

## A CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DE IDALBERTO CHIAVENATO E A PSICANÁLISE DE FREUD: UM DIÁLOGO ENTRE AUTORES<sup>1</sup>

Eduardo Daltrozo Gutierrez<sup>2</sup> Luís Filipe Maia da Rosa<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Trabalho produzido por acadêmicos de Psicologia;

<sup>2</sup> Aluno do curso de graduação em Psicologia, cajudu.gutierrez@gmail.com;

<sup>3</sup> Aluno do curso de graduação em Psicologia, filipe00200@gmail.com.

### INTRODUÇÃO

Primeiramente, precisa-se compreender o significado da cultura organizacional, que não é algo palpável e que não vão ser anotações ou processos falando sobre ela. Sendo assim, sob a perspectiva de Chiavenato, é como se fosse um iceberg, a parte visual da cultura é a estrutura da organização, descrições de cargos, objetivos e estratégias, medida de produtividade física e financeira, tecnologia e práticas operacionais etc. No entanto, isto é apenas como se fosse o dito, precisa-se olhar para o não dito e não visto, os padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas de grupo, valores e expectativas, normais grupais e relações afetivas. (CHIAVENATO, 2021 p.153). Este seria o campo a ser olhado e explorado, sem desviar o foco do que é visto, pois é na superfície que se identificam os sintomas, o material em si, fica escondido.

No entanto, este material escondido pode ser mais bem observado e compreendido através da teoria psicanalítica de Sigmund Freud, mais precisamente em seus escritos sobre a Metapsicologia no texto *O Inconsciente*

Por um lado, o inconsciente abrange atos que são apenas latentes, temporariamente inconscientes, mas que de resto não se diferenciam em nada dos conscientes, e, por outro lado, processos como os reprimidos, que, caso se tornassem conscientes, contrastariam da maneira mais crua com os restantes conscientes. (FREUD, 1915, p.81)

Destarte, podendo haver uma conexão entre os aspectos submersos na concepção de cultura organizacional de Chiavenato e o conceito de inconsciente a partir de Freud, o qual, buscar-se-á explorar esta relação, bem como, a relação de grupo, das normas de grupo sendo exploradas a luz do texto “Psicologia das Massas e Análise do Eu” de também de Freud.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho conta com uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória através do texto Gestão do Talento Humano de Idalberto Chiavenato e o “O Inconsciente” e “Psicologia das Massas e análise do Eu” de Freud. Buscando fazer um diálogo entre os autores, apresentando os pontos de convergência que permitem abrir portas para outras discussões.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A cultura organizacional dentro do campo do trabalho é um fenômeno importantíssimo para compreender-se o modelo de funcionamento e estruturação das empresas. Cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. (CHIAVENATO, 2021, p.152). Portanto, a partir da cultura de uma empresa pode-se compreender o modo como isso impacta, na maneira como o colaborador de cada instituição irá se movimentar, existir e viver dentro do campo do trabalho.

No entanto, a cultura não é tangível, é algo para além da compreensão física, mas sim, psíquica, por conta de existirem os aspectos conscientes e inconscientes da cultura, ou seja, a missão, a visão e os valores seriam os aspectos tangíveis, no caso, o que a organização espera do colaborador, no entanto, mais abaixo está o ponto não visto, que seria a estruturação e modos de exercer o poder, sentimentos, normas de grupo etc. Destarte, pode-se analisar uma conexão neste sentido das normas de grupo e formação de grupos e modelos de relação dentro de uma empresa com o texto “Psicologia das Massas e Análise do Eu”, onde Freud aborda o modo como se dão os grupos dentro da sociedade, como se mantém e suas relações entre os membros de um grupo, como observado neste trecho:

O grupo multiplica este processo; coincide com a hipnose na natureza dos instintos que o mantêm e na substituição do ideal do Eu pelo objeto, mas junta a isso a identificação com outros indivíduos, que originalmente foi tornada possível talvez pela mesma relação com o objeto. (FREUD, 1920/1923, p.87)

Partindo deste ponto, observa-se que pode haver uma relação com a teoria Psicanalítica de Freud e o modelo de cultura organizacional de Chiavenato a partir do ponto que, Chiavenato traz que as normas de grupo é um dos aspectos escondidos na cultura, e que Freud trabalha



sendo uma possível relação semelhante com o objeto. Deste modo, objeto seria a organização, o trabalho, e o trabalhador dentro da cultura da empresa, de certo modo, indo de encontro aos costumes, crenças, comportamentos, replicados pela organização, mais precisamente, pelos líderes da organização.

