo no espírito de equipe. Esta última estava formulada de maneira precisa e representativa das atividades e dos grandes objetivos que a instituição deveria perseguir. Todavia, o valor da missão ficou muito carregado de sentido, pois Jean o considerava como a bíblia dos empregados. Ela a exprimia da seguinte forma: "Todo trabalho, todo ato do ser humano, todo ato dos oitocentos empregados deve estar orientado e fazer referência à bíblia de base, ou seja, à missão da instituição". Essa definição da missão se tornava um ponto de aglutinação, um elemento de compartilhamento. Ainda mais que essa metáfora faz referência aos textos sagrados que fornecem as explicações relativas às nossas origens e que permanecem uma fonte de inspiração para todo cristão. A evocação é ainda mais significativa porque Jean é um católico praticante assíduo. Além disso, os textos bíblicos e, no caso atual, por associação metafórica, a missão, representam um ideal a atingir, portanto, necessariamente um trabalho de longo prazo.

Na visão de Jean, sua instituição deve se tornar um modelo do setor, uma estrela brilhante. Essa visão de longo prazo corresponde a um trabalho constante de aperfeiçoamento, uma espécie de ideal a perseguir e transcende toda a atividade da instituição. Por exemplo: Jean insistia para que se desenvolvessem produtos inovadores com uma perspectiva de longo prazo, respondendo às necessidades da clientela. A venda se efetuava também sobre a base de uma relação de longo prazo com os preços competitivos, mantendo ao mesmo tempo uma qualidade excelente de serviço. Essa perspectiva de longo prazo, que sustenta toda a visão, o estilo de direção e que se traduz nas atividades mesmas da organização, se inscreve totalmente na teoria da evolução da instituição de Jean. Antes de mais nada, um evolucionista, me diz ele, "uma pessoa que marcha com segurança durante todo o tempo, que enxerga diante dele e se esforça continuamente para evoluir, não por 'saltos'". Cada empresa possui uma capacidade própria de desenvolvimento, que não podemos acelerar sem risco. Essa teoria evolucionista é coerente com sua teoria das organizações, que pode ser exposta da seguinte forma: de início, são os indivíduos que marcam as organizações, depois as organizações evoluem em função dos indivíduos que trabalham nela e, finalmente, as organizações são fortes na medida em que os indivíduos que trabalham nelas são fortes. Uma organização, diz ele, "é viva". Ela se transforma, se modifica com a evolução dos indivíduos que entram nela e que a deixam. Ele opõe o evolucionista ao revolucionário. Este último é aquele que compra empresas, que faz fusões para se expandir. Em sua instituição, Jean mantém uma taxa de crescimento elevada que busca obter com o dinamismo de sua equipe. Ele está persuadido de que as dificuldades de integração das "culturas" empresariais necessitam mais de esforço do que de garantir seu próprio crescimento, pelo menos em seu setor no Québec.

Concomitantes a essas teorias de evolução e organização, todos os esforços postos no desenvolvimento de uma equipe dinâmica com valores e princípios implicam necessariamente uma noção de tempo. Ainda mais que se faz referência aqui a uma cultura caracterizada por um certo humanismo e paternalismo.

Após esse apanhado do estilo de direção de Jean e de sua visão empresarial, de que maneira ele concebe a estruturação? Seu primeiro princípio de base da estruturação remete à idéia de utilizar os talentos dos indivíduos. A divisão do trabalho não é mais simplesmente técnica e ligada à atividade, mas leva em conta também o talento das pessoas. Podemos estabelecer uma ligação entre sua busca de indivíduos imaginativos, inteligentes e sua teoria da organização: se contratarmos as melhores pessoas e utilizamos seus talentos, nossa equipe será forte. Para conseguir isso, ele cria um organograma, que diz ser "à tinta", representando o esquema teórico, isto é, aquele que seria o ideal, e um organograma "à lápis", com o qual se gere a empresa, que leva em conta os talentos dos indivíduos e integra constantemente as atividades e os projetos novos, adaptando-se às mudanças de indivíduos. Conforme sua concepção, "é preferível que os indivíduos funcionem bem num mau organograma teórico do que funcionem mal num bom organograma".

