

## **A FIGURA PATERNA E SEUS DESDOBRAMENTOS NAS RELAÇÕES DO SUJEITO DIANTE DAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>**

Princia de Freitas Louzada Vargas<sup>2</sup>  
Stetina Trani de Meneses Dacorso<sup>3</sup>

### **RESUMO:**

Sob o viés da psicanálise e fundamentado nas obras sociológicas de Freud, o presente artigo, tem como objetivo analisar como a relação psíquica com a figura paterna incide nas relações do sujeito diante das organizações. A partir da revisão bibliográfica realizada, fez-se possível: compreender sobre a função paterna e sua influência na constituição do sujeito e da civilização, bem como explicar como o símbolo da figura paterna se manifesta nas organizações e levantar hipóteses sobre os desdobramentos dessa figura paterna que incidem no sujeito dentro das organizações. Os resultados encontrados corroboram a hipótese de que a figura paterna assume papéis simbólicos no sujeito e para a cultura, sendo, na última, representada pelas leis, normas de conduta, pelo Estado e pelas organizações de um modo geral, que visam, sobretudo, o controle social. Por fim, com o artigo, tornou-se possível promover reflexões sobre como a prática psicológica, expandindo as barreiras de uma psicologia individualizante, pode despertar um novo olhar sobre o sujeito e suas diversas possibilidades de relação diante das organizações.

Palavras-chave: Psicanálise. Relações Paternais. Organizações.

## **FATHER FIGURE AND THE UNFOLDINGS ON THE SUBJECT WITHIN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT:**

Following psychoanalysis perspective and based on Freud's sociological works, this article aimed to analyze how the psychic relationship with the father figure interferes with the relationships of the subject in organizations. After conducting a literature review, we could understand the paternal function and its influence on the constitution of the subject and civilization as well as explain ways in which father figure presents itself in organizations and make assumptions concerning implications of that figure on the subject within organizations. The results support the assumption that the paternal figure plays symbolic roles in the subject and also for culture, the

---

<sup>1</sup> Artigo produzido como trabalho de conclusão de curso de Graduação em Psicologia, do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA), na linha de pesquisa Processos Grupais, Instituições e Redes Virtuais. Recebido em 30/10/2020 e aprovado, após reformulações, em 01/12/2020.

<sup>2</sup> Discente do curso de graduação em psicologia do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA). E-mail: princiaflv@gmail.com

<sup>3</sup> Psicóloga psicanalista pelo Círculo Brasileiro de Psicanálise, psicanalista de data pelo Instituto Brasileiro de Psicanálise Dinâmica de Grupo e Psicodrama, mestre em letras pelo Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA) e docente do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA). E-mail: stetinadacorso@uniacademia.edu.br

latter being represented by laws, rules of conduct, by the State and organizations in general, which mainly focus on social control. Finally, the article allowed to foster reflections on how psychological practice, as it expands the barriers of individualizing psychology, can stimulate a fresh look at the subject and his/her different possibilities of relationship in organizations.

Keywords: Psychoanalysis. Paternal Relationships. Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do tema proposto, faz-se necessário compreender as organizações como uma instituição. No interior desta, as pessoas, com suas forças psicológicas tanto quanto com seus papéis definidos, compõem as operações, estratégias, objetivos e relações (MOTTA, 1999).

Para analisar as relações humanas e o seu lugar nas organizações, evoca-se o uso da psicanálise. De acordo com Motta (1999), o uso da psicanálise é possível porque, na maioria das associações vivas, se não em todas, ocorrem complexos de comportamentos planejados e responsivos, nos quais operam forças inconscientes.

Nesse sentido, para Enriquez (1990), a psicanálise é um canal precioso para essa discussão. Isso porque ela mostra que o importante não é propriamente a representação que uma organização ou sociedade faz de si própria, ou mesmo suas manifestações mais elevadas, como a música, a escultura, a arquitetura, etc. O relevante é, ao contrário, o que não é visto ou percebido, o que não se pode nomear e que, de alguma forma, tende a aparecer. Assim, parte-se da premissa de que a vida organizacional é constituída por muitas dimensões inconscientes (MOTTA, 1999).

A psicanálise, então, torna-se fundamental, porque põe diante de nós o obscuro, o inominável. Desse modo, ela desenvolve o nosso interesse pelo que é excluído do cenário da história, do pensamento disciplinado e vigilante, pelo que não está sob os projetores da mídia. Como consequência, a psicanálise favorece o entendimento dos processos sociais, dentre os quais estão os modos de controle social (ENRIQUEZ, 1990).

Isto posto, as organizações passam a ser vistas como um sistema cultural, simbólico e imaginário, ou seja, uma espécie de encruzilhada de fantasmas e

fantasias, de desejos individuais e coletivos, mais ou menos subterrâneos e mais ou menos operantes, todos agindo ao mesmo tempo (ENRIQUEZ,1992). De modo geral, acredita-se que a psicanálise constitui uma estrutura teórica fundamental, embora não exclusiva, para o estudo da cultura e das organizações (MOTTA, 1999). Nesse sentido, as obras sociológicas de Freud estabelecem um elo fundamental para a compreensão dos pressupostos básicos que norteiam qualquer cultura, tanto quanto dos valores, crenças e significados que estão por trás dos artefatos culturais.

A cultura, no caso, é definida como sendo um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (MOTTA, 1999). Assim, a cultura apresenta-se, basicamente, nos níveis: a) dos artefatos e criações, que são visíveis, mas frequentemente não decifráveis; b) dos valores, que são em larga medida conscientes; e c) dos pressupostos, que são essencialmente inconscientes e não questionáveis, sendo este um nível de grande importância (MOTTA, 1999).