Para melhor compreensão de como a cultura organizacional de Chiavenato se assemelha com o inconsciente de Freud e com os fenômenos de grupo por ele trabalhados, pode observar-se a partir de uma conexão de conceitos, a esquerda aspectos da cultura organizacional sob a luz de Chiavenato e a direita, sob a luz da psicanálise de Freud, onde os destacados, são os aspectos “inconscientes” e os não destacados, os “conscientes”:

<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Organização dos grupos</b>
Títulos e descrição de cargos	Relação exterior com o outro
Métodos e procedimentos	Atos em vigília
Objetivos e estratégias	O Real da organização/sujeito
Relações afetivas	Simbólico da organização/sujeito
Normas de Grupo	Normas de Grupo
Valores e expectativas	Atos impulsivos
Padrões e influência de poder	Relação interior com o outro

Destarte, observa-se alguns conceitos e modelos de organização “conscientes” e os “inconscientes” na teoria administrativa.

Neste campo, alguns aspectos do consciente e do inconsciente Freudiano. Logo, pode-se relacionar o modelo como estas operam no campo do trabalho, como os pontos do simbólico e do real psicanalítico com o modo que os grupos se formam e o modo como se organizam de fato. Bem como, o modo como os grupos definem um líder, como reconhecem um líder. Na ordem administrativa um líder é um cargo, conferido por um superior por reconhecimento ao seu trabalho. A partir da ordem psicanalítica.

Assim, as necessidades da massa a tornam receptiva ao líder, \* mas esta precisa corresponder a ela com suas características pessoais. Ele próprio tem de estar fascinado por uma forte crença (numa ideia), para

despertar crença na massa; ele tem de possuir uma vontade forte, imponente, que a massa sem vontade vai aceitar (FREUD, 1921/2011, p. 21)

Destarte, o título pode ser conferido por instâncias superiores, no entanto, o grupo, a massa, os trabalhadores que identificam os seus líderes e escolhem quem seguir e responder no ambiente organizacional, respondendo sim ao “líder” definido pelo superior, mas, de certo modo, pendendo para o líder do grupo. De modo que, a cultura organizacional seja norteadora para o modo como a organização entrará na vida do sujeito, o quão alto ou comum, será o sofrimento do trabalho.

Ao realizar o trabalho, sentimentos e emoções estão presentes no trabalhador, permeados pela cultura da organização: prazer de realizar o trabalho e angústia em executá-lo sem as condições necessárias, ansiedade por correr riscos, ocultar informações importantes, medo de ser responsável por resultados indesejados, ou mesmo responder com processo de adoecimento [depressão, LER/DORT, Burnout etc.]. (CAMPOS & COSTA, 2007, p. 281).

Neste campo, pode-se observar que em empresas que a produção é constante e se torna maçante, podendo acarretar a somatização do estresse até mesmo para sintomas físicos e psicossomáticos. Logo, a cultura em si tem um impacto não a curto, mas a longo prazo na qualidade de vida e bem-estar do colaborador, torna-se imprescindível a atuação da psicologia associada ao viés administrativo para encontrar uma solução, um caminho que busque o equilíbrio, seja no modelo de empresa que for.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por conseguinte, existe um campo vasto a ser explorado neste diálogo de Chiavenato com Freud e suas respectivas teorias, podendo este, ser apenas “a ponta do iceberg” assim como o inconsciente e seus mistérios. Ademais, o pouco que foi trazido na pesquisa se deu através da possibilidade de conectar estes autores, afinal, Chiavenato dentro da cultura organizacional e dentro da teoria de gestão de pessoas em si, trabalha com a ordem comportamental e administrativa da organização como um todo. Enquanto, Freud opera com a ordem das pulsões

em si e o modo como que se dão as formações de grupos. Logo, um complementa o outro na possível análise e entendimento de uma cultura da organização e na estrutura da organização, um trabalho associando os dois autores, pode promover um olhar amplo e ramificado de uma instituição. Portanto, esta conversa ainda tem muitos campos a explorar e interpretar.

**Palavras-chave:** Inconsciente. Organizacional. Cultura. Trabalho. Grupo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, Idalberto. (2021). **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5.ed. [2ª Reimp.] – São Paulo : Atlas.

FREUD, S. (1921). **Psicologia das massas e análise do ego**. In: FREUD, S. Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud. v. 18. Rio de Janeiro: Imago, 1990.

FREUD, S. (1915). **O Inconsciente**. In: FREUD, S. Escritos sobre a psicologia do inconsciente. v. 2. Rio de Janeiro: Imago, 2006

CAMPOS, I. C. M.; COSTA, F. de N. **Cultura e saúde nas orwganizações**. Estudo psicol. (Campinas) [online]. 2007, v. 24, n. 2, p. 279-282. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/KPcTvrVcB4rC7wbPVkRgmKN/?lang=pt>. DOI <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2007000200014>. Acesso em: 06 Jun. 2023.