

# Perseguindo a Maturidade nas Organizações

Dimensões Para o Desenvolvimento Humano Integral

## Chasing Maturity in Organizations: dimensions for unabridged human development

Vitor Hugo Klein Jr.<sup>1</sup>

### Resumo

---

A maturidade tem sido relativamente pouco explorada pelos estudos organizacionais. Esta temática é, contudo, relevante, especialmente considerando-se as diversas críticas à profissão de *manager* sobre os resultados nocivos desta para *stakeholders* e para a sociedade, como exemplificam escândalos e crises sistêmicas. Este ensaio teórico tem como objetivo apresentar uma matriz tridimensional da maturidade desenvolvida a partir de uma base interdisciplinar. A matriz conceitual aborda a maturidade em três dimensões: individual/social, psicológica e política. Defende-se que a concretização da maturidade envolve as diversas capacidades do indivíduo em encarar sua realidade externa e interna, bem como a sua capacidade em agir diante do mundo que o cerca. A análise realizada oferece as seguintes conclusões: (a) a maturidade não se encontra somente no indivíduo, mas depende das relações estabelecidas em grupo; (b) o fenômeno tem origens inconscientes, que podem determinar parte do comportamento e das relações em grupo; e (c) a maturidade está intimamente relacionada ao agir humano balanceado, reflexivo e participativo.

**Palavras-chave:** Matriz da maturidade. Maturidade nas organizações. Personalidade e organização. Desenvolvimento humano. Psicanálise.

---

<sup>1</sup> Doutorando no Departamento de *Management Accounting and Control* da Universidade *Helmut Schmidt* de Hamburgo, Alemanha. Mestre em Gestão Estratégica das Organizações pela Universidade Estadual de Santa Catarina/Esag. vklein@hsu-hh.de

## **Abstract**

---

Maturity has been little addressed by organization studies. This is, however, a relevant issue, especially when considering the various criticisms against the manager profession on the harmful consequences of it to stakeholders and to society, as exemplified by scandals and systemic crises. This theoretical essay aims to present a three-dimensional matrix of maturity developed from an interdisciplinary basis. The conceptual matrix addresses maturity through three dimensions: individual/social, psychological and political. It is advocated that the achievement of maturity involves the various capacities of the individual to face his internal and external reality, as well as his ability to act in the world. The analysis here developed offers the following conclusions: (a) maturity is not only dependent on the individual but on the relationships established in group as well; (b) the phenomenon has unconscious origins, which may determine part of behavior and relationships in groups; and (c) maturity is intimately related to balanced, reflexive and participatory human action.

**Keywords:** Matrix of maturity. Maturity in organizations. Personality and organizations. Human development. Psychoanalysis.

O conceito de maturidade pode produzir certas dúvidas quanto à finalidade de seu estudo. Por que estudar maturidade? Ou, por que estudar a maturidade dentro das organizações? Podemos rapidamente perceber em nossa vida diária uma diversidade de associações ao conceito. Fala-se que tal pesquisador atingiu a maturidade intelectual, que certo time de nossa preferência está jogando de maneira madura, que certa organização está amadurecendo, que precisamos amadurecer uma ideia ou processo, etc. Dependendo da relação que façamos, vemos o termo assumir um significado relacionado à integração de experiências, a algo ou alguém que julgamos qualitativamente “mais ajustado” aos padrões estabelecidos, talvez até superior ou potencialmente mais consciente de suas capacidades. Muitas das conotações usuais, entretanto, reduzem a complexidade do conceito, quando não o empregam de maneira equivocada. Como se pretende demonstrar neste artigo, a maturidade envolve complexidades do relacionamento humano no dia a dia das organizações. Estas complexidades abrangem desde dimensões psicológicas e interpessoais até a dimensão política dos seres humanos, os quais inevitavelmente se deparam com questões éticas e morais contribuindo no modo como se posicionam e agem. A proposta deste artigo é, assim, apresentar uma matriz conceitual da maturidade desenvolvida a partir de uma base interdisciplinar. Esta matriz engloba três dimensões: a) individual/social; b) psicológica e c) política. A articulação entre estas dimensões, que não esgotam a apreensão do fenômeno, conduz a um melhor entendimento da maturidade no contexto das relações humanas e da ação nas organizações.

No contexto das organizações o termo maturidade pode assumir as mais variadas formas, o que reflete, em princípio, um entendimento superficial do conceito, mas também sua complexidade. Se, por um lado, as organizações quando cientes da necessidade têm procurado desenvolver o potencial humano, por outro observa-se sua dificuldade em realizar efetivamente determinadas ações nessa área. Essa dificuldade é realçada quando se considera a mudança de um tipo de trabalho industrial, no qual controle

e disciplina eram postos em destaque, para um trabalho de tipo intelectual, em que potencial criativo e de relacionamento humano são a tônica do discurso. Não se trata apenas de escolher o melhor método segundo os manuais administrativos, ou o mais novo instrumento de gestão em algum best-seller, aplicando-os sem mais considerações. No caso do presente tema, o paradoxo observado entre as exigências da organização formal e o desenvolvimento da maturidade de seus membros não é novo. Diversos autores já elucidaram como a organização formal, apesar das recorrentes exigências por criatividade e responsabilidade, muitas vezes restringe o desenvolvimento da personalidade dos indivíduos, os quais acabam por se engajar em comportamentos narcísicos ou infantis (Argyris, 1968; Sievers, 1994; Aktouf, 1996; Kets de Vries, 1999). As falhas produzidas por tal dinâmica assumem diversas características e complexidades de análise; resultados mais aparentes, porém, traduzem-se em meios escusos de gerenciar pessoas e recursos, relacionamentos humanos calcados na competitividade predatória, corrupção, abuso de poder etc., isso sem contar aqueles em que a sutileza não nos permite enxergar efeitos colaterais. Não é difícil encontrarmos exemplos na prática. Grande parte deles, contudo, torna-se público somente depois que grande parcela dos stakeholders já foi substancialmente afetada – veja-se, por exemplo, as fraudes contábeis e fiscais da Enron e Worldcom em 2001, a crise desencadeada pela queda do Lehmann Brothers em 2008 e o mais recente escândalo envolvendo a má conduta na manipulação da taxa Libor<sup>2</sup> pelo banco Barclays. Desse modo, caso o “fato” não venha a público o status quo prevalece silenciosamente (Bobbio, 1986); ou seja, a falta de publicidade não elimina a possibilidade de que atividades escusas sejam realizadas em segredo ou em conformidade com uma suposta prática corrente.

No cenário brasileiro torna-se extremamente relevante se engajar num debate sobre a maturidade visto a cultura do management incorporada no campo da Administração nos últimos 30 anos (Wood; Tonelli; Cooke,

---

<sup>2</sup> Libor é um acrônimo para *London Interbank Offered Rate*. Este é um indexador de juros usado no cálculo de empréstimos de grande soma entre bancos internacionais operantes no mercado londrino.