Freud destaca a importância das pessoas nas organizações porque ele enxerga estas, as organizações, como um produto de forças intersubjetivas. Boa parte destas opera de forma inconsciente, sendo uma delas a transferência. Neste caso, Freud deixa claro que a transferência pode ocorrer também fora da análise (MOTTA, 1999): “A transferência é apenas desvelada e isolada pela análise. É um fenômeno universal da mente humana [...] que governa as relações de uma pessoa com o seu ambiente” (FREUD, 2011a, p. 124).

Dessa forma, parece fácil imaginar o papel desempenhado pelos diversos processos de transferência nas autoridades, subordinações e lealdades mútuas que integram as organizações. Na verdade, os relacionamentos entre superior e subordinado são caracterizados por inúmeras dificuldades que, em grande parte, podem ser descritas como produtos de conteúdos transferenciais inconscientes (MOTTA, 1999).

## **2 A HORDA PRIMEVA E O LUGAR DO PAI: DA CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO À CIVILIZAÇÃO**

O totemismo é um sistema que, para certos povos ancestrais da Austrália, América e África, teve o papel de uma religião, fornecendo a base de sua organização social. Assim, quanto mais irrefutável a percepção de que o totemismo constituiu uma fase regular de todas as culturas, mais premente é a necessidade de compreendê-lo, de esclarecer o enigma de sua natureza (FREUD, 2012). Tal compreensão deve ser, ao mesmo tempo, histórica e psicológica. Isso porque ela precisa informar em que condições essa instituição peculiar desenvolveu-se e a que necessidades psíquicas do ser humano ela deu expressão (FREUD, 2012).

Freud enxergou o sistema totêmico como uma organização puramente prática, voltada para atender às necessidades mais naturais do ser humano. Neste contexto, as realizações de cada clã beneficiavam todos os demais, dando lugar ao “dever social totêmico” (FREUD, 2012). Antes de tudo, o aspecto social do totemismo expressava-se num mandamento rigoroso e numa restrição enorme. Para Durkheim, o tabu ligado ao totem acarretaria na proibição de ter relações sexuais com uma mulher do mesmo totem, pois este seria do mesmo sangue que o indivíduo. Surgiu então a exogamia, como uma instituição destinada à prevenção do incesto (FREUD, 2012).

Essa colocação freudiana, de que a exogamia seria uma tentativa de prevenção ao incesto, relaciona-se a uma hipótese de Charles Darwin sobre o estado social primevo do homem. O autor deduziu, a partir dos hábitos de vida dos macacos superiores, que também os homens viveram originalmente em pequenas hordas. Dentro destas, o ciúme do macho mais velho e mais forte teria impedido a promiscuidade, o incesto. Isso porque todos os nativos concordavam que apenas um macho adulto seria enxergado num bando. Assim, quando um macho jovem crescia, havia uma disputa pelo domínio do território, da qual o mais forte, matando ou expulsando os outros, estabelecia-se como o líder da comunidade (FREUD, 2012).

O macho forte era o senhor e pai de toda a horda e tinha poder ilimitado, exercido por ele com violência. Assim, todas as fêmeas eram sua propriedade, o que incluía as mulheres e filhas da própria horda e, talvez, também as roubadas de outras hordas. O destino dos filhos era duro: quando eles despertavam o ciúme do pai, eram abatidos, castrados ou banidos. Desse modo, tinham que viver em

pequenas comunidades e obter fêmeas, sendo que um ou outro até poderia alcançar uma posição semelhante à do pai na horda primitiva (FREUD, 2018).

Assim, cada um desses jovens expulsos fundaria uma horda semelhante, na qual também vigoraria a mesma proibição de atos sexuais, motivada pelo ciúme do chefe. No curso do tempo, essas circunstâncias resultariam na regra, já em forma de lei: nada de relações sexuais entre companheiros de horda. Nota-se, portanto, que os interesses totêmicos não surgiram diretamente relacionados ao complexo de Édipo, mas com base no pressuposto narcísico deste: o medo da castração. Com base neste medo, o pai teria desempenhado o papel de temido adversário dos interesses sexuais infantis (FREUD, 2012).

Freud então analisa que, em algum momento, um dos filhos teria feito o movimento grupal, isto é, proposto que todos os irmãos expulsos se juntassem, matassem e devorassem o pai, terminando, assim, com a horda primeva. Unidos, eles ousaram fazer o que não seria possível individualmente. Sem dúvida, o violento pai primevo era o modelo temido e invejado por cada um dos irmãos. No ato de devorá-lo, eles realizariam a identificação com ele, e cada um estaria apropriando-se de parte da sua força (FREUD, 2012).

Supõe-se que, após o assassinato do pai, teria existido um longo período em que os irmãos disputaram a herança paterna, pois cada um a queria apenas para si. A compreensão dos perigos e da inutilidade dessas lutas, a lembrança do ato de libertação realizado conjuntamente e os laços afetivos que nasceram na época do banimento teriam levado, enfim, à união entre eles em uma espécie de contrato social (FREUD, 2018).

O essencial é que atribuímos a esses homens primevos as mesmas atitudes emocionais que podemos ver em nossas crianças – mediante pesquisa analítica. Isso significa que eles não apenas odiavam e temiam o pai, mas também o adoravam como modelo, sendo que cada um deles queria, na realidade, tomar o seu lugar. O ato canibal torna-se compreensível, então, como uma tentativa de assegurar a identificação com o pai pela incorporação de um pedaço dele (FREUD, 2018). Eles odiavam o pai, o qual constituía forte obstáculo às suas necessidades de poder e reivindicações sexuais, mas também o amavam e o admiravam. Depois que o eliminaram, os filhos satisfizeram o desejo de identificação com ele. Assim, o morto tornou-se mais forte do que havia sido quando vivo (FREUD, 2012).