Cumprida essa etapa, atribui-se ao empregado uma definição precisa de responsabilidades, com uma delegação de autoridade real de todas as decisões concernentes a sua função. A delegação de autoridade real significa que a pessoa se sente sempre apoiada e livre para tomar decisões. Como corolário dessa delegação de autoridade, um respeito total à linha hierárquica dá oportunidade a todo mundo de ser um verdadeiro patrão e de pensar. Diz ele: "a pessoa que se sente realmente patrão fica satisfeita, de bom humor e dinâmica". Não esqueçamos que patrão é sinônimo para Jean de empreendedor e líder. Nessa mesma linha de pensamento, ele se insurgirá contra toda forma de escravidão e dominação.

Além disso, Jean opta por uma estrutura por produtos, com as pessoas sendo totalmente responsáveis pela linha de produtos, desde seu desenvolvimento até a realização de objetivos e lucros. Em apoio aos seus vice-presidentes, as pessoas e recursos, ou seja, a tecno-estrutura, devem, tal como Jean as concebe, oferecer os serviços com tanto profissionalismo quanto as firmas especializadas externas.

Cada pessoa possui uma descrição de função precisa, de forma que conheça exatamente todas as suas responsabilidades. A autoridade se situa o mais perto possível da ação. Contudo, tanto o organograma como as descrições de funções são escritos à lápis, a fim de poderem ser adaptados constantemente às mudanças.

A tomada de decisão depende sempre de um indivíduo, jamais de um comitê. Jean estimula muito a consulta, mas a decisão jamais é tomada por um comitê. Essa abordagem, que ele chama de "responsabilização", oferece oportunidade a todas as pessoas de exercerem seus talentos, com toda a autoridade necessária no quadro de responsabilidades que assumem, o que leva Jean a dizer que todo mundo se torna realmente patrão. Estes têm mesmo a possibilidade de ser empreendedores. O que, segundo ele, cria muito dinamismo. A estruturação na mente desse dirigente representa um meio de oferecer um enquadramento em que todos podem se expandir. Se sua teoria do sujeito afirma que cada pessoa tem uma riqueza, é preciso então que todos se expandam segundo suas personalidades.

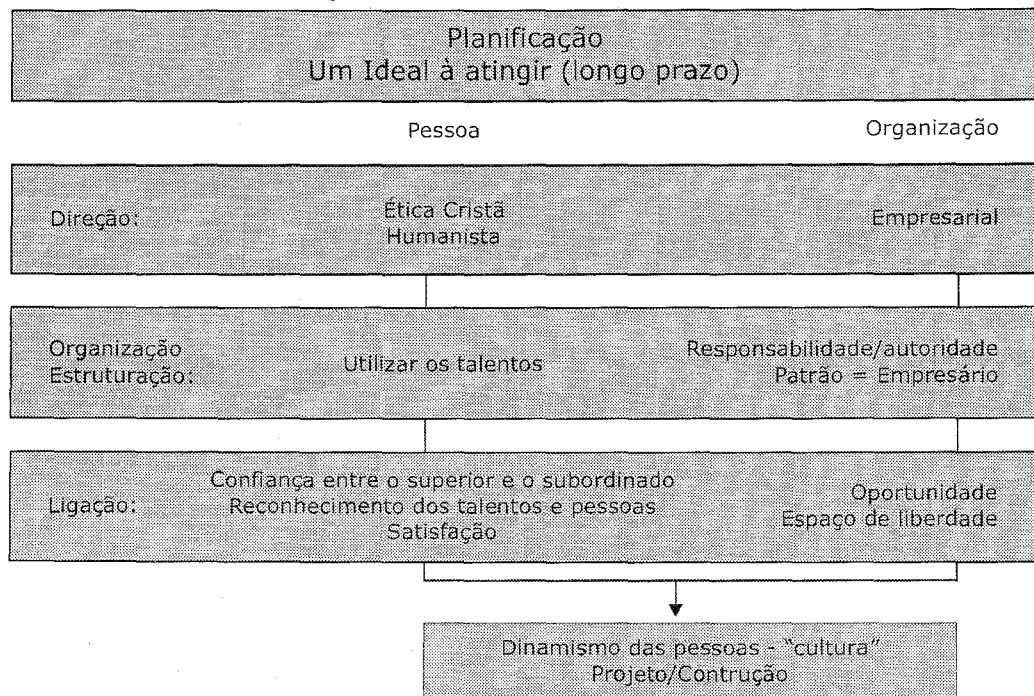
Essa expansão, segundo Jean, deve realizar-se dentro do respeito ao outro, uma competição sadia consigo mesmo e não em detrimento dos colegas. Ele repreendia severamente os que tentavam obter promoções às custas de seus colegas.

