

# O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES E O TOTEMISMO DE SIGMUND FREUD

ALEXANDRE RIZZO<sup>1</sup>

## RESUMO

O termo liderança ressurge nos primórdios da Administração de Empresas como uma das funções do administrador, mas com o passar do tempo se tornou uma qualidade do mesmo, já que as organizações cresceram e exigiam agora lideranças com maior carisma e persuasão para os novos e incessantes conflitos que se propagavam como um incêndio. Atribui-se a esses conflitos várias causas que denotam a vasta literatura sobre liderança na Administração de Empresas, que quase sempre está associada a motivação ou à falta dela. Entretanto, a origem da liderança tem origem na divisão social do trabalho, ou seja, na família. A estrutura familiar foi estudada por diversos autores, dentre eles Sigmund Freud, que apresentou um conflito no inconsciente do indivíduo que o acompanha para onde quer que ele vá. Esse conflito familiar chega às organizações e tem como base o complexo de Édipo, analisado neste artigo pelo viés totêmico de Sigmund Freud.

**Palavras-chave;** Liderança, Totemismo, Sigmund Freud

## ABSTRACT

The term leadership emerges in the early days of business administration as one of the main functions of an administrator, but over time it has become one of the main qualities as organizations grew and required leadership with more charisma and persuasion towards new and unending conflicts propagated like fire. Conflicts attributed to various causes show vast literature on leadership in business administration from which almost always is associated with motivation or lack of it. However the origin of leadership comes from the social division of labor, is, in the family. Family structure was studied by several authors, among them Sigmund Freud, who presented a conflict in the unconscious of the individual accompanying him wherever he goes. This conflict comes to family organizations and is based on the Oedipus complex, the bias discussed here from the totem of Sigmund Freud.

**Keywords:** Leadership, Totemism, and Sigmund Freud

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade Integral Cantareira.

## INTRODUÇÃO

A liderança sempre foi um assunto extremamente ligado à motivação. Todos os anos são colocadas nas bancas de trabalhos de conclusão das graduações das áreas concernentes (principalmente nos cursos de Administração de Empresas) milhares de monografias que tentam explicar como a liderança e a motivação são importantes para manter o bom clima organizacional e os lucros. A proposta deste artigo é refletir sobre a problematização existente na relação entre líder e liderado: como realmente os liderados enxergam seus líderes? Existem inúmeras teorias que podem explicar os processos de liderança. O objetivo deste artigo é mostrar as relações entre liderança com a psicanálise freudiana, já que existem inúmeras regras e valores nos textos do autor, principalmente em “O Totem e o Tabu<sup>2</sup>” que remetem a este conceito nas instituições sociais atuais, na medida em que se parte da premissa que o indivíduo traz no seu inconsciente heranças das sociedades totêmicas.

A liderança é atualmente relacionada a vários fatores. A questão que se coloca é *"De onde vem o poder que esse líder exerce ou deverá exercer sobre seus liderados?"*. Assim, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é Liderança, pois não se conhece a origem, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito. Bass (1990, apud REGO, 1998) afirma que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”. Liderança, segundo Goulart (apud BERGAMINI, 1994, p.13) é,

(...) um termo de forte apelo há anos, sem que se tenha chegado a um consenso quanto a sua conceituação ou à sua correlação com outros fenômenos e variáveis presentes nas organizações. Muitas vezes o fenômeno vem correlacionado com conotações de dom mágico responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras.

---

<sup>2</sup> Texto sociológico em que Freud utiliza dados da antropologia para apresentar sua tese. “As relações entre essas duas ciências são bastante estreitas, uma vez que ambas têm como foco de interesse o comportamento humano. A Antropologia ocupa-se do comportamento grupal e a Psicologia do comportamento individual.” (MARCONI; PRESOTTO, 1998, p. 30)

O cuidado com a liderança nas organizações aparece na iniciação do administrador, ou seja, principalmente na formação dos futuros gestores na qual se faz necessário o conhecimento de suas formas, supostamente por se esperar que estes alunos possam também se tornar futuros líderes ou, ao menos, possam identificar a que tipo de liderança serão submetidos. As funções de um líder, suas qualidades e ações motivadoras são alvo de vasta literatura da Administração; talvez por isso seja atribuído a este indivíduo um poder quase mágico de atração sobre os demais. Curiosamente, Freud observou situações similares nas sociedades totêmicas,

assim reis e chefes se acham possuídos de grande poder, e dirigir-se a eles diretamente significa morte para os seus súditos; mas um ministro ou outra pessoa de maior *mana* que o comum podem aproximar-se deles ilesos e, por sua vez, podem ser abordados por seus inferiores sem risco. (FREUD, 1914, p.19)

Talvez essa "mágica" possa ser explicada por meio do inconsciente humano e possa também trazer à luz mais uma perspectiva sobre o complexo tema da liderança.