2011). A importação da cultura de management ocorrida ao longo destes anos deve ser vista com cautela. Esta preocupação leva em conta a crise vigente da profissão e imagem do manager em virtude de problemas gerados para a sociedade, como os escândalos exemplificados anteriormente, os quais são muitas vezes desencadeados pela húbri de tomadores de decisões treinados nas melhores escolas de negócio ao redor do globo (Grey, 2009; Parker, 2002; Gabriel, 1998; Hayward; Hambrick, 1997). Qualificação não é sinônimo de ética e o desenvolvimento da maturidade dos profissionais torna-se cada vez mais matéria a ser ponderada. Assim, desenvolver a maturidade de nossos profissionais serve como contribuição para as práticas de administração envolvendo questionamentos éticos e morais. A maturidade pode ser vista neste sentido como condição para a formação de profissionais reflexivos e responsáveis perante stakeholders e sociedade. Desse modo, apesar de alguns estudos críticos elucidarem os aspectos nocivos de tal cultura do management, tanto no Brasil quanto no exterior (Sennet, 2004; Freitas, 2001; Prestes Motta, 1984, 2001a; Bauman, 1999; Aktouf, 1996; Sievers, 1994) acredita-se que em alguns casos as abstrações sugeridas por tais estudos carecem de operacionalização e de um projeto continuado que possibilite sua aplicação.

Visando a contribuir neste sentido, a recuperação da temática sobre maturidade e o desenvolvimento de uma matriz conceitual têm como ponto de partida o estudo de Sievers (1994, 1997) sobre a liderança como perpetuação da imaturidade. Embora Sievers tenha abordado o fenômeno no contexto das teorias de liderança, entende-se que o conceito possa ser aplicado para descrever dinâmicas das relações humanas de maneira geral, e certos comportamentos no contexto organizacional em específico. Esta constatação abre inicialmente um questionamento sobre o que seria a maturidade em contraposição à imaturidade. Como se pretende demonstrar neste ensaio, a maturidade relaciona-se tanto ao entendimento que os indivíduos têm de si próprios quanto à capacidade de ação destes, ação esta inevitavelmente atravessada por questões éticas e morais. Nesse sentido, este artigo busca

ampliar o entendimento do conceito (preocupações epistemológicas), o que servirá como base para ação tendo como ponto de partida as demandas por pluralidade e criatividade nas organizações (preocupações éticas). Desenvolver a maturidade dos membros de uma organização é um passo fundamental para a execução de outras iniciativas, tais como: a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de profissionais reflexivos, a capacidade criativa e de inovação, adaptação estratégica e a mudança organizacional. Esta importância, entretanto, vai além do contexto organizacional, visto o papel que as organizações desempenham em toda uma sociedade (Perrow, 1991).

Tendo em vista a proposta anteriormente descrita, este artigo está dividido em seis seções contando com esta introdução. A segunda seção – Maturidade e Organizações – aborda a maturidade sob o enfoque dos estudos organizacionais, e explica como certas estruturas podem vir a sustentar a imaturidade neste contexto. A terceira seção – Maturidade e Psicanálise – aborda o fenômeno sob a perspectiva psicanalítica. A quarta seção – Maturidade e *Zoon Politikon* – faz a relação da maturidade e a dimensão política do homem. A quinta seção – Dimensões da Maturidade – apresenta com base no referencial teórico uma matriz tridimensional da maturidade: individual/social; psicológica; e política. A sexta e última seção apresenta as conclusões deste trabalho.

## **Maturidade e Organizações**

A maturidade tem origem no desenvolvimento individual. As organizações são, porém, uma extensão, em certa medida, dos aspectos inerentes ao indivíduo, servindo para conferir identidade por meio do contexto e conteúdo do trabalho (Miller, 1999). As organizações, desse modo, possuem papel estratégico na formação de uma sociedade e influenciando o desenvolvimento pessoal e psicológico do indivíduo (Denhardt, 2004; Ramos, 2001; Prestes Motta; Freitas, 2000). Os membros das organizações não as veem

somente como meio para alcançar algum fim predeterminado, mas também como fonte direta de gratificação e senso de segurança num mundo incerto. Logo, o meio organizacional e as relações influenciam o desenvolver e a manutenção da identidade durante a vida do indivíduo.

Desse modo, a busca pelo desenvolvimento da maturidade visa a possibilitar a organização saudável (Schuyler, 2004). A organização saudável pode ser definida, segundo Schuyler, como uma assistência recíproca que ocorre entre a organização e os indivíduos que dela fazem parte. De acordo com Schuyler, se por um lado os campos da Sociologia organizacional e do desenvolvimento organizacional contêm considerável literatura que foca a efetividade e a eficiência, por outro estes possuem poucas abordagens sobre a saúde organizacional. Segundo a autora, a organização saudável pressupõe que nenhuma das partes – organização e indivíduo – visa a incorrer em vantagem excessiva sobre a outra; as organizações são projetadas para possibilitar o crescimento de seus membros e os indivíduos fazem o seu melhor para melhorar a viabilidade das organizações no longo prazo.

Além da organização saudável descrita por Schuyler, pesquisas demonstram que componentes-chave da maturidade emocional estão associados com a efetividade e o progresso, ou crescimento gradual (Yukl, 2006; Bennis; Nanus, 1985). A expressão maturidade emocional, salienta Yukl (2006), abrange uma série de motivos, traços e valores de uma pessoa. Segundo essa perspectiva, a pessoa emocionalmente madura é bem ajustada e não sofre de desordens patológicas. Elas são mais conscientes de suas fraquezas e suas forças, e são orientadas ao autodesenvolvimento, ao invés de negar as fraquezas e fantasiar o sucesso. Além destes aspectos, pessoas emocionalmente maduras são menos autocentradas, possuindo maior preocupação com os outros e maior autocontrole, sendo menos impulsivas e resistindo a tentações hedonísticas, possuem tendência a uma maior estabilidade de humor e são menos defensivas. As pessoas emocionalmente maduras estão, de acordo com Yukl (2006), num alto nível de desenvolvimento cognitivo moral. Por consequência, estas pessoas mantêm relacionamentos mais

cooperativos com os outros. Apesar de Yukl (2006) tratar da maturidade circunscrita ao papel do líder, entende-se que esta deva ser expandida para descrever relacionamentos entre outros membros no contexto das organizações. Devemos ressaltar ainda que a maturidade não se resume somente aos traços adquiridos, mas a uma luta constante do indivíduo em manter a integridade de seu ego. A integração do ego pressupõe a existência de um estado inicial não integrado, no qual o indivíduo, não diferenciado ainda do seu ambiente, tende a se tornar organizado em um ser único, por meio da absorção de experiências múltiplas pela sua psique. A psique, por sua vez, nunca é inteiramente socializada, e resguarda sempre a ambivalência dos afetos inconscientes – amor e ódio (ver Castoriadis, 1982; Winnicott, 1962). O processo de integração do ego será explorado mais detalhadamente na próxima seção. Por ora, basta ressaltar que não há como pensar a maturidade como qualidades unicamente pertencentes ao indivíduo, desvinculada das relações estabelecidas entre as pessoas.