Em um nível superior dessa articulação sobre os conceitos fundamentais de direção, planificação e estruturação, o princípio de ordem enquadra e rege todo o pensamento gerencial de Jean.

Quando as coisas correm em ordem, Jean sente prazer e fica feliz, ao passo que na desordem, ele fica infeliz. A desordem leva ao fracasso. Ele reforça isso dizendo que "os seres humanos são feitos naturalmente para estar na ordem". Ora, se analisarmos, por exemplo, seu modo de estruturação, a ordem é implícita. Da mesma forma, em seu estilo de direção, os valores, os princípios, habilidades tais como a firmeza são todos elementos que contribuem, à sua maneira, para manter a ordem. Por exemplo, quando se trata de um discurso, ele diz: "Eu lhes dirijo uma mensagem para torná-los responsáveis; isso vai no sentido de manter a ordem e os empregados gostam de ouvir falar de ordem; depois, quando se vive na ordem, todo mundo trabalha em conjunto para o mesmo objetivo, é uma força extraordinária".

Do modelo de prática de direção de Jean despreende-se uma articulação coerente e precisa entre seu estilo de direção humanista e empresarial, uma visão da organização estimulante em termos de desafio e uma estruturação baseada na responsabilização e na capacidade de empreender. Essa articulação singular, própria de Jean, só é compreensível em seu conjunto, ou seja, seu modelo de prática de direção; modelo que está decididamente voltado para a iniciativa, o dinamismo e a construção.

FIGURA 1: ESQUEMA SÍNTESE: CONCEPÇÃO DA FILOSOFIA DE GESTÃO DE JEAN



ELEMENTOS DE SUA HISTÓRIA FAMILIAR

Jean tem uma representação muito positiva de seus pais; descreve-os como um "casal notável", tanto no nível humano como no intelectual, e os considera exemplos que são admirados e respeitados pelos outros. Eles eram muito religiosos (católicos), abertos ao mundo e comprometidos socialmente (associações, obras). O clima familiar geral é descrito como sendo sem conflitos, seja na relação entre os pais, ou entre os irmãos.

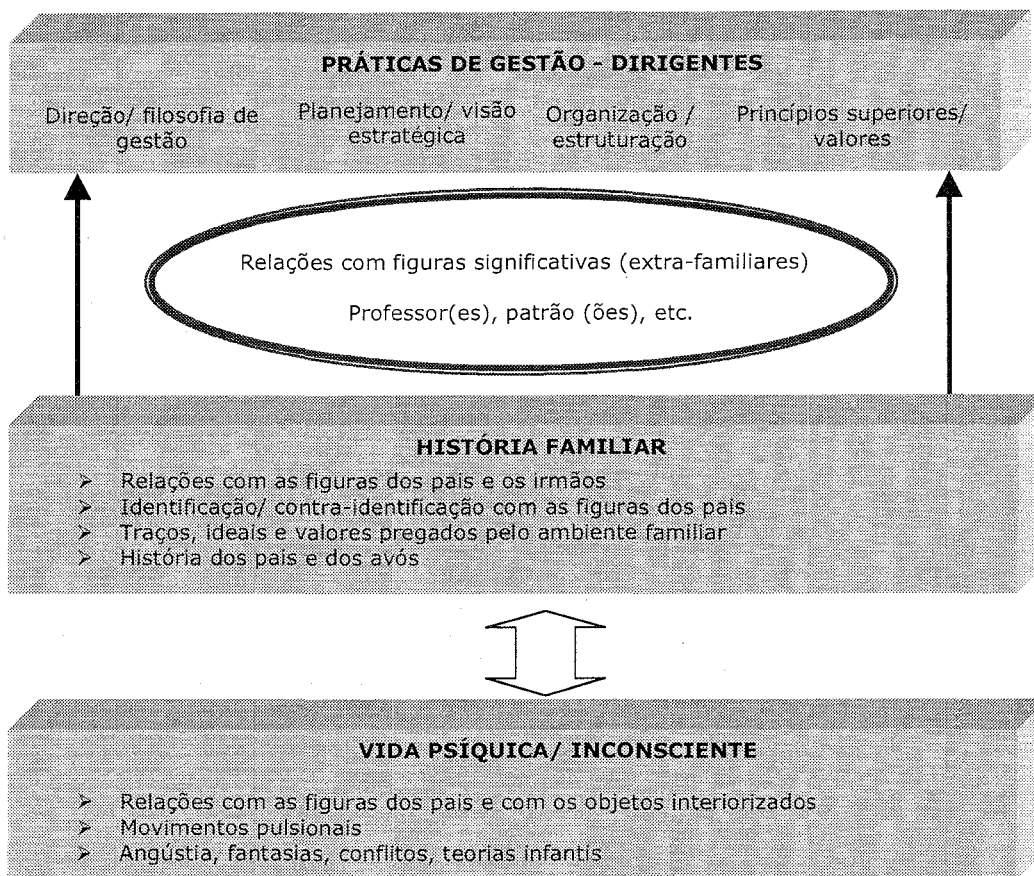
O pai era gerente de uma instituição financeira, "bom administrador", diz ele. Pinta-o como severo, reservado, tímido e bom cristão, tendo os valores da integridade e um grande respeito pelos valores morais.