## 1. O LÍDER

No início do século passado, um industrial francês chamado Henry Fayol<sup>3</sup> afirmava que todos aqueles que desejassem administrar uma empresa deveriam realizar cinco funções: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (CHIAVENATTO, 1983). Juntamente com esses princípios, começaram a surgir aquelas que se tornariam hoje as grandes organizações. Logo se fez necessário um método criterioso que proporcionasse a elaboração de objetivos e as possíveis formas de alcançá-los, surgindo Administração como uma Ciência que se propõe a estudar as organizações e também as pessoas que fazem parte dela. Com o passar dos anos, as

<sup>3</sup> Henri Fayol (1841-1925), o fundador da Teoria Clássica, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as conseqüências da Revolução Industrial e, mais tarde, da I Guerra Mundial. Formou-se em engenharia de minas aos 19 anos e entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera, onde desenvolveu toda a sua carreira. Aos 25 anos foi nomeado gerente das minas e aos 47 anos assumiu a gerência geral da "Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville", que então se achava em situação difícil. Sua administração foi muito bem sucedida. Em 1918 transmitiu a empresa ao seu sucessor, dentro de uma situação de notável estabilidade. (CHIAVENATTO, 1983, p.71)

"cinco funções" foram condensadas em quatro: planejamento, organização, direção e controle.

Atualmente, os responsáveis diretos por setores ou grupos da empresa são chamados de gestores, e o termo administrador ficou para a coisa pública. Alguns célebres autores como Peter Drucker dissertaram muito sobre o administrador. Drucker tratou-o como elemento vital e dinâmico para toda e qualquer empresa, usou o termo liderança como uma função do administrador de empresas e afirmou que os recursos de produção sem o administrador continuam a ser somente recursos e nunca produção (DRUCKER, 2002).

Chiavenato (1983) afirma que, com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passou a dominar o dinâmico repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de Administração etc. passam a ser duramente contestados e pouco a pouco abolidos. De repente, passou-se a explorar o reverso da medalha. O engenheiro e o técnico cederam lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina, então, perderam a primazia em favor da dinâmica de grupo, cabendo agora a um novo "alguém" o poder<sup>2</sup> de ser o elo entre os interesses mútuos e conflitantes da organização e seus funcionários. A esse "alguém" foi dada uma autoridade, uma espécie de poder bem conhecido na sociedade moderna e que sempre pressupõe um líder.

[...] a autoridade sempre existe **personificada**. A horda supõe um chefe, o hipnotizado, um hipnotizador, o amor, um objeto, a massa, um líder. Para ele a condição de líder exige que este se aparte de seus subordinados e, ao mesmo tempo, evite que eles o abandonem. O líder atua como um "centro" para organizar vidas que procuram um sentido. Porém, situações de pânico e desorganização social podem levar a massa a reorientar-se em torno de novos líderes. Para Freud, o líder toma a forma de pai perseguidor, como o pai primitivo, ou perseguido como Cristo. O líder aparece como figura segura de si,

<sup>2</sup>SROUR (1998, p. 135) demonstra que a fonte originária do poder encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção dos "efeitos desejados" ou no controle das ações dos outros. MORGAN, (1996, p.163) afirma que "O indivíduo ou o grupo dotado de poder pode influenciar o comportamento e os resultados de outras pessoas. Pode conseguir o que quer de acordo com seus interesses. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como."

Segundo Lima (2003, p. 64) "Max Weber, o sociólogo e cientista político alemão (1864 – 1920), embora profundamente fascinado pela complexidade do tema de poder, satisfiz-se com uma definição próxima à compreensão cotidiana: poder é "a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas".

com poucos vínculos libidinosos; a sua vontade é reforçada pela dos outros. Freud vê toda a atividade política, sem distinção, como influenciada pela autoridade. Segundo Freud, isso dá um sentido permanente às manifestações de autoridade. (TRAGTEMBERG, 2003)

Nota-se que a liderança, um dos papéis do administrador de empresas, confundiu-se com uma de suas qualidades, ou seja, tornou-se o domínio de uma técnica. Marques (2009) afirma que, durante muito tempo, achou-se que a liderança era uma qualidade pessoal determinada por características da personalidade, todavia postulou-se posteriormente que devam existir três fatores para se obter a capacidade de liderar pessoas: a posição hierárquica, a competência e a personalidade.

Esse líder agora, além das funções que o administrador possuía, se tornou uma imagem a ser seguida, respeitada, mediadora de conflitos, digno de uma confiança que carrega nas mãos milhões em ações de investidores e outras milhares de vidas diretas e indiretas e, por isso, é muitas vezes uma figura aterrorizante. Está, na maioria das vezes, representando um determinado setor/área da empresa ou ela mesma como um todo e, se analisado pelo viés psicanalítico, remete ao totem analisado por Freud:

O totem é o antepassado comum do clã; ao mesmo tempo, é o seu espírito guardião e auxiliar, que lhe envia oráculos, e embora perigoso para os outros, reconhece e poupa os seus próprios filhos. Em compensação, os integrantes do clã estão na obrigação sagrada (sujeita a sanções automáticas) de não matar nem destruir seu totem e evitar comer sua carne (ou tirar proveito dele de outras maneiras). O caráter totêmico é inerente, não apenas a algum animal ou entidade individual, mas a todos os indivíduos de uma determinada classe. De tempos em tempos, celebram-se festivais em que os integrantes do clã representam ou imitam os movimentos e atributos de seu totem em danças cerimoniais. (FREUD, 1914, p. 7)

Se compararmos os tipos de liderança que a literatura da Administração insiste em rotular, quase sempre terá o líder algo como um totem, um figura que pode ser protetora, temida<sup>4</sup>, incontestável ou compreensiva. Na maioria das vezes possui o

<sup>4</sup> Alguns tipos de liderança se baseiam no poder coercitivo, e sua segundo French e Raven (apud ROBBINS; COULTER, 1998, p. 373) “ Sendo dependente do medo. O indivíduo reage a este poder devido ao medo dos resultados negativos que poderiam ocorrer em caso contrário”.

poder sobre nossas vidas dentro da organização, podendo prosperá-la ou destruí-la quase que a seu bel prazer. Nota-se, também, que a presença de um líder em grupos sociais é bem mais antiga e complexa, pois os clãs totêmicos analisados por Freud, organizações sociais primitivas sem desenvolvimento algum, deram origem às atuais sociedades, trazendo no nosso inconsciente a herança dessas relações.