Levando-se em conta o papel das organizações na manutenção da identidade dos indivíduos, existe, desse modo, um paradoxo entre as exigências que esta faz a seus membros e como esta premia ou sustenta determinados comportamentos. Esta contradição diz respeito ao reconhecimento da natureza relativa da maturidade das pessoas e à tendência das organizações em promover falhas psicológicas, relações humanas imaturas e a inaptidão entre seus membros (Sievers, 1994; Argyris, 1968). Argyris (1968) sugere, entretanto, alguns indicadores importantes de tendência à maturidade: a) passagem de um estado de passividade a um de atividade; b) transição de um estágio de dependência a um de relativa independência, na qual relativa independência refere-se à capacidade de alguém em “manter-se por seus próprios meios e, ao mesmo tempo, reconhecer as dependências salutares” (p.58); c) desenvolvimento da capacidade de se conduzir de diversas maneiras (em comparação a poucas maneiras, quando criança); d) tendência a eliminar interesses caprichosos, ocasionais, superfi-



ciais e passageiros; e) desenvolvimento de perspectivas amplas; f) evolução da posição de subordinado para a posição de igual ou predominante na relação com os semelhantes; g) desenvolvimento de senso de integridade, tendo conhecimento e controle de si próprio. Argyris ainda ressalta que estes indicadores não podem ser tomados de forma isolada, pois o critério operacional de maturidade não se restringe à “capacidade de expressar necessidades maduras, mas simultaneamente de permitir que os outros façam o mesmo” (p. 87).

Outra contribuição sobre o assunto vem de Korack-Kakabadse, Korack-Kakabadse e Kouzmin (2001), os quais tratam da maturidade e sabedoria na posição dos líderes. Os líderes, segundo estes autores, precisam de maturidade e sabedoria tanto quanto de desejo pela ação. Logo, é necessário que líderes entendam a psicodinâmica dentro da organização e que apliquem a sabedoria e a vontade de ação de maneira madura. Os autores argumentam que a habilidade descrita pelo escritor norte-americano Scott Fitzgerald sobre inteligência de primeiro grau é fundamental na relação maturidade e sabedoria, ou seja, a habilidade de manter, ou sustentar, ao mesmo tempo, duas ideias opostas na mente e ainda ser capaz de fazê-las funcionar. Trata-se da capacidade em se gerenciar a ambiguidade, reconhecendo o mundo externo não como ameaçador, mas plural, podendo ser entendido em sua totalidade (partes boas e partes ruins). Este comportamento é muito importante, na medida em que aumenta a complexidade social e perspectivas múltiplas se impõem, muitas vezes fazendo-se necessário conciliar, ou gerenciar, assuntos incompatíveis (Korack-Kakabadse; Korack-Kakabadse; Kouzmin, 2001; Krantz, 1998).

A tolerância à ambiguidade ou a dificuldade em gerenciá-la tem origens mais profundas que merecem esclarecimento. Na próxima seção serão resgatadas algumas teorias psicanalíticas que tratam da maturidade e auxiliarão em nosso avanço na compreensão do conceito.

## Maturidade e Psicanálise

A Psicanálise aplicada aos estudos organizacionais vem produzindo uma série de estudos baseados em diferentes abordagens e tradições. Na literatura internacional, autores e trabalhos podem ser encontrados na base de dados da *International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations* (ISPSO). Nacionalmente, vale destacar os estudos de Prestes Motta (1991), Prestes Motta e Neto (1994), Prestes Motta (2001b), Prstes Motta e Freitas (2000) e Godoi (2005). A Psicanálise, desse modo, serve como ferramenta interpretativa do comportamento nas organizações de dinâmicas não facilmente acessadas por outros meios. Nesta seção iremos abordar autores que tratam mais diretamente da maturidade e alguns que fazem a ponte entre a Psicanálise e as organizações. A escolha destes autores ocorreu por dois motivos. Primeiro, devido às diversas contribuições e *insights* que estes oferecem sobre o que seria um comportamento maduro e como este processo ocorre no indivíduo. Segundo, porque alguns destes permitem a contextualização do fenômeno maturidade ao cenário organizacional.

No que diz respeito ao processo pelo qual a maturidade ocorre no indivíduo, Erikson (1976) descreve oito idades no homem nas quais há uma gradativa integração do ego. Estas idades representam uma sequência normativa de aquisições psicossociais do ego: confiança, autonomia, iniciativa, indústria, identidade, intimidade, generatividade e integridade do ego. Os pressupostos da sequência descrita pelo autor são: 1) a personalidade humana se desenvolve de acordo com etapas predeterminadas na disposição do indivíduo em crescimento para se deixar dirigir no sentido de um raio social cada vez mais amplo, para se tornar ciente dele e para interagir com ele; 2) a sociedade tende a se constituir de tal modo a satisfazer e provocar essa sucessão de potencialidades para a integração e de tentativas para salvaguardar e ativar a proporção adequada e a sequência apropriada de sua abrangência. Importa destacar aqui que ao se abordar a maturidade como um ciclo de etapas, pode-se produzir a falsa ideia de que uma vez atingido determinado grau, se está imune ao conflito interno. Logo, apesar de haver

uma tendência ao amadurecimento ao longo das diferentes idades descritas, outras concepções discorrem sobre as experiências da infância e sua influência ao longo de toda a vida adulta. Erikson (1976) é ciente destas influências e ressalta que no diagrama cada idade está sistematicamente relacionada às outras, ou seja, mesmo quando o indivíduo atinge a integridade do ego, expressões de confiança, autonomia, iniciativa, etc., devem ser interpretadas como compondo a personalidade do indivíduo.

Um aspecto importante destacado pelo autor são as virtudes básicas resultantes em cada idade concluída. Estas são: (1) Impulso e esperança: resultado da passagem pelos conflitos entre confiança básica *versus* desconfiança básica; (2) Autocontrole e força de vontade: autonomia *versus* vergonha e dúvida; (3) Direção e propósito: iniciativa *versus* culpa; (4) Método e capacidade: indústria *versus* inferioridade; (5) Devoção e fidelidade: identidade *versus* confusão de papel; (6) Filiação e amor: intimidade *versus* isolamento; (7) Produção e cuidado: generatividade *versus* estagnação; (8) Renúncia e sabedoria: integridade do ego *versus* desesperança. Considera-se que a sabedoria “é consequência de uma profundidade interior, de experiências significativas que enriqueceram a vida da gente: um reflexo de uma personalidade rica e bem integrada” (Bettelheim, 1980, p. 139).

Analogamente ao que Erikson (1976) descreve como integração do ego e a virtude resultante deste processo, Sievers (1997), tratando da liderança como perpetuação da imaturidade, faz um paralelo entre maturidade e mortalidade, conceitos que em princípio parecem distintos, mas que a partir da perspectiva psicanalítica possuem uma relação.