Posteriormente, teria surgido uma consciência de culpa, que aí equivale ao arrependimento sentido em comum. Assim, aqueles indivíduos teriam criado, a partir da consciência de culpa, os dois tabus fundamentais do totemismo: o incesto e a exogamia. Justamente por isso, eles teriam que concordar com os dois desejos reprimidos do complexo de Édipo, os quais teriam dado início à moralidade (FREUD, 2012).

A transformação da atitude perante o pai estendeu-se coerentemente a outro aspecto da vida humana, influenciado pela eliminação daquele: a organização social. A sociedade, então, repousa na culpa comum pelo crime cometido; a religião, na consciência de culpa e no arrependimento por ele; e a moralidade, em parte nas exigências dessa sociedade e em parte nas penitências requeridas pela consciência de culpa (FREUD, 2012).

Posteriormente, na história da humanidade, reis divinos surgiram na ordenação social, transpondo o sistema patriarcal para o Estado. Com a introdução das divindades paternas, a sociedade sem pai, gradualmente, organizou-se de forma patriarcal. Neste aspecto, a família seria uma restauração da antiga horda primeva, devolvendo aos pais uma boa parcela dos seus direitos de antes (FREUD, 2012).

Por essa via de compreensão inconsciente de todos os costumes, cerimônias e estatutos deixados pela relação original com o pai primevo, também as gerações posteriores podem ter assumido esta herança afetiva. Assim, através do complexo de Édipo, estariam reunidos os primórdios da religião, moralidade, sociedade e arte. Também através dele, formar-se-ia o núcleo de todas as neuroses – até o ponto em que elas fossem acessíveis ao nosso entendimento (FREUD, 2012).

Como consequência, a cultura apresentar-se-ia com a primeira tentativa de regulamentar as relações humanas. Não havendo essa tentativa, tais relações estariam sujeitas à arbitrariedade do indivíduo, isto é, aquele fisicamente mais forte as determinaria, conforme seus interesses e instintos – assim como teria ocorrido na horda primeva. Desse modo, a civilização traria, como traço primordial para sua constituição, o modo como são reguladas as relações dos homens entre si e as relações sociais (FREUD, 2010).

Nesse processo, a substituição do poder do indivíduo pelo da comunidade foi um passo cultural decisivo. Sua essência estaria no ato dos membros da

**CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 2, n. 4, p. 119-138, jul./dez. 2020 – ISSN 2674-9483**

comunidade de limitarem-se quanto às possibilidades de gratificação, atitude não conhecida pelo indivíduo primitivo. O passo seguinte que emergiu na cultura foi a exigência de justiça, isto é, a garantia de que a ordem legal, uma vez colocada, não fosse violada em prol de nenhum indivíduo (FREUD,2010).

O resultado final dessa exigência foi a instauração de um direito para o qual todos – ao menos todos os capazes de viver em comunidade – contribuiriam com o sacrifício de seus instintos. Por meio de tabus, leis e costumes, foram produzidas mais restrições, as quais incidiam sobre todos (FREUD,2010).

Deste modo, a cultura impõe tais sacrifícios não apenas à sexualidade, mas também ao pendor agressivo do homem. Daí, pode-se compreender melhor porque para ele seria tão difícil ser feliz na civilização. De fato, o homem primitivo estava em situação melhor, pois não conhecia restrições aos seus instintos. Já o homem civilizado trocou um tanto de felicidade por um tanto de segurança. Entretanto, vale lembrar que, na família primitiva, somente o chefe gozava dessa liberdade instintual: os outros viviam sob submissão escrava (FREUD, 2010).

Então, o lugar do pai, ou de ambos os pais, transformou-se no código de lei da grande sociedade humana. Decorre disso o fato dos indivíduos, habitualmente, permitirem-se a realização do mal que lhes for agradável, desde que tenham a certeza de que a autoridade não saberá ou nada poderá fazer contra eles. Afinal, o medo é apenas de que eles sejam descobertos. Assim, o que teve início com o pai completa-se na massa, na civilização (FREUD, 2010).

### **3 O SÍMBOLO DA FIGURA PATERNA NAS ORGANIZAÇÕES HUMANAS**

A psicologia das massas aborda o indivíduo como membro de uma tribo, um povo, uma casta, uma classe, uma instituição, ou como parte de uma aglomeração, que se organiza como massa em determinado momento, para certo fim. A partir dessa junção para determinado fim, surge o instinto social (FREUD, 2011b).

Assim, quaisquer que sejam os indivíduos que compõem uma massa, um grupo, sejam eles semelhantes ou dessemelhantes, o seu tipo de vida, suas ocupações, seu caráter ou sua inteligência, o fato de terem se transformado em massa os torna possuidores de uma espécie de alma coletiva. Esta alma, por sua

vez, fá-los sentir, pensar e agir de uma forma bem diferente da que cada um sentiria, pensaria e agiria isoladamente (FREUD, 2011b).

A partir dessa organização da massa, o indivíduo adquire, pelo simples fato de estar rodeado por um número maior de pessoas, um sentimento de poder invencível. Este lhe permite ceder aos impulsos instintivos inconscientes, os quais, estando só, ele manteria sob controle. Porque a massa é anônima, o indivíduo cederá àqueles impulsos com mais facilidade. Por consequência, assim desapareceria por completo o sentimento de responsabilidade que retém os indivíduos (FREUD, 2011b).