Nos primórdios da administração, engenheiros tentavam dissertar sobre o indivíduo dentro da organização. Chiavenato (1983) afirma que a Administração Científica de Taylor e de seus seguidores baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Em "Futuro de uma Ilusão", Freud curiosamente explica o *homo economicus* de Taylor e apresenta como o verdadeiro líder aquele que aprendeu a dominar seus desejos instintuais:

A questão decisiva consiste em saber se, e até que ponto, é possível diminuir o ônus dos sacrifícios instintuais impostos aos homens, reconciliá-los com aqueles que necessariamente devem permanecer e fornecer-lhes uma compensação. É tão impossível passar sem o controle da massa por uma minoria, quanto dispensar a coerção no trabalho da civilização, já que as massas são preguiçosas e pouco inteligentes; não têm amor à renúncia instintual e não podem ser convencidas pelo argumento de sua inevitabilidade; os indivíduos que as compõem apóiam-se uns aos outros em dar rédea livre a sua indisciplina. Só através da influência de indivíduos que possam fornecer um exemplo e a quem reconheçam como líderes, as massas podem ser induzidas a efetuar o trabalho e a suportar as renúncias de que a existência depende. Tudo correrá bem se esses líderes forem pessoas com uma compreensão interna superior das necessidades da vida, e que se tenham erguido à altura de dominar seus próprios desejos instintuais. (FREUD, 1927, p. 5)

Esses desejos instintuais foram citados em diversas obras de Freud e a partir do complexo de Édipo, ou seja, pelo conflito paterno também pode se compreender as relações do indivíduo perante a sociedade. Sobre o que a palavra pai pode designar, Freud dá um passo adiante da consideração centrada numa referência puramente genética, permitindo que se efetue um salto discreto do biológico à lógica do sujeito, ou seja, transpõe o aspecto da reprodução, buscando circunscrever algo que participaria da produção do funcionamento psíquico (OLIVEIRA, 2006).

A relação do indivíduo com o pai é explicada em quase todas as obras de Freud, por exemplo, em "O Mal Estar na Civilização".

A atitude da criança para com o pai é matizada por uma ambivalência peculiar. O próprio pai constitui um perigo para a criança, talvez por causa do relacionamento anterior dela com a mãe. Assim, ela o teme tanto quanto anseia por ele e o admira [...] Quando o indivíduo em crescimento descobre que está destinado a permanecer uma criança para sempre, que nunca poderá passar sem proteção contra estranhos poderes superiores, empresta a esses poderes as características pertencentes à figura do pai; cria para si próprio os deuses a quem teme, a quem procura propiciar e a quem, não obstante, confia sua própria proteção. Assim, seu anseio por um pai constitui um motivo idêntico à sua necessidade de proteção contra as conseqüências de sua debilidade humana (FREUD, 1927, p.16)

O totem seria, então, um pai psicológico, um espírito punitivo e coercitivo a quem se deve respeito e submissão e residindo aí a base dos conflitos humanos; a ele Freud se refere também como o Superego. Talvez seja esse conflito que habita hoje nas relações dentro das organizações e que tenta ser mascarado por ações motivadoras, troca de líderes e etc..

No entanto, muitas vezes, a liderança pode ser percebida como uma solução extremamente fácil para todo problema que esteja sendo vivenciado na organização. Assim, "buscar uma nova liderança pode mascarar arranjos estruturais inapropriados, distribuições de poder que impedem ações eficazes, falta de recursos, procedimentos ultrapassados" (HALL, 2004, p. 126).

Vieira e Zouain (2006) apresentam um caráter "patriarcal na liderança organizacional"<sup>5</sup> que também tem origem na família, pois a marca indelével dessa estrutura é a tradição e os valores familiares materializados no patriarca. Para Ouchi (1982, p. 86 apud Vieira; Zouain, 2006, p. 60), traduz a configuração patriarcal para a organização como "Associação de indivíduos que, possuindo ou não vínculos de parentesco, estão interligados por laços de confiança, dedicação, lealdade e cooperação". É interessante observar que esses laços, para se estabelecerem, objetam a proteção paterna, "Já que não haveria nenhuma necessidade tão intensa quanto a da

<sup>5</sup> Traduzindo a leitura do patriarca para a liderança nas organizações, pode-se afirmar que todos gostariam de ser o líder, substituí-lo e ter seus privilégios quase que divinos. Segundo Freud (1913, p. 28), "O rei ou chefe desperta inveja por causa de seus privilégios: todos, talvez, gostariam de ser rei".

proteção de um pai” (FREUD, 1930, p.90). É fato, também, que a criança deverá usar o nome do pai e ser a(o) herdeiro dele.