[...] a maturidade pode ser concebida como o empenho do indivíduo em prol da integração de seu passado e futuro às suas atividades presentes, a fim de colocá-lo em relação com o mundo exterior. A maturidade, neste sentido, é o produto possível de duas constatações um tanto complexas e difíceis: a consciência de que nossas atividades adultas estão profundamente enraizadas em nossa infância [...] e a convicção de que nós e nossos contemporâneos não somos imortais (Sievers, 1997, p. 17).

A síntese entre experiências do passado e presente são, de acordo com tais perspectivas, fundamentais para a integração do ego. Uma contribuição para a compreensão de como as experiências na infância influenciam a vida adulta vem da teoria de relações de objeto desenvolvida por Melanie Klein (1969). De acordo com esta teoria, a criança no começo de sua vida sofre ansiedades relacionadas ao instinto de morte e o medo de aniquilação. Isto ocorre porque o bebê, ainda sem sua capacidade intelectual desenvolvida, experimenta todo desconforto infligido contra ele como uma força hostil. Desse modo, após seu nascimento, há um processo de construção do ego que reflete a necessidade de ele se defender contra as ansiedades persecutórias. A esta fase da vida da criança Melanie Klein denomina de posição esquizoide-paranoide; a este tipo de ansiedade, ela nomeia de ansiedade persecutória. Para suportar esta ansiedade a criança desenvolve mecanismos de defesa que são descritos como: divisão de objetos em bons e maus, introjeção, projeção, idealização, negação onipotente. Estes mecanismos não se referem à forma coloquial de falar sobre uma atitude defensiva, mas disposições inconscientes que permitem ao indivíduo protelar uma satisfação, encontrar substituições e, de outro modo, chegar a conciliações entre os impulsos do id e as compulsões do superego (Erikson, 1976). O estado caracterizado pela posição esquizoide-paranoide, descrito por Klein, leva a um modo de pensar e de experiência caracterizado pela culpa, sentimento de bode expiatório, idealização, perseguição e outras percepções distorcidas. Nessa posição, o relacionamento interpessoal fica comprometido e o modo de pensar leva a uma rigidez e perda de criatividade. Klein (1969) identifica ainda outra disposição, denominada por ela como posição depressiva; nesta, o objeto é amado apesar de suas partes ruins. Do ponto de vista da posição depressiva, a maturidade ocorre com a crescente integração do ego. Os processos de divisão entre objetos bons e maus diminuem e aumenta a capacidade de compreender a realidade externa e interna em sua complexidade, de forma menos ameaçadora. Importante ressaltar que tanto a posição esquizoide-paranoide quanto a depressiva, de Klein, continuam fazendo parte da psique na vida emocional adulta. Logo, os membros das organiza-

ções, quando experimentam ou operam na posição esquizoide-paranoide, perdem a capacidade de resolver problemas, pois se encontram sob um tipo de pensamento inflexível, no qual predomina o sentimento de perseguição ou outras distorções características dessa disposição.

Trazendo esta perspectiva para um contexto social, autores como Elliot Jacques (1955) e Isabel Menzies (1960), apoiando-se nos estudos de Melanie Klein sobre defesa psíquica do indivíduo, desenvolveram a ideia de sistemas sociais como mecanismos de defesa contra ansiedade. Os membros de uma organização, segundo os estudos de Jacques e Menzies, compartilham ansiedades em comum, o que cria um sistema de defesa social que é internalizado pelos indivíduos. Isso ocorre pelas repetidas projeções de suas defesas psíquicas para a organização e pelas introjeções do sistema de defesa social vigente, sendo que há constantemente um teste de igualdade ou validade entre eles e os resultados pessoais e sociais do processo. Desse modo, a maneira como as organizações encorajam ou não a capacidade das pessoas em manter uma conexão psicológica realista e integrada entre seus membros e os eventos circundantes influencia a habilidade de estas pensarem e trabalharem (Krantz, 1998). Nesse caso, na posição depressiva há um aumento da habilidade em integrar experiências, em pensar e em colaborar de uma forma significativa que vai além da necessidade de sobrevivência e autoproteção. As pessoas possuem a capacidade de mobilizar seus recursos internos para confrontar a realidade complexa e os desafios presentes nela. Isso acaba por gerar uma melhoria na capacidade de inter-relação, em que as pessoas na posição depressiva se tornam capazes de tolerar a complexidade, avaliar a realidade a partir de perspectivas múltiplas e perceber as oportunidades realistas, assumindo responsabilidades pelas ações controlando externalizações de partes indesejadas no sistema de defesa social vigente (Krantz, 1998). Na posição depressiva o indivíduo torna-se uma unidade, na qual o “ser” precede o “fazer”, gerando significado para suas ações (Winnicott, 1975, p.177).

Segundo Sievers (1994), a posição depressiva é uma das respostas para a propagação da maturidade nas organizações, estando relacionada à questão de como gerenciar de forma madura as batalhas contra a ansiedade. O *insight* mais importante da teoria de relações de objetos para o entendimento do indivíduo e seu comportamento no mundo social é que a discriminação entre o mundo subjetivo interno e o mundo de objetos externo não é um estado estável. Para atingir a maturidade o indivíduo deve lutar constantemente num processo de questionamento dele mesmo e da realidade social construída a sua volta.

Importante acrescentar à dinâmica entre realidade interna e externa a existência de uma área que Winnicott (1975) denomina espaço transicional. Kets de Vries (1999), por exemplo, analisando a liderança, identifica padrões de comportamento que podem ser prejudiciais para a organização em sua totalidade, os quais são: o narcisista, o controlador, o paranoico e o sadomasoquista. Segundo o autor, aspectos disfuncionais de certos padrões de interação fazem com que os atores se envolvam em rituais que tomam tempo e energia, deixando pouco espaço para o trabalho construtivo e criativo. Tais conluios inconscientes não salutares contrastam com os padrões de interação salutares, os quais deixam um espaço transicional mais considerável entre os membros, pelo qual aprendizados podem florescer e soluções para problemas podem ser descobertas. O espaço transicional refere-se então à área intermediária existente entre mundo interno e mundo externo de um indivíduo.

[...] a terceira parte da vida de um ser humano, parte que não podemos ignorar, constitui uma área intermediária de experimentação, para a qual contribuem tanto a realidade interna quanto a vida externa. Trata-se de uma área que não é disputada, porque nenhuma reivindicação é feita em seu nome, exceto que ela exista como lugar de repouso para o indivíduo empenhado na perpétua tarefa humana de manter as realidades interna e externa separadas, ainda que inter-relacionadas (Winnicott, 1975, p. 15).

Em situações de maior espaço transicional, os atores não se acham presos a situações estáticas e, dessa forma, novas permutações e combinações são possíveis, envolvendo os parceiros num processo que leva ao crescimento e ao desenvolvimento.

A capacidade do ego integrado, maduro, em compreender as demandas que emergem no plano social está intimamente ligada à esfera da ação. Esta não se restringe à ação reativa, mas está embasada em aspectos morais e éticos. Na próxima seção veremos como a concepção de maturidade se relaciona ao aspecto político do homem e quais as implicações dessa relação.

## **Maturidade e o *Zoon Politikon***

A maturidade, como explicado anteriormente, possui íntima ligação com a sabedoria, com a capacidade de julgamento e ação do indivíduo e como este se afirma no mundo. Esta capacidade de julgamento e ação se concretiza num mundo experienciado por outros indivíduos e composto por uma diversidade de opiniões e comportamentos. Desse modo, as faculdades do indivíduo devem ser capazes de reconhecer sua realidade interna e externa e como estas se relacionam, o que permite a este indivíduo se posicionar ativamente como cidadão, membro de um grupo, de uma organização e de uma sociedade. Estas faculdades devem permitir que o indivíduo se enxergue como parte de uma cultura, possibilitando um reconhecimento dos laços que o prendem e parcialmente determinam.

Esta visão de homem vem sendo tratada desde a concepção aristotélica do *zoon politikon*, de onde surge a máxima de que “o homem é, por natureza, um animal político”. A natureza política do homem é, pois, o que parece proporcionar uma concepção de plenitude do ser humano em suas potencialidades, a qual o diferencia dos outros animais e dos deuses. “Quem não pode entrar ou fazer parte de uma comunidade ou quem não precisa de nada, bastando-se a si mesmo, não é parte de uma cidade, mas é uma fera ou um deus” (Aristóteles, Pol., I, 2, 1.253 a 27). O contraponto desta ideia

está na visão hobbesiana, segundo a qual “o homem é o lobo do homem”. Para Hobbes, as três principais causas para a discórdia são encontradas na natureza humana: a competição, que leva os homens a atacar os outros devido ao lucro, a desconfiança, devido à segurança, e a glória, devido à reputação. Estas causas de discórdia podem ser interpretadas como o homem atuando pelo comportamento esquizoide-paranoide explicado na seção anterior, em que os sentimentos de perseguição prevalecem, numa espécie de paranoia, ou seja, comportamentos relacionados a uma baixa integração do ego, logo, imaturos. A competição, a desconfiança e a glória, levadas ao grau da discórdia, combinam traços paranoides e narcisísticos, os quais são reforçados e autoperpetuados por meio dos processos de construção e reconstrução da realidade social (Berger; Luckmann, 1985). Para entendermos o caráter político do homem e a relação deste com a maturidade é necessário, entretanto, clarificar o *ethos* – ou seja, modo de ser – que antecede e fundamenta cada visão de homem; esse é o campo de estudo da ética.

A ética é um campo que vem gradualmente crescendo nos estudos organizacionais abrangendo preocupações tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas (Muhr; Sorensen; Vallentin, 2010; Jones; Parker, 2005; Jones, 2003; Parker, 1998). A ética relaciona-se diretamente ao processo de decisão e ação humanas (Jones, 2003). Parker (1998), por exemplo, adverte que os debates nos estudos organizacionais tendem a focar excessivamente em matérias relacionadas à ontologia e epistemologia, enquanto questões relacionadas à axiologia – questões de posição, ética e política – são muitas vezes deixadas de lado. Nesse sentido, um estudo da temática sobre ética é fundamental para entender a ação e o comportamento humano e, desse modo, importante no contexto das organizações.

O conceito de ética na atualidade se fundiu em duas correntes de pensamento: a ética praxista e a ética pragmática (Campos; Greik; Vale, 2002). Na visão da ética praxista existe uma corresponsabilidade do homem por suas ações. Ele tem a capacidade de julgar, não é totalmente determinado pelas leis da natureza, nem possui uma consciência totalmente livre.



Na visão da ética pragmática, que possui raízes na apropriação das coisas e espaços, o desafio é a transformação do Ter, Saber e Poder em recursos éticos para a solidariedade que contribuem para a igualdade entre os homens. A ética praxista pode ser observada na obra *A Condição Humana*, de Hannah Arendt (1997), livro publicado em 1958, em que a autora esclarece como o agir foi substituído gradualmente pelo fazer e depois pelo trabalhar. Arendt distingue os seres humanos dos animais pela *vita activa* e *vita contemplativa*. O agir humano, ou a *vita activa*, em Arendt articula-se em três formas: (1) a atividade de trabalho (*animal laborans*); (2) o operar (*homo faber*); (3) e o agir (*zoon politikon*).

A primeira forma, correspondente à atividade de trabalhar, é referente ao desenvolvimento biológico do corpo humano e está ligada às necessidades produzidas e alimentadas nos processos vitais da própria atividade do trabalho. A principal função dos escravos na Antiguidade era cumprir a tarefa de *animal laborans*. O *homo faber*, descrito pela forma de operar, corresponde à dimensão não natural da existência do homem e à capacidade deste em operar um mundo artificial de coisas, distinto do ambiente natural. É o homem tecnológico, que possui a capacidade de produzir objetos duradouros. A ação, ou o agir do *zoon politikon*, é correspondente à relação direta entre os homens, sem a mediação das coisas materiais, ou seja, é a condição humana da pluralidade segundo a qual o homem habita um mundo de semelhantes, pelo qual este se constitui mediante suas relações. A práxis política, segundo Arendt, é a mais importante manifestação da *vita activa* e por meio dela os homens se comunicam não por intermédio de objetos, mas pela linguagem. O pressuposto do pensamento de Arendt, segundo Aguiar (2004), é de que a grandeza humana, a excelência máxima (*aretê*) que os homens podem alcançar, realiza-se na convivência e nas relações humanas. Este é o domínio por meio do qual a vida se singulariza como humana, um domínio constituído no consentimento forjado pela pluralidade de seres singulares.

A maturidade, então, diz respeito a este aspecto libertador, trazendo ao indivíduo um autoconhecimento que o libera das forças condicionantes de que trata Arendt. É uma espécie de equilíbrio entre as forças inconscientes e conscientes, numa vitória ou integridade do ego que promove a virtude da sabedoria descrita por Erikson (1976). Sabedoria – uma virtude de difícil apreensão e verificação – implica no entanto a noção derivada da palavra grega *sophrosyne*, que significa cuidado e inteligência na condução da vida. Abordada pelos romanos e pela igreja cristã, *sophrosyne* foi chamada de *temperantia* e que viria a se estabelecer como temperança (Korack-Kakabadse; Korack-Kakabadse; Kouzmin, 2001). O termo *sophrosyne*, entretanto, pode possuir acepção ampla, significando sanidade moral em Sócrates (Crát.411e, Sócrates), aparecendo também em Platão. No diálogo de Cármides de Platão (Jowett, 2011), as virtudes política, cultural e ética são ligadas à busca por *sophrosyne*. Aristóteles, por sua vez, refere-se a ela em sua obra *Ética a Nicômaco* (III, 13-15) exclusivamente na dimensão ética, pois defendia que ao se regular os prazeres se garantiria a soberania da razão.

Temperança em seu sentido atual significa a qualidade ou virtude de quem modera apetites e paixões. Trata-se, portanto, de um equilíbrio de emoções e não de supressão delas. As divergências existem e não devem ser sufocadas. A tensão entre indivíduo e grupo é um paradoxo que ocorre (Miller, 1999), não devendo o grupo anular o indivíduo, ou algum indivíduo anular ou restringir a completude do grupo. Uma importante noção do significado do termo *sophrosyne*, no entanto, é a do indivíduo como mestre de si mesmo e consciente de seus limites. O contraponto da temperança pode ser visto no conceito de húbri, o qual conota uma espécie de orgulho arrogante, autoconfiança exagerada, ou soberba. Na Grécia Antiga, a húbri estava associada à descrição de pessoas que se consideravam mais importantes que os próprios deuses; já a sabedoria associava-se à vida intelectual, moral e prática.

Questões éticas e morais, assim como razão e autonomia, parecem a princípio irrelevantes se considerarmos que somos guiados por nossos impulsos inconscientes. Chauí (2000), ao levantar estas questões, salienta que a descoberta do inconsciente e a Psicanálise não surgem para anular a consciência. Pelo contrário, o entendimento de ambos pode auxiliar o sujeito no autoconhecimento e “para que não seja um juguete das forças inconscientes do id e do superego” (Chauí, 2000, p. 356). Esta posição é análoga à teoria de ação comunicativa de Habermas (1987). A linguagem, segundo este autor, ocupa um lugar fundamental no que diz respeito à coordenação de ações, às avaliações éticas e às manifestações subjetivas. Habermas argumenta ainda que a legitimação de valores como verdade e correção normativa e veracidade, os quais toda a ação comunicativa pressupõe, não é alcançada por uma racionalidade meio-fim, mas somente pela argumentação em razão de princípios reconhecidos e validados pelo grupo.

Logo, a maturidade diz respeito a este aspecto libertador, trazendo ao indivíduo um autoconhecimento que o libera das forças condicionantes de que trata Arendt e possibilite a este agir comunicativamente perante seus pares. O êxito em se atingir a maturidade ocorre pela síntese entre as forças inconscientes e as conscientes, em um processo de integração do ego o qual promove a virtude da sabedoria descrita por Erikson (1976) ou a temperança nos termos defendidos pela Filosofia grega. Na medida em que se desenvolve esta capacidade, os indivíduos podem se posicionar melhor perante os conceitos gerados pelas ansiedades persecutórias, cedendo espaço a um entendimento da complexidade e ambiguidade existentes no mundo. Isto permite a construção de uma realidade em que o outro coabita, no sentido de possibilitar um tipo de desenvolvimento conjunto ético, saudável e ainda eficiente nos termos descritos anteriormente. A próxima seção sintetiza, de acordo com o referencial teórico, os principais indicadores de maturidade e não maturidade em uma matriz tridimensional.

## Maturidade – Uma Matriz Tridimensional

De acordo com o referencial teórico o conceito de maturidade se desdobra em certas características que envolvem a relação do indivíduo com o mundo que o cerca. Tais características partem não somente do escopo individual, mas também do social, na maneira como cada um está envolvido na trama dinâmica das relações que o cercam. A constituição da maturidade, desse modo, percorre algumas dimensões que não aparecem isoladas, mas imbricam-se umas nas outras. Com base no exposto, o conceito de maturidade articula-se em três dimensões: (1) dimensão individual/social, (2) dimensão psicológica e (3) dimensão política. Estas dimensões podem ser vistas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Matriz conceitual da maturidade

Dimensão	Maduro	Não Maduro
Individual/ Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade</li> <li>• Condução de diversas maneiras</li> <li>• Interesses não caprichosos</li> <li>• Relativa independência</li> <li>• Recíproca alimentação entre indivíduo e organização</li> <li>• Relacionamentos cooperativos</li> <li>• Posição de igual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passividade</li> <li>• Condução limitada</li> <li>• Interesses caprichosos</li> <li>• Dependência</li> <li>• Busca desequilibrada de vantagens entre indivíduo e organização</li> <li>• Relacionamentos não cooperativos</li> <li>• Posição de subordinado</li> </ul>
Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição depressiva de Klein</li> <li>• Sistema de defesa social maduro</li> <li>• Conhecimento e controle de si</li> <li>• Maior espaço transicional</li> <li>• Perspectivas amplas</li> <li>• Integridade do ego</li> <li>• Significado às ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição esquizoide-paranoide de Klein</li> <li>• Sistema de defesa social imaturo</li> <li>• Falta de conhecimento e controle de si</li> <li>• Menor espaço transicional</li> <li>• Perspectivas estreitas</li> <li>• Baixa integridade do ego</li> <li>• Fazer sem significado</li> </ul>
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir orientado pelas faculdades de julgamento</li> <li>• Pluralidade de relações</li> <li>• Temperança (<i>sophrosyne</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agir funcional e condicionado</li> <li>• Competição</li> <li>• Húbris (<i>hybris</i>)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o referencial teórico.

Cada uma das dimensões apresenta indicadores que representam traços de maturidade ou imaturidade. Estes indicadores foram selecionados conforme referencial teórico proposto e não esgotam o fenômeno, portanto deve-se levar em conta que o conceito de maturidade foi explorado a partir desta delimitação. A matriz proposta serve, entretanto, como guia às interpretações do conceito a partir destas dimensões. No contexto organizacional a maturidade ou a falta desta pode ser vista se manifestando nas relações diárias estabelecidas entre seus membros. A ambivalência existente entre desejo de pertencimento e o de manifestar opções individuais está presente nas relações estabelecidas no âmbito do trabalho. Esta implica em como o indivíduo se engaja nos relacionamentos na organização e, conseqüentemente, como este age. Assim, a dimensão individual/social busca levantar alguns indicadores da relação indivíduo, grupo e organização no que respeita à maturidade/imaturidade. Sob o ponto de vista psicológico, a maturidade pode ser vista em referência à capacidade de integração do ego. Neste caso, pode-se perceber que as primeiras experiências do indivíduo refletem-se ao longo de toda a vida adulta, mesmo considerando-se a tendência da sociedade em promover a integração do ego do indivíduo em diferentes etapas, como explica Erikson (1976). Logo, a dimensão psicológica é importante para a compreensão da tendência do indivíduo a se engajar em dinâmicas inconscientes por meio de mecanismos de defesa contra a ansiedade, bem como entender em que medida certas estruturas organizacionais eventualmente sustentam dinâmicas defensivas. A consideração de tais dinâmicas inconscientes demonstra a relevância da dimensão política e sua relação com a maturidade, pela qual a ação torna-se elemento central na constituição do indivíduo. A ação, por sua vez, está intimamente ligada à capacidade de julgamento dos sujeitos os quais, apesar de limitados pelos conteúdos inconscientes, podem buscar romper com as forças condicionantes. Um bom exemplo destas forças condicionantes pode ser visto na influência da cultura no comportamento organizacional.

A cultura pode ser vista atuando como um controle social, em que planos, receitas, regras e instituições influenciam o comportamento (Geertz, 1989). Sendo socialmente construída, tanto de forma intra como interorganizacional, a cultura atravessa todas as dimensões da matriz anterior e determina em parte como a maturidade pode ser construída. Retomando a preocupação exposta na introdução deste ensaio, a matriz de maturidade pode auxiliar a escapar de algumas armadilhas que a cultura de *management* pode estar perpetuando. Como diversos estudos demonstram, a realidade gerencial brasileira é marcada por acentuados traços de paternalismo e autoritarismo (Ramos, 1966; Prestes Motta, 2006; Prestes MottaAlcadipani, 1999; Freitas, 2006; Vasconcellos, 1995; Davel; Vasconcellos, 2006). Tais características brasileiras no modo de gerenciar possuem raízes históricas, as quais são reforçadas e perpetuadas pela cultura e imaginário nas organizações. O imaginário do coronel (Vasconcellos, 1995), por exemplo, presente no curral eleitoral, no voto de cabresto, na corrupção eleitoral, no clientelismo, no nepotismo e na apropriação do Estado por famílias influentes, percorre gerações e corta diferentes espaços da realidade brasileira, contaminando em muitos casos as relações privadas de trabalho. Dentro do sistema cultural e simbólico das organizações brasileiras, as relações familísticas, autoritárias e hierárquicas, aliadas à imagem dos grandes poderosos, coronéis, heróis e padrinhos, acabam alimentando determinado tipo de imaginário que privilegia a imaturidade sob as dimensão individual/social, psicológica e política. Dessa forma, preocupações com a incorporação de uma cultura de *management* desligada do questionamento ético e das preocupações com o desenvolvimento humano são de grande importância, especialmente se esta cultura reproduz uma herança cultural e um imaginário enganoso, os quais favorecem obediências irrestritas, afirmações narcisísticas, fantasias de onipotência, desejos arcaicos, couraças sólidas de *status* e, como consequência, a rigidez nas organizações.

Neste sentido, a matriz tridimensional da maturidade pode auxiliar em análises dentro das organizações e no estabelecimento de ações que favoreçam a liberação dos potenciais humanos. O desejo de se promover a maturidade, no entanto, deve estar alinhado a um modelo político de recursos humanos (Vasconcelos; Vasconcelos, 2002), pelo qual interesses conflitantes e divergências são reconhecidos e até mesmo incentivados. Quando este alinhamento existe, ações podem ser promovidas com intuito de desenvolver a maturidade de acordo com as dimensões propostas, as quais devem ser tomadas preferencialmente em conjunto. Estas ações incluem treinamentos, o estabelecimento de políticas que levem em conta as dimensões e indicadores anteriores, o incentivo de práticas democráticas e outras medidas que possam incentivar a ação comunicativa nas organizações. Sob esta perspectiva a busca por maturidade nas organizações pode favorecer a criatividade, a inovação, a quebra da rigidez e estimular a palavra livre.

A matriz tridimensional serve então como uma ferramenta heurística para o entendimento da maturidade mediante uma base interdisciplinar. Ela possibilita que o fenômeno seja passível de interpretação e seja abordado na complexidade das relações sociais. As dimensões propostas servem para esclarecer o conceito de maturidade desvelando possíveis vieses ideológicos ou mesmo seu uso errôneo, seja na realidade organizacional ou no modo como nos posicionamos em nossa vida diária. Este esclarecimento pode auxiliar na proposição de ações para o desenvolvimento humano nas organizações. É importante observar que, tendo em mente a complexidade do conceito e sabendo-se que a maturidade é um estado dinâmico ao longo de nossa vida, toda interpretação deve partir da relação interdependente que existe entre as dimensões propostas. A interdependência e complementaridade das dimensões propostas deve ser observada quanto ao posicionamento individual e grupal em seus relacionamentos, nas possíveis restrições inconscientes que podem liberar ou cercear o potencial criativo, e nas ações condicionadas ou não (ou ainda em variados graus).

## Conclusões

A maturidade certamente é um conceito de grande complexidade. Proporcional a sua complexidade é sua importância. Em nossa vida diária fazemos frequentemente uma leitura rápida do que é um comportamento maduro. Escapam-nos aspectos importantes e somos afetados pelas diversas projeções e introjeções dos grupos aos quais pertencemos. Ao longo de nossa vida fomos e somos constituídos sempre por nossos relacionamentos. Desde o nascimento e nossa primeira aculturação em família, passando pelo colégio e chegando ao local de trabalho, estamos em constante abertura para o mundo e em formação. Dentro das organizações a temática sobre maturidade muitas vezes é relegada a segundo plano, isso quando não permanece intocada, seja pela complexidade do assunto ou pela incapacidade em se perceber sua importância. Constituem muitas vezes tabus os quais, quando abordados, discute-se de acordo com a conveniência. O objetivo deste artigo foi elaborar uma matriz conceitual de maturidade, a partir de uma base interdisciplinar, para que este fenômeno possa ser pensado no contexto organizacional e ações possam ser articuladas para o desenvolvimento humano nas organizações. A proposta das três dimensões da maturidade é resultado da interseção das teorias abordadas, o que não esgota o conceito e muito menos pretende engessá-lo. A matriz proposta serve como ferramenta heurística para a compreensão do conceito e sua eventual operacionalização dentro de grupos, organizações ou sociedade. Seu propósito é auxiliar na leitura do comportamento organizacional, além de poder ser utilizada como mapa para propor ações concretas, observando a interdependência das dimensões consideradas com vistas ao desenvolvimento humano e, mais especificamente, à maturidade nas organizações. Uma compreensão adequada da maturidade deve, desse modo, levar em conta o conjunto dessas dimensões.

Dois limitações deste ensaio e complementares sugestões devem ser consideradas. Primeiro, os indicadores ainda se encontram em um alto nível de abstração devendo, portanto, serem desdobrados de maneira a propiciar o desenvolvimento de ações concretas nas organizações. Segundo,



pelo fato de este artigo se tratar de um ensaio teórico, análises e pesquisas empíricas utilizando as três dimensões são sugeridas. Ambas as limitações fogem ao escopo deste trabalho e necessitam, dessa forma, de desenvolvimento subsequente. Sugestões de continuidade incluem a investigação de como a cultura organizacional se relaciona a cada uma das dimensões apresentadas. Particularmente relevante para o cenário brasileiro são estudos empíricos que busquem observar organizações brasileiras, contribuindo assim para uma descrição contextualizada da maturidade nas organizações nacionais. Do ponto de vista teórico, entende-se que as dimensões possam ser individualmente aprofundadas. Em especial, considera-se a dimensão política vital para um subsequente aprofundamento, visto que esta trata da ação abordada sob a perspectiva da ética e moral. Como enfatizado por Parker (1998), questionamentos axiológicos são muitas vezes deixados de lado nos estudos organizacionais; assim, estudos que busquem maior compreensão da dimensão política da maturidade são extremamente relevantes. A importância de tal aprofundamento torna-se evidente dada a importância que o processo decisório ocupa nas organizações, o qual é inevitavelmente atravessado por valores e dilemas éticos. Consideradas as limitações e sugestões expostas, esta primeira tentativa em abordar interdisciplinarmente a maturidade permite esboçar algumas conclusões.

Podemos perceber pelo presente estudo que a maturidade remete a aspectos que vão além da sanidade individual e organizacional. Estes aspectos se relacionam à capacidade de ação dos indivíduos, a qual está intimamente vinculada a aspectos éticos e morais. O desenvolvimento da maturidade é essencial para capacitar os indivíduos a atuarem nas organizações em termos de sua complexidade, sua demanda por criatividade e sua pluralidade de relações. A maturidade tem, desse modo, tal abrangência que envolve as diversas capacidades dos indivíduos em encarar sua realidade externa e interna e sua aptidão para agir diante o mundo que os cerca. A maturidade não se encontra somente nos indivíduos, mas depende das relações estabelecidas

em grupo; também tem origens inconscientes, que podem determinar parte do comportamento e das relações em grupo, e está intimamente relacionada ao agir humano balanceado, reflexivo e participativo.

## Referências

- AGUIAR, O. A. A questão social em Hannah Arendt. *Trans/Form/Ação*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 7-20, 2004.
- AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In: *Recursos Humanos e Subjetividade*. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- ARGYRIS, C. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, 1968.
- ARISTÓTELES. *Política*. Tradução do grego, introdução e notas Mário da Gama Kuri. 3. ed. Brasília: UnB, 1997. 317 p.
- BAUMAN, Z. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row, 1985.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1985.
- BETTELHEIM, B. *A psicanálise dos contos de fada*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. Tradução Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- CAMPOS, M.; GREIK, M.; VALE, T. do. História da ética. *CienteFico*, ano II, v. 1, 2002.
- CASTORIADIS, C. *A Instituição Imaginária da Sociedade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

- CHAUÍ, M. *Convite à Filosofia*. 12. ed. São Paulo: Editora Ática, 2000.
- DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Ed.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 94-110.
- DENHARDT, Kathryn G. *The Ethics of Public Service: Resolving Moral Dilemmas in Public Organizations*. Greenwood Press Inc.: Connecticut, 1998.
- DENHARDT, R. *Theories of public organization*. 4. ed. Belmont, CA: Wadsworth; Thomson, 2004.
- ERIKSON, E. H. *Infância e sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Ed.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 38-54.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- GABRIEL, Y. The hubris of management. *Administrative Theory & Praxis*, vol. 20, n. 3, p. 257-273, 1998.
- GEERTZ, C. *Interpretação da cultura*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- GODOI, C. K. *Psicanálise das organizações: teoria psicanalítica aos estudos organizacionais*. Itajaí, SC: Universidade do Vale do Itajaí Editora, 2005.
- GREY, C. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage, 2009.
- HABERMAS, J. *Técnica e ciência como ideologia*. Lisboa: Edições, 1987.
- HAYWARD, M. L. A.; HAMBRICK, D. C. Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO Hubris. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, p. 103-127, 1997.
- JAQUES, E. Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In: KLEIN, M.; HEINEMANN, P.; MONEY KYRLE, R. E. (Eds.). *New Directions in Psycho-Analysis: The Significance of Infant Conflict in the Pattern of Adult Behaviour*. London: Tavistock, 1955. p. 478-498.
- JONES, C. As if business ethics were possible “within such limits”. *Organization*, vol. 10, n. 2, p. 223-48, 2003.

JONES, C.; PARKER, M. *For Business Ethics: A Critical Text*. Routledge, London, 2005.

JOWETT, B. *Selections from the dialogues of Plato*. Toronto: University of Toronto Libraries, 2011.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. What's playing in the organizational theater? Colusive relations in management. *Human Relations*, vol. 52, n. 6, p. 745-73, 1999.

KLEIN, M. Sobre a identificação. In: *Novas direções na Psicanálise*, Parte II. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

KORACK-KAKABADSE, N.; KORACK-KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Leadership renewal: towards the philosophy of wisdom. *International Review of Administrative Sciences*, v. 67, n. 2, p. 207-227, 2001.

KRANTZ, J. Anxiety and the new order. In: *Leadership in the 21 Century*. Madison, CT: International Universities Press, 1998.

MENZIES, Isabel. Social Systems as a Defense Against Anxiety: an empirical study of the nursing service of a general hospital. *Human Relations*, 13: 95-121, 1960.

MILLER, E. Dependency, alienation, or partnership? The changing relatedness of the individual to the enterprise. In: *Group Relations, Management, and Organization*. New York: Oxford University Press Inc., 1999.

MUHR, Sara Louise; SORENSEN, Bent Meier; VALLENTIN, Steen. *Ethics and Organizational Practice: Questioning the Moral Foundations of Management*. Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, UK 2010.

PARKER, M. *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Oxford: Polity, 2002.

PARKER, M. *Ethics and Organizations*. London: Sage, 1998.

PERROW, Charles. A Society of Organizations. *Theory and Society*, 20 (6), december, 725-762, 1991.

PRESTES MOTTA, F. C. G. As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 3, p. 19-24, 1984.

\_\_\_\_\_. A organização como religião laica. *Organização & Sociedade*, v. 8, n. 22, set./dez. 2001b.

\_\_\_\_\_. Cultura e organização no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Ed.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 25-37.

\_\_\_\_\_. Mauricio Tragtenberg: desvendando ideologias. *Revista de administração de empresas*, v. 41, n. 3, p. 64-68, 2001a.

\_\_\_\_\_. Organizações: vínculo e imagem. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p.5-11, jul./set. 1991.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro: controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, v. 1, n. 39, p. 6-12, 1999.

PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

PRESTES MOTTA, F. C.; NETTO, G. C. A associação contra a hierarquia. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 1, p. 20-28, jan./fev. 1994.

RAMOS, A. G. *Administração e estratégia de desenvolvimento*: elementos de uma sociologia especial de administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

\_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa. *Caderno de Ciências Sociais Aplicadas*, Curitiba: PUC-PR, n. 3. 2001.

SCHUYLER, K. G. The possibility of healthy organizations: toward a new framework for organizational theory and practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, v. 6, n. 2, p. 57-79, 2004.

SENNET, R. *A corrosão do caráter*: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SIEVERS, Burkard. *Work, Death and Life Itself*: essays on management and organization. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1994.

\_\_\_\_\_. Liderança como perpetuação da imaturidade. *Revista de Negócios*, Blumenau/SC, Furb, v. 2, n. 3, 1997.

VASCONCELLOS, J. G. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Ed.). "*Recursos*" humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 220-231.

VASCONCELOS, Isabella.F.G. de; VASCONCELOS, Flávio. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42 (1), p. 64-78, 2002.

WINNICOTT, D. W. *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro: Artmed Rio, 1975.

\_\_\_\_\_. Ego-integration in child development. In: *The maturational processes and the facilitating environment*. London: Hogarth and the Institute of Psycho-Analysis, 1962. p. 56-63.

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011.

YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 6. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.