Na ocasião de sua morte, Jean tinha 23 anos, era o mais velho dos filhos e o pai lhe pediu para ser como "um pai, um chefe de família" junto à sua mãe. Jean obteve assim, com a legitimidade do pai, o direito de o substituir, isto é, de tomar seu papel junto à mãe e aos irmãos. Após o falecimento do pai, Jean sentiu-se culpado, achando que não fora reconhecido, sente-se muito ingrato.

Tal como o pai, a mãe, antes de se casar, trabalhara numa instituição financeira. Ela é descrita como uma pessoa generosa, amável, entusiasmada, uma pessoa "exemplar" - "uma santa", como a "Virgem Maria ou o Cristo". Estava envolvida em diferentes associações, atividades sociais e de beneficência. Segundo seu filho Jean, tinha boas habilidades interpessoais e de comunicação; era capaz de se exprimir bem em público. Jean, sentindo-se mais próximo da mãe do que do pai, acredita que tem o temperamento dela.

As figuras dos pais transmitiram-lhe os ideais do humanismo, uma ética e fervor cristão, mas também valores de altruísmo, um desejo de prestar serviço aos outros, assim como outros valores como integridade e respeito. Jean herdou certos traços e habilidades como o jeito, a facilidade de se expressar, uma capacidade de motivar os outros e suscitar entusiasmo.

FIGURA 2 - PRÁTICAS DE GESTÃO E HISTÓRIA FAMILIAR DO DIRIGENTE



Além de sua história familiar, as outras pessoas significativas de sua vida, em particular seus professores, parecem ter reforçado e consolidado as aquisições de sua vida familiar.

Entre outros, estes últimos eram religiosos (irmãos, padres), tendo, portanto, uma grande moral cristã, dotados de uma forte personalidade (como a mãe) e de uma grande capacidade de trabalho (pai e mãe). Ele sente um grande reconhecimento em relação a eles. Esses professores lhe transmitiram uma "abertura para o mundo, lhe abriram horizontes, deram conselhos" no plano profissional e pessoal. Reforçaram também seu interesse pela contabilidade: Jean fazia a escrituração comercial no colégio. Praticou também a arte da oratória, com uma boa capacidade de se exprimir em público, e praticou o teatro.

Como podemos interpretar, suas experiências com os professores deram continuidade às vividas em família: a ética cristã, o gosto pelos negócios e a contabilidade, a "abertura ao mundo", o humanismo e o desejo de se envolver socialmente em diferentes causas (fazer como a mãe: atividades sociais, esportivas, obras de caridade, conselhos de administração etc., mas também a capacidade de trabalho, o entusiasmo e as habilidades de comunicação).