Ghillory (2000) afirma que as organizações americanas sempre operaram de maneira patriarcal, fazendo com que seus funcionários acreditassem que a empresa “irá cuidar da vida deles” em troca a lealdade à empresa. Essa afirmação é muito importante, pois se o liderado reconhece a estrutura familiar na organização, seu inconsciente irá traduzir que são lugares iguais e seus conflitos serão os mesmos. Para Bernhoeft (1996, p. 22),

[...] o sistema e estilo patriarcais que caracterizavam muitos fundadores nas estruturas familiares são facilmente transferíveis para suas empresas. Esse sistema trata os funcionários como uma “grande família”, para tanto, exige uma lealdade que ultrapassa os parâmetros normais de dedicação [...] O que de fato ocorre é que as pessoas estão tatuadas na sua relação com a empresa. E o que se espera dela é uma “fidelidade canina”. O único risco dessa característica é gerar comportamento de submissão e não valorizar a criatividade. É importante tomar cuidado de conseguir lealdade que não se torne submissa por um estilo patriarcal exagerado.

Ao interpretar o líder com o totem, conseqüentemente pode-se interpretar os clãs como a empresa. Gehringer (2009) aponta curiosamente quatro estágios de um executivo em sua carreira, e um deles chama a atenção para as organizações totêmicas, pois é quando o executivo perde o sobrenome e ganha o sobrenome da empresa que faz parte como “Heitor do banco tal”. Analogamente é o que Freud (1914, p. 74) afirma quando demonstra que “Clãs e indivíduos adotam nomes de animais - ou seja, dos animais totêmicos”, isto é, o executivo sente-se protegido ao ser reconhecido pelo nome da organização, pelo clã de que faz parte. Para Lévi-Strauss (apud ACZONA, 1993, p. 106) “A realidade totêmica trata-se de uma resposta do entendimento às exigências que a percepção do mundo sensível lhe impõe. Neste sentido trata-se de uma exigência universal”.

Robbins e Coulter (1998), dentro de uma das abordagens mais recentes de liderança, apresentam a “A Teoria da Liderança Carismática” de origem “weberiana”<sup>3</sup>,

<sup>3</sup> Max Weber nasceu e teve sua formação intelectual em um período em que as primeiras disputas sobre a metodologia das ciências sociais começavam a surgir pela Europa, principalmente em seu país, a Alemanha. Filho de uma família da alta classe média, Weber encontrou em sua casa uma atmosfera intelectualmente estimulante. Seu pai era um renomado advogado e desde cedo orientou-o no sentido das humanidades. Weber recebeu excelente educação secundária em línguas, história e literatura

uma extensão da teoria da atribuição, que diz que os liderados fazem alusões heróicas ou extraordinárias a determinados comportamentos de seus líderes assim como os primevos faziam alusões a seu totem. Entretanto, alguns autores citam o poder carismático da liderança como uma força pessoal, como Vieira e Zouain (2006, p. 56):

Dessa maneira, o líder carismático não é controlado pela tradição, nem está circunscrito a ordem existente, tampouco se submete a códigos jurídicos. Sua lei objetiva emana de sua própria experiência e de sua força pessoal. Daí sua atitude ser revolucionária, transpondo valores vigentes e rompendo as normas tradicionais ou legais.

Este tipo de visão sobre a liderança carismática destrói a importância da visão do liderado, ignorando-a. Neste ínterim, Stonner e Freemam (1999) afirmam que o desafio das teorias tradicionais de liderança concentra-se nos seus seguidores e que as pessoas procuram os líderes como guias, pois desenvolveram visões romantizadas do que estes fazem ou podem realizar. Segundo os autores ainda, essa visão se desenvolveu porque a maioria considera difícil compreender a complexidade de seus sentimentos e volta-se para os líderes para simplificar suas vidas e, finalmente, estas visões românticas dizem muito mais dos liderados do que sobre seus líderes. Para Drucker (2001), o carisma por si só não garante a eficácia de um líder; ele cita o presidente J. F. Kennedy como exemplo de alguém carismático e que pouco fez pelo seu país.

Os termos *charis*, *chárisma* e derivados, tanto no grego clássico como moderno, significam dom, qualidades específicas de certas pessoas e intransferíveis. Coube à cultura cristã a introdução do termo no ocidente, e seu uso linguístico foi associado à prática religiosa, pois, segundo a Doutrina Cristã, o carisma é um dom do Espírito Santo concedido em caráter excepcional ou extraordinário à alguns membros

---

clássica. Em meados 1882, começou os estudos superiores na cidade de Heidelberg; continuando-os em Göttingen e Berlim, em cujas universidades dedicou-se simultaneamente à economia, à história, à filosofia e ao direito. Ao concluir o curso, trabalhou na Universidade de Berlim, na qual idade de livre-docente, ao mesmo tempo em que servia como assessor do governo alemão. Em 1893, casou-se, no ano seguinte, tornou-se professor de economia na Universidade de Freiburg, da qual se transferiu para a de Heidelberg, em 1896. Dois anos depois, sofreu sérias perturbações nervosas que o levaram a abandonar os trabalhos docentes, retornando somente à atividade em 1903, na qualidade de co-editor do Arquivo de Ciências Sociais (Archiv für Sozialwissenschaft), publicação extremamente importante no desenvolvimento dos estudos sociológicas na Alemanha. A partir dessa época, Weber somente deu aulas particulares, salvo em algumas ocasiões, em que proferiu conferências nas universidades de Viena e Munique, nos anos que precederam sua morte em 1920. Disponível em : <<http://www.culturabrasil.org/weber.htm>>. Acesso em 09 nov.2011.

da *eclêsia* a ser exercido em função do bem geral da sociedade cristã (FELIES; ZILLES, 2001).