Ao se reunirem, todas as inibições individuais caem por terra e todos os instintos cruéis, brutais, destrutivos, que dormitam no ser humano, como vestígios dos primórdios do tempo, são despertados para a livre satisfação instintiva. Daí a validade de relacionar a alma da massa com a dos povos primitivos (FREUD, 2011b).

Nesse sentido, quando seres vivos reúnem-se em determinado número, seja um rebanho de animais ou um grupamento de homens, eles instintivamente colocam-se sob a autoridade de um chefe. A massa é um rebanho dócil, que não pode jamais viver sem um senhor. Assim sendo, são as necessidades da massa que a tornam receptiva ao líder, mas este, em contrapartida, precisa estar fascinado por uma forte crença ou ideia, possuindo uma vontade forte e imponente (FREUD, 2011b).

Aqui, não interessa muito a natureza desse grande homem (o líder), mas sim a questão de como ele influi sobre os seus próximos. Sabe-se que o grande homem influencia seus contemporâneos de duas formas: por sua personalidade e pela ideia que defende. Tal ideia pode enfatizar um velho desejo das massas, mostrar-lhes uma nova meta de desejo, ou cativá-las de outra maneira (FREUD, 2018).

Em nenhum momento chega a ser obscuro o motivo pelo qual o grande homem adquire importância. Entende-se que existe, na massa humana, a forte necessidade de uma autoridade que possa ser admirada, à qual as pessoas se dobrem, pela qual sejam dominadas e até maltratadas, eventualmente. A partir da psicologia do indivíduo, nota-se a origem dessa necessidade da massa (FREUD, 2018).

É possível afirmar que os traços atribuídos a um grande homem são traços paternos. Afinal, quem, senão o pai, teria sido o “grande homem” da infância? A **CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 2, n. 4, p. 119-138, jul./dez. 2020 – ISSN 2674-9483**

firmeza dos pensamentos, a força de vontade, a energia da ação, a liberdade, a independência do grande homem e a sua divina indiferença, que pode chegar à ausência de escrúpulos, fazem parte da imagem paterna. É preciso admirá-lo, é possível confiar nele, mas não há como não temê-lo também (FREUD, 2018).

Portanto, o grande homem é justamente a autoridade pela qual se realiza o feito, e, dado que o próprio grande homem produz efeito graças à semelhança com o pai, não é de admirar que lhe caiba o papel de Super-eu na psicologia das massas (FREUD, 2018). O Super-eu é o sucessor e representante dos pais (e educadores), os quais vigiaram as ações do indivíduo em seus primeiros anos de vida. Ele mantém o Eu em contínua dependência, exercendo pressão ininterrupta sobre ele. Assim como na infância, o Eu teme arriscar o amor do seu senhor, sentindo o reconhecimento deste como libertação e satisfação, e suas recriminações como remorso (FREUD, 2018).

Por isso, quando o Eu faz ao Super-eu o sacrifício de uma renúncia instintual, espera, como recompensa, ser ainda mais amado por ele. A obediência ao Super-eu proporciona ao Eu também um ganho de prazer, uma satisfação substitutiva, digamos. O Eu sente-se elevado, fica orgulhoso da renúncia instintual, como se fosse um ato valioso (FREUD, 2018).

Ao retomar a ideia de que o grande homem assume o papel de Super-eu, Freud traz como exemplo as massas artificiais da Igreja e do Exército. Nelas, opera certa coação externa, estabelecida para evitar sua dissolução e impedir mudanças na sua estrutura. Como consequência, não se pergunta, ou sequer se dá o direito de escolha, a alguém sobre seu ingresso numa massa desse tipo. Além disso, a tentativa de desligamento do indivíduo é desestimulada ou então severamente punida (FREUD, 2011b).

Tomando a Igreja Católica como modelo, nela, tal como no Exército, por mais diferente que seja de resto, incide a mesma simulação e ilusão de que há um chefe supremo. Na Igreja, ele seria representado por Cristo e, no Exército, pelo general. Ambas as figuras, Cristo e o general, amam com o mesmo amor todos os indivíduos da massa. Tal amor é apresentado por Cristo: “O que fizeste a um desses meus pequenos irmãos, a mim o fizeste” (Mateus, 25, 40). Assim, Cristo assume o lugar de um bondoso irmão mais velho, sendo para os indivíduos um substituto paterno (FREUD, 2011b).

De modo semelhante, no Exército, o general é o pai, aquele que ama igualmente todos os seus soldados e, por isso, eles são camaradas entre si. Proporcionalmente, cada capitão é como que o general e o pai de sua companhia, e cada suboficial, o de sua unidade. Portanto, fica evidente que, nessas duas massas artificiais, cada indivíduo acha-se ligado libidinalmente ao líder, por um lado, e aos demais indivíduos da massa, por outro lado (FREUD, 2011b).

Todavia, o lugar e a importância da identificação não são os mesmos no Exército e na Igreja. Isto porque cada uma dessas organizações tem exigências próprias, modulando o amor e a identificação com o líder conforme os modelos de comportamento que desejam moldar e instituir de forma durável (ENRIQUEZ, 1990).

Ao falar sobre a ligação libidinal do indivíduo com o líder, é possível relacioná-la com outro mecanismo de ligação afetiva de base similar: a identificação. Segundo Eugene Enriquez (1990), a identificação pode ser considerada como a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa e, portanto, ela desempenha um papel importante na formação do complexo de Édipo. Também para Freud, a identificação desempenha um determinado papel na pré-história do complexo de Édipo, em que o garoto revela um interesse especial por seu pai. Nesse sentido, o jovem gostaria de crescer e ser como ele, tomando o seu lugar em todas as situações. É neste momento que ele toma o seu pai como seu ideal (FREUD, 2011b).

Simultaneamente a essa identificação com o pai, talvez até antes, o menino teria começado a empreender um verdadeiro investimento objetal na mãe, do tipo “por apoio”. Ele mostra, então, duas ligações psicologicamente diferenciadas: com a mãe, um investimento objetal direto; e, com o pai, uma identificação que o toma por modelo. As duas coexistem por um tempo, sem influenciar ou perturbar uma à outra. Com a resolução do complexo de Édipo normal, o menino percebe que o pai é um obstáculo entre ele e a mãe. Sua identificação com o pai adquire, então, uma tonalidade hostil, tornando-se idêntica ao desejo de substituir o pai também junto à mãe (FREUD, 2011b).

Assim, a partir da identificação, inicialmente com a mãe, e, posteriormente, com o pai, o sujeito desenvolve o Super-eu. A título de funções, são atribuídas a ele a auto-observação, a consciência moral, a censura dos sonhos e o exercício de influência essencial no recalque. Em suma, o ideal do Eu aparece como uma

formação autônoma, servindo de referência para o Eu (ENRIQUEZ, 1990). A identificação com os pais, portanto, permite ao sujeito assimilar propriedades e atributos destes, bem como se transformar conforme o modelo que eles propõem, independentemente de suas presenças ou ausências na realidade. O Eu, então, torna-se produto do conjunto de identificações passadas (ENRIQUEZ, 1990).

Isto posto, pode-se concluir que o complexo de Édipo não é somente o complexo estrutural do indivíduo, mas também da humanidade. Por este motivo, as formações coletivas só poderão ser compreendidas se associadas ao mecanismo de identificação e, em particular, a certas formas de identificação primitivas (ENRIQUEZ, 1990).

Assim, a ligação recíproca dos indivíduos da massa é da natureza dessa identificação, gerada através de algo afetivo em comum. Nesse aspecto, é possível pressupor que esse algo em comum esteja no tipo de ligação com o líder. Freud, então, oferece uma fórmula relativa à constituição libidinal da massa: uma quantidade diversa de indivíduos teria posto um único objeto no lugar de seu ideal de Eu e, como consequência, eles teriam se identificado uns com os outros em seu Eu (FREUD, 2011b). Desse modo, seria a renúncia aos privilégios e à atitude hostil que engendraria, progressivamente, uma identificação dos irmãos entre si. O pai passaria, assim, a representar o ideal comum, visto que seria impossível tê-lo só para si e ser investido por ele de um amor particular (ENRIQUEZ, 1990).

Em consequência, os indivíduos originalmente rivais, puderam identificar-se uns com os outros mediante o amor igual pelo mesmo objeto. O que aparece na sociedade como espírito comunitário, *esprit de corps*, não desmente sua procedência da inveja original. Assim, nas organizações humanas, ninguém deve querer sobressair ao outro, cada qual deve ser e ter o mesmo: se um não pode ser o favorito, deseja-se, então, que nenhum dos outros o seja (FREUD, 2011b).

Mesmo que exista uma quantidade enorme de pessoas, tudo deve se passar como se se tratasse de uma relação a dois (ENRIQUEZ, 1990). O pressuposto é que todos sejam amados igualmente por uma pessoa, o líder. Entretanto, não se pode esquecer que a exigência de igualdade vale apenas para indivíduos, não para o líder. Os indivíduos todos devem ser iguais entre si, mas todos são dominados por um só: “Muitos iguais, que podem identificar-se uns com os outros, e um único, superior a todos eles.” (FREUD, 2011b, p. 83).

As massas humanas exibem novamente a familiar imagem do indivíduo superforte em meio a um bando de companheiros iguais, também contida em nossa representação da horda primeva. Assim, o homem é antes um animal de horda, membro individual de uma horda conduzida por um chefe. A massa, desse modo, parece uma revivescência da horda primeva. Posto que o homem primevo esteja potencialmente conservado em cada indivíduo, assim também pode ser restabelecida a horda primeva a partir de qualquer ajuntamento humano (FREUD, 2011b).

O pai primordial havia impedido os seus filhos de satisfazerem seus impulsos sexuais diretos; obrigou-os à abstinência e, por conseguinte, ao estabelecimento de laços afetivos com ele e entre si. Ele os compeliu, por assim dizer, à psicologia da massa. Seus ciúmes sexuais e sua intolerância vieram a ser, em última análise, as causas da psicologia da massa (FREUD, 2011b). Pode-se afirmar, portanto, que tal ação não é apanágio do chefe da horda, mas de qualquer líder (ENRIQUEZ, 1990). Assim, o líder continua a ser o temido pai primordial. A massa quer ainda ser dominada com força irrestrita e carece da ilusão de ser amada igualmente pelo líder, tem ânsia extrema de autoridade e sede de submissão (FREUD, 2011b).

Para Freud, o hipnotizador desempenha o mesmo papel que o chefe primitivo: ele tem a mesma força que ameaça os que se aproximam dele. Essa força é manifestada pelo olhar e é justamente a visão do chefe que é perigosa e insuportável para os povos ancestrais – tal como, mais tarde, a da Divindade é para os mortais. Por isso, o hipnotizador provoca no sujeito o mesmo temor reverente que ele tinha pelo pai, considerado como uma personalidade “todo-poderosa” e perigosa (ENRIQUEZ, 1990).