HISTÓRIA FAMILIAR E VIDA PSÍQUICA INCONSCIENTE

A interpretação clínica do material consiste em estabelecer as ligações entre a história familiar e do desenvolvimento da vida psíquica de Jean. Podemos compreender por meio do material que sua mãe representa a figura forte idealizada;

concretamente, é da mãe que ele teria a maioria das habilidades de dirigente. Ele se sente próximo do temperamento da mãe. Com relação ao pai, trata-se mais de uma contra-identificação; o pai parece ser representado (inconscientemente) como uma figura fraca, sem grande envergadura e isso apesar do que diz sobre os méritos dele. O pai é mais um administrador do que um empreendedor. Está associado aos valores morais da religião católica (caridade, amor ao próximo e humildade) e ao respeito desses valores. Ora, Jean formula críticas a esses valores, julgando que eles desvalorizam o desenvolvimento de personalidades de envergadura e que entram em contradição com os valores propícios ao sucesso nos negócios (espírito de trabalho, dedicação à obrigação).

Essa crítica velada ao pai e o pouco interesse por ele demonstrado em seu discurso indicam uma desvalorização, no plano inconsciente, da figura paterna (aliás, já está bem demonstrado que os empresários empreendedores têm uma imagem um tanto negativa do pai).

Nessa breve análise da figura dos pais, podemos mostrar o trabalho de mecanismos de defesa importantes: a clivagem e a idealização da mãe (uma "santa"), do casal de pais ("exemplos") e dos irmãos (ausência de conflitos); clivagem e idealização (amor, administração etc.) que parecem esconder, num nível latente, uma cólera e uma agressividade contra as figuras dos pais e, especialmente, contra o pai.

RELAÇÃO DE SUA VIDA INCONSCIENTE COM SEU PENSAMENTO GERENCIAL

Agora, levando em conta os limites de espaço, apresentarei apenas a interpretação, sem tornar a mencionar todo o material necessário e subjacente a esse trabalho. O esforço aqui é de ligar o pensamento gerencial de Jean e sua vida psíquica³. Começarei por um dado da vida desse homem: uma profunda depressão sofrida durante vários meses. Em geral, reconhece-se que a depressão apresenta um desarranjo no plano biológico, com perda de sono, apetite, interesse e concentração; no plano psíquico, há um voltar-se da agressividade contra a própria pessoa. Contudo, essa agressividade é dificilmente atingível pela palavra. Freud (1936) explica bem em *Luto e melancolia* como certas pessoas, diante de uma perda, vivem um luto verdadeiro, enquanto que outras sofrem de melancolia ou depressão.

Levando em conta que Jean sofreu essa depressão após perder seu cargo de presidente (saída voluntária) e seu projeto de se tornar prefeito, abandonado devido a um começo de câncer, não podemos falar aqui de acaso. Aliás, ele se exprime assim: "era como se me tirassem o tapete, eu caía no vazio, não sabia onde iria me agarrar".

Essa perda real e imensa modificou radicalmente o meio onde estava enraizado e que havia construído, isto é, um meio onde exercia suas funções de presidente segundo sua própria visão. O meio tornava-se sua sustentação e ele sentia provavelmente uma forte identificação com ele.

Esse desenraizamento não era óbvio, se levarmos em conta sua estrutura psíquica neurótica, que podemos definir, entre outras, como uma neurose de caráter. Laplanche e Pontalis definem essa neurose da seguinte maneira: "Tipo de neurose em que o conflito defensivo não se traduz pela formação de sintomas nitidamente isoláveis, mas por traços de caráter, modos de comportamento" (Laplanche e Pontalis, 1967).

Jean pode ser descrito prosaicamente como um pragmático e hiperativo. Ele é uma espécie de missionário da economia cuja missão é construir, prestar serviço aos outros e propagar o bem. Hiperativo na sua vida cotidiana, ele centrou-se na ação, em projetos a realizar; ser dinâmico, sente-se bem quando está ativo, se descontrai trabalhando etc.

³ Gostaria de agradecer ao dr. Gilbert Fournier, psiquiatra e psicanalista, por sua enorme contribuição a este trabalho de interpretação

No plano de sua vida psíquica, não observamos conflitos neuróticos; eles são transportados para a cena exterior. Não se trata de forma alguma de psicopatologia, mas antes de pessoas hiper-normais, tais como definidas por Joyce MacDougall, isto é, pessoas muito bem adaptadas ao mundo exterior. O mundo interior ocupa pouco espaço, chega a ser sufocado; os sonhos e as fantasias têm pouca vida ou, ainda, estão a serviço do mundo exterior, das realizações concretas. O mundo fantasmático (das fantasias) é matizado por um dinamismo de construção. Prosaicamente, pode-se dizer que ele é um sonhador prático e ativo. Ele põe sua energia na realização de coisas concretas.

Observamos uma hiper-especialização da função de percepção e pouco ou nenhum devaneio interior. No plano consciente, a pessoa dificilmente tem – e às vezes nem tem – relação com sua vida fantasmática. A representação de palavras existente no nível do pré-consciente não assume mais sua função de comunicação entre o consciente e o inconsciente. Essa falta, ou essa parada de comunicação, se reencontra no caso de afecção psicossomática, ou ainda, no pensamento operatório (Marty, 1980), mas é observável também na depressão. A realidade é factual.

Apesar desse rompimento da comunicação entre o inconsciente e o consciente, isso não altera a atividade do inconsciente sobre o consciente. Quando Jean diz várias vezes “o passado não me interessa, olho para o futuro”, podemos acreditar com razão que os fundamentos de sua história lhe escapam. Sua atividade consciente tem origem antes da memória, período em que as atividades sensoriais, a inteligência motriz e o desembaraço da criança prevaleciam. O dinamismo, o motor, a energia provêm menos da fase edipiana e mais da pré-edipiana.

Na fase edipiana, a admiração pelos pais, que ele considera extraordinários, uma mãe que ele eleva à categoria de santa, evita, em larga medida, os conflitos, o que deixava pouco lugar para a liberdade interior de Jean. Embora no leito de morte, seu pai lhe delega seu papel junto à sua mãe. Jean obtém assim esse lugar por delegação, por um ato legítimo, sem conflito nem violência, e sem a rivalidade de seus irmãos. Ele evita não apenas os conflitos, mas também se torna o filho ideal.

A clivagem, como mencionamos, a ordem, a desordem; o bom, o mau; o amor e admiração, a cólera, a agressividade se manifestam com bastante clareza em seu discurso. A clivagem é a separação clara, sem evidentemente ser consciente, de um mesmo fenômeno psíquico. Isso se manifesta evidentemente nas relações; por exemplo, uma pessoa pode ser boa e má ao mesmo tempo (o pai). Consubstancial à clivagem, a negação desempenha um papel importante. No caso presente, Jean nega a dor, as coisas negativas (nos sonhos).

A mãe (forte, dinâmica, entusiasmada), uma santa (idealização), e a ética católica (com seus valores de amor, dignidade, bem e mal), elementos herdados da história familiar, contribuíram, em Jean, para manter a clivagem e consolidar os mecanismos de defesa.

A atividade incessante de Jean é aqui também um mecanismo de defesa: “ser dinâmico”, “construir”, realizar constantemente projetos concretos, prestar serviço aos outros etc., a fim de conter a falta (a perda), em suma, meios de se defender da depressão e também da agressividade, as fantasias de cólera e destruidoras (sonho). A sublimação atua assim como proteção da agressividade, mas de maneira positiva, tanto na sua vida psíquica como na vida profissional. A agressividade sublimada está a serviço de objetivos socialmente aceitáveis, como enfrentar desafios, fazer a organização crescer, superar os competidores, posicionar a empresa, crença em que as pessoas podem trazer mudanças, fazer evoluir as coisas etc.

Esses mecanismos de defesa (atividades, sublimação) estão a serviço de coisas positivas; eles permitem a Jean reencontrar meios criativos de negar a dor da falta e os aspectos negativos da realidade e, assim, levar a bom termo projetos construtivos.

Parece-nos muito oportuno apresentar integralmente dois sonhos que o próprio Jean qualifica de pesadelos e que surgiram no período de sua depressão.

"Em um deles, eu era comida vivo por animais, às vezes, ratos, outras vezes, lobos ou ursos. Deus sabe como me debatia, quebrava tudo a minha volta; depois as enfermeiras me enfiavam a camisa de força. Eu não queria mais dormir, tinha um medo terrível de dormir. As enfermeiras me davam pílulas para dormir, mas eu não as tomava, tinha medo demais de adormecer. (...) Com meu temperamento, ser comida vivo, me sentir cercado num canto é o que pode me acontecer de pior. Quando me enfiavam a camisa de força, incapaz de me mexer, eu lhe digo, era horrível. Eu estava habituado a receber golpes, por exemplo, no boxe, mas eu os devolvia, me defendia. Para mim, ser comida vivo, considero que é quase o que há de pior."

"No outro pesadelo, era completamente o inverso, era completamente "solto". Eu passeava pelo cosmo com um veículo interplanetário, ia de uma estrela a outra; batia numa estrela e saltava de volta, como uma bola. Eu era forte, poderoso. Eu me deslocava de um planeta para outro; recebia meteoritos que me batiam nas costas, efetuava um salto e atacava, sem que isso me detivesse, e eu voltava à terra. De retorno à Terra, duas bombas atômicas haviam explodido e partes do planeta estavam totalmente arrasadas. Eu via subir algumas fumaças pequenas; pessoas curvadas, todas em trajes noturnos, caminhavam; eu encontrava às vezes meu antigo patrão com uma grande barba, completamente arruinado, curvado, magro. Os humanos estavam totalmente desorientados, fatigados, destruídos, queimados. (...) Neste pesadelo, eu era forte e poderoso, me deslocava por todos os lugares, recebia meteoritos quinze vezes maiores do que eu e isso não me perturbava; quando voltava à Terra, me perguntava: 'O que aconteceu?' Eu me dizia: 'Vou ter um trabalho do cão, é preciso que eu ponha ordem nisso'. Tinha diante de mim um desafio fantástico. É verdadeiramente meu temperamento. Às vezes, eu dizia às pessoas que se me visse sozinho sobre a terra, porque lançavam bombas atômicas, eu tentaria escapar, tentaria reencontrar as pessoas em outro planeta."

Em um dos sonhos, predomina o sentimento de onipotência, no outro, está totalmente à mercê dos ratos. Este último revela uma angústia de intrusão em que ele é suscetível de ser destruído, pois não controla os ratos. Este negativo que busca penetrar no corpo e destruí-lo.⁴ Em Jean, todas as coisas sujas, negativas são conetadas e ele só fala de coisas positivas: o crescimento, o desenvolvimento, a inovação, a expansão das pessoas, o sucesso, as coisas extraordinárias etc. Ao longo de seu discurso, várias clivagens são aparentes. Por exemplo: para ele, a ordem é excessivamente importante, como mencionei antes; se há ordem, está feliz, na desordem, fica infeliz; as coisas são boas ou más, não há confusão; existem algumas pessoas positivas e outras, negativas.

Um outro aspecto significativo de sua psique se relaciona com essa organização em que o ideal do eu (um modelo de identificação) se confunde com um eu ideal. Lembremos que Laplanche e Pontalis (1967) definem o eu ideal da seguinte forma: "formação intrapsíquica que certos autores [...] definem como um ideal narcísico de onipotência forjado a partir do modelo do narcisismo infantil". Esse narcisismo infantil surge quando a criança vive um júbilo onipotente com o aparecimento da palavra e o domínio da motricidade desse período. Um sentimento de onipotência acompanha essa fase. Nela, se a criança não obtém satisfação, reage com cólera. No caso presente, a transformação da agressividade se põe a serviço do ideal do eu.

Podemos razoavelmente crer num prevalectimento desses mecanismos, tal como os assinalamos, da fase fálico-narcísica em Jean, acompanhada de um sentimento de onipotência que se resume desta forma: "O que eu quero, eu posso". Muito provavelmente também, o luto do ideal de seus pais foi escamoteado. Jean nos descreve seus pais como sendo extraordinários e sua mãe, como uma santa.

⁴ Observemos que o câncer de que sofre Jean – uma doença associada com frequência a uma imagem de "algo que rói desde o interior das pessoas não é, sem dúvida, estranho à ocorrência e aos conteúdos manifestos desse sonho, pois o câncer favoreceu, pelo sonho, a atualização (disfarçada) de elementos inconscientes até então recalçados".

O essencial aqui é compreender a influência da vida psíquica de Jean, a organização de seu caráter, o sentimento de onipotência, a idealização de seus investimentos acompanhada de clivagem e de negação dos aspectos desinteressantes da realidade que ele decide investir. Todas essas dimensões têm uma influência inegável sobre seu pensamento administrativo.

De início, o ideal do eu se desloca para sua visão da organização, para se tornar um modelo a seguir, uma estrela brilhante. Em seguida, a clivagem ou a defesa maníaca são postas a serviço da criatividade, da construção. Jean sente uma necessidade forte de sucesso, devido a suas angústias, entre outras, de castração e de depressão, que devem se materializar, se concretizar em criações concretas e pragmáticas, como, por exemplo, um novo projeto na empresa. Jean possui essa capacidade de transformação de seus desejos a fim de torná-los concretos. Todo o dinamismo é direcionado para coisas a construir. Contudo, essas construções servem de defesa contra a angústia da depressão. Ele tem essa capacidade de encontrar meios criativos para evitar e até mesmo negar a dor, a falta, os objetos perdidos para sempre.

Termino com uma observação sobre minha relação com Jean. Em várias ocasiões, ele teve reações emotivas. Eu lhe oferecia, creio, alguma coisa da função materna, devido à atmosfera, ao clima de segurança em que estava contido e também porque ele era o centro da atenção. Foi exatamente graças a esse espaço maternal que pudemos captar suas reações. Esse espaço e a relação reativaram os afetos da criança que habita dentro de Jean e que deveria se apagar diante da grandiosidade de sua presidência. A distância surpreende.

CONCLUSÃO

À guisa de conclusão, lembremos como era essencial no pensamento gerencial de Jean toda a idéia de motivação, dinamismo, inovação, crescimento, em suma, de construção. Todos esses elementos que fundamentam seu pensamento ficam agora mais compreensíveis à luz de sua vida psíquica.

A filosofia de gestão de Jean revela bem suas teorias em uso (coerência de seus conceitos de administração); teorias que são altamente influenciadas por sua história familiar, mais exatamente, suas teorias implícitas. Essas últimas dizem respeito a sua vida inconsciente. Elas reinterpretaram constantemente a realidade. O dinamismo, a construção e a inovação lhe permitiram se distinguir enquanto dirigente. Essa interpretação da realidade permitiu canalizar positivamente, pela via da sublimação, aspectos de depressão. Essas teorias implícitas eram a fonte constante de sua originalidade e de sua sobrevivência. Elas estão acima da realidade objetiva, elas a reinterpretam sem, no entanto, perder o senso da realidade de gerir uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOUCHIKI, H. "Apprendre à diriger en dirigeant" *Revue Gestion*, p. 50-62, 1991.
- FREUD, S. "Deuil et mélancolie" *Revue française de psychanalyse*, vol. 9, p. 102-116, 1936.
- GIORDAN, A. e VECCHI, G. *Les origines du savoir*. Neuchâtel-Paris: Delachaux-Niestlé, 1987.
- LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J.-B. *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris: PUF, 1967.
- MARTY, P. *Les mouvements individuels de vie et de mort. Essai d'économie psychosomatique*. Tome II. Paris: Payot, 1980.
- PÉPIN, Y. "Savoirs pratiques et savoirs scolaires: une représentation constructiviste de l'éducation" *Revue des sciences de l'éducation*, v. 20, n.º 1, 1994.
- POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Peter Smith: Gloucester, Mass, 1983.
- ROBICHAUD, A. *La capacité réflexive du dirigeant comme élément consubstantiel à la construction de son savoir et d'un espace créé pour l'exercice de sa pratique* (examen de synthèse). Montreal: Universidade de Montréal, 1994.

- SCHON, D. A. *Le praticien réflexif – À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montreal: Les Éditions Logiques, 1994.
- SENGE, P. *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris: First, 1991.
- STEWART, R. "A model for understanding managerial jobs and behavior" *Academy of Management Review*, v. 7, no. 1, p. 7-13, 1982.
- STEWART, R. "Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward" *Journal of Management Studies*, v. 26, no. 1, p. 1-10, 1989.
- WATSON, T. J. *In search of Management. Culture, chaos and control in Management Work*. London: Routledge, 1994.