Campos (2001, p.108) assegura que,

na percepção tradicional de liderança a figura do dirigente é vista como herói, resultado de uma visão individualista e não sistêmica. Essa idéia de liderança parte da suposição de que as pessoas são impotentes, sem objetivos pessoais e são incapazes de controlar as forças das mudanças, deficiências essas que só podem ser sanadas por alguns poucos grandes líderes. Enquanto prevalecer esse tipo de mito, as pessoas continuarão voltadas para eventos de curto prazo e heróis carismáticos [...]

Seria possível, então, uma visão do líder por meio do viés totêmico, construída pelo liderado, baseada em conflitos inconscientes e que traíram a literatura da administração de empresas e seus autores, já que todos eles reconhecem o conflito nesta relação e traduzem genericamente como problemas motivacionais. Uma das razões para a perda do poder de interpretação de fatos como esse é a generalização, ou seja, a administração de empresas possui fórmulas de gestão a serem seguidas e tudo deve se encaixar perfeitamente nelas, não havendo espaço para outra forma de razão. Segundo Crochik (2007, p. 116), “Em consequência da generalização deste modelo de racionalidade a razão negativa é suprimida e a sociedade torna-se administrada ou unidimensional.”

## 1.1 A LIDERANÇA COMO PODER DIVINO

Segundo Hainchelin (2005), nas sociedades totêmicas a divisão do trabalho e suas correntes de intercâmbio acarretam em uma grande complicação social e ligam o indivíduo muito estritamente a seu grupo. As crenças são, na consciência do primitivo, o reflexo da sua impotência contra a natureza e a sociedade de que participa.

A família é a base de referência para as relações humanas e teve início na divisão social do trabalho. Chauí (2000, p. 217) verificou que:

[...] historicamente, uma sociedade (pequena, grande, tribal, imperial, não importa) sempre começa por uma divisão e que essa divisão organiza todas as relações sociais que serão instituídas a seguir. Trata-se da divisão social do trabalho. Na luta pela sobrevivência, os seres humanos se agrupam para explorar os recursos da Natureza e dividem as tarefas: tarefas dos homens adultos, tarefas das mulheres adultas, tarefas dos homens jovens, tarefas das mulheres jovens, tarefas das crianças e dos idosos. A partir dessa divisão, organizam a primeira instituição social: a **família**, na qual o homem adulto, na qualidade de pai, torna se chefe e domina a mulher adulta, sua esposa e mãe de seus filhos, os quais também são dominados pelo pai.

Então, ao se afirmar que a família teve origem na divisão social do trabalho, e na relação do homem com a família existem conflitos inconscientes originados pela coerção de suas pulsões, pode se pressupor que estes conflitos irão se apresentar na sua relação com o trabalho. O poder coercitivo do superego freudiano assume forma humana nas relações de trabalho por meio do patriarca:

O patriarca é o chefe de família cuja vontade absoluta é a lei: “Aquilo que apraz ao rei tem força de lei”. O poder era exercido por um chefe de família ou de famílias (clã, tribo, aldeia), cuja autoridade era pessoal e arbitrária, decidindo sobre a vida e a morte de todos os membros do grupo, sobre a posse e a distribuição das riquezas, a guerra e a paz, as alianças (em geral sob a forma de casamentos), o proibido e o permitido (CHAUI 2000, p. 480).

O poder patriarcal tem como base a religião, pois o poder de um soberano era autorizado por Deus, ou seja, havia uma legitimidade divina (Birman, 2006). Chauí observa que:

Embora, de fato, a origem desse poder estivesse na propriedade da terra e dos rebanhos, sendo chefe o detentor da riqueza, procurava-se garanti-lo contra revoltas e desobediências afirmando-se uma origem sobrenatural e divina para ele. Aparecendo como designado pelos deuses e desejado por eles, o detentor do poder também era detentor do privilégio de relacionar-se diretamente com o divino ou com o sagrado, concentrando em suas mãos a autoridade religiosa (CHAUI, 2000, p. 480).

Na idade média, as relações de trabalho se situavam entre o poder divino e a resignação humana, ocultando a coerção eminente, e eram conhecidas como suserania. Segundo Dupas (2006, p.142) “O suserano ocupa uma certa altura no interior de um edifício ordenado. Há abaixo de si o vassalo. Vassalo e suserano são

ligados entre si por um juramento recíproco de consolo e assistência.” Chauí (2000, p. 509) demonstra que “À volta dos castelos feudais, durante a Idade Média, formaram-se aldeias ou burgos. Enquanto na sociedade como um todo prevalecia a relação de vassalagem – juramento de fidelidade prestado por um inferior a um superior que prometia proteger o vassalo.” A sociedade feudal era regida por leis ambíguas de orientação divina:

A ordem eclesiástica forma um só corpo, mas a divisão da sociedade compreende três ordens. A lei humana distingue duas condições. O nobre e o não-livre não são governados por uma lei idêntica. Os nobres são os guerreiros os protetores da igreja. Defendem a todos os homens do povo, grandes ou modestos, e também a si mesmos. A outra classe é a dos não-livres. Esta desgraçada raça nada possui sem sofrimento. Provisões, vestimentas são providas para todos pelos não-livres, pois nenhum homem livre é capaz de viver sem eles. Portanto, a cidade de Deus, que se crê única, está dividida em três ordens: alguns rezam, outros combatem e outros trabalham. (ADALBERTO, 1972)