Nessa perspectiva, os verdadeiros chefes seriam aqueles capazes de representar, para o inconsciente de cada um, o chefe da horda e o Cristo, a recusa de amor e o dom de amor. Os sentimentos hostis que cada um poderia nutrir contra o chefe transformam-se em sentimentos de respeito, admiração e veneração. Tudo concorre, assim, para fazer do chefe idealizado um objeto de amor único e introduzi-lo como ideal do ego (ENRIQUEZ, 1990).

#### **4 O SUJEITO E AS ORGANIZAÇÕES**

Conforme já abordado nos tópicos anteriores, Freud afirmou, em seus trabalhos, que aquilo que começa pelo pai, conclui-se pela massa. É verdade que, no processo civilizatório, a horda tem por fim o Estado, as instituições e as organizações. Todavia, é permanente a tentação de volta do Estado à horda (MOTTA, 1999).

Freud narra o mito em que os filhos matam o pai todo-poderoso e explorador. Contudo, uma vez que o crime foi cometido, os ídolos derrubados, a revolução proclamada e os corações e espíritos entusiasmados, teria surgido a necessidade de uma função administrativa. Isso porque seria preciso gerir o cotidiano, estabelecendo leis, regras e, acima de tudo, um referencial que os tornasse uma comunidade majoritária. Foi então que teriam começado as dificuldades (MOTTA, 1999).

Para impedir que os conflitos fossem resolvidos unicamente pela força e que o poder fosse monopólio de um só, foi necessário criar uma comunidade. Essa comunidade pretendia-se igualitária e representativa dos interesses comuns. Ela constituiria um lugar de relações afetivas, das quais ela obteria uma coesão aparente e certo grau de coesão real (ENRIQUEZ, 1990).

Para manter a paz interior e impedir que esses movimentos de questionamento perturbassem em demasia o funcionamento social, a comunidade do povo se forjou num Estado que a representasse. Assim, o Estado Moderno deveria dar ao grupo-povo uma imagem dele mesmo, na qual este último pudesse se reconhecer e à qual possa aderir (ENRIQUEZ, 1990).

O Estado, em sua obra de representante da comunidade inteira, exerce então um duplo papel: defende a integridade da comunidade contra as outras e reclama o sacrifício da satisfação das pulsões de seus membros, sem retribuição alguma, para que cada um preencha a sua função no seu seio. Assim, o Estado possui, nesse papel duplo, o monopólio da violência (ENRIQUEZ, 1990).

No mito relatado por Freud, os irmãos só aceitam sentir-se irmãos por causa da identificação a um ou mais senhores e aos seus ideais. Desse modo, eles colocam seus afetos ou afeições, bem como seus negócios, sob a tutela do Estado e, num certo sentido, das organizações. Eles acreditam na união dos seus mais íntimos desejos e de que estes precisam ser regulamentados (MOTTA, 1999).

Em si, as organizações são culturas e, por consequência, sistemas de controle social. Contudo, certos tipos de organização e de Estado serão bem mais exigentes do que outros. Isso significa que a homogeneização será mais ou menos forte, as palavras de ordem mais ou menos imperativas, a unificação do corpo social, enquanto vontade, mais ou menos inquietante. Entretanto, quaisquer organizações, inclusive os Estados, serão sempre unânimes em solicitar dos indivíduos um sentimento de responsabilidade por seus atos. Isto inclui a prontidão de pagar o preço de pertencer a uma comunidade que, bem ou mal, é tida como se ocupando de seus membros (MOTTA, 1999).

Todavia, o Estado, quando não as organizações em geral, é tentado com constância a converter-se em Estado de horda. Nesse sentido, a violência brutal do chefe da horda primitiva, do mito relatado por Sigmund Freud, é assumida pelo Estado que a confiscou, para que só ele beneficie-se dela. Porém, de fato, na maior parte dos casos, esta violência aparece sob a máscara das instituições e organizações, as quais têm por função servir à regulamentação social. Desse modo, enquanto instituição, a violência assume o nome de lei, norma, regra ou regulamento. Com muita frequência, ela é sutil e moderada, marca os espíritos e penetra nas consciências, quando não nas ações. A força da lei, enfim, substitui as relações de força da horda primeva (MOTTA, 1999).

Portanto, é preciso ter em mente que toda instituição social parte de indivíduos que são iguais, mas que se sentem oprimidos ou minoritários, e que buscam a concepção de um projeto que os torne sujeitos e irmãos. A sociedade ou o grupo que compõe a organização acredita, então, descobrir a legitimidade no consenso e na submissão de seus membros, da mesma forma que os últimos acreditam encontrar na servidão e integração às grandes organizações uma garantia de identidade e um sentido para a vida (MOTTA, 1999).

No mundo das grandes organizações industriais e administrativas, é possível encontrar o controle organizacional. Este diz respeito ao controle do trabalho e do rendimento que os indivíduos devem alcançar. Trata-se de verificar se cada um desempenha bem sua função na sociedade, se se encontra em seu posto de trabalho no horário previsto, se executa os gestos nos tempos e movimentos previstos e prescritos, se não usurpa as prerrogativas de seu colega de trabalho e,

sobretudo, se se mostra como um instrumento dócil, obediente para às instruções que lhe são dadas e ao plano global da organização (ENRIQUEZ, 1990).

As organizações exigem um trabalho bem feito, o alcance das normas de produtividade estabelecidas (mesmo que absurdas), o respeito aos regulamentos e a maior ausência possível de espírito de iniciativa. Elas instauram outra modalidade da pulsão de morte, a compulsão à repetição, num mundo onde se vive a especialização restrita e, ainda, carrega-se a obrigação de não deixar nenhuma esfera da vida social abandonada à fantasia e à espontaneidade (ENRIQUEZ, 1990). Isto faz das organizações verdadeiras prisões psíquicas, nas quais o preço da vitória é a ansiedade e o prazer prometido, mas jamais realizado (MOTTA, 1999).

Dito isto, pode-se dizer que a ideologia empresarial carrega os aspectos de uma religião, de uma espécie de nova religião, com o seu “credo” específico (MOTTA, 1999). Dentro dela, o crente participa da grandeza do seu deus – e quanto maior o deus, mais confiável é a proteção que ele pode dar (FREUD, 2018).

Freitas (1999) relata que é esse conjunto de normas, valores e mitos, produzidos na vivência organizacional do sujeito, que assumem o caráter de realidade. Esta, por sua vez, dita o comportamento e, ao mesmo tempo em que nutre, também contamina pensamentos e atitudes (GARRIDO; SALTORATO; MOREIRA, 2015). Assim, o indivíduo criou uma imagem inconsciente bastante rígida da organização, já que a enxergou como uma formação psíquica capaz de fornecer respostas às suas próprias necessidades de segurança psicológica, frente ao ambiente que o cerca (GARRIDO; SALTORATO; MOREIRA, 2015). Diante de tal crise de identidade, as empresas passam a se posicionar como detentoras de um grande poder. Freitas (1999) explicita que elas surgem como um novo ícone, um novo referencial, e prometem acompanhar o indivíduo em toda sua solidão (GARRIDO; SALTORATO; MOREIRA, 2015).

Para Enriquez (2000), apresentando-se como todo-poderosa, a organização torna-se fornecedora de todos os elementos de segurança capazes de saciar o desejo de completude do indivíduo. Isso porque, o ser humano carrega consigo uma falha irremediável, uma angústia original relacionada à necessidade de ser protegido e nutrido por um ser fora do comum. Segundo Garrido, Saltorato e Moreira (2015), o sentimento de fragilidade e de finitude do sujeito é algo que marca seu nascimento e o acompanha até a morte. Até mesmo o amadurecimento e a vida adulta não

**CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 2, n. 4, p. 119-138, jul./dez. 2020 – ISSN 2674-9483**

escondem essa fragilidade: assim como na infância, o indivíduo continua buscando algo para se identificar.

A poderosa atração do indivíduo pela organização acontece devido ao fato de ela apresentar-se, pela sua própria constituição, como eterna. Freitas (2000) argumenta que, diferente das pessoas, que quando envelhecem ficam próximas da morte e distantes da sabedoria, as empresas parecem ter descoberto o segredo da imortalidade. Para as organizações, idade é sinônimo de sucesso e potência, ou seja, é um mergulho mais profundo na juventude. Nas entrelinhas, a empresa deixa transparecer ao indivíduo que somente a união entre eles representa a eternidade de ambos. Assim, a organização constitui-se como um imenso sistema de defesa socialmente organizado (GARRIDO; SALTORATO; MOREIRA, 2015).

Em decorrência dessa projeção do indivíduo, a organização torna-se um objeto de identificação e de amor, assim como uma fonte de prazer, alimentando e fixando sua angústia. Conseqüentemente, o indivíduo torna-se dependente da organização, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade (GARRIDO; SALTORATO; MOREIRA, 2015).

A multiplicidade de instituições e as possibilidades de conexões nelas existentes obrigam o indivíduo a escolher entre preferências, a resolver conflitos de papel e de lealdade, suscetíveis às diversas organizações das quais ele é membro. Em termos freudianos, o indivíduo precisa dividir-se entre diferentes ideias do Eu aos quais ele gostaria de ser fiel e, simultaneamente, viver contradições em seu próprio Eu (ENRIQUEZ, 1990).

Assim, quanto mais a civilização se diferencia, menos ela promulga leis únicas. Conseqüentemente, cada vez mais o indivíduo perde suas referências identificatórias e sua identidade é colocada em causa, em pedaços, sendo ele forçado à elaboração de luto e aos processos de reorganização da personalidade. Em contrapartida, a formação de grupos, pela sua essência neurótica, protege o indivíduo do aparecimento de sintomas específicos (ENRIQUEZ, 1990).

Se, pelo contrário, o processo civilizador tem um sentido e se, apesar da multiplicidade de organizações, estas preconizam o mesmo tipo de valores, os ideais tornam-se tão constrangedores que o Eu é obrigado a curvar-se perante eles, sem poder verdadeiramente transgredir as interdições impostas pelo ideal do Eu (ENRIQUEZ, 1990). Os indivíduos serão levados, então, a viver tensões intoleráveis

(entre o Eu e o ideal do Eu), terão um sentimento de culpa cada vez maior e verão se abrirem totalmente as portas da neurose (ENRIQUEZ, 1990).

Como consequência, qualquer tentativa de promover uma modificação nos fenômenos da organização mobiliza oposições diversas. Isso porque, para o indivíduo, a busca pela defesa de seu *status quo* é uma tentativa de defesa do seu próprio Eu. Assim, na tentativa de gerenciar e organizar o mundo empresarial, os dirigentes estão, na realidade, tentando gerenciar e organizar a si mesmos (GARRIDO; SALTORATO; MOREIRA, 2015).

Essa forte identificação que une os indivíduos com a organização dentro de seus moldes é resultante do sentimento de sentido e permanência que ela fornece ao sujeito (GARRIDO; SALTORATO; MOREIRA, 2015). Assim, a empresa, bem como ao cargo que ocupa ou à figura do seu chefe, assumem lugar de identificação para o sujeito (MOTTA, 1999).

Freud, em *Três ensaios sobre a teoria da sexualidade* (1905), indica que o sujeito, nessa dinâmica, supervaloriza o objeto e torna-se, por assim dizer, intelectualmente obcecado pelas realizações e perfeições mentais. Além disso, o indivíduo ainda se submete aos julgamentos do objeto com credulidade. Assim, a credulidade desse amor torna-se uma importante fonte de autoridade.

Ao abordar essa relação do sujeito com a figura do chefe da organização, Eugene Enriquez (1990) destaca a importância dos vínculos libidinais ali presentes. Em sua obra, ele menciona um dos modos de funcionamento dessa relação: o fascínio. No fascínio, o que está em jogo é a possibilidade que os homens têm de se perderem em um ser e de nele se encontrarem. Pela fusão amorosa com o ser fascinante, o indivíduo deixa seu invólucro corpóreo e torna-se um membro do “grande tudo”, seu Eu se dilata e absorve, como faz o bebê, o mundo exterior. Ele torna-se diáfano e, por isso mesmo, um deus. Na perda de suas referências habituais, o indivíduo vai além de si próprio (ENRIQUEZ, 1990).

Assim, o ser fascinante apresenta, teatral e diretamente, o que ele, pequeno homem, poderia vir a ser. Ele fá-lo viver, por delegação, seu heroísmo escondido, devolve-lhe seu mais profundo desejo de ser reconhecido, identificado, amado, podendo levá-lo a transformar-se e transcender-se. O fascinador chama-o ao seu nível e permite ao sujeito encontrá-lo: este, então, cai completamente na armadilha

do seu próprio desejo e não terminará nunca de pagar a dívida ao fascinador (ENRIQUEZ, 1990).

Portanto, toda formação coletiva, uma vez instalada, coloca sempre mais alto os seus ideais, aumenta seu poder de coerção e não se satisfaz jamais com o ponto alcançado pelos homens, multiplicando continuamente suas exigências (ENRIQUEZ, 1990). Assim, quanto mais o indivíduo inclui-se numa formação coletiva, mais ele será contido num jogo fechado de obrigações e trocas, mais ele se sentirá unido a um chefe e aos companheiros, e menos a neurose poderá alcançá-lo (ENRIQUEZ, 1990).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos estudos levantados, que tiveram como base de análise o viés psicanalítico fundamentado nas principais obras sociológicas e culturais de Freud, acreditamos que o presente artigo atingiu o seu objetivo ao ampliar a visão do sujeito em interface com as relações que este constrói nas organizações a partir de uma análise social e cultural deste evento.

Apesar das limitações que o artigo apresenta ao não abordar o tema em sua totalidade, entendemos que mediante esta pesquisa tornou-se possível compreender que o sujeito emerge e se constitui alicerçado na sua relação com a figura paterna, podendo, conseqüentemente, incidir com veemência ou complacência perante as organizações a partir dessa relação primária.

Além das contribuições que incidem na análise do sujeito podemos considerar que o artigo possibilitou compreender as organizações, em sua pluralidade, como substituta do papel simbólico da figura paterna, podendo se manifestar e perpetuar na sociedade seja como chefe, lei, instituições ou como o Estado. Constituindo suas crenças e normas de forma particular, mas sempre a partir do seu propósito: o controle e domínio social.

Acreditamos que esse artigo, ao chegar no seu fim, possibilitou fomentar e promover reflexões sobre como a prática psicológica, expandindo as barreiras de uma psicologia individualizante, pode despertar um novo olhar sobre o sujeito e suas diversas possibilidades de relação diante das organizações.

Afinal, segundo Motta (1999), a organização é cultura, lugar do desejo e da frustração, da pulsão de vida e da pulsão de morte, e também dos ideais culturais, frutos das primeiras realizações do sujeito e da civilização. Assim, mediante suas atribuições, asseguram para o sujeito que o desempenho de um ofício, além de contribuir para o enriquecimento da organização, também satisfaz com maestria seus ideais e necessidades internas.

## REFERÊNCIAS

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. *In*: MOTTA, F. C. P. & FREITAS, M. E. de. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 41-73.

FREUD, S. Autobiografia. *In*: FREUD, S. **O Eu e o Id, Autobiografia e outros textos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011a. p. 76-167. (Edição das Obras Completas de Sigmund Freud, vol. XVI).

FREUD, S. Moisés e o Monoteísmo. *In*: FREUD, S. **Moisés e o Monoteísmo, Compêndio de Psicanálise e outros textos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. p. 14-188. (Edição das Obras Completas de Sigmund Freud, vol. XIX).

FREUD, S. O mal-estar na civilização. *In*: FREUD, S. **O Mal-estar na Civilização, Novas Conferências Introdutórias à Psicanálise e outros textos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. p. 14-122. (Edição das Obras Completas de Sigmund Freud, vol. XVIII).

FREUD, S. Psicologia das massas e análise do eu. *In*: FREUD, S. **Psicologia das Massas e Análise do Eu e outros textos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011b. p. 14-113. (Edição das Obras Completas de Sigmund Freud, vol. XV).

FREUD, S. Totem Tabu. *In*: FREUD, S. **Totem e tabu, Contribuição à História do Movimento Psicanalítico e outros textos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012. p. 14-244. (Edição das Obras Completas de Sigmund Freud, vol. XI).

GARRIDO, G.; SALTORATO, P.; MOREIRA, C. **Reflexões Psicanalíticas sobre a Resistência à Mudança Organizacional**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v.15, n. 2, p. 212-223, 2015.

MOTTA, F. C. P. **Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional.** Rio de Janeiro: Núcleo de Pesquisas e Publicações, Editora FGV, 1999.