UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

JUAN ADOLFO BRANDT

Grupo Balint: o recomeço para os líderes.

São Paulo

2009

JUAN ADOLFO BRANDT

Grupo Balint: o recomeço para os líderes.

tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade
de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho.
Orientadora: Professora Doutora Sueli Damergian.

São Paulo

2009

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Brandt, Juan Adolfo.

Grupo Balint: o recomeço para os líderes / Juan Adolfo Brandt; orientadora Sueli Damergian -- São Paulo, 2009.

243 f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Grupos Balint 2. Humanismo 3. Relações de Trabalho na Administração 4. Violência 5. Liderança I. Título.

HD58.8

FOLHA DE APROVAÇÃO

Juan Adolfo Brandt

Grupo Balint: o recomeço para os líderes.

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Doutor.

Área de concentração: Psicologia Social e do
Trabalho.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.: Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.: Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.: Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.: Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.: Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Brandt, Juan Adolfo.

Grupo Balint: o recomeço para os líderes / Juan Adolfo Brandt; orientadora Sueli Damergian -- São Paulo, 2009. 243 f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
8	7	recorrem	recorrerem
63	22	de um aneurisma cerebral	da ruptura de um aneurisma de aorta abdominal
63	25	(Haynal, 1995, pp. 86-87)	(Haynal, 1995, pp. 86-94)
83	28	. E	. É
86	24	fase	posição
89	8	analista	analistas
89	11	como referência	como uma das referências
94	25	como tal	como tais
95	3	retoma	retomar
95	14	organizar	reorganizar
96	11	cura.	cura, fundado em crenças sobre o que significa ser médico como apostolado.
104	38	organizar	reorganizar
132	8	vidente	evidente
132	13	.ra	para
172	8	bem-vindos	bem-vindas
178	5	entrada	centrada
180	9	começar sustentar-se	começar a sustentar-se
201	1	psicoterápico	psicológico

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Erica Maria, que recentemente, antes da conclusão de meu curso de doutorado, encerrou a sua jornada de vida entre nós, por sua fé na família e, portanto, no grupo.

Ao meu pai, Arlindo, falecido há tantos anos e sempre lembrado, que pautava a sua vida em valores humanistas e também acreditava em mudanças para o bem da humanidade.

À minha esposa, Cristiane, com amor e admiração, por seu apoio e carinho enquanto eu precisava dedicar-me à pesquisa.

Aos meus filhos Sergio Henrique e Michelle Cristina.

AGRADECIMENTOS

Ao povo do Estado de São Paulo, que com verbas e apoio político assegura aos estudantes e pesquisadores a continuidade de uma grande instituição como a USP.

À Universidade de São Paulo, pelo seu compromisso com os processos de ensino-aprendizagem e pesquisa.

Ao Instituto de Psicologia e ao Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do curso de doutorado.

À professora Dra. Sueli Damergian, que não ocupou somente o lugar de orientadora mas também o de amiga e dessa forma, a orientação se transformou em harmonioso encontro de crescimento intelectual e pessoal.

À professora Dra. Maria Inês Assumpção Fernandes e ao professor Marcelo Afonso Ribeiro, pela atenção, compreensão e apoio.

Ao Laboratório de Estudos em Psicanálise e Psicologia Social - LAPSO – IPUSP pelo apoio na realização dos encontros de grupo.

Aos professores Aílton Amélio da Silva, Esdras Guerreiro Vasconcelos, Maria Isabel da Silva Leme e Sueli Damergian, do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, pela atenção e provocação intelectual ao cursar as suas respectivas disciplinas durante o doutorado.

Aos participantes dos grupos Balint, pela participação e apoio.

Às secretárias do IPUSP, Nalva Gil e Cecília, pela atenção e gentileza.

Às hoje colegas de profissão e na época estudantes de psicologia na USP, que nos ajudaram nos encontros de grupo promovidos no LAPSO – IPUSP, realizando o trabalho de observação para o registro de conteúdos, bem como de supervisão conjunta: Camila Tereno, Carolina Vargas, Laiz Chohfi, Luciana Garcia Gil, Patrícia Rabaça e Paula de M. S. Pessoa.

Às colegas Marilda Goldfaber e Priscila Venosa., que nos ajudaram nos encontros de grupo no NESME, realizando o trabalho de observação e registro de conteúdos, bem como de supervisão conjunta.

À Ismênia Camargo de Oliveira, pela colaboração na coordenação dos primeiros grupos e pelas horas de supervisão conjunta.

Ao NESME – Núcleo de Estudos em Saúde Mental e Psicanálise das Configurações Vinculares, pelo apoio na continuidade das experiências com grupos.

“Muitos males que surgem das fábricas, é preciso corrigi-los nas fábricas. É difícil, talvez não seja impossível. Seria preciso primeiro que os especialistas, engenheiros e outros tomassem mesmo a peito não só construir objetos, bem como não destruir homens. Não torná-los dóceis nem mesmo torná-los felizes, mas, simplesmente, não obrigar nenhum deles a se aviltar”.

Simone Weil

Experiência da vida de fábrica

RESUMO

BRANDT, J.A. (2009). **Grupo Balint: o recomeço para os líderes.** 243 f. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O tema desta tese de doutorado contempla as relações que são estabelecidas no trabalho organizado entre os profissionais que devem liderar e os trabalhadores de suas equipes. O problema é caracterizado como a violência que pode estabelecer-se nas relações entre os líderes e os liderados ou de outro modo, a dificuldade dos líderes em administrar as suas relações com seus subordinados de modo a ocuparem um lugar de mediação entre as demandas organizacionais e as dos trabalhadores, sem recorrerem à violência. O objetivo é estabelecer as bases de uma modalidade grupal que possa contribuir para reduzir a presença da violência nessas relações e estabelecer os princípios para relações humanas fundadas na ética humanista. A proposta volta-se, portanto, para contribuir na fundamentação das condições necessárias para uma clínica das relações humanas assimétricas que são típicas do trabalho em sistemas organizacionais. O interesse pelo tema vem em continuidade do debate que foi proposto anteriormente na nossa dissertação de mestrado, quando foram analisadas as dificuldades para conduzir processos grupais nos ambientes organizacionais, momento esse em que foram analisadas as resistências dos sistemas de poder nas organizações de trabalho envolvendo as autoridades que as comandam, na medida em que se sentem ameaçadas pelo movimento que contribui para a autonomia dos trabalhadores. A revisão de literatura envolve a discussão sobre as questões que envolvem a aplicação da psicologia e da psicanálise em sistemas organizacionais e a questão da violência psicológica no trabalho. O método envolve a pesquisa do campo teórico sobre processos grupais de fundamentação psicanalítica aplicáveis ao trabalho, para permitir a opção por uma modalidade grupal que permita aos profissionais a *elaboração* dos conteúdos relacionados com a ansiedade e a angústia vinculados à atividade de liderar; é feita a opção pela modalidade grupal Balint com a proposta de capacitar os líderes para estabelecerem junto a suas equipes um “espaço de palavra”, considerado fundamental para que os trabalhadores possam assumir o estatuto de

profissionais respeitados. Consequentemente, é pesquisado o campo teórico discutido por esse psicanalista, visando propiciar ao autor desta tese a habilitação necessária para estabelecer os fundamentos de uma modalidade grupal Balint aplicada aos líderes do trabalho organizado, implicando essa opção na necessidade de promover a discussão sobre as categorias de análise aplicáveis. Esse *setting* foi aplicado em diversos processos grupais com profissionais que lideram. Complementa-se o método buscando a validação da opção realizada. Nesse sentido, os conteúdos verificados nos grupos são analisados com base no campo teórico discutido, bem como nas categorias de análise. Conclui-se que a proposta se apresenta adequada, com potencial para contribuir em uma clínica das relações assimétricas do trabalho.

Palavras-chave: Grupo Balint. Humanismo. Relações Humanas na administração. Violência. Liderança.

ABSTRACT

BRANDT, J.A. (2009). **Balint Group: the new beginning for leaders.** 243 f. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

This Doctoral Thesis explores the relationships that are established in organized working spaces between professionals in charge of leading and the workers in their teams. The problem addressed here is the violence that may arise in the relationships between leaders and their led ones, or else, a discussion on how difficult it is for the leaders to manage relationships with their subordinates so as to serve as mediators between the organization's and the workers' demands, without turning to violence. The objective is to establish the basis for a group model that will contribute to reduce the presence of violence in these relationships and to set up principles for human relations based on humanist ethics. The proposal therefore aims at contributing to the foundation of conditions necessary to the investigation and adjustment of the asymmetric human relations that are typical of labor in organizational spaces. This subject is of interest since the debate proposed previously in our Master's Dissertation, in which were investigated the difficulties in handling group processes within organizational scenarios. At the time were analyzed resistances occurring in power structures present in work organizations which involved their commanding authorities and which occurred while feeling threatened by the movement that encouraged the workers' autonomy. Reviewing the literature available on the subject involves discussing issues that address the matter of applying psychology and psychoanalysis within organizational spaces and the issue of psychological violence at work. The method involves theoretical field research on group processes of psychoanalytical foundation applicable in labor relationship, in order to make available a group model option that could allow professionals to elaborate issues related to the anxiety and angst associated to act of leading. Thus we opted for the Balint group model, proposing to prepare leaders to establish a "space of discussion" within their teams. This communication channel would be an essential tool to allow the employees to take over their positions as respected professionals. Consequently were pursued the theoretical field research

proposed by this psychoanalyst with the intention of enabling the researcher to establish the foundations of a Balint group model to be applied to the team leaders. This choice implies the need to promote discussions about the analytical categories that should be applicable. This setting was applied in several group processes that included leading professionals. The method is complemented by expecting to validate the chosen option. In that sense, the issues verified in those groups are analyzed based on the discussed theoretical field, as well as on the analytical categories. The research's conclusion is that this proposal is adequate to reaching the objectives above mentioned and may potentially contribute to an investigation and adjustment of the asymmetric relations existing within organized working spaces.

Keywords: Balint Group. Humanism. Relationship Management at Work. Violence. Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 AS RELAÇÕES ASSIMÉTRICAS NO TRABALHO ORGANIZADO E A VIOLÊNCIA	19
3 O <i>INSIGHT</i> PSICOLÓGICO E A REEDUCAÇÃO DOS LÍDERES	46
4 UM MÉTODO E UMA TÉCNICA PARA A REEDUCAÇÃO DE PROFISSIONAIS: AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL BALINT	60
4.1 As origens do interesse pela obra de Michael Balint	60
4.2 O homem Michael Balint	62
4.3 As propostas de Balint para a teoria e a prática psicanalíticas	65
4.4 Estabelecendo a “ponte” entre Balint e Klein	84
4.5 As propostas de Balint para o <i>setting</i> grupal de médicos	88
4.5.1 As categorias de análise propostas por Balint para seus grupos	92
4.5.2 O objeto do processo grupal Balint e seu suporte no manejo da transferência e contratransferência	97
5 AS CONTROVÉRSIAS ENVOLVENDO A MODALIDADE GRUPAL BALINT	106
6 ESTABELECENDO UM <i>SETTING</i> GRUPAL BALINT PARA O RECOMEÇO DOS LÍDERES	129
6.1 Esclarecimentos sobre a pesquisa, seu histórico e aspectos éticos	129
6.2 Aspectos que impactam quando da aplicação da psicanálise ao campo da psicologia social do trabalho	133
6.3 A adequação das categorias de análise	147
6.4 Complementando os requisitos do <i>setting</i> grupal de líderes	194
7 CONCLUSÃO	202
REFERÊNCIAS	208
ANEXOS	215

1 INTRODUÇÃO

As relações entre as pessoas no trabalho organizado são condicionadas pelas exigências que são próprias dos interesses por resultados para o negócio; é requerido que os relacionamentos humanos sirvam para permitir o cumprimento das seqüências corretas entre as atividades, bem como assegurem o funcionamento eficiente dos sistemas e processos envolvidos. Essa afirmativa anterior dá conta da premissa fundamental do trabalho moderno, a qual supõe ser essencial que tudo se subordine a modelos racionais de conduta e relações. O “lugar” em que ocorre o trabalho organizado é proposto por alguns teóricos, como podendo ser, preponderantemente, o centro idealizado de um “espírito de organização” que racionalmente se estabelece para dar conta de resultados e também, permite a chamada auto-realização.

As pesquisas de autores que estudam as organizações do trabalho e as relações que vigoram nesse contexto, tal como Menzies (1976), Jaques (1969), Enriquez (1991, 1997) e Dejours (2002), confirmam que essa racionalidade é confrontada pela subjetividade e interfere na tarefa e nas relações. Contudo, as demandas afetivas são relegadas a um segundo plano na literatura que discute eficiência e resultado dos sistemas organizacionais. Constata-se que as questões do afeto são abafadas ou negadas. As referências a amor e ódio são evitadas.

Por outro lado, verifica-se que o afeto é um dos temas mais explorados pela mídia que objetiva a comercialização dos produtos das próprias organizações. O mesmo conteúdo que é negado internamente ao sistema organizacional, é explicitado e promovido externamente, por vezes até com aspectos violentos que relacionam as pulsões eróticas às de Thanatos.

Nas intervenções conduzidas por pesquisadores da psicologia das organizações, a prioridade cai sobre a “construção” de atitudes, comportamentos, valores e crenças referidos a padrões universais, que negam ao sujeito existir em sua singularidade e reconhecer o outro como diferente. Temem a informalidade dos grupos, que pretendem substituir por uma “força de equipe” construída racionalmente. A subjetividade, quando é considerada, o é no sentido de ser manipulada para o bem dos negócios.

São inúmeras as propostas referidas a relacionamento interpessoal, comunicação e características de liderança, que são vistas, privilegiadamente, como subordinadas a decisões racionais. Pretendem que o trabalhador possa ter a sua capacidade de relacionar-se moldada de acordo com requisitos organizacionais.

Por outro lado, a psicanálise quando se propõe estudar as organizações de trabalho, inclui referências às pulsões de Eros e Thanatos. Enriquez (1997), na obra “A Organização em Análise”, introduz a relevância desse aspecto. Ele confronta o pesquisador à necessidade de lançar o olhar sobre a pulsão sexual que, nas palavras dele, se transforma, inibida quanto ao objetivo, em sublimada, da camaradagem, do elo social. Mas esse mesmo autor também debate sobre o conflito, da luta de classes, visível desde que Mayo inicia a organização de seus grupos na Western Electric em 1927.

Algumas intervenções realizadas em organizações por pesquisadores usando o referencial da psicanálise, servem como oportunidade para abordar os sistemas psíquicos defensivos utilizados para lidar com o sofrimento psíquico, porém as manifestações que remetem a tais defesas, sintomas e patologias são relativamente pouco estudadas. A esse respeito devem ser ressaltados os trabalhos de Jaques (1969), Menzies (1976) e mais recentemente, Dejours (2002) e seguidores do campo da psicodinâmica do trabalho.

Nas intervenções da psicologia das organizações está comumente presente a marca dos interesses empresariais, que vem se sobrepondo aos aspectos de saúde e bem-estar dos trabalhadores. Esses estudos atendem a demandas específicas dos dirigentes, que “abrem” aos pesquisadores o acesso somente às questões que lhes incomodam, todas referidas exclusivamente à produtividade. Os fatores subjetivos, ou não incomodam ou são negados ou mais comumente são manipulados em prol da produtividade. Efetivamente, os dirigentes de organizações do trabalho, principalmente das empresas, podem apresentar grande resistência a projetos de intervenção que contemplem o respeito à subjetividade. Prilleltensky (1994), ao discutir sobre a ética da psicologia das organizações, esclarece os aspectos que dificultam ao psicólogo priorizar a relação que o trabalhador estabelece com o sistema organizacional, ou posicionar-se de modo neutro.

As relações assimétricas que ocorrem entre os ocupantes de cargos de chefia e as pessoas a eles subordinadas, são perturbadas por esses fatores que estão sendo abordados. Pode-se supor também, que constituem uma forma de perpetuação do próprio modelo relacional presente no trabalho organizado, com negação de aspectos importantes da subjetividade e das consequências desse posicionamento; ao mesmo tempo, são enaltecidas

certas construções idealizadas a partir de posicionamentos racionalizados sobre o trabalho organizado e coletivo.

Kaës (1997) desenvolve um importante campo teórico a respeito da negatividade e das alianças inconscientes que sustentam o sujeito do grupo. No Brasil, Maria Inês Assumpção Fernandes (2005) dá continuação a essas pesquisas de Kaës. Brandt (2006) interessa-se em compreender os aspectos que intervêm nas relações entre líderes e subordinados, vendo-os como constituindo dois grupos distanciados colocados em campos separados por barreiras psicológicas; discute o tema, fundamentado em E. Enriquez no que se refere à compreensão dos sistemas organizacionais e em R. Kaës e M. I. A. Fernandes, a respeito das alianças inconscientes e a negatividade. Dessa forma, encontra evidências da presença do contrato narcísico que promove, em conjunto com os pactos denegativos, a sustentação das relações entre os dois grupos distintos identificáveis na organização de trabalho: os detentores de poder e os subordinados. Conclui que nessa condição surgem questões que interferem dificultando a possibilidade de relações de confiança entre os dois grupos.

Os profissionais que ocupam os cargos de chefia buscam nas teorias sobre liderança, comunicação e motivação produzidas pelos campos teóricos da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, o respaldo para dar conta das relações com suas equipes. Porém, surgem dificuldades, na medida em que os modelos universais propostos por essas teorias não abarcam as variações singulares das manifestações subjetivas e dos conflitos presentes no encontro com “o outro”. Em decorrência, ao terem dificuldade para liderar, passam a utilizar técnicas que consideram necessárias e adequadas para submeter ou “enquadrar” os trabalhadores. Trata-se de técnicas que implicam em graus variados de violência, sendo algumas delas de caráter sutil e outras com expressão de violência explícita. Torna-se visível uma violência psicológica de líderes em relação às pessoas subordinadas, que em certas condições se transforma em assédio moral ou atua em conjunto com o assédio moral dito organizacional.

O escopo da presente tese contempla a continuidade das pesquisas envolvendo líderes do trabalho em suas relações com as pessoas de suas equipes, com o aprofundamento teórico necessário e a análise de experiências grupais realizadas com esses profissionais, para validar uma proposta de atuação da psicologia social do trabalho, no sentido de propiciar a reeducação de líderes.

Para tanto, é discutido o campo das relações assimétricas que são estabelecidas entre chefes e subordinados, considerando os fatores subjetivos e institucionais que nelas interferem e os aspectos da violência que ocupa o lugar da ausência de diálogo; é promovida a reflexão

sobre as origens da violência e a importância da ética humanista contraposta à violência presente na sociedade a partir da leitura da obra de Damergian (2009) que está fundada em uma nova leitura da obra kleiniana; ainda, é colocada em debate a proposta de reeducação dos líderes por meio de *insight* psicológico para que possam constituir-se em modelos saudáveis de identificação, tal como é defendido por Damergian a partir dos pensamentos de Lewin e Money-Kyrle.

São feitas reflexões sobre o problema que vai sendo configurado como sendo de *inexistência de um “espaço de palavra”* (Capitão & Heloani, 2007) nos sistemas organizacionais; e a evidência de que os líderes podem adotar ações violentas, quando se torna dificultada a aplicação de *formas de liderar*, utilizadas para que os trabalhadores atuem conforme os padrões estabelecidos. A partir desse posicionamento, estando o pesquisador em busca de um *setting* grupal de fundamentação psicanalítica que contribua para a reeducação dos líderes, visando a sua capacitação para estabelecerem o “espaço de palavra”, surge a proposta de enveredar pelo pensamento de Michael Balint. Nesse sentido, é promovido o debate sobre as suas propostas teóricas e o *setting* adotado por esse psicanalista em suas experiências grupais, bem como sobre as controvérsias que envolvem a discussão teórica de suas propostas.

Ao levar as contribuições de Balint para a análise das experiências grupais com líderes, o pesquisador é confrontado à reflexão sobre a aplicação da psicanálise ao campo da psicologia social do trabalho; também é desenvolvida a análise dos conteúdos obtidos nos registros desses processos grupais, de modo a fundamentar juntamente ao campo teórico, as adequações requeridas para validar o *setting* que é proposto.

Os conteúdos colocados em análise nesta pesquisa provêm da aplicação da modalidade grupal Balint com líderes de equipe, realizada para a análise dos fatores que intervêm nas relações entre os líderes e seus subordinados, que é desenvolvida desde 2006 numa sequência de experiências conduzidas em ambiente externo às organizações.

A proposta original de Balint consiste em um *setting* psicanalítico de grupo, no qual os participantes, todos médicos, são convidados a relatar casos de sua experiência pessoal envolvendo as relações profissionais entre o médico e seu paciente, bem como familiares. No caso da pesquisa que focaliza líderes do trabalho, essa modalidade grupal é ajustada para focalizar as relações dos líderes com as pessoas de suas equipes. O grupo atua em associação livre de palavras para a análise dos casos relatados e, ocorre nesse processo a apropriação pelos participantes de um conhecimento coletivo a respeito de situações semelhantes.

A essência das conclusões desses trabalhos pode ser colocada da seguinte forma: os líderes estão em busca do que pode ser denominado “estado de equilíbrio” e, para o alcance dessa condição, é fundamental para eles conseguirem encontrar o que poderia ser considerado a “distância adequada” nas relações com os subordinados. Para eles, é necessário que tudo esteja “andando” como deve andar, sem riscos de irrupção de problemas provocados pelos subordinados, que cada um fará sempre o que lhe cabe e, em decorrência, ele, o líder, poderá se dedicar aos demais problemas com tranquilidade.

Quando esses líderes não conseguem estar em equilíbrio bem como, não obtêm que os subordinados se *deixem liderar* ou se submetam às suas imposições, passam a lidar com a possibilidade do fracasso e a decorrente frustração. Uma das saídas que podem adotar para recuperar o equilíbrio, é a demissão do subordinado que incomoda. Entretanto, se não é o caso de demitir, a violência psicológica surge como possibilidade.

Como hipótese a nortear a presente pesquisa, consideramos que para obter o denominado “comprometimento” do trabalhador com a organização e seus objetivos, ao estarem atuando diversos fatores psíquico-sociais, morais, éticos e econômicos que são contrários ao que seria um *encontro saudável* entre o profissional e a organização contratante, esta última promove ou permite uma violência sutil, de caráter psicológico, que é conduzida pelos líderes que a representam e essa condição passa a marcar as relações assimétricas no trabalho organizado.

A violência está relacionada às dificuldades dos líderes em obter que os subordinados se *deixem liderar* de acordo com o modelo de liderança que lhes é proposto; uma liderança que deve se impor incondicionalmente pela simples obediência ao comando, sem resistências e que está apoiada na negação e na ilusão, usando mecanismos de sedução e manipulação. Quando essa forma de atuação não permite obter a submissão dos subordinados, os líderes têm frustradas as suas expectativas de obter sucesso; essa condição os coloca ante a possibilidade do fracasso profissional e pessoal. Temendo perder os sucessos proporcionados pela organização do trabalho por não conseguirem liderar, buscam outras formas de atuação para submeterem os seus subordinados e passam a adotar estratégias variadas, que podem envolver formas diversas de violência.

O uso da violência psicológica é possibilitado a partir do poder que lhes é disponibilizado e mesmo cobrado pelo sistema organizacional, para que esse sistema possa obter os resultados para os quais foi criado. Nesse sentido, ocorrem ações violentas que são perpetradas privilegiadamente nesse ambiente a partir dessa condição.

Deve ser ressaltado que podem ocorrer violências a partir de graus variados de pressão sofrida pelo líder, havendo aquele que facilmente adota ações violentas, mas também o líder avesso à sua adoção, propenso a ser menos violento, mas isso não invalida a perspectiva de que o sistema organizacional, em sua característica de submissão total à competitividade, torna-se agente primário de violência. Considera-se que esse ambiente é propício à violência na medida em que a competitividade exacerbada impõe aos seus comandantes o enfrentamento de desafios extraordinários, que os colocam continuamente em risco quanto à própria posição ocupada, gerando ansiedade e temor. Para dar conta dessas pressões, devem repassá-las a suas equipes em condições precárias. Dessa forma, há poucos espaços para relações fundadas na confiança. Pelo contrário, a desconfiança parece constituir um dos fatores que determinam a qualidade das relações assimétricas nas organizações de trabalho.

Como segunda hipótese, ou hipótese auxiliar e mesmo conseqüente daquela que está colocada inicialmente, é colocada a perspectiva de que os líderes de equipes nos sistemas organizacionais não estão capacitados a estabelecer o diálogo, que possa contribuir para a redução da violência e também, para criar as bases que propiciariam aos trabalhadores desenvolver um estatuto de autonomia decisória e portanto saudável, de inserção no trabalho organizado.

2 AS RELAÇÕES ASSIMÉTRICAS NO TRABALHO ORGANIZADO E A VIOLÊNCIA

A literatura sobre a organização do trabalho produzida pela área de gestão de negócios prioriza o estudo da obtenção, qualificação, alocação e controle dos recursos que são exigidos para o funcionamento adequado de processos que devem produzir, com a qualidade especificada pelo sistema, as quantidades requeridas para assegurar a sobrevivência do negócio. As disciplinas que são convocadas a contribuir desenvolvem técnicas e métodos adequados a esse mesmo propósito, uma vez que são contratadas e remuneradas para esse fim.

A psicologia organizacional tem contribuído substancialmente para a obtenção, qualificação, alocação e controle dos denominados recursos humanos. São muitas as críticas endereçadas a esse campo da psicologia, acusada de submeter-se aos interesses empresariais. Prilleltensky (1994) realiza o debate a respeito dessa questão, de que as ciências sociais em geral e a psicologia em particular têm sido usadas tipicamente por e para os interesses em preservar o *status quo* industrial. Segundo o autor, a psicologia industrial / organizacional desempenha um papel importante na promoção e contenção de mudanças visando adequar os trabalhadores ao que é de interesse para a preservação do sistema organizacional.

O mesmo autor, ao trazer a análise dos experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo, que são considerados fundadores do movimento de relações humanas, afirma:

The Hawthorne experiments were said to have confirmed Mayo's convictions that cooperative human relations between labor and management is the key for both industrial productivity and tranquility. Following this principle of cooperation, Mayo promoted a technique according to which managers would be able to gain workers' trust and avert industrial unrest. Following this principle of cooperation, Mayo promoted a technique according to which managers would be able to gain workers' trust and avert industrial unrest. This technique, referred to as the "nondirective interview," was premised on the assumption that any problems employees may have can be "talked out". Thus, counselors were trained to conduct nondirective interviews to provide workers with an opportunity to express their feelings about whatever problems they might have (Prilleltensky, 1994, p. 134).¹

¹ (T.A - tradução livre realizada pelo autor desta tese de doutorado): Os experimentos de Hawthorne são reconhecidos por terem confirmado as convicções de Mayo, de que as relações humanas cooperativas entre o trabalho e a administração constituem a chave para a produtividade e tranquilidade industrial. Em busca do princípio da cooperação, Mayo desenvolveu a técnica segundo a qual os gerentes poderiam tornar-se capacitados a obter a confiança dos trabalhadores e evitar distúrbios na indústria. Essa técnica, denominada "entrevista não-diretiva", tinha como premissa o suposto de que quaisquer problemas que os empregados tivessem, eles poderiam discuti-los no sentido de "colocá-los para fora". Assim, os conselheiros eram treinados para conduzir

Prilleltensky cita o texto contido em “The Organization Man”, no qual William H. Whyte (2002, pp. 37-38) descreve a filosofia que estava por trás da técnica não-diretiva, a qual, em resumo, propunha que o trabalhador deveria se ajustar ao grupo, muito mais que o contrário; e se um trabalhador se considerava “ferido” por seu capataz, provavelmente essa ferida decorria de fatores internos a ele e não a qualquer ação do capataz. Assim, ao escutar o trabalhador tal como o faria um psiquiatra, o conselheiro o estaria ajudando a compreender que o seu sofrimento decorreria de conflitos internos. Por outro lado, o mesmo Whyte afirma que nesse modelo era assumido que eventualmente o capataz poderia ter distribuído mal a carga de trabalho, talvez porque estivesse com alguma síndrome. É comentado também nessa obra, que houve a participação de gerentes em processos de entrevistas não-diretivas, porque Mayo entendeu que sua proposta devia ser aplicada tanto a trabalhadores quanto a gerentes, pensando que todos deviam se ajustar ao grupo. Entretanto, isso se constituiu em “faca de dois gumes”, pois entre esses gerentes houve aqueles que concluíram que também muitos deles, os gerentes, estariam necessitados de receber aconselhamento.

Continuando com a discussão proposta por Prilleltensky (1994, pp. 135-136), verifica-se que esse autor também enfatiza que, apesar de terem focos distintos, os campos de relações humanas, da saúde mental ocupacional e de testagem psicológica tiveram sempre como objetivo aumentar a rentabilidade. Tratando-se esses três campos de variações da psicologia organizacional, o autor demonstra que essa psicologia sempre fez a opção preferencial pela administração. Decorrem, segundo Prilleltensky, duas premissas básicas que sustentam a atuação da psicologia organizacional e pretendem dar-lhe respaldo: a) a indústria é um empreendimento livre de conflitos de classe; b) a psicologia organizacional é uma ciência social, ciência é bom para a sociedade, portanto a psicologia organizacional é boa para a sociedade.

Em seguida, o autor discute a respeito das consequências desse posicionamento para as relações de trabalho. Introduce ainda a questão ética envolvida, na medida em que a psicologia organizacional faz o discurso da neutralidade e ao mesmo tempo atua preferencialmente do lado da administração do negócio afirmando a posição de ciência.

Os profissionais que trabalham como contratados de sistemas organizacionais vivenciam diversos conflitos por precisarem se submeter aos ditames desses sistemas.

Lefkowitz (2003, pp. 196-201) aponta um conjunto de conflitos interferindo na liberdade de atuação de todos os profissionais com formação científica, mas que também impactam, de acordo com a nossa visão, na atuação dos profissionais de modo geral: a) o conflito entre a aderência do cientista aos objetivos e padrões da profissão e da ciência e as contínuas demandas organizacionais por produtividade e resultados lucrativos; b) a natureza do controle sobre o trabalho do cientista; c) o descompasso entre a valorização científica concedida pela comunidade acadêmica e aquela concedida pelos sistemas organizacionais, promovendo um distanciamento entre profissionais de atuação acadêmica e os praticantes; d) a hierarquia impondo decisões autoritárias inclusive sobre a atuação dos cientistas; e) o desligamento da discussão sobre os casos particulares e a prevalência da discussão sobre casos que se assemelham, numa visão de conjunto; f) quem é o cliente?

Lefkowitz (2003, pp. 202 – 206) também lembra que a psicologia organizacional está envolvida nesses conflitos que colocam a discussão ética e então esse autor propõe o debate amplo sobre o mundo do trabalho à luz da filosofia moral, psicologia moral, economia política e economia social além do campo dos negócios. Nesse sentido, Lefkowitz realiza a crítica dos valores e da ética que sustentam a atuação da psicologia organizacional submetida incondicionalmente aos interesses empresariais, sem promover a reflexão ética sobre as relações que o sistema organizacional estabelece com os empregados bem como sobre os processos decisórios que envolvem os trabalhadores. Chega a propor uma agenda de temas que devem ficar sob o encargo da psicologia organizacional, responsabilizada pela defesa da ética nas relações de trabalho (Lefkowitz, 2003, pp. 281-328).

Enriquez (1996, p. 19), ao analisar as contradições envolvidas na manipulação da subjetividade, ressalta que “A administração estratégica faz parecer respeitar o sujeito humano, mas para *aliená-lo* mais ainda. Porque não se trata somente, ..., de certificar-se de sua consciência profissional, trata-se de provocar uma *adesão passional*, por uma gestão não apenas do afetivo como ainda do inconsciente”.

Heloani (2008, p. 99), quando debate a respeito da atuação da psicologia do trabalho, coloca para ela o desafio de “deixar de ser um instrumento a serviço apenas da produtividade, compromissando-se com a dignidade humana, e, ao mesmo tempo, superar os obstáculos por conta da natureza dos complexos processos organizativos.” Em seguida afirma (2008, p. 100): “Um desafio significativo é o de se relacionar com outras áreas de conhecimento, com outros campos do saber, com outras disciplinas, enfim, ter sua ênfase na interdisciplinaridade”.

O mesmo autor (1996, p. 105) também coloca em debate aspectos que envolvem a visão multidisciplinar na relação entre organização, trabalho e administração e esclarece que a

chamada gestão administrativa consistiu numa proposta “voltada para obter o “envolvimento” do trabalhador na manutenção e repasse das informações para o desenho e operação de novos equipamentos” após a ocorrência nos anos 1970, de um movimento de recusa ao ritmo de trabalho acelerado, que foi denominado “fuga do trabalho”. Em seguida Heloani (1996, p. 105) afirma que foram desenvolvidos “mecanismos extremamente sofisticados de gestão da percepção e da subjetividade, mecanismos de “controle a distância” que se desenvolvem nas normas, na linguagem, enfim, nas formas de controle que se dirigem para penetrar no inconsciente dos trabalhadores”. Nota-se a partir dessas considerações, que o enfoque multidisciplinar deve existir para levar em consideração o contexto organizacional, contudo é colocada a prevenção de que não se deve deixar de priorizar a saúde mental e portanto o respeito à integridade psíquica do sujeito trabalhador, que deve ser colocada em primeiro plano, porém incluindo as questões da administração.

Capitão e Heloani (2007, p. 57) advogam a partir da proposta de Dejours, o estabelecimento no ambiente organizacional de “um “espaço de palavra”, no sentido de espaço de discussão e, portanto, próximo da noção de “racionalidade comunicacional” concebida por Habermas, que carrega em seu bojo um ideal de mútua compreensão argumentativa, o que objetiva um conviver pacífico”.

Do cotejamento das abordagens discutidas anteriormente, é evidenciado que permanece em aberto um espaço de intersecção entre a demanda da organização e a demanda do trabalhador, na medida em que as questões que envolvem a discrepância entre poder organizacional e poder individual não conseguem ser resolvidas por leis de mercado e, na prática, decorre que o trabalhador, mesmo que esteja mais capacitado, tende a continuar na condição de não-convidado na definição das opções, relações e compromissos que envolvem a tarefa, permanecendo a reboque das organizações, que temem entregar *a ele* o poder de definir quais são os espaços de atuação *dele*, ou então a reboque de dirigentes organizacionais que pretendem ser “detentores do conhecimento sobre a verdade”, que a partir desse lugar ditam o que é bom para a organização e para aqueles que trabalham por ela.

A realidade do mercado não pode ser modificada sem transformações de alguma profundidade na sociedade, mas deve ser ressaltado que independentemente disso, falta à psicologia organizacional a vontade de ocupar o espaço da mediação entre a organização e os trabalhadores. Cabe estabelecer um lugar privilegiado nessa psicologia para a efetividade da negociação entre as duas demandas e enquanto isso não é feito, as questões discutidas por Prilleltensky (1994) sobre manipulação do trabalhador, a sua desconfiança em relação à psicologia organizacional e as questões da ética, permanecem em aberto.

Quando surge a discussão do tema da violência no trabalho como a ação perpetrada em nome da busca da produtividade, passa a ser requerido da psicologia que se interessa pelo âmbito do trabalho, que investigue sobre propostas contrárias aos modos de gestão perversos, para que possa promover a crítica desses modos de gestão dentro do âmbito em que são praticados.

Chanlat (1996, p. 121) alerta que a adoção pelas organizações do método de gestão que é baseado na excelência, tem contribuído para o que ele denomina “o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, o desafio permanente”. Tomando por base o pensamento de Pagès e colaboradores, Chanlat afirma: “Em relação aos outros métodos existentes, ele (de gestão pela excelência) introduz algo de novo: a mobilização total do indivíduo a serviço da organização” (Chanlat, 1996, p. 121).

Em seguida, Chanlat reconhece que é possível mudar os aspectos negativos dos métodos de gestão, mas lembra que (1996, p. 126):

Essas modificações só serão possíveis se a filosofia de gestão for coerente com a prática, isto é, se o método de gestão *prescrito* se aproximar o máximo possível do modo de gestão *real*. Para tanto, esta filosofia deverá introduzir de antemão a cooperação, a confiança, o reconhecimento, a longo prazo, a solidariedade, o diálogo e a equidade. Caso contrário, ela fica condenada a ser apenas um discurso. Se este for o caso, ela só fará intensificar a desilusão, a agressividade, até mesmo o cinismo entre as pessoas relacionadas, sejam executivos ou não.

A partir das colocações dos autores referenciados, são estabelecidos fundamentos para a perspectiva de que a psicologia organizacional tem atuado como um braço da administração, exercendo a função de capacitar os gerentes em técnicas apropriadas para obter dos trabalhadores o denominado “*comprometimento*” com a tarefa. Nesse sentido, essa atuação tem sido de “instrumentalizar” os profissionais da gerência a partir de modelos que procuram mostrar a organização como “boa e correta”, o líder como “bom e bem intencionado” e o trabalhador como candidato a se tornar “bom e recompensado” se aceitar o seu próprio ajustamento ao modelo proposto de trabalhador ideal.

Os modelos requerem instrumentos ou ferramentas que se relacionam aos campos teóricos de liderança e motivação, bem como consideram que, em certo nível, a subjetividade apresenta fundamentos comuns, permitindo esperar que qualquer pessoa comprometida com a organização possa ser liderada e motivada para ser produtiva. Torna-se fundamental que o trabalhador seja comprometido, que “vista a camisa” da empresa como ponto de partida do processo de tornar-se “bom” para o sistema organizacional.

A esse respeito torna-se pertinente trazer o pensamento de Enriquez (1997, p. 33), quando afirma que “A organização se apresenta atualmente como um sistema cultural, simbólico e imaginário”. O mesmo autor esclarece que o nível cultural estabelece as bases de uma perspectiva cultural nas organizações, tendo forte impacto sobre uma re-socialização dos participantes do sistema e influenciando em condutas, perspectivas e adequação a ideais; o nível simbólico valoriza o mito e sua influência sobre as pessoas desse ambiente e, ao induzir no grupo a idealização de heróis e fatos heróicos, o sistema forma as bases para levar às pessoas um sistema estruturado ao mesmo tempo afetivo e conceitual; finalmente, com o nível imaginário, o sistema organizacional propõe a existência de uma perspectiva que tem a função primordial de assegurar que os níveis cultural e simbólico tenham continuidade (Enriquez, 1997, pp. 33-35).

Em outro momento, Enriquez complementa seu pensamento afirmando que sempre as organizações têm sido sistemas culturais, simbólicos e imaginários e ainda, que sempre elas buscaram prender as pessoas nas malhas do imaginário que propõem; mas que na atualidade elas usam esse sistema de modo voluntário, procurando substituir a identificação com a nação e com o Estado pela identificação com a organização (Enriquez, 1997, p. 37).

Não há como negar a função primordial que a psicologia exerceu e tem exercido nas organizações de trabalho para estruturar esse movimento no sentido de obter a total submissão voluntária dos trabalhadores aos seus propósitos. A introdução do debate sobre liderança no contexto do trabalho organizado faz parte desse processo, pois caberia a certas pessoas realizar a passagem dos níveis cultural, simbólico e imaginário para as *almas* dos trabalhadores. A tarefa de fazer essa passagem é absorvida pelos profissionais ocupantes dos cargos gerenciais, que devem capacitar-se em formas de realizar o convencimento, a sedução, a manipulação dos subordinados, mantendo o poder de reprimir como uma estratégia a ser usada quando as outras técnicas não permitem os resultados buscados. Surge então o líder de acordo com a imagem que é proposta atualmente na literatura comercial referida aos sistemas organizacionais.

Ao debater sobre o grupo e o líder, Enriquez (1991, p. 17) coloca a seguinte afirmação: “Não existe líder sem homem sedutor e repressor; nem divisão do trabalho sem pessoas dominantes que têm o direito de pensar e exprimir sua palavra e sem pessoas submissas, mantidas à distância de seus desejos e de suas palavras”. Faz-se necessário suprir o líder de instrumentos para dar sustentação à sua palavra para permitir-lhe canalizar as suas mensagens em direção aos subordinados.

O debate promovido neste capítulo sobre a atuação da psicologia no âmbito dos sistemas organizacionais está de acordo com o propósito de esclarecer que os líderes no trabalho cumprem sua função a partir de fundamentos sustentados por pensadores da psicologia organizacional, que promovem a negação da existência de conflitos. Nessa condição, consideram-se bons por estarem sustentados numa ciência e defendendo, por ser necessário, os interesses empresariais acima dos interesses dos trabalhadores.

Entretanto, os fatos na história dos sistemas organizacionais têm colocado em cheque os modelos idealizados aplicados a partir desse campo da psicologia. Isso porque nas empresas verifica-se comumente que o “clima organizacional” não atende aos interesses empresariais; o tema do assédio moral está cotidianamente na mídia, em processos judiciais e nos movimentos de alguns sindicatos; apresentam-se: a ansiedade que compromete o desempenho e a saúde dos trabalhadores, as queixas dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho e em relação aos líderes são habituais; finalmente, os ocupantes dos cargos gerenciais se queixam da falta de engajamento dos trabalhadores. Os líderes nem sempre obtêm sucesso em seu propósito de liderar e há muitas pessoas insatisfeitas com o funcionamento do sistema, o que não tem sido possível abafar ou negar.

Capitão e Heloani (2007, p. 59) sustentados em Pagés e Cols., afirmam que “o sujeito tende a identificar-se com o poder conferido à organização ou a destruir-se por esse poder, quando a sensação de poder torna-se esvaziada”. Essa perspectiva pode receber a complementação de que em processo narcísico, no qual a organização funciona como espelho, o indivíduo se perde dentro de si mesmo, amando em si o vitorioso e também entrando em contato com a frustração e depressão ante o reconhecimento da própria incapacidade de vencer quando se vê como aquele que fracassa no lugar em que somente os vitoriosos são aceitos.

Essas situações falam de dois “fracassos”, o da psicologia organizacional em seu compromisso de levar *sempre* a paz para os sistemas organizacionais e o dos líderes de conseguirem *sempre* liderar. São fracassos no sentido da palavra *sempre*, mas quando o debate é localizado, surgem sucessos aqui e ali. Trata-se dos sucessos relacionados com os resultados do negócio, não obrigatoriamente do bem-estar abrangendo simultaneamente os trabalhadores e os líderes. Evidentemente, há líderes que consideram estar obtendo sucesso e trabalhadores que consideram o mesmo, os quais podem assumir que esse sucesso na organização do trabalho constitui-se em medida de realização pessoal e bem-estar. Efetivamente, essa possibilidade é real e dificulta o enfrentamento do problema que está em debate, porque o fato de alguém estar obtendo sucesso não pode assegurar a concomitante

medida de saúde ou bem-estar. Essas pessoas podem não ter consciência das perdas envolvidas com esse sucesso e em decorrência podem não apresentar demanda para mudança.

A esse respeito contribui a referência ao pensamento de Dejours (1986, p. 8), quando esse autor questiona o conceito de saúde defendido internacionalmente, que a propõe como “estado de conforto, de bem-estar físico, mental e social”. Logo em seguida, na mesma página o autor afirma que “Tenderíamos a dizer que a saúde é antes de tudo um fim, um objetivo a ser atingido. Não se trata de um estado de bem-estar, mas de um estado do qual procuramos nos aproximar; ...”. Em outro momento (Dejours, 1986, p. 11) continua, propondo: “a saúde para cada homem, mulher ou criança é ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social”. Esse conceito de saúde também sustenta as propostas da psicodinâmica do trabalho quando essa disciplina analisa a relação entre o trabalhador e a tarefa nos sistemas de trabalho organizado e sustenta que as condições da tarefa e a organização do trabalho podem apresentar-se prejudiciais à saúde e bem-estar do trabalhador e contribuem para o desenvolvimento dos mecanismos de defesa coletivos e individuais. Haveria que estabelecer um “espaço de palavra” em que as questões a envolver essas relações pudessem ser mediadas, iniciando o processo que poderia levar à consolidação de um *novo trabalhador*. É necessário criar as condições para que os trabalhadores possam assumir o estatuto de profissionais respeitados, portanto não-aviltados, com adequada autonomia criativa e decisória.

Não há como mudar as relações entre os sistemas organizacionais e os trabalhadores, sem antes obter-se que os ocupantes dos cargos gerenciais consigam liderar estando sustentados na ética, que deve prevalecer em qualquer relacionamento humano saudável, o que implica em aceitação do outro. Contudo, também é evidente a impossibilidade da mudança em direção à adoção de atuações fundadas na proposta ética, se esse profissional não tem consciência sobre as suas próprias dificuldades para relacionar-se com os outros e com o sistema organizacional, e/ou não consegue mudar a sua própria forma de se relacionar.

Para que uma pessoa possa mudar a sua forma de se relacionar, de modo a aceitar a presença do outro, não podem mais ser validadas as formas padronizadas de lidar com o outro que são típicas da psicologia organizacional. É preciso reconhecer as diferenças que surgem a partir do campo subjetivo, mas também não pode ser aceito que o reconhecimento dessas diferenças venha a constituir um novo fator de manipulação nas mãos de líderes ansiosos treinados pela psicologia para liberarem-se da ansiedade *depositando-a* no outro.

Fala-se muito em subjetividade como um fator importante a ser considerado pela psicologia organizacional, porém surgem questionamentos quanto ao que essa priorização da

subjetividade pode significar devido à possibilidade de manipulação do limite subjetivo do trabalhador para suportar o sofrimento, tal como é proposto mediante o mal-uso de teorias relacionadas com a psicologia. Veja-se a manipulação que ocorre a partir de políticas de recursos humanos respaldadas na psicologia organizacional a envolver conceitos como *stress* e resiliência. Verifica-se na prática cotidiana dos sistemas organizacionais, que esses conceitos são muitas vezes usados na perspectiva de ser possível treinar as pessoas para aumentarem a sua capacidade de suportar o *stress*, para serem resilientes, no suposto de que é possível “dobrar” um indivíduo até um limite subjetivo que antecede a possibilidade de ocorrer uma síndrome do tipo *burnout*; ainda, prover ações “desestressantes” para o trabalhador que foi forçado a estressar-se. Trata-se de medidas para tirar do trabalhador o máximo de seu potencial sem considerar o sofrimento que isso pode implicar. Devem ser criticadas também, as práticas e mesmo políticas de recursos humanos que promovem a adoção de paliativos para o trabalho penoso, de modo a dar um “descanso” temporário ao trabalhador, as quais servem para camuflar as impropriedades da tarefa.

Quando o líder defende políticas como essas que foram exemplificadas, está ocupando o lugar de manipulador do trabalhador em nome do sistema organizacional a partir de sua própria “*instrumentalização*” pela área de recursos humanos, que comumente obtém seu suporte na psicologia organizacional.

Alguns autores têm contribuído no debate sobre esse modo de existir no trabalho, propondo algumas reflexões e indicando alguns caminhos. Lefkowitz (2003) discute sobre um conjunto de funções a cargo da psicologia organizacional de modo a promover a atuação ética nas relações entre o sistema organizacional e o trabalhador. Enriquez (1997) contribui com um conjunto de categorias de análise necessárias para as intervenções em organizações de trabalho, estabelecendo as bases de atuação da psicossociologia. Dejours (2002) promove a proposta dos coletivos de trabalhadores para a discussão dos temas relacionados ao encontro trabalhador – tarefa. Sato (1993) discute sobre a possibilidade de prevenção do trabalho penoso a partir da intervenção que leve em conta a possibilidade de o trabalhador ter poder para adaptar a tarefa, considerando o reconhecimento de seu limite subjetivo para suportar sofrimento e a sua familiaridade com a sua execução.

Hirigoyen (2001) verificou a existência de um nexos entre a violência relatada por alguns pacientes em sua clínica de psicoterapia e as condições de trabalho dessas pessoas; em decorrência chegou ao conceito de *haracèlement moral* – assédio moral, como a violência de caráter psicológico praticada no trabalho em situações que comportam assimetria de poder. A autora (2002, p. 17) conceitua o assédio moral como “qualquer conduta abusiva (gesto,

palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

Heloani (2008, p. 97), comenta que a visão do assédio moral como uma perversão do ego em uma perspectiva fundamentalmente individual representa a opinião de diversos autores. Porém, continua com a seguinte ressalva:

Existe uma outra concepção, com a qual nos identificamos, que não considera o assédio moral como uma questão principalmente individual – na qual se evidencia a ideologia do indivíduo abstraído do conjunto das relações sociais – mas sim fruto de relações interindividuais deterioradas, em consequência de formas de organização do trabalho perversas.

Em seguida o autor afirma (2008, p. 96) que “Podemos considerar o assédio moral como um fenômeno decorrente do processo disciplinar, por sua vez proveniente das “modernas” formas de gestão e organização do trabalho no mundo atual, que passa por rápidas mudanças”.

Efetivamente, apesar de a violência ser sempre praticada por um sujeito contra um outro, faz-se necessário levar em consideração que o agente da violência a pratica dentro de um sistema organizado. Esse sistema a legitima, ao permiti-la ou incentiva-la, porque traduz um modo de obter que os outros atuem e desempenhem de acordo com modelos, os quais não são compatíveis com os aspectos da subjetividade de cada indivíduo.

A reflexão sobre as implicações que apresenta a pressão dos sistemas organizacionais sobre os trabalhadores, caracterizada como assédio, adquire toda a sua dimensão com a notícia veiculada no dia 29 de setembro de 2009 no site <http://www.terra.com.br>:

Empresas

Chefe de operadora é pressionado após 24º suicídio na empresa.

O principal executivo da operadora francesa France Telecom, Didier Lombard, tem recebido pedidos para renunciar ao cargo depois do anúncio do 24º ato de suicídio cometido entre funcionários da empresa. Um empregado de 51 anos se suicidou na última segunda, sendo o 24º caso nos últimos 18 meses. As informações são do jornal britânico *The Times*.

Segundo o jornal, o homem deixou um bilhete antes de se jogar de uma ponte, culpando a "atmosfera" de seu trabalho pelo ato. Assim como casos de suicídio anteriores, o homem havia recentemente sido transferido de função dentro da France Telecom e começou a ser cobrado por metas.

Um colega de trabalho do último suicida disse a uma rádio francesa que o homem afirmava que o trabalho que exercia não era para ele.

Lombard anunciou o fim de um programa de troca compulsória de gerentes, mas, mesmo assim, sofre pressão de políticos para renunciar. O porta-voz do Partido Socialista francês Bernoît Hamon diz que a renúncia é a única solução e que a reorganização liderada por Lombard é a culpada pelos suicídios.

Contudo, o executivo tem o apoio do governo francês, que afirmou que a renúncia não está nos planos. Contudo, ministros de Estado pedem que sejam aplicados métodos mais "humanos" no trato com os funcionários da France Telecom.

O mesmo Heloani (2004, p. 5), ao esclarecer o tema do assédio moral, afirma que “caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder”.

Um levantamento realizado no site www.assediomoral.org no dia 2 de julho de 2009 (Anexo A) demonstra a quantidade representativa de notícias coletadas pelos seus responsáveis a respeito de ocorrências de assédio moral no Brasil. São encontradas pelo menos 35 notícias que indicam a ocorrência efetiva de assédio moral, em empresas e instituições públicas de porte variado. Não pode ser imputado às organizações de trabalho enquanto pessoas jurídicas a índole para atuar de modo violento. A violência parte de pessoas que ocupam lugares de poder dentro dos sistemas organizacionais e a exercitam dentro da lógica que justifica o funcionamento desses sistemas.

Soboll (2008, pp. 34-35) esclarece afirmando que:

define-se o assédio moral como um conjunto de comportamentos hostis, repetitivos e prolongados que, articulados, se configuram como armadilhas. Estas são elaboradas intencionalmente, com a finalidade de minimizar os espaços de ação, pressionando a pessoa de tal maneira que se torna insustentável a sua permanência num projeto, num setor ou na empresa, podendo levar a pedidos de afastamento, transferências ou desligamento, com possíveis repercussões para sua saúde e para sua vida, profissional e social.

Na discussão sobre o assédio moral, também deve ser dada ênfase ao objetivo de excluir do grupo ou *transformar* a pessoa que é escolhida por ser “diferente” em relação a padrões idealizados. Está presente nesse objetivo a negação radical do outro, tal como é definido por Laing (1973), que debate a respeito dos conceitos de “petrificação”, “negação” e “desconfirmação existencial”. Sueli Damergian² faz a seguinte pergunta: “Quem já esteve em um lugar sentindo-se não existindo?” Continua: “Este copo existe mas para que ele tenha sentido ele precisa ser usado. Também o sujeito para existir precisa ser colocado de modo a dar-lhe uma segurança (ontologicamente falando-se), que diz respeito à segurança de existir, de estar seguro de sua existência. Como? Se referindo a ele de modo a confirmar a sua existência!”

Após essas colocações, Damergian, sustentada em Enriquez, lembra que nós, sujeitos, temos um duplo vínculo: psíquico e social, implicado em desejo de reconhecimento e necessidade de reconhecimento do desejo. A autora chega então à teoria do duplo vínculo de

² Apontamentos de aula da disciplina Relações Humanas em Tempo de Barbárie, ministrada no curso de Pós-graduação em Psicologia Social no Instituto de Psicologia – USP, São Paulo, no ano de 2007.

Laing, ligado à teoria das mães esquizofrenogênicas. Refere-se ao discurso “amoroso” que está em contradição com as manifestações corporais ou não-verbais. Trata-se daquelas mães que, ao tempo em que falam “bem, querido, meu amor”, agem em contrário, por exemplo beliscando a criança, estabelecendo assim a dupla mensagem que leva ao duplo vínculo contraditório, o sujeito sendo visto, porém não sendo aceito. A criança não tem referencial identificatório, fica sem segurança. Essa criança sujeita a essas mensagens contraditórias apresenta tendência a uma personalidade instável, desequilibrada, carregando consigo grandes contradições e conflitos identificatórios.

Ainda conforme Damergian, “Para existir como um sujeito, eu preciso que o outro reconheça a minha existência”. Laing (1973) caracteriza “petrificação” como um mecanismo de defesa em que ocorre o ataque ao outro, transformando-o simbolicamente em “pedra”, algo inanimado; e se ele “não existe”, ele não ameaça. O mecanismo de “desconfirmação existencial” equivale a dizer ao outro que ele não existe; não se reage à sua presença, como se ele não existisse. Um terceiro mecanismo, de “negação”, caracteriza a condição de que há o reconhecimento que o outro existe, mas que ele não é o que ele pensa que é; por exemplo quando o outro quer discutir a sua própria idéia, e isso é desqualificado de modo a negar o que o outro é e que tem direito a se manifestar.

Damergian considera que esses mecanismos são usados no cotidiano, nas relações humanas em geral e intensamente nas organizações de trabalho.

Ao discutir sobre a função do líder, Enriquez (1996, p. 20) lembra que: “a quase deificação dos chefes de empresa, a insistência sobre as qualidades que deve possuir um líder, fazem crer que toda a vida da empresa está presa à capacidade daqueles que têm a vontade ... de deixar marca visível de seu trabalho e de seu dinamismo”.

A questão ética torna-se fundamental na discussão sobre a atuação dos líderes no trabalho, na medida em que esses profissionais estão submetidos à lógica da busca incondicional de resultados para a organização; isso porque o mundo excessivamente competitivo confronta as organizações de trabalho à possibilidade da própria morte, que remete os sujeitos que a comandam a vivenciarem essa mesma possibilidade para si. Autores como Enriquez (1997), Dejours (2002) e Kaës (1989) discutem a respeito do temor da morte nas organizações.

Ao sentirem-se pressionados a cumprir missões e atingir metas difíceis, esses líderes podem ultrapassar os limites da ética em seu sentido humanista, e tornarem-se violentos em relação a seus subordinados.

Discutindo sobre a barbárie civilizatória, Damergian (2009, pp. 19-20) inicia com o texto “À espera dos bárbaros” de Konstantinos Kaváfis, que em sua parte final conclui:

a gente recém-chegada das fronteiras
Diz que não há mais bárbaros.
Sem bárbaros o que será de nós?
Ah! Eles eram uma solução.

A autora discute a barbárie que domina as relações na sociedade atual e com a inclusão desse texto de Kaváfis, coloca essa condição de sociedade que convive na violência naturalizando-a; essa violência que se manifesta em situações extremas envolvendo elevada carga emocional, que também se manifesta em outras situações que parecem à primeira vista não movimentarem emoções fortes dos agressores.

Segundo a mesma autora (2009, p. 26):

Os bárbaros eram uma solução também para nós (civilização atual), que tanto nos orgulhamos dos progressos alcançados pela nossa civilização. Esse orgulho só tem razão de ser quando o nosso olhar está voltado apenas para as conquistas materiais que alcançamos. Entretanto, até estas ficam comprometidas quando temos consciência de que beneficiam apenas uma parte da humanidade; que são muitas vezes instrumentos de dominação; que são muitas vezes desviadas de suas finalidades.

Ao continuar o debate, afirma (2009, p. 27): “Há um esvaziamento cada vez maior da subjetividade, que nossa civilização continua reduzindo ao cognitivo, à racionalidade, à técnica, ao culto das leis de mercado”. Essa colocação remete às condições verificadas no trabalho organizado, em que são manifestadas decisões e atitudes que negam o reconhecimento ampliado do campo subjetivo. Supõe-se que o trabalho não deve nem precisa considerar a subjetividade em seu sentido emocional, embora esses mesmos agentes estejam sempre a pesquisar o campo subjetivo em busca de fórmulas que permitam seduzir consumidores a partir da manipulação dessa mesma subjetividade.

A autora adota o uso do termo *barbárie civilizatória* a partir da obra de Mattéi (2001) voltada ao tema da barbárie na nossa civilização, para designar essa violência que assola a sociedade na atualidade, na medida em que é praticada em nome da civilização consumista ou em prol dela ou ainda em decorrência de sua existência dominante. Ao sintetizar as suas idéias relacionadas ao texto de Kaváfis, questiona a civilização perguntando (2009, pp. 31-32): “Quem são os bárbaros, onde eles estão, por que cortejá-los e se curvar a eles?” Em seguida, conclui afirmando que “eles (os bárbaros) estão dentro de nós”.

A resposta para essa questão é encontrada a partir do pensamento de Freud, que permite afirmar: “Se debaixo da pele de um civilizado há um bárbaro, então debaixo de um

grupo há uma horda”³. Sim, as características da barbárie permanecem no interior do homem moderno. Referindo-se às características presentes nos fenômenos de massa, Freud afirma que nelas (as massas humanas) ocorre um processo regressivo que apresenta características equivalentes àquelas que definiriam a horda primordial e complementa (Freud, 1995, p. 117):

De este modo, la masa se nos aparece como un renacimiento de la horda primordial. Así como el hombre primordial se conserva virtualmente en cada individuo, de igual modo la horda primordial se restablece a partir de una multitud cualquiera de seres humanos; en la medida en que estos se encuentran de manera habitual gobernados por la formación de masa, reconocemos la persistencia de la horda primordial en ella⁴.

A organização do trabalho adquiriu a posição hegemônica quanto à potencialidade para determinar formas de atuação, pelo menos em relação às pessoas que nela trabalham. Nesse lugar o grupo se constitui para as funções produtivas, em torno de especificações que exigem o cumprimento de normas consideradas essenciais para a sobrevivência da própria organização. Os indivíduos são colocados dentro de conjuntos humanos pressupondo-se que a partir desse agrupamento se formará uma equipe de trabalho. A idéia da equipe antecede a idéia do grupo, no sentido em que o grupo é entendido como entidade fundada em vínculos. O grupo deverá surgir para dar conta do compromisso de que o conjunto venha a existir como equipe.

Nesse sentido, pode-se correlacionar o conceito de equipe com o de *grupo artificial* em Freud (1995), quando se refere aos grupos que são constituídos de acordo com os modelos grupais que sustentam Igreja e Exército, os quais exigem uma força externa para mantê-los reunidos. O autor também cita como existentes os *grupos naturais*, sem explicitar as suas características. Deduz-se de sua proposta que o termo *grupo natural* seria aplicável ao grupo que não carece de uma força externa para mantê-lo reunido; implica em considerar a prevalência de vínculos poderosos que asseguram a continuidade da existência grupal. Contudo, Freud não faz nenhuma distinção quanto ao tipo de grupo quando afirma que no grupo ocorre a revivescência da horda primeva.

Na mesma obra, Freud também discute o tema da formação do Ideal de Ego e de sua substituição pelo Ideal de Grupo. Esclarece essa substituição a partir de um processo de identificação dos sujeitos do conjunto com o seu líder, do qual introjetam o respectivo Ideal

³ Apontamentos de aula da disciplina Relações Humanas em Tempo de Barbárie, ministrada no curso de Pós-graduação em Psicologia Social no Instituto de Psicologia – USP, São Paulo no ano de 2007.

⁴ (T.A.): Devido a essas características, a massa nos aparece como uma revivescência da horda primeva. Assim como o homem primitivo sobrevive virtualmente em cada indivíduo, da mesma forma a horda primeva se restabelece a partir de uma quantidade qualquer de seres humanos que se agrupem; na medida em que os homens se encontram habitualmente submetidos pela formação de massa, reconhecemos nela a persistência da horda primeva.

de Ego, que assim se estabelece como o Ideal do Grupo; um ideal que circula pelos membros do grupo que dessa forma vai se formando. Nesse processo, esse líder propõe ao grupo a ideologia que norteia a instituição – nesse momento Freud está referenciado nas instituições Igreja e Exército – e pode-se desde esse ponto, aduzir que a ideologia da instituição encontra desse modo seu caminho de passagem para os indivíduos que devem em conjunto tornar-se equipe.

Para complementar a lógica contida nessa afirmação, é preciso contar com uma definição de equipe. Recorrendo aos textos de psicologia organizacional (Spector, 2006, pp. 457 - 489 & Moscovici, 2007, pp. 5-7), são encontradas referências que indicam a equipe como o grupo que consegue superar conflitos, engajar-se em objetivos comuns, atuar coordenadamente, realizar a análise de seu próprio desempenho, buscar seu próprio crescimento, evitar perdas de tempo e produção, cumprir disciplinadamente as normas criadas pela instituição, criar o novo e repetir-se. Nota-se que a equipe constitui uma idealização do grupo e dela é esperado que com galhardia supere as contradições da existência e da tarefa, negando a insatisfação e aceitando com boa-vontade as imposições que vêm de quem detém o poder.

Na obra de Moscovici (2007, pp. 14 – 15), ao retomar as propostas de Katzenbach e Smith, é encontrada a afirmação de que o líder tem o desafio de transformar uma pseudo-equipe em uma equipe real ou mesmo em uma equipe de elevado desempenho.

Quando discute os grupos artificiais a partir das instituições Igreja e Exército, Freud também discute o lugar do líder. Enriquez (1991) retoma essa temática e traz o alerta a respeito do poder da palavra que seduz; se é aplicada pelo líder que se faz herói ao assumir a culpa pelo crime do parricídio, conforme é proposto em Freud no seu mito científico a respeito do assassinato do pai da horda primeva. Kaës (1989) aprofunda a discussão de Freud a respeito da função de intermediário a ser cumprida pelo líder; “retoma o conceito de *Mittler* e *Vermittler* estabelecido pelo fundador da psicanálise, como o paradigma original do intermediário encarnado. Assim estabelece o lugar do líder, o chefe, mas também do porta-voz ou do emissário” (Brandt, 2006, p. 118).

Ao ser retomada a discussão sobre a passagem da ideologia da instituição para a equipe através da atuação do líder, coloca-se uma questão ou um obstáculo intrínseco ao próprio processo de passagem. Trata-se da dificuldade presente na própria função de intermediar, na medida em que a palavra pode não dar conta dessa missão. Kaës (1997) analisa esse processo em que designa a função de intermediar como uma das funções fóricas, isto é, a função de transportar, e aponta que tais funções circulam no grupo e pelo grupo.

Fundamentados no pensamento de Kaës, é possível concluir que o líder imposto externamente pode não realizar a função de passagem, por não estar a ocupar o lugar de transportar o que é do grupo e pelo grupo, o que é característico das funções fóricas.

Enriquez (1991) coloca o debate sobre o uso da palavra pelo irmão da horda que se faz herói e surge como líder, o que implica em que assuma em nome do grupo a culpa pelo crime contra o pai. Porém, surge uma questão de fundamental importância para a presente discussão: como pode o líder no trabalho apresentar-se ocupando o lugar do herói se não houve crime contra o pai, não está presente no grupo a culpa por tão terrível crime, nem se trata de um irmão? Como, se não pertence ao grupo? Como, se no lugar da culpa, o grupo de subordinados se apresenta carregando e circulando dentro de si a frustração?

Ao serem cotejados os pensamentos de Enriquez e Kaës, decorrem evidências quanto à importância dos obstáculos que são antepostos à atuação dos profissionais que devem ocupar-se de liderar equipes no trabalho. As condições que prevalecem na estruturação do trabalho organizado tendem a distanciar do grupo aquele que deve liderar. Quando analisou a função do líder na instituição Exército, Freud aludiu ao fenômeno de identificação com figuras intermediárias que representam o comandante supremo. Nesse momento, o autor estava indicando a importância das hierarquias intermediárias na função de facilitar a passagem da ideologia em um sentido vertical, “de cima para baixo”. Porém, na organização do trabalho moderna ficou reduzida a possibilidade de contarmos com intermediários entre o que é proposto pela instituição e o que pode circular no grupo; isso porque houve a opção de reduzir radicalmente a quantidade dos níveis hierárquicos intermediários e concomitantemente, os indivíduos que ocupam os espaços “entre” a instituição e o grupo podem não ter origem nesse grupo.

Consequentemente, o líder pode atuar mostrando falta de sintonia com os sujeitos que foram colocados para se fundirem em um grupo-equipe. O resultado, na ótica do líder, é que a equipe não está comprometida ou não está motivada ou outros discursos que surgem no sentido de apontar componentes do grupo-equipe como culpados de um fracasso. Note-se que nessa situação acontece o contrário daquilo que foi afirmado por Freud e Enriquez, quando aludiram ao irmão da horda que assume a culpa e se faz herói, usando então a palavra para seduzir e liderar. Na organização de trabalho moderna a culpa não é assumida pelo líder, por diversos motivos, mas é decisivo para esta análise que ele não pode fazê-lo sob o risco de cair em desgraça na medida em que a sua culpa pode remeter à culpa da instituição que nesse caso sentir-se-ia ameaçada; e também porque o líder é cobrado pela organização para representar a “verdade”, não o erro. Portanto, ele deve por a culpa nos sujeitos do grupo-equipe. Não há

heróis verdadeiros ou coerentes do lado da organização; ao analisar os fatos e feitos do mundo do trabalho, verifica-se que o heroísmo esperado do líder está sendo substituído pelo sacrifício daqueles que estão destinados a vivenciarem a condição de liderados. Os líderes não devem lidar com culpas e esta deve, portanto, permanecer com os liderados. Em Brandt (2006) é encontrado o debate dessas condições a partir da análise de experiências com grupos evidenciando que ocorre uma marcada separação entre dois grupos constituintes de um conjunto no trabalho, de um lado o corpo gerencial que deveria liderar e de outro lado o corpo operacional, que deveria submeter-se assumindo a posição de liderado.

A análise que está sendo conduzida leva à discussão do tema da barbárie civilizatória proposto por Damergian, pois são colocadas em questão as formas que os líderes adotam para superar as dificuldades que surgem para obter dos subordinados o que é esperado pela organização do trabalho. A questão que surge é: o que pode fazer o líder para conseguir superar esses obstáculos sem tornar-se violento?