Para Gilberto (2006), no direito feudal e dentro do conceito de Suserania seria o Papa o “suserano dos suseranos”, ou seja, na hierarquia social medieval de suserania e vassalagem o Papa ocupa o ápice da pirâmide. O próprio nome “Papa” já pressupõe o nome “pai”, e a Igreja Católica se utilizou da força do termo para estabelecer o nome-título do seu principal líder, relação que para Freud, no inconsciente humano é:

sabemos que Deus é um substituto paterno, ou, mais corretamente, que ele é um pai exalçado, ou, ainda, que constitui a cópia de um pai tal como este é visto e experimentado na infância - pelos indivíduos em sua própria infância, e pela humanidade em sua pré-história, como pai da horda primitiva e primeva. Posteriormente na vida, o indivíduo vê seu pai como algo diferente e menor. Porém, a imagem ideativa que pertence à infância é preservada e se funde com os traços da memória herdados do pai primevo para formar a idéia que o indivíduo tem de Deus. Sabemos também, da vida secreta do indivíduo revelada pela análise, que sua relação com o pai foi talvez ambivalente desde o início, ou, pelo menos, cedo veio a ser assim. Isso equivale a dizer que ela continha dois conjuntos de impulsos emocionais que se opunham mutuamente; continha não apenas impulsos de natureza afetuosa e submissa, mas também impulsos hostis e desafiadores. (FREUD, 1925, p. 50)

Ainda em Freud (1927, p. 25) continua-se a discussão sobre aqueles que detinham poder sob religião: “Assim concluíram: só Deus é forte e bom; o homem é fraco e pecador.” Freud demonstra em sua obra que a relação de ambivalência

existente entre Deus e o homem tem origem totêmica e que, portanto, o pai primevo dispunha de tantas regalias como o patriarca ou suserano. Curiosamente, essa relação retorna com o líder nos dias atuais, sendo alvo da ira inconsciente dos seus liderados que desejam seu *status*:

Certo dia, os irmãos que tinham sido expulsos retornaram juntos, mataram e devoraram o pai, colocando assim um fim à horda patriarcal. Unidos, tiveram a coragem de fazê-lo e foram bem sucedidos no que lhes teria sido impossível fazer individualmente. (Algum avanço cultural, talvez o domínio de uma nova arma, proporcionou-lhes um senso de força superior.) Selvagens canibais como eram, não é preciso dizer que não apenas matavam, mas também devoravam a vítima. O violento pai primevo fora sem dúvida o temido e invejado modelo de cada um do grupo de irmãos: e, pelo ato de devorá-lo, realizavam a identificação com ele, cada um deles adquirindo uma parte de sua força. (FREUD, 1913, p. 102)

Drucker (2001) afirma que as pessoas nas organizações tendem a ser ambiciosas (assim como os filhos primevos), mas reconhece que é melhor tê-las por perto aos medíocres. Percebe-se que o totemismo foi concebido antes da Religião e para Freud deu origem a uma de suas mais controversas teorias, a origem de Deus; “Contudo, e tal como foi demonstrado por argumentos que não preciso repetir aqui, o pai primevo constituiu a imagem original de Deus, o modelo a partir do qual as gerações posteriores deram forma à figura de Deus”. (FREUD, 1927, p. 28)

O carisma da teoria de liderança de Weber quase concebe a crise totêmica no inconsciente do liderado e por pouco não traduz sua complexidade, porém o autor em suas obras concebe também ao Estado grande parte do poder de dominação<sup>4</sup>. Para Hummel (1972 *apud* BARRACHO, 2007, p. 215) o carisma<sup>5</sup> surge em momentos de maior angústia, quando as crises são crônicas e necessita-se de um “salvador”. Retorna aí a figura do pai, agora dentro das organizações, aquele líder que irá salvar a

<sup>4</sup> Segundo Weber (2004, p.62) “O Estado moderno é um agrupamento de dominação que apresenta caráter institucional e que procurou (com êxito) monopolizar, nos limites de um território, a violência física legítima como instrumento de domínio e que, tendo esse objetivo, reuniu nas mãos de dirigentes os meios materiais de gestão”. WEBER, Max. Ciência e política: Duas Vocações. São Paulo: Cultrix, 2004.

<sup>5</sup> Weber (2004) afirma que o carisma nos conduz à fonte de vocação, na qual encontramos seus traços mais característicos, e que se algumas pessoas abandonam o carisma do profeta, do chefe do campo de guerra é por que são chamados interiormente para o papel de condutores dos homens. Sofrem uma obediência não por costume ou lei infringida, mas porque que nele se deposita a fé, ou seja sofrem uma dominação consentida.

empresa da falência iminente ou da corrupção alarmante, punindo os ímpios e segregando, guiando seu grupo dileto como um pai ampara seus filhos e os provêm.

Na dominação carismática não há carreiras e não é requerida formação profissional por parte do “portador” do carisma e de seus ajudantes. Weber coloca que a forma mais pura de dominação carismática é o caráter autoritário e imperativo. Contudo, Weber (1981) classifica a Dominação Carismática como sendo instável, pois nada há que assegure a perpetuidade da devoção afetiva ao dominador, por parte dos dominados. Essa ausência de perpetuidade foi assinalada no exemplo do pai primevo que se tornou refeição dos filhos ao deixarem de reconhecer sua legitimidade. (FREUD, 1913)

Assim como o Deus do velho testamento, ele punirá os inimigos do seu povo. Possuindo a admiração e aprovação de todos, dono do melhor carro, da secretária mais vistosa, da sala mais ampla dotada da última tecnologia e todas as regalias que seu cargo merece, neste momento o líder passa a ter uma aura de magia em torno de si como assim teve o totem, suserano ou o patriarca em eras passadas. Boyatzis e McKee (2006, p. 3) atribuem tantas qualidades aos líderes, que se torna difícil não compará-lo a um “Deus”:

Os grandes líderes são emocionalmente inteligentes e têm consideração pelas pessoas; buscam viver em total consciência com si próprios e com os demais, a natureza e a sociedade. Os grandes líderes encaram a incerteza do mundo de hoje com esperança: eles inspiram os demais com sua clareza de visão, otimismo e profunda crença em sua habilidade de transformar sonhos em realidade – e na de seu pessoal. Os grandes líderes encaram o sacrifício, as dificuldades e os desafios também como oportunidades, com empatia e compaixão pelas pessoas e aquelas a quem servem.

Felies e Zilles (2001) afirmam que líder carismático não surge somente de estruturas formais e é extremamente machista, já que pressupõe sempre um homem como líder.

A aura de magia em torno dos líderes é reforçada por algumas proibições dentro das organizações, como não ocupar sua vaga de estacionamento da diretoria, não usar seu elevador, tratá-lo sempre como “senhor” e nunca se dirigir a ele durante suas aparições em público; qualquer um que infringir estas regras, estas proibições pode ter

como punição a “morte” dentro da organização, ou seja, a demissão, o que curiosamente também se atribui ao totem:

[...]as normas contra matar ou comer o totem não são os únicos tabus; às vezes, são proibidos de tocá-lo ou até mesmo de olhá-lo; num certo número de casos, não se pode mencionar o totem pelo próprio nome. Qualquer violação dos tabus que protegem o totem é automaticamente punida por doença grave ou morte.(FREUD, 1913,p. 77)

## 2. A MOTIVAÇÃO DOS LIDERADOS

Atualmente, dentro das organizações, cabe ao líder motivar seus liderados para obtenção de um determinado objetivo. Fleury (2002) aponta a motivação como fator intrínseco, e isso remete a algo impossível de ser realizado, ressaltando que é necessário compreender mais profundamente os aspectos internos do ser humano. Outros autores, como Boyatzis e McKee (2006) defendem uma liderança voltada para o fator emocional e que assim serão fortalecidos os elos de confiança.

Drucker (1999) afirma que existe uma hipótese subjacente a praticamente todo livro sobre como gerir pessoas: “Existe a maneira certa de gerir as pessoas , ou ao menos deveria haver”.

A Teoria das Relações Humanas talvez tenha sido o primeiro passo em busca de compreender a complexidade das relações humanas dentro das organizações. Ela surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. (CHIAVENATTO, 1983)

Como a conclusão da experiência de Hawthorne veio demonstrar que o pagamento, ou recompensa salarial, não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador, Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar atenção para o fato de que o homem é motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Encontraram-se três necessidades específicas para os liderados: fisiológicas, psicológicas e auto-realização. São necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no

decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude. Para a psicanálise essa tensão permanente tem origem na personalidade, é composta por três grandes sistemas: *id*, *ego* e *superego*:

- O *id* é composto por pulsões, as representações de desejos e das necessidades que geram tensão.
- Quanto ao *ego*, é o mediador das pulsões do *id* e das regras morais do *superego*: “Formamos a idéia de que em cada indivíduo existe uma organização coerente de processos mentais e chamamos a isso o seu *ego*” (Freud, 1923)
- O *superego* retém o caráter do pai, enquanto que quanto mais poderoso o complexo de Édipo e mais rapidamente sucumbir à repressão (sob a influência da autoridade do ensino religioso, da educação escolar e da leitura), mais severa será posteriormente a dominação do *superego* sobre o *ego*, sob a forma de consciência ou, talvez, de um sentimento inconsciente de culpa (FREUD, 1923).

A tensão nas relações nas organizações que são compreendidas por ausência de motivação podem ser, no viés psicanalítico, um reflexo dos conflitos do *id*, *ego* e *superego* contidas no inconsciente de cada liderado, sendo o poder do *superego* representado no líder e o que concede a ele autoridade de motivar seus liderados. Segundo Freud (1923, p. 23), “O *superego*, segundo a nossa hipótese, originou-se, em realidade, das experiências que levaram ao totemismo”. Sendo assim, a liderança tem origem no totem, e essa relação de supressão das pulsões gera tensão no liderado, entrando aí a proposta da motivação que tenta restaurar o equilíbrio dessas relações.

## CONCLUSÃO

A busca incessante em desvendar os meandros dos relacionamentos entre líder e liderados com certeza ainda renderá muitas linhas nos centros acadêmicos, e este artigo não pretende, de modo algum, encerrar este assunto, mas sim lançar uma nova perspectiva nesta relação de tensão. Freud e sua psicanálise, ao adentrarem no inconsciente do indivíduo, conseguiram demonstrar que o comportamento do indivíduo tem reflexos sociais, e, por meio do Complexo de Édipo, o autor alcança uma abrangência inigualável que vai além do estudo das neuroses e pode explicar também as relações dentro das organizações. O termo Carisma foi usado por diversas vezes não por acaso, já que sua origem remonta a dominação, o divino e foi utilizado pela igreja a contento. Portanto conclui-se que o líder e o totem possuem algumas características equiparáveis que demonstram que seu poder está no inconsciente de quem os concebe, e a tensão da supremacia das regras impostas pelo superego é vivificada pelo líder, o mesmo pai repressor no inconsciente agora dentro da organização. Essa relação de resignação e impotência é compreendida erroneamente dentro das organizações e pelos literatos das áreas correlatas por desmotivação. Conclui-se, finalmente, que a tensão que habita nas relações das organizações entre o líder/liderado no viés psicanalítico é a mesma que fazia com que os primevos no seu auge de inconformismo devorassem seu próprio pai, na tentativa de se tornarem tão fortes como ele.

**BIBLIOGRAFIA**

ACZONA, Jesus. **Antropologia II- Cultura**. Petrópolis: Vozes, 1993.

ADALBERTO, Bispo de Laon. In: Boutruche, R. Senório e feudalismo. Madri, Siglo Veintiuno, 1972. Disponível em: <http://www.algosobre.com.br/historia/sistema-feudal-o.html>. Acesso em: 05 jun.2011.

BARRACHO, Carlos José Bernardo da Silva. **Estratégias de poder e autoridade em contextos sócio-políticos diferenciados**. (Tese de Doutorado). Universidade de Santiago de Compostela, 2007, 384. Universidade de Santiago de Compostela, Faculdade de Ciencias Políticas e Sociais, Departamento de Ciencia Política e da Administración, Santiado de Compostela, Espanha, 2007. Disponível em: [http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2412/1/9788497509947\\_content.pdf](http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2412/1/9788497509947_content.pdf). Acesso em: 05 jun.2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (SEM BRIGAR)**. 4. ed. São Paulo: Editora Senac, 1996.

BIRMAN, Joel. **Arquivos do mal estar e da resistência**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

BLAY. Eva Alterman. **Eu não tenho onde morar: vilas operarias na cidade de São Paulo**: Nobel, 1985.

BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CAMPOS, Celso. **Organização inconformista: como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CHAUÍ, Maria Helena. **Convite à Filosofia**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CROCHIK, José Leon. **Teoria Crítica e formação do indivíduo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

DRUCKER, Peter. **Melhor de Peter Drucker - o homem**. São Paulo: Nobel, 2011.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.

\_\_\_\_\_. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUPAS, Gilberto. **Atos e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação**. São Paulo: Editora Unesp, 2006.

FELIES, Heloisa Pedroso Moraes; ZILLES, Urbano. **Filosofia. Diálogo de Horizontes**. EDUCS: Porto alegre, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREUD, S. (1913[1914]). O totem e Tabu e outros trabalhos. In: **Obras Completas**, ESB. Rio de Janeiro: Imago, 1976. v. XIII

FREUD, S. (1925[1924]). Um estudo autobiográfico. In: **Obras Completas**, ESB. Rio de Janeiro: Imago, 1976. v. XX

\_\_\_\_\_ (1927). O futuro de uma ilusão, In: **Obras Completas**, ESB, Rio de Janeiro: Imago, 1974. V. XXI

\_\_\_\_\_ 1925(1934). O Ego e o Id e outros trabalhos. In: **Obras Completas**, ESB, Rio de Janeiro: Imago, 1974. v. XIX

\_\_\_\_\_ (1930[1929]). O mal-estar na civilização. In: **Obras Completas**, ESB. Rio de Janeiro: Imago, 1974. v. XXI

\_\_\_\_\_ (1933[19332]). Novas conferências introdutórias sobre psicanálise. In: **Obras Completas**, ESB. Rio de Janeiro: Imago, 1976. V. XXII

\_\_\_\_\_ (1939[1943-38]). **Moisés e o monoteísmo**. In: **Obras Completas**, ESB. Rio de Janeiro: Imago, 1975. v. XXIII

GEHRINGER, Max. **Clássicos do mundo corporativo**. Rio de Janeiro: Editora globo, 2009.

GOMES, Celso de Barros. **Geologia 50 anos**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.

GOULART, Iris Barbosa. **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

GUILLORY, Willian A . **A empresa viva: espiritualidade no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2000.

HAINCHELIN, Charles. **As origens da religião**. São Paulo: Hermus, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIMA, Luciano Ferreira de. **O poder organizacional baseado nos escritos de Galbraith**. Disponível em:< [http://www.uepg.br/prospesp/publicatio/hum/2003\\_2/06.pdf](http://www.uepg.br/prospesp/publicatio/hum/2003_2/06.pdf)>. Acesso em: 09 nov.2011.

LOPREATO, Christina Roquette. **O espírito da revolta: a greve geral anárquica de 1917**. São Paulo: Annablume , 2000.

MARQUES, Wagner Luiz. **Administrar é Talento e Qualidade**. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade. **Antropologia Uma Introdução**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Gilsa F. Tarré de. O Ateísmo da Psicanálise. 2006. In: **Conocimientos dinamicos subjetividades precárias**. Disponível em:

[http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id\\_articulo=92](http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=92). Acesso em: 9 jun. 2011.

REGO, A. **Liderança nas organizações**: teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.

ROBBINS, P. Stephen. COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONNER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRAGTEMBERG, Maurício. A contribuição de Freud para o esclarecimento do fenômeno político. **Revista Espaço Acadêmico**, ano II, n. 23, abr., 2003. Disponível em: [http://www.espacoacademico.com.br/023/23mt\\_220979.htm](http://www.espacoacademico.com.br/023/23mt_220979.htm). Acesso em: 09 maio 2011.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Débora Moraes. **Pesquisa quantitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.