Damergian (2009, p. 55), fundada em Mattéi, Adorno e Horkheimer para colocar a questão da origem da regressão do eu, afirma que “Ela (a origem da regressão do eu) não está fora do homem, e sim no que chamam de substituto da razão, ou seja, o entendimento fechado sobre o “eu”, que se transforma em instrumento dos instintos”. Complementa colocando a referência ao termo *barbárie da reflexão* (itálico nosso) de Vico, segundo o qual “(a barbárie da reflexão) não se aliena imediatamente por meio da exterioridade da destruição; ela sabe levar tempo e amadurecer seu gosto secreto pelo nada”.

Mattéi (2001, pp. 64-65) discute o termo barbárie:

Há uma barbárie suave, ou mais dissimulada, cujos tormentos são menos de brutalidade que de langor, de violência que de abandono. ... os romanos já haviam distinguido esses dois aspectos da barbárie, a da *feritas*, a plenitude da destruição, e a da *vanitas*, a esterilidade do vazio. Do lado da *feritas*, a barbárie violenta, a que Vico chamava a “barbárie dos sentidos”.

Brandt e Damergian (2008, p. 220), ao discutirem a aplicação do termo barbárie da reflexão como *vanitas* em contraposição ao termo *feritas*, suportados na leitura de Mattéi, em que está presente o pensamento de Vico, esclarecem:

O termo *vanitas* quando relacionado à “barbárie da reflexão”, nos fala da desvalorização ou desqualificação, da perda de significado que pode ser provocada pelo uso da razão contra o que é próprio da civilização. Nesse sentido podemos incluir aqui os fenômenos de violência psicológica que ocorrem no ambiente das organizações. Quando o trabalhador é desvalorizado ou desqualificado, ou ainda, excluído, tornado “invisível”, ele está sendo vítima dessa barbárie que tem sua origem em *vanitas* e é induzida pela intolerância. Podemos diferenciar esta condição daquela barbárie que vem de *feritas*, também decorrente da intolerância, tão comum em tempos de escravidão, que esteve presente nos campos de

concentração nazista ou stalinista, está presente na guerra e na violência urbana e talvez em organizações de trabalho que atuam fora da lei.

Surge a conclusão de que a barbárie da reflexão pode ser relacionada ao tema da violência psicológica praticada por um líder em relação aos liderados.

Decorre a reflexão a respeito da possibilidade de que os profissionais ocupantes de cargos de liderança, ao evitarem a fusão com a totalidade representada pelo grupo, podem ser atraídos pela posição contrária a essa, impondo ao grupo a extensão de sua ideologia. Enriquez (1991, p. 68) discute a respeito do conceito de identificação em Freud na formação do Ideal de Grupo e propõe em seguida, que pode ocorrer também a total substituição do Ideal de Ego pelo Ideal do Grupo. Quê situação é essa na qual um Ideal de Ego de uma autoridade, além de adquirir o estatuto de Ideal de Grupo, ainda consegue ultrapassar o nível da identificação em um outro, a ponto de substituir totalmente o Ideal de Ego desse outro? Que sujeitos são esses cujos Ideais de Ego se deixam substituir de modo totalizante? Que sujeito é esse cujo Ideal de Eu substitui os Ideais de Ego dos outros? Questões como essas, talvez nem sempre respondíveis, movimentam o pesquisador.

Enriquez (1997) alerta a respeito da manipulação praticada em nome da organização poderosa que teme a própria morte. Chanlat (1996) adverte que os modelos competitivos sustentam a convocação de heróis que devem dar conta de missões organizacionais desafiadoras, o que também é discutido por Enriquez (1997). A competitividade é marca da atualidade e em seu nome os dirigentes atuam adotando providências que permitam evitar que a luta competitiva seja perdida.

Quando se pertence ao quadro de funcionários de uma organização, esta espera que se a coloque como prioridade em relação a outras prioridades da vida. Nada pode ou deve impedir isso. Os funcionários que ocupam os cargos de comando se engajam nesse modelo com maior facilidade na medida em que assumem a naturalização da negação da individualidade dos outros e assumem para si mesmos uma compensação que se funda na ideologia do sucesso e no mito do herói. Adotam a palavra que deveria encantar, mas ao mesmo tempo, previdentes dos riscos incorridos, afastam-se do perigo de receber como retorno a palavra que poderia retrucar esclarecendo que *não houve encanto*.

Por que desapareceu o encanto? Damergian (2009, p 57, que está fundamentada em Hannah Arendt, lembra que “as atividades de fazer e fabricar, que são as atividades do *homo faber* são guiadas na era moderna pelos processos, os modelos e as formas das coisas a serem criadas. Assim, o que importa não é mais o pensamento, as idéias, e sim os processos”.

O resultado do trabalho no sentido da *poiesis*, que toma significado a partir da possibilidade de projetar o objeto final para a utilidade que deverá ter porque alguém requer que assim venha a ser, não faz mais sentido dentro de um mundo a cobrar rapidez, eficiência e qualidade em cumprimento aos modelos da padronização.

Conclui-se que, ao estarem os bárbaros dentro de nós, essa barbárie que decorre encontra a possibilidade de expressar-se na forma de estruturar-se o trabalho organizado. Damergian (2009, p.36) se reporta a Mattéi afirmando que “em termos antropológicos, Bem e Mal, civilização e barbárie, estão articulados em um mesmo ser” e complementa:

Se o narcisismo, o egoísmo, o desinteresse pelo outro, a inexistência de fraternidade já estão exacerbados na personalidade do sujeito contemporâneo, exaltá-lo é realmente condenar o homem e a civilização que o produziu ao seu fim. O vazio desse sujeito afasta-o da possibilidade de autoconsciência, mergulhando-o cada vez mais na escuridão de seu autodesconhecimento. Fazendo de seu interior o *habitat* perfeito para o crescimento de seus impulsos destrutivos, de sua pulsão de morte (Damergian, 2009, p. 37).

A sociedade atual tornou-se demasiado narcisista e pode ser verificado um forte elo entre essa condição e o fenômeno da violência, seja esta última aplicada com extrema crueldade física, tal como é entendido o conceito de barbárie dos sentidos nas palavras de Vico e Mattéi, seja essa barbárie da reflexão que caracteriza a violência psicológica no trabalho organizado.

Lê-se em Damergian (2009, pp. 46-47) que Sócrates nos convida à dialética e Mattéi fundamenta-se no grande filósofo para debater sobre a possibilidade de conseguir-se “tirar a alma de seu “bárbaro lamaçal” para fazê-la ascender **fora dela mesma** (grifo da autora), ao que está “no alto””. A partir dessa posição, a autora discute as possibilidades dessa transformação interna num mundo que dificulta a percepção do que é do outro por privilegiar o individualismo, o narcisismo e o egoísmo exacerbados; um mundo em que o outro constitui mero objeto utilizado para a satisfação de desejos pessoais.

A partir das idéias de Lévinas e Ortega y Gasset, a mesma autora (2009, pp. 48-51,) coloca a questão da dicotomia entre os seres pensantes, que não se confundem com a totalidade e os *homens-massa* - de que fala Ortega y Gasset -, os quais Lévinas classifica como seres vivos, aqueles seres que não distinguem o externo do interno. Os *homens-massa* ou seres vivos passam pelas experiências propiciadas pela sociedade sem refletir sobre seu significado e sobre a sua participação nessas situações; atuam sem usar a razão para entender os movimentos em que se envolvem, pois não têm interesse nas explicações, somente nas experiências gratificantes que podem obter; enfim, substituem experiências por novas experiências. Por outro lado, os seres pensantes atuam em função da consciência que

precede ao ato e que busca compreender esse ato cuja realização lhes é proposta para emitir um juízo que dará sentido à ação ou não-ação. Referindo-se aos seres pensantes, que transformam as suas experiências em compreensão Damergian, (2009 p. 50) afirma: “Temos aqui não apenas uma consciência que pensa como também uma consciência que se pensa a si mesma, inaugurando o pensamento no conhecimento de sua particularidade, da existência de uma exterioridade que não é ela mesma, não se confunde com ela”.

As personalidades que ocupam os cargos de comando no trabalho, mormente nas chamadas estruturas estratégicas, costumam ser intensamente pressionadas para cumprirem metas e ao mesmo tempo são seduzidas por ganhos e realizações propostos aos que conseguem dar conta dessas missões organizacionais vistas como heróicas ou semi-heróicas. Presas à ideologia que defende a submissão de tudo e de todos às leis de mercado, estão habituadas a atuar sem refletir sobre as implicações de seus atos para a vida dos outros, pois estes devem ser induzidos a atuar modelarmente. Agem assim porque estão submetidas à vontade do sistema organizacional, que lhes cobra a não-reflexão sobre os atos necessários à sobrevivência desse sistema; assim cumprem os *scripts* exigidos pela organização do trabalho. Dessa forma, induzidas às posições individualistas e egoístas, já não pensam sobre o sentido de seus atos e confundem-se, porque vivem para usar o mundo que lhes é disponibilizado sem criticá-lo, sem tentar compreendê-lo, sem buscar sentido; o mundo lhes determina o *Ser* e também o *como ser*. Essas personalidades não se diferenciam dos *homens-massa* de Ortega y Gasset e deve ser recordado que esse filósofo enfatiza que os homens-massa são encontráveis em todas as atividades e em todas as classes sociais (Ortega y Gasset, 1989).

Dando seguimento ao compromisso dos líderes de atuar para salvar a organização da morte, deve ser pontuado que se apresenta temerária para eles a possibilidade de uma reflexão que leve a conflitos éticos. A tendência para movimentos equivalentes aos dos *homens-massa* torna-se dominante. Embora adotem a negação da reflexão sobre a própria submissão ao sistema, esses homens que comandam e se comportam como *homens-massa*, usam sua capacidade de pensar para elaborar estratégias que permitam atingir os objetivos organizacionais e, nesse movimento, podem desenvolver estratégias contra tudo e contra todos. Nesse momento abre-se a passagem para a adoção de atuações relacionadas com a barbárie da reflexão; a violência pensada e justificada contra aqueles que impedem o cumprimento da missão, usada para encontrar formas de pressionar, que dêem conta da estratégia do negócio. Quando devem fazer cumprir uma missão e têm uma função institucional que as autoriza, essas pessoas podem atuar com violência; ocorre o uso do

pensamento estratégico, mas negam-se o uso do pensamento para o movimento dialético proposto por Sócrates.

O caminho que está sendo elaborado, refere-se à possibilidade de evitar a barbárie civilizatória a partir do encontro da luz, a ser propiciada pelo pensamento que reconhece a existência de um outro que se diferencia e é aceito em sua diferença, tornando-se foco de interesse justamente por representar o desconhecido. Porém, surge uma grande dificuldade na medida em que os líderes agem como *homens-massa* porque se submetem incondicionalmente às organizações. De acordo com Damergian, (2009, p. 51) “É o pensamento, então, o caminho para impedir a morte e a absorção pela totalidade” e complementa logo a seguir (2009, p. 52): “Ele (o ser pensante) se coloca na totalidade como parte dela, mas, ao mesmo tempo, permanece fora dela. ..., o ser pensante define-se e situa-se em relação às outras partes, compromete-se com elas, mas sua identidade é caracteristicamente definida pelo que a distingue delas”.

É preciso estabelecer um lugar dentro da totalidade para cada indivíduo; ao mesmo tempo é necessário que nesse lugar o indivíduo não entre em fusão com a totalidade, pois assim desapareceria como essência individualizada. Simultaneamente, é preciso que não venha a negar a existência da totalidade como externa e diferente de si, pois assim tornaria o campo externo uma extensão do si mesmo, não mais discriminando o que é de si e o que é da totalidade.

Seguindo o debate a respeito da barbárie civilizatória, Damergian (2009, p. 59) realiza a crítica da “passividade dos que aceitam “vestir a camisa” da organização ou da instituição..., pelo que Arendt, ..., denomina “um tipo de conduta entorpecida e tranqüilizada””. Refere-se então à adoção de práticas fundadas em uma psicologia do “trabalhador bem adaptado e feliz, eufemismo para trabalhador alienado, seduzido para não perceber que entrega corpo e alma, vontade, sentimentos, identidade à organização/instituição”.

Ao discutir o uso do imaginário pelas organizações, Enriquez (1997, p. 34) refere-se ao uso dos mitos, ritos e heróis como forma de manipular o trabalhador visando seu controle. Esse mesmo autor (1997, p. 35) propõe que co-existem nas organizações momentos ou tempos em que é aplicado um *imaginário motor*, enquanto em outros tempos prevalece um *imaginário enganador*. Refere-se assim à alternância que preside o uso do imaginário, umas vezes denominado *motor* porque apela para a criação por parte dos trabalhadores; e outras vezes denominado *enganador* porque apela para a passividade da crítica, obscurecendo a reflexão mediante o uso de mensagens que promovem a adaptação.

Em Brandt (2006, pp. 161-162) está presente o debate a respeito da temporalidade do imaginário motor, que prevalece somente enquanto existe uma emergência organizacional. Passada a urgência, retorna o imaginário enganador. Nesse mesmo trabalho, Brandt lembra que o imaginário motor é proposto às pessoas que são “confiáveis” para o sistema organizacional. Verifica-se a discriminação na escolha dos trabalhadores que podem participar no envolvimento com o momento da criação. Para esclarecer os conceitos envolvidos com imaginário enganador e imaginário motor, é apresentada a análise feita por esse autor (Brandt, 2006, p. 162):

Aqueles que militam nas organizações devem reconhecer as frases: “Já vi esse filme antes” ou, “Esse filme eu já conheço”, repetidas nesses lugares, quando os novos projetos são informados às equipes de trabalho.

Por que isso? Porque todos sabem que a fase de criação é sempre temporária. Que o espírito de mudança não vigora por muito tempo. No final, alcançado o objetivo imediato, tudo retorna às condições anteriores. Esta frase que é muito usada no ambiente organizacional serve para desqualificar os projetos “inovadores” que nada mudam. Também, para desqualificar as convocações para reuniões participativas, onde não se pode falar abertamente, sob o risco de expor-se perante o grupo, de maneira incômoda para a posição ocupada.

Ao mesmo tempo, tenho em mente uma frase muito usada na cultura brasileira: “me engana que eu gosto”.

Parece que as pessoas têm alguma consciência sobre a manipulação a que estão submetidas nas instituições em geral, assim como no conjunto das relações. Portanto, percebem quando estão sendo usadas mediante o uso do imaginário, que está apoiado na ilusão, que é buscada pelos indivíduos para dar conta de suprir uma falta.

Estar no campo da fantasia traz ganhos e, por isso mesmo, se faz possível dizer: “me engana que eu gosto”. As pessoas “aceitam” que sejam “enganadas”, na medida em que algo lhes é dado em troca, para que gostem da condição de enganados. Sabem que o “filme é repetido”, mas junto com o filme, repete-se algum “pagamento”, que esperam receber como compensação.

Dejours (2002, pp. 116-118) relata um caso em que um psicólogo com especialização em psicossociologia, usa em um programa de treinamento certas informações que contêm inverdades para obter o compromisso de trabalhadores com medidas de segurança. Trata-se da tentativa de imputar nos profissionais a culpa pelos acidentes a partir do conceito de *poliacidentado predisposto*. Conforme as palavras de Dejours, os trabalhadores criticaram o processo. Trata-se visivelmente do fenômeno ao qual é feita alusão nesta tese, de que a culpa deve ser assumida pelos subordinados porque o líder como representante da instituição não pode carregar culpas.

A discussão empreendida a respeito do que seria uma existência no trabalho caracterizável como a de “ser uma pessoa de vestir a camisa”, confronta o que é esperado das relações nas organizações. Pode ser proposto que o fenômeno de “vestir a camisa” decorre, não somente do processo de “tratamento” da informação, mas do conjunto de providências a

seguir: a) no sentido de que é estabelecido um “jogo” em que as partes devem desempenhar os *scripts* formais designados pelo sistema organizacional para não sofrerem represálias; essa forma de conduzir as relações é construída a partir de um conjunto de políticas, normas, decisões, providências, falas e ações a cargo dos líderes para lembrar aos trabalhadores qual é o “jogo que está sendo jogado” e as conseqüências para quem se recusa a jogar esse “jogo”; b) a esse conjunto de modos de conduzir o tratamento das relações devem ser adicionadas as formas de provocar ilusões, que estão fundadas em um sistema de informações que constrói crenças sobre mitos e heróis da história organizacional e ao mesmo tempo promete um espaço para novos heróis e novos mitos; c) um conjunto de expectativas que promovem a confusão de sentidos, que se referem aos compromissos propostos para dar conta de satisfazer o trabalhador ou de trazer-lhe a realização pessoal, mas evidentemente não poderiam ser cumpridas se certas condições não forem viabilizadas, mas essas condições, ao trazerem dentro de si algo da impossibilidade, são, justamente o fator que leva a serem feitas tais promessas, clamando pelo espírito heróico; d) a negação da informação incômoda e a divulgação exagerada da informação conveniente, com a ressalva de que o termo *informação* no sistema organizacional não requer que corresponda obrigatoriamente à realidade ou verdade dos fatos, mas sim ao que é necessário ser informado para assegurar a continuidade da própria organização; e) a culpabilização dos trabalhadores por suas deficiências no cumprimento das obrigações impostas, implicando na necessidade de atuarem com o “comprometimento” modelar para afastarem de si mesmos a possibilidade de serem apontados como culpados.

Além do que está pontuado, evidencia-se que o “vestir a camisa” ocorre em certas ocasiões porque a pessoa não percebe a manipulação a que está sendo sujeitada. Porém também ocorrem situações em que a manipulação é percebida, mas a pessoa prefere “deixar-se iludir” porque precisa viver na ilusão de que o mal não a alcançará.

Arendt coloca outro problema relevante a respeito da atividade de pensar. Diz ela que o pensar “só ocorre em lugares onde o homem vive em condições de liberdade política, apontando a capacidade de pensar como a mais vulnerável das capacidades humanas (Damergian, 2009, p. 62)”.

A prevalência do homem moderno denominado por Ortega y Gasset como *homem-massa*, descortina uma sociedade que se submete às condições que privilegiam o consumir, implicando no não-pensar e na submissão. Damergian (2009, p. 69) discute esse tema lembrando que essa condição limita o desenvolvimento das potencialidades humanas e consequentemente o ser humano fica muito aquém de seu potencial. A falta de um projeto de

vida, tal como proposto por Ortega y Gasset, torna-se uma questão central e o *homem-massa* não constrói nada, vive à deriva, não explora as suas circunstâncias. Damergian considera que o projeto de que a sociedade carece deve ser um projeto de vida voltado para o desenvolvimento e o crescimento de nossa “humanidade” (aspas da autora).

Mattéi e Lévinas discutem sobre a relevância da presença do rosto como necessário para permitir inaugurar o instante ético e Damergian retoma essa discussão, trazendo a perspectiva de que ao reconhecer um rosto o sujeito defronta-se com a identidade do outro e é cobrado a relacionar-se com uma existência que não é a sua, que convive na sua presença ocupando espaços que conhece e pelos quais trafega. A totalidade passa a apresentar conteúdos diferenciados; assim convida a reconhecer o diferente do si mesmo e o diferente entre diferenças externas presentes entre nós. A presença de um rosto que se faz reconhecer atua como elemento desestabilizador do narcisismo exacerbado. A autora (2009, p. 72) comenta a respeito da importância do confronto ao outro procurando reconhecê-lo na medida de suas diferenças em relação a nós. Dessa forma, se está refutando a possibilidade de uma totalidade no sentido de igualdade, em que o externo se faz à nossa imagem e semelhança estrita.

Retomando Ortega y Gasset (1989), é colocada por Damergian (2009, pp.77-79) a discussão a respeito da tendência na nossa sociedade para a imposição de verdades. Ortega y Gasset define essa tendência como sendo a razão da sem-razão e segundo ele o *homem-massa* não aceita a discussão. Se não pode haver discussão, o espaço da interação se “abre” para formas que não se socorrem da conversação. É evidente que a violência surge como possibilidade nesse espaço. A autora propõe então que a negação da discussão, denominada *ação direta* por Ortega y Gasset, “não difere do acting-out da psicanálise, da transformação em ato, ..., passagem direta do mundo dos instintos para o mundo exterior, sem a mediação da razão, do pensamento, que tornam possível a discussão, o diálogo, condições para a convivência”.

Vive-se no mundo da desconfiança, do “viver contra”, pois se está subjugado pela competitividade que exacerba as manifestações narcísicas. Impõe-se, a partir dessa ausência da reflexão a respeito da presença do outro e da relação entre o eu e o outro, a ação direta contra esse outro; isso porque o outro se faz obstáculo para as realizações narcísicas ao também competir. Se, por outro lado, esse outro não tem a força para competir, mesmo assim a sua simples presença provoca no “eu” o movimento para a competição. Torna-se objeto a transpor, ultrapassar, atravessar, apagar, tal como a pedra incômoda do caminho da qual há que desviar; a pedra como presença incômoda que movimenta energias contrárias visando a

sua retirada do caminho, para permitir a redução do desgaste, do atrito, do desvio. Por que desviar do caminho se é possível saltar sobre o obstáculo ou destruir essa estrutura incômoda? Mesmo aquele que se afasta da competição, atrapalha, porque está no caminho do processo que deve seguir célere; quaisquer pensamentos atrasariam a marcha em direção ao consumo, ao sucesso, à realização narcísica.

Hannah Arendt discute a questão da educação como um dos fatores cruciais para a construção de um mundo humanista. Damergian (2009, pp. 81-84) faz eco do debate proposto por Arendt. A educação das crianças se subordina aos modelos impostos pela própria sociedade competitiva e violenta, contribuindo sobremaneira para a construção de mecanismos psíquicos defensivos, que são adotados desde a infância pelo homem moderno, para lidar com o mundo que se apresenta ameaçador.

Estaria sendo construído um mundo que reproduz o suposto básico de luta/fuga proposto por Bion (1975)? Um mundo em que ocorre o incremento da violência a partir da impossibilidade psíquica de resistir ao convite para a luta? Ou então um mundo em que uma maioria foge da luta proposta por uma minoria? Porém, na evasão para evitar a luta, corre-se o risco de estar cumprindo a função da pedra no caminho que se deixa destruir. A violência está presente quando se evita a luta da mesma forma que quando é aceita.

Cabe o reconhecimento da presença de mecanismos psíquicos individuais tais como identificação com o agressor. Decorrem comportamentos agressivos e surgem quadros depressivos, ou de isolamento, ante a impossibilidade de assumir-se como “eu potente”. A tirania do grupo que se desenvolve a partir da infância e/ou adolescência, encontra depois na vida adulta formas próprias de se manifestar contra bodes-expiatórios, assediados moralmente, em nome de um todo que se confunde entre grupo e organização/instituição. É difícil ocupar o lugar de sujeito ante um outro tão poderoso e abre-se o caminho para os quadros de sofrimento sem alternativas. Retomando o conceito de suposto básico de luta/fuga, não se pode deixar de registrar que existe uma relação direta entre a desconfiança e a necessidade de evadir-se ou lutar, porém a luta exige um eu potente ou um eu que não quer desistir, enquanto a fuga é realizada pelo eu que se sente impotente ou desiste.

Está presente o debate sobre diversas questões que se apresentam na sociedade moderna, indicativas da violência que se espalha por todos os âmbitos da vida humana. A pulsão de morte assume estatuto de dominância, confrontando àqueles que puderam alguma vez acreditar em um mundo de paz, onde o outro pudesse ser reconhecido em sua diferença e aceito como tal.

Na discussão da violência na sociedade atual e particularmente na organização do trabalho, fica-se perturbado com a facilidade que dispõem as personalidades que obtêm poder, para criar situações de sofrimento; também com a dificuldade das pessoas que têm pouco poder para resistir a esses ataques. Cabe o desafio de encontrar formas que permitam uma ação contrária a essa barbárie civilizatória, que se instala nesse entrecruzamento do psíquico com o social, quando o sujeito deve sair de si mesmo e interagir. Juntamente com Damergian, é preciso questionar a primazia do campo cognitivo, da racionalidade, da técnica enquanto formas de negar o mundo dos sentimentos.

No escopo desta tese também está presente o interesse pelo encontro dos modos de interação, que permitam a expressão dos afetos originados na pulsão de vida, que transcendem para as formas que expressam amor, pela vida, pelo outro, por si mesmo, mas amor no sentido do respeito à existência e ao direito de existir e ser. Encontrar o lugar da expressão dos afetos originados na pulsão de vida, dá ao sujeito a força que lhe permite confrontar a pulsão de morte. O ser humano é defrontado pela necessidade de re-encontrar as motivações que estão na base da construção da cultura, para sobreviver às dificuldades da existência, dentre as quais está presente a escolha de organizar-se para resistir à violência dos mais fortes.

Contudo, o desafio se apresenta poderoso, pois está presente a habitualidade em viver desse modo atual, porque a violência e a concupiscência estão justificadas a cada momento pelos discursos que convidam a consumir, inclusive os produtos que servem para a defesa em relação à própria violência e concupiscência. Sim, a barbárie civilizatória introduz consigo um sistema de auto-preservação do si mesmo, que evita a ruptura do sistema ao realizar a oferta de “vacinas”, que devem ser compradas para que se possa conviver com o mal-estar dessa cultura.

O presente capítulo discorre sobre a perspectiva de que a atuação da psicologia organizacional tem sido desde seu início, voltada para “instrumentalizar” os gestores dos sistemas organizacionais em práticas de gestão e liderança, que promovem a negação do sofrimento e da violência que é praticada em nome da rentabilidade ou do resultado; a negação de que ditos sistemas contenham dentro de si o mal que “pertence ao mundo”; a negação de que praticam o mal; para sentirem-se seguros de estarem do lado do bem, negando a si mesmos que sejam violentos. As consequências para os trabalhadores estão por demais expostas nas obras da psicodinâmica do trabalho e mesmo da ergonomia. Todavia, as consequências negativas para todos, o que inclui os próprios ocupantes dos cargos gerenciais, repercutem em patologias diversas que chegam às clínicas médicas e psicológicas, porém disfarçadas como tendo sido ocasionadas por problemas pessoais; isto devido a dificuldades

em lidar com as situações que promovem *stress* ou devido à tendência para desenvolver ansiedade.

Faz-se necessário contribuir no âmbito da psicologia, com propostas no sentido de estabelecer um espaço de interlocução e mediação envolvendo as contradições do sistema, as questões que envolvem as demandas de sujeitos e grupos, as imposições que partem dos sistemas de poder, bem como as exigências que envolvem a continuidade do sistema organizacional; um espaço em que se encontram ao mesmo tempo, a organização através de seus líderes e os trabalhadores, estes como membros de equipes de trabalho. Um espaço que contribui para uma inserção minimamente saudável do trabalhador na organização e em relação à tarefa. O conceito de “espaço de palavra” discutido anteriormente, pode fundamentar essa proposta.

Entretanto, um “espaço de palavra” não pode ser estabelecido por decreto, mesmo que a organização do trabalho afirme que privilegia a transparência e ainda, que as portas dos líderes estão sempre abertas para todos os funcionários. Esse espaço precisa ser construído pelos esforços cotidianos daqueles que detêm o poder, na medida em que consigam abrir-se para reconhecer a necessidade de receber os demais trabalhadores, escutá-los, compreender suas solicitações e questionamentos, interessar-se por suas demandas e atuar considerando essas mesmas demandas, bem como lidar adequadamente com as possibilidades e impossibilidades dos possíveis encaminhamentos dessas questões, dentro dos sistemas organizacionais.

Torna-se necessário chegar a uma proposta que contemple a formação, ou melhor a reeducação dos líderes, uma vez que são realizadas por eles certas formações em liderança que não dão conta do problema que está sendo debatido. A reeducação, para que obtenham a necessária capacitação requerida para estabelecerem os fundamentos do “espaço de palavra”, de modo a permitir-lhes desenvolver formas de lidar com o outro a partir do reconhecimento desse outro como sendo diferente de si mesmo, bem como das próprias dificuldades para relacionar-se com esse outro. Ainda, a reflexão sobre a própria submissão “incondicional” aos imperativos da competitividade e à ideologia do sucesso. Tendo estabelecido esse “espaço de palavra”, o líder de equipe *libera* de seu autoritarismo as pessoas que lhe são subordinadas, para que possam assumir, gradativamente, o estatuto de profissionais respeitados, portanto não-aviltados, com adequada autonomia criativa e decisória.

3 O *INSIGHT* PSICOLÓGICO E A REEDUCAÇÃO DOS LÍDERES

A discussão requer a introdução da reflexão ética sobre a *existência humana* no trabalho organizado; portanto uma ética humanista sobre a existência no ambiente da competitividade, que possa confrontar as questões que envolvem liberdade, dialética e possibilidade de mudança.

Damergian (1988) discute a respeito da possibilidade de formação de líderes que possam atuar como modelos saudáveis de identificação, a partir dos pensamentos de Kurt Lewin e Money-Kyrle.

Em sua tese de doutorado, essa autora retoma a discussão sobre a construção da Teoria de Campo de Lewin e seus princípios fundados na Gestalt, demonstrando o quanto há de similaridade conceitual entre a Teoria de Campo e a Psicanálise. Ao propor esse debate, Damergian abre espaço para a reflexão sobre uma psicologia social que considera o âmbito de um inconsciente na interação humana; em decorrência abre possibilidades de mudança social aprofundada, ao estabelecer o espaço de intervenção social de modo a incluir o campo psicológico em sua totalidade, implicando em todas as dimensões que o psiquismo pode abarcar.

Lewin (1975 & 2001) estabeleceu as bases da possibilidade de mudança social a partir da teoria de campo e do método denominado pesquisa-ação. O autor aponta a importância da mudança de valores e condutas, o que requer investimentos sociais nesse sentido, que devem ser conduzidos por um líder preparado para essa finalidade. Fundamentou-se em pesquisas que lhe permitiram compreender a importância da função de liderar no contexto social e de qualquer grupo, inclusive o quanto interfere na dinâmica do grupo a influência da presença do líder autoritário ou democrático. De acordo com o pensamento desse autor, é possível obter mudança social a partir de interferências no campo psicológico que sustenta o indivíduo; e o grupo constitui o espaço privilegiado dessa intervenção. A oportunidade de inserção de modelos saudáveis de identificação nos espaços grupais para desempenhar a função de liderar, apresenta o potencial de criar o movimento contrário à violência, portanto voltado para as trocas afetivas. Porém, surge a necessidade de assegurar que o líder humanista tenha autonomia suficiente para não precisar se submeter à violência que o antecede na instituição.

É de fundamental importância o debate promovido por Kurt Lewin a respeito das conclusões propiciadas pelo experimento de Lippitt e Lippitt e White na Iowa Child Welfare Research Station sobre a influência das *atmosferas* ou clubes democráticos, autocráticos e de laissez faire, envolvendo crianças, que esse autor apresenta no texto denominado Experimentos com espaço social (Lewin, 1975, pp. 87-99). Nessa experiência foram envolvidas crianças na fabricação de máscaras, tendo-se organizado os grupos de modo a ter-se um grupo com líder democrático e outro com líder autoritário; mais tarde foi incluído o grupo com líder laissez faire. O autor nos traz evidências de que a imposição de um clima violento – no sentido de eliminação do diálogo – ,favorece a ocorrência de dominação hostil, crítica hostil, menor frequência de cooperação e de elogios mútuos, atitudes extremamente pessoais, submissão maior ao líder, favorecimento ao surgimento de bodes expiatórios, competitividade exacerbada, agressão e apatia tornando-se frequentes (Lewin, 1975, pp. 87-99).

Essas experiências permitem propor que a forma de relacionar-se com a equipe que é adotada pelo líder estabelecem a qualidade do ambiente, bem como as respostas dos liderados. O líder que nega o espaço da conversação aos liderados ao tomar para si o direito da palavra que leva à ação do grupo, promove a agressividade e a apatia. Note-se que nesse caso está presente a possibilidade de uma analogia com os supostos básicos de luta-fuga de Bion.

Kurt Lewin distingue quatro tipos de aprendizagem interferentes no processo de mudança: a) mudança na estrutura cognitiva; b) mudança na motivação; c) mudança na ideologia, caracterizada pela afiliação a diferentes grupos; d) controle voluntário da musculatura, portanto controle dos movimentos corporais. Fica implícito na proposta desse autor, que o processo de aprendizagem para mudança não pode focalizar menos que a presença simultânea dos quatro tipos propostos de aprendizagem. Exemplificando, para abandonar um hábito inconveniente, tal como a tendência para um exacerbado autoritarismo que está vinculado ao uso de palavras violentas ou ameaças, não basta adquirir consciência a respeito dos malefícios do hábito, embora essa consciência represente o início do processo que pode levar à mudança; é necessário surgir também motivação para a mudança e ainda assim, são necessários mais dois movimentos adicionais, um deles, o de deixar de estar no grupo que está ideologicamente envolvido com o autoritarismo exacerbado e, consequentemente substituindo-o por grupos que permitam a abertura para novas possibilidades; a última aprendizagem requerida refere-se ao controle pessoal do movimento que leva a utilizar *skills* que denotam violência.

Ao debater o tema da reeducação visando nova conduta, conhecimento e aceitação de novos valores, esse autor (2001) discute um conjunto de tópicos considerados essenciais, que são os seguintes:

- 1) São fundamentalmente semelhantes os processos que governam a obtenção do normal e do anormal.
- 2) O processo reeducativo tem de realizar uma tarefa que equivale essencialmente a uma mudança cultural.
- 3) Mesmo ampla experiência direta não cria automaticamente conceitos corretos.
- 4) A ação local não é menos dirigida pela percepção que a ação física.
- 5) Via de regra, não basta o domínio do conhecimento correto para corrigir a percepção errada.
- 6) Os estereótipos incorretos (preconceitos) são funcionalmente equivalentes a conceitos errôneos (teorias).
- 7) Mudanças de sentimentos não acompanham necessariamente mudanças da estrutura cognitiva.
- 8) Uma mudança da ideologia de ação, uma aceitação real de um conjunto modificado de fatos e valores, uma mudança do mundo social percebido – os três não passam de expressões diferentes do mesmo processo. Nesse tópico o autor inclui dois pontos para ilustrar o dilema vivenciado pelo sujeito: a) Lealdade para com os antigos valores e hostilidade para com os novos; b) Reeducação e liberdade de aceitação.
- 9) Geralmente, a aceitação do novo conjunto de valores e crenças não pode ser efetuada ponto por ponto.
- 10) O indivíduo aceita o novo sistema de valores e crenças quando aceita pertencer a um grupo. Isto porque o novo sistema deve dominar a percepção desse indivíduo.

A respeito dessa última colocação, Freud (1995) afirma que um indivíduo poderá ter maior facilidade para manter a integridade de seu Ideal de Ego, de modo a impedir a sua substituição totalizante pelo Ideal de Grupo que é proposto por um líder poderoso, se esse indivíduo puder participar de diversos grupos.

Contudo, torna-se relevante trazer de Damergian (1988, p. 78) um trecho em que discute a partir do pensamento de Lewin, sobre a importância de iniciar-se pelo líder o processo de mudança social:

Diz ele (Lewin) que, para provocar mudanças no sentido da democracia, é necessário criar-se um tal tipo de situação em que, durante um certo tempo, o líder tenha um controle

suficiente para impedir as influências que considera indesejáveis, e possa manipular até certo ponto a situação. Durante o período de transição o objetivo do líder democrático, ..., terá de ser o mesmo de um bom professor, ou seja, tornar-se supérfluo para ser substituído por líderes saídos do próprio grupo.

Essa afirmação de Lewin deve ser interpretada com o devido cuidado, pois facilmente poderá ser usada por líderes autoritários e perversos de um modo prejudicial.

A partir do pensamento desse psicólogo social, abre-se um caminho para pensar mudanças nas relações que estão submetidas a uma assimetria de poder, que implicam no uso inadequado de autoritarismo. O aspecto que constitui a essência do processo de mudança em Lewin, refere-se à liberdade; e ela é ampliada quando se consegue pertencer a grupos distintos, de modo a obter-se uma influência positiva a partir da diversidade de referenciais ideológicos que vêm de grupos diferentes, com líderes também diferentes, nos quais seja possível estabelecer diálogos suportados na liberdade de expressão e criação. É preciso contar com a disponibilidade de um grupo que possa constituir o espaço dessa liberdade ideológica, um grupo “sadio” em que prevalece a atuação do líder democrático.

Ao debater sobre mudança social, Damergian (1988, p. 77) coloca a seguinte perspectiva: “não é algo que se pode fazer de cima para baixo, de forma impositiva”. Essa autora, sustentada em Lewin e Money-Kyrle, propõe que torna-se necessário trabalhar com modelos e complementa afirmando, que o modelo que estabelece as bases das relações humanas é constituído na relação mãe-bebê. É preciso investir nos modelos de identificação; isso implica em criar condições sociais propícias para que as novas gerações se formem em bases psicologicamente mais saudáveis, quando comparadas às gerações anteriores.

Surge assim, para as ciências humanas e sociais, o duplo desafio de formar gradativamente melhores gerações e ao mesmo tempo, criar as condições que permitam iniciar e desenvolver esse processo de mudança social. É preciso contar com um método e uma técnica. O modelo inicial mãe-bebê, é constituído dentro de uma relação que vai sendo ampliada com a entrada dos outros significativos, pai, irmãos, demais familiares, amigos, professores... . O grupo como processo que permite rever a forma de relacionar-se, parece apresentar potencial poderoso para essa mudança. Damergian (1988, p. 81) enfatiza esse aspecto com a seguinte afirmação: “Como diz Lewin, o grupo é realmente o solo em que a pessoa se apóia, aquilo que lhe dá segurança e fortalece seu sentimento de identidade”. Mas coloca uma ressalva de Lewin: “Contudo, corremos o risco de filiar-nos a grupos que sabotam e destroem a nossa identidade”.

Essa mesma autora lembra em Lewin a discussão da “problemática da mudança cultural, que promova uma ordem social democrática e com melhor qualidade de vida” e complementa (1988, p. 84):

Ele (Lewin) parte da consideração da cultura como equilíbrio, como um processo vivo (portanto, como um organismo vivo), composto de numerosas interações sociais. Um determinado nível de equilíbrio é estabelecido e, a partir daí, certos processos auto-reguladores entram em funcionamento para manter a vida do grupo no nível estabelecido. Lewin coloca então a questão de que o problema geral de mudar a atmosfera social de uma fábrica, ou da cultura alemã (ou da mudança para uma atmosfera mais saudável, podemos acrescentar), é o seguinte: como é possível provocar uma situação que mude permanentemente o nível em que forças antagônicas encontram o seu equilíbrio virtualmente estacionário?

Fica evidente que o conceito de equilíbrio em Lewin leva em conta a existência de uma condição dinâmica, pois forças antagônicas dificultam o alcance do que poderia ser caracterizado como um equilíbrio estacionário. Essa discussão de Damergian é por ela complementada com a reflexão de que um processo como esse, está colocando a mudança cultural em paralelo com o processo de crescimento da personalidade; ainda, que esse processo está relacionado ao conceito de mudança catastrófica de Bion, pois fatos interferem em campos diversos da vida, seja no âmbito individual, grupal ou social, provocando movimentos disruptivos sobre estruturas pré-existentes (Damergian, 1988, p. 86).

Portanto, surge o desafio de disponibilizar um grupo que cumpra a função de promover essas condições que contribuem para o crescimento da personalidade; um grupo que possa constituir-se como ambiente psicologicamente sadio. Se o grupo primário, constituído a partir da relação mãe-bebê, não foi minimamente sadio, o desafio aumenta, pois é preciso chegar a uma construção grupal que permita fazer alguma coisa de mudança social de caráter saudável, apesar de uma história pregressa do participante que não inclui suficientes referenciais amorosos. É preciso promover um processo de autoconhecimento, tal como é colocado por Damergian (1988, p. 82).

Em termos de psicologia social, a partir dos fundamentos colocados nas propostas de Lewin, torna-se pertinente a reflexão a respeito do espaço vital de um indivíduo, na medida em que implica simultaneamente um aspecto individual, os grupos de pertença bem como a sociedade, abrangendo ao mesmo tempo passado, presente e futuro; este último implicando em esperança ou sua ausência; um conjunto de fatos que se tornam psicológicos.

Nas palavras de Lewin (1975, p. 119), esperança significa: “um dia, no futuro, a situação real vai-se transformar e se tornar igual ao que desejo”. Esperança significa similitude entre o “nível de expectativa” do indivíduo e o “nível de irreabilidade” de seus desejos. Um processo em que as atuações do indivíduo que fazem parte de seu passado, são

trazidas para o presente no grupo que assim, na reflexão conjunta e debate, constrói novas possibilidades de atuação, apresenta o potencial de permitir a construção de uma nova perspectiva para os participantes, implicando em esperança. O campo psicológico de cada um pode ampliar-se na troca de experiências e perspectivas que criam bases ampliadas conjuntas, para pensar sobre possibilidades diferenciadas de atuação para cada um que participa.

Lewin também discute a respeito do conceito de *moral*, no sentido de “agüentar, enfrentar situações desagradáveis ou perigosas” (Lewin, 1975, p. 122). A esse respeito, o autor afirma que um indivíduo pode suportar algo desagradável se houver a perspectiva temporal adequada, sobre o desaparecimento dessa condição. Em outro momento, Lewin (1975, p. 123) propõe que existe um elo significativo entre a persistência e a perspectiva temporal. A partir desse pensamento, chega ao conceito de *moral de grupo* como estando relacionado também a uma perspectiva temporal (Lewin, 1975, p. 125). Depreende-se de sua leitura, que o moral do grupo e dos indivíduos que pertencem ao grupo está diretamente relacionado à esperança, que por sua vez está suportada em uma perspectiva temporal. Ao mesmo tempo, deve ser considerado que o nível de irrealidade, que está presente nas experiências e no nível de aspiração, será condição importante para influir na persistência e capacidade de suportar eventos desagradáveis.

O mesmo autor ainda debate a respeito da coerência entre os níveis de aspiração e os objetivos confrontados à realidade, cuidando para que o indivíduo consiga proteger-se contra o fracasso. Também estão presentes os valores que podem confrontar-se à realidade. Se o indivíduo está fechado em seus valores, pode repetir-se nas formas de atuação do passado, sem construir um futuro diferente das experiências anteriores. É preciso estabelecer um processo de mudança que permita sair da repetição, para que os níveis de aspiração se transformem em objetivos coerentes, bem como para que as formas de atuação saiam dos modelos de repetição. Assim, pode-se falar em esperança (Damergian, 1988, p. 108).

Damergian coloca também a questão de ser livre para entrar no grupo e sair dele, fundada nos pensamentos de Erickson e Kurt Lewin. Traz as palavras de Erickson, lembrando que a totalidade não abre essa possibilidade, pois os seus limites são rígidos e é tão inclusiva quanto exclusiva. Pode-se, em função disso, pensar no sofrimento como decorrente da impossibilidade de encontrar uma saída para uma vivência que traz sofrimento. Se uma condição transitória se transforma em finalidade fixa, o sujeito fica aprisionado e estabelece-se o que Erickson denomina *desconfiança básica*, contraposta ao conceito de *confiança básica* desse mesmo autor (Damergian, 2009, pp. 87-89).

Contudo, ao colocar-se em pauta o suposto básico de luta/fuga de Bion, é incluída na questão a implicação existente entre uma desconfiança e a necessidade de evadir-se ou lutar. Damergian (2009, pp. 89-93) discute sobre o sujeito que nega a si mesmo e faz então referência a S. E. Asch, que analisa os aspectos dolorosos da influência do grupo ao levar o sujeito a negar-se, chegando à dupla exigência da vida social, de “confiarmos nas pessoas e, ao mesmo tempo, sermos capazes de afirmar a própria verdade”.

Freud (1996) e Enriquez (1991) discutem a respeito do triunfo da pulsão de morte. Nas palavras de Damergian (2009, p. 95):

Para Enriquez, ela (a pulsão de morte) não é apenas a pulsão de destruição específica do ser humano contra a qual a civilização deve lutar. Seus aspectos repetitivos, homogeneizantes e cruéis, suas formas de agressividade contra a natureza, a outros grupos, aos “exteriores ao grupo”, suas técnicas de exploração do homem são caracteristicamente inerentes à civilização.

Retomando Damergian (2009, p. 95), é encontrada a seguinte afirmação: “Esse triunfo da pulsão de morte se torna maior à medida que o ser humano ... se atola no lodaçal de seu narcisismo, de sua onipotência, de seus instintos, distanciando-se cada vez mais de si mesmo, do outro, do que está além, do que dá sentido à existência”. Em outro momento (2009, p. 142), ela retoma a obra de Money-Kyrle, para quem é necessário colocar as “questões formuladas por Platão a respeito dos problemas básicos da Ética e da sua indagação: “Quais são a moral e a política dos homens de saber?”” O autor discute o conceito de saber e sabedoria. Sua resposta indica estar se referindo a uma visão de sabedoria que implica o campo psicológico, mas que ao mesmo tempo parece não se limitar a ele.

Esse questionamento contribui para diferenciar conhecimento como função cognitiva e sabedoria. Money-Kyrle (1996, pp. 283-289) parte para a discussão sobre a ética relacionada ao desenvolvimento da sabedoria e estabelece o debate a respeito de como, ao aumentar a consciência de nós mesmos, temos afetada a nossa moral e política. Dando continuidade ao pensamento de Platão, Money-Kyrle coloca os desafios que se antepõem ao homem que deve atuar como sábio. Fica implicado que a sabedoria decorre de um processo de autoconhecimento. Essa discussão está embasada também na proposta do autor, de que a psicanálise constitui um método apropriado para obter autoconhecimento, lembrando que o *insight* psicológico não corresponde a um mero conhecimento das ciências. O autor esclarece que a mudança emocional no processo psicoterápico que ocorre em função de “reasseguramento”, não garante progresso durável, enquanto a “interpretação” apresenta o potencial para o *insight* psicológico, considerado essencial para a obtenção do que ele

denomina “sucessivos clarões de autoconhecimento despertados pela interpretação – que dá início e mantém ao processo terapêutico”.

Damergian (2009, p. 144), fazendo eco ao pensamento de Money-Kyrle, enfatiza que as mudanças na atitude moral do paciente são extremamente importantes, como efeito daquilo que ele aprende sobre si mesmo, entre as várias mudanças de sentimento e desejo que ocorrem no processo analítico. A autora então se refere ao conceito de Money-Kyrle sobre impulso moral: “um impulso para fazer ou deixar de fazer alguma coisa porque o deixar de fazê-la, ou fazê-la, suscitaria em sentimento de culpa”.

Ao debater sobre a culpa, Money-Kyrle (Apud Damergian, 2009, pp. 144-145) coloca em questão a primazia da moralidade que se sustenta no superego freudiano, “predominantemente, uma moralidade regida pelo medo, movida pelo temor da castração e pela figura de um pai introjetado mais aterrador e menos realista que o pai externo da percepção”. Ressalta que essa moralidade é relativa, pois “oscila tanto em sua superestrutura quanto na vontade da autoridade que deve ser obedecida e apaziguada pela obediência”. Lembra então o autor, que “o autoconhecimento produz mudanças significativas na moralidade do superego na medida em que ela se baseia em temores irracionais, como a ansiedade de castração, que já não se justifica na situação atual do paciente”. Decorre na análise o efeito de enfraquecer o medo e a moralidade em que esse medo se baseou. Nesse processo analítico surgem, gradativamente, os sentimentos depressivos em função do remorso por danos causados ao objeto bom; decorre a vontade de reparar.

O pensamento de Money-Kyrle é complementado da seguinte forma:

Uma vez que o bom objeto que é danificado, quer na fantasia, quer de fato, tende a converter-se em perseguidor, os dois elementos estão, talvez desde o começo da posição depressiva, quase inseparavelmente combinados. Mas podem se combinar em proporções muito diferentes, e as proporções em que estão combinados, em qualquer indivíduo, determinarão o tipo de sua consciência, a espécie de situação que a gera e a natureza da ação que a impele (Damergian, 2009, p. 146).

Money-Kyrle (1996) discute a respeito da existência de dois tipos de consciência moral. Uma delas está relacionada à culpa ensejada nos indivíduos em que predomina um superego persecutório, que são tentados a desafiar a figura interna e são cobrados no sentido de obedecer. A outra consciência moral seria característica dos indivíduos em que predominam figuras internas amorosas, que sentem culpa na eventualidade de haverem provocado sofrimento ao objeto. Essa proposta inclui a perspectiva de que os indivíduos que apresentam consciência moral predominantemente persecutória, agem por propiciação; ou seja, procuram agradar ao objeto perseguidor, enquanto os indivíduos que apresentam uma

consciência moral que privilegia o elemento depressivo, com menor incidência da persecutoriedade, agem por reparação, precisando reparar o mal causado ao objeto (Damergian, 2009, pp. 146-147). Continuando a leitura de Money-Kyrle, cabe o debate sobre as ações dos indivíduos na sociedade, diferenciando aquelas que partem do movimento para a propiciação das que buscam realizar a reparação, explicitando que as conseqüências são opostas em termos de bem-estar e compreensão entre as pessoas. Damergian esclarece as palavras de Money-Kyrle: “O que o autoconhecimento pode fazer é apenas enfraquecer indiretamente os impulsos que a motivaram (referindo-se à culpa) e ajudar a libertar a reação reparadora da destrutividade irreduzível que ainda resta no inconsciente”. Ou seja, a análise conduzida de acordo com a proposta ética implica em aumento de culpa, porém culpa depressiva; e o que diminui são os conflitos que levam à depressão.

Ao realizar a discussão sobre o humanismo, Money-Kyrle (1996) destaca que esse é um dos atributos possíveis de se obter por meio do *insight* psicológico. Esclarece que existe um elo causal entre a posse de certa espécie de consciência e a posse de certa sabedoria; coloca então a proposição de que os indivíduos podem ser classificados em quatro grupos principais de acordo com a sua consciência moral. Um primeiro grupo, denominado *hipomaníacos*, composto de pessoas que parece não terem nenhuma moralidade, porque negam a sua culpa inconsciente, não tendo consciência de si mesmos quanto à culpa; um segundo grupo composto pelos *hipoparanóides*, que contempla os que estão convencidos de serem moralmente superiores aos demais e de superarem os outros em virtudes, sendo supercríticos na posição de negarem a culpa em si mesmos e encontrando-a facilmente nos outros, embora vivam aterrorizados quanto à possibilidade de que a verdade a seu respeito seja descoberta; um terceiro grupo composto de indivíduos que têm a consciência de ter uma consciência, mas apresentam *consciência autoritária*, estão submetidos à culpa persecutória e agem por propiciação, sendo obedientes a um superego extremamente exigente ou aos seus representantes externos e autodisciplinados, mas duros; o quarto grupo contempla também indivíduos que têm consciência de ter uma consciência, mas se diferenciam do grupo anterior porque apresentam *consciência humanista*, a sua sensação de perseguição é pequena e a capacidade para sentir culpa depressiva está relativamente preservada, tendo menos medo de desobedecer, mais consciência do desconforto que sentem pela deslealdade em relação aos objetos bons, sendo mais bondosos e mais disponíveis para defender os erros dos outros. Em síntese, o autor propõe os seguintes grupos de consciência moral: *hipomaníacos*; *hipoparanóides*; *portadores de consciência autoritária*; e *portadores de consciência humanista*. É importante ressaltar que essa classificação não é rígida, podendo um indivíduo

transitar de um grupo para outro, em especial entre os dois últimos grupos que envolvem indivíduos que têm consciência de ter uma consciência. Além disso, deve ser frisado que a consciência humanista é possuída com exclusividade por aqueles que estão relativamente livres de pontos cegos e estão capacitados a sentir o que está em seu próprio interior (Money-Kyrle, 1996 & Damergian, 2009).

Segundo Money-Kyrle, conforme é enfatizado por Damergian, o processo de análise que movimenta a passagem da consciência autoritária para a consciência humanista, acaba sendo o efeito moral de qualquer aumento nesse tipo de sabedoria, que consiste no *insight* e no autoconhecimento. Completam dizendo, que isso é verdade independentemente se é realizado por meio de uma análise formal ou por outro meio.

Em outro momento, Money-Kyrle, retomado na obra de Damergian (2009, pp. 153-154), demonstra estar preocupado em evitar o ressurgimento de movimentos políticos como o nazismo, bem como a ascensão ao comando das nações, de pessoas que não sejam portadoras de consciência humanista. A autora então discute sobre modelos saudáveis que têm a sua primeira referência na mãe como *ponto fixo*.

É preciso esclarecer o conceito de *ponto fixo*. A partir de uma nova leitura do pensamento kleiniano, Damergian propõe esse conceito, correspondente ao objeto bom, “a mãe amorosa, que deve se constituir em núcleo do ego, estimulando a pulsão de vida, impulsionando o crescimento do amor na personalidade do bebê”. De acordo com a autora (2009, p. 122),

Esse objeto externo, ..., não é internalizado passivamente, pois sofre a influência das fantasias inconscientes do bebê, das pressões instintivas que atuam dentro dele, das angústias derivadas da pulsão de morte, da passionalidade de seu amor pela mãe, odiada quando frustra seus desejos de gratificação.

A aprendizagem sobre formas de relacionar-se é influenciada desde tempos primitivos do psiquismo por essa mãe, *ponto fixo* proposto por Damergian. Segundo ela (2009, p. 122),

O ambiente facilitador, amoroso, é uma condição essencial para que a personalidade cresça numa direção saudável. A mãe suficientemente boa, o seio bom, a mãe capaz de efetuar a rêverie, são expressões empregadas por Winnicott, Klein e Bion, para designar a mãe capaz de ser continente para as angústias do bebê. Capaz também, diríamos, de oferecer um ponto fixo, um ponto seguro que acolha e alavanque o crescimento emocional do bebê. O meio pode atuar também como tristemente mortífero para ele quando a mãe ou representante é incapaz de continência, acolhimento, quando motivos psicológicos, sociais, econômicos, basicamente a falta de amor, dificultam o estabelecimento desse primeiro e fundamental vínculo.

De acordo com a mesma autora (2009, pp. 167-168):

O terreno firme, estável, de que fala Lewin, o grupo, no qual a pessoa possa se apoiar e situar começa a nos ser construído a partir da mãe boa, o ponto fixo que escora a alavanca do

crescimento. A mãe, o suporte, o ponto de apoio é quem faz, fundamentalmente, este papel: objeto bom, núcleo em torno do qual o ego se estrutura, ensina-nos Klein. Ela é o primeiro e básico modelo saudável de identificação. Depois vem o grupo familiar, o grupo ampliado, o líder humanista, construtivo. Todos são modelos de identificação. É crucial que sejam bons modelos, amorosos, saudáveis, a permitir identificações que enriqueçam a personalidade, estimulem a pulsão de vida, com todos os seus correlatos, a partir do amor: ética, justiça, solidariedade, fraternidade.

Na discussão de Damergian sobre a possibilidade de evitar-se o ressurgimento de líderes violentos, não humanistas, na sociedade em geral, ao estar-se fundamentado no conceito de mãe como *ponto fixo*, ocorre a ampliação conceitual para incluir a posterior participação dos educadores, especialmente dos que trabalham com os adolescentes e também, incluir os líderes. Dessa forma são encontrados fundamentos para estabelecer uma correlação entre as propostas de Money-Kyrle e Lewin, ambos propondo criar as condições favoráveis para mudança a partir de modelos saudáveis. Nessa proposta, Damergian (2009, p. 166) considera fundamental o trabalho recomendado por Lewin, no sentido de que ocorra o desenvolvimento de líderes por meio de um processo conduzido por líderes democráticos.

Cabe valorizar a evidência de que os dirigentes políticos de uma nação na vigência do regime democrático, estão expostos à crítica da opinião pública, mas mesmo assim é relativamente comum que líderes do tipo *hipomaníaco e hipoparanóide* se tornem dirigentes nacionais. A presente tese discute o ambiente dos sistemas organizados de trabalho, em que a influência da opinião pública é mínima ou inexistente e está presente a tendência para ter-se, seu comando estratégico, indivíduos que não têm consciência de que têm consciência. Essas personalidades precisam contar em suas equipes com indivíduos encarregados de liderar os funcionários, que atuem por propiciação, sendo obedientes e cumprindo ordens sem questioná-las. Parece então que a possibilidade de contar-se nos sistemas organizacionais do trabalho, com líderes portadores de consciência humanista, passa a constituir um desafio poderoso, pois o foco exagerado na competitividade tende a impedir que esses indivíduos atuem por reparação.

Money-Kyrle trabalha com o conceito de modelos saudáveis no exercício da função de liderar, portanto dentro da linha de pensamento de Damergian, que pugna pela possibilidade de ter-se no comando das instituições os modelos saudáveis de identificação. Essa autora também lembra que Lewin propõe modelos saudáveis, em contraposição a outros modelos que não o são, uma vez que esse psicólogo social enaltece as características do líder democrático que foram validadas em suas pesquisas, bem como na criação de uma *atmosfera grupal* democrática.

Damergian também discute sobre o processo de mudança social a partir das propostas de Lewin; assim estabelece a relevância de alguns supostos para obter mudança que venha confrontar-se à violência. A autora retoma a problemática da formação da criança, o que requer a atuação de uma boa mãe e a questão da formação do jovem, vendo que este se afasta do mal na medida de sua participação em variados grupos, ao lhe serem assim oferecidos variados modelos saudáveis de identificação. Porém, recorda a advertência de Lewin quanto aos riscos de que o indivíduo intolerante assuma o poder no grupo, discriminando, perseguindo e eliminando aqueles que não são iguais ao que é proposto por ele. Segundo Lewin, a mudança cultural exige que o equilíbrio de forças seja colocado permanentemente em crise e que poderes profundamente enraizados sejam desenraizados de modo a permitir espaço para novas formas de poder. O processo se completa com a proposta de um novo padrão cultural, que possa ser contraposto ao padrão antigo. A autora propõe que a formação de modelos saudáveis de identificação constitui a chave do processo de mudança social.

Interessada no debate a respeito do amor como sinônimo da pulsão de vida em sua manifestação sublimada, em outro momento, a mesma autora estabelece o elo entre os pensamentos da filosofia clássica e moderna, bem como dos filósofos da Igreja Católica.

A partir da discussão proposta por Aristóteles em *Ética a Nicômaco*, quando debate a respeito da amizade, Damergian (2009, p. 187) lembra que “Os homens nobres, bons, virtuosos, capazes de amar, são os pontos fixos, modelos saudáveis de identificação de que falamos. Já os homens maus, que influenciam maleficamente os demais, constituem os modelos doentios, que chamaremos a partir de agora de “pontos instáveis””. A autora argumenta na mesma página: “os “pontos instáveis” desestruturam, atacam, corroem os alicerces frágeis do terreno onde o amor ainda não chegou a florescer”. Ela está se sustentando na busca do amor em seu sentido de amizade – *philia* para os gregos – mas também do amor de renúncia que nasce do compartilhamento – *ágape*, doação para os gregos – ; chega então à discussão que faz Arendt a respeito do amor ao próximo a partir de Santo Agostinho, como renúncia sem diferenciação a partir da compreensão do si mesmo

Ao envolver-se na discussão do pensamento de Kierkegaard, para ampliar a compreensão sobre o amor ao próximo, Sueli Damergian coloca a idéia do amor ao alter, o outro diferente que é transformado em igual ao ser amado; assim chega ao conceito de próximo como aquele com o qual se tem uma obrigação; ainda, que é mostrado no ato de cumprir essa obrigação, que se está abrindo mão do narcisismo em favor desse outro. Devido à ameaça ao narcisismo que implica essa afirmação, estando apoiada em Freud e Kierkegaard, conclui que “não é possível amar ao próximo se não se é capaz de amar a si mesmo da

maneira certa”. Kierkegaard discute sobre a dificuldade do homem para amar a si mesmo na medida em que faz realizações que contrariam o bem do si mesmo, ao estarem presentes a traição e a infidelidade, não somente para com os outros, mas principalmente contra si mesmo, gerando infelicidade para si. É a partir dessa discussão, que Kierkegaard propõe abandonar o amor de *Eros* e *philia* para o amor de *ágape*, o compartilhamento (Damergian, 2009, pp. 191-196).

Arendt coloca o tema do perdão contraposto à punição, bem como a referência sobre ter sido Jesus de Nazaré quem introduziu o perdão na esfera dos negócios humanos. O perdão passou então a possibilitar a liberação do homem para que a vida pudesse continuar. O trecho seguinte de Damergian (2009, pp. 197-198) reproduz o pensamento de Arendt:

Como alternativa, mas não como oposto ao perdão, existe a punição. Há um aspecto comum ao perdão e à punição, diz Arendt, que é a tentativa de pôr fim a uma ação que poderia continuar sem cessar quando nada se faz para interdi-la. As ofensas que desde Kant são chamadas de “mal radical” são caracterizadas, afirma Arendt, pelo fato de os homens não poderem perdoar aquilo que não podem punir, nem punir o que é imperdoável.

A questão que surge como fundamental, refere-se à responsabilidade que se deve ter em relação ao próximo, em constante vigilância contra a violência que se manifesta nas relações humanas. É preciso contar com modelos de identificação saudáveis na sociedade, para que as determinações que emanam das figuras de autoridade sejam voltadas para o bem e dificultem a prevalência da violência.

É necessário que ocorram nas pessoas mudanças importantes e suficientemente profundas, principalmente naquelas que exercem o poder. A psicanálise propõe-se como método à disposição para a mudança interior, na medida em que usa a técnica da interpretação dentro do campo transferencial; o grupo de fundamentação psicanalítica conserva a interpretação e amplia o campo transferencial com a inclusão das transferências cruzadas; a teoria de campo propõe o grupo em contexto de campo psicológico que é afetado com a intervenção na modalidade pesquisa-ação, que permite alterar o equilíbrio de forças e assim desenraizar padrões antigos e introduzir novos padrões culturais.

Ao concluir-se a sequência de discussões teóricas em que são colocados em pauta os pensamentos de autores que abrem as perspectivas da atuação humanista, bem como da possibilidade de mudança em pessoas que detêm poder, evidencia-se como viável a reeducação dos líderes para que possam estabelecer o “espaço de palavra”. Trata-se de uma condição de convívio no espaço organizacional, a envolver o líder e os liderados, em que é possibilitada a reflexão a partir da ética humanista contraposta à violência.

Dessa forma é permitido aos trabalhadores que assumam gradativamente o estatuto de profissionais respeitados, portanto não-aviltados, com adequada autonomia criativa e decisória, sustentados na ética humanista, capacitados alguns deles a se constituírem em modelos saudáveis de identificação quando venham a ocupar as novas posições de liderança.

4 UM MÉTODO E UMA TÉCNICA PARA A REEDUCAÇÃO DE PROFISSIONAIS: AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL BALINT

4.1 As origens do interesse pela obra de Michael Balint

No desenvolvimento do campo teórico conduzido anteriormente, torna-se evidente que a violência está presente nas relações humanas e particularmente nas relações que são forçadas quando está presente a assimetria de poder, o que é típico do trabalho organizado. A discussão precisa enfrentar o desafio de clarear o caminho que permita estabelecer um “espaço de palavra” no ambiente do trabalho organizado. Contudo, para alcançar esse objetivo, é requerido que seja criado um *setting* no qual possa ser realizada a capacitação dos líderes de equipe, para atuarem de modo a estabelecerem esse “espaço de palavra”.

Esta tese discute sobre a possibilidade desse *setting* a partir de uma sugestão de René Kaës. Quando da realização do “Simpósio Internacional Realidade Irreal”, em 2002 no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, organizado pelo Laboratório de Estudos em Psicanálise e Psicologia Social – LAPSO, sob a coordenação de Maria Inês Assumpção Fernandes, estando presente esse psicanalista, Brandt coloca na sessão de perguntas de uma das conferências proferidas por Kaës, uma questão referida à aplicabilidade da psicanálise no trabalho organizado.

Kaës (2005, pp. 193-196) inicia com algumas considerações a respeito das questões éticas presentes em uma hipotética prática psicanalítica em empresas, na medida em que nesse caso ocorreria a exposição indevida de conteúdos do inconsciente e lembra também, que a demanda que seria levada em conta não seria a dos sujeitos que trabalham, mas a da organização contratante, recordando que a psicanálise não pode ser imposta. Em suma, demonstra preocupação com o risco do que ele denomina “psicanálise selvagem”. Segundo as suas palavras,

Numa empresa, a intervenção psicanalítica não pode estar a serviço dos ideais da empresa ou da instituição. Ela se encontra a serviço do sofrimento vivido pelos sujeitos, em sua vida psíquica, no momento de seu trabalho na empresa. Portanto, não pode dizer respeito à elaboração dos aspectos privados de suas vidas. Os grupos terapêuticos são feitos para isso, num enquadre preciso, suficientemente protetor para as pessoas e para o grupo (Kaës, 2005, p. 195).

Kaës é taxativo ao afirmar que as questões subjetivas, mesmo quando envolvem aspectos do trabalho, devem ser tratadas fora das organizações empresariais e propõe os grupos terapêuticos como uma abordagem que deve ser considerada para esses casos.

Ao mesmo tempo, ressalta a importância da especificidade das abordagens que buscam resolver problemas relacionados com o trabalho em organizações. Nesse sentido, refere-se à aplicabilidade de certas formas de intervenção que certamente não seriam psicanalíticas - as quais ele não explicita - para a abordagem de questões que podem ser tratadas sem considerar os aspectos da subjetividade, mas são importantes para alterar as condições relacionadas ao campo da organização, causadoras de dificuldades para as relações de trabalho. São questões para as quais o psicanalista não está preparado, pelo menos na medida em que se apresenta como psicanalista e em que não domina os conhecimentos que esse campo requer. Na leitura do autor desta tese, essa afirmação de Kaës é colocada de modo a abrir a possibilidade de que certas práticas das ciências humanas, aplicáveis em projetos para modificações/melhorias nos sistemas organizacionais e na execução de tarefas, não requerem envolver as questões da subjetividade para a sua resolução.

Em seguida, Kaës faz a proposição de uma abordagem que em sua opinião permite contribuir com a formação da identidade de profissionais. Segundo ele (2005, p. 196), “É possível propor a profissionais confrontados a situações clínicas difíceis, que os tocam pessoalmente, dispositivos de trabalho grupal centrados em suas tarefas, como os grupos inventados por Balint, para trabalhar com médicos”.

Procura ainda estabelecer a especificidade dessa modalidade grupal, que situa diferentemente do grupo terapêutico, ao esclarecer:

A conduta desses grupos implica que eles não se transformem em grupo de análise individual ou em grupo de análise dos processos do grupo. Seria um desvio no processo de trabalho. Aquilo que nos grupos é definido como tarefa central, é trabalhar todas as questões colocadas pela prática e pelo tratamento médico. (Kaës, 2005, p. 196).

Efetivamente, na visita realizada à obra de Michael Balint, são encontrados nos trabalhos realizados com grupos de médicos coordenados por ele a partir dos anos 1950 no Tavistock Institute de Londres, os fundamentos que permitem pensar em um modelo de intervenção aplicável à formação dos profissionais em geral para aprimorarem suas formas de atuação nas relações profissionais. Balint se interessa pelos fatores intervenientes na relação entre médico e paciente, tendo como pano de fundo a doença. Trata-se de uma relação assimétrica na medida em que o médico ocupa uma posição de poder no encontro com seu

paciente, sendo esperado que possa ajudar esse paciente a superar a situação desconfortável ou de sofrimento por ele vivenciada.

Interessa particularmente na presente pesquisa, o aspecto que envolve relações que se caracterizam pela assimetria quanto ao poder, condição essa que é própria do encontro entre os líderes formais nas organizações de trabalho e as pessoas de suas equipes. Ao ser possível caracterizar que estão presentes certas similaridades entre a relação médico-paciente e a relação líder –liderado, abre-se ao pesquisador a possibilidade de aplicar a modalidade grupal Balint ao seu propósito a partir de adequações que venham a se justificar.

4.2 O homem Michael Balint

Michael Maurice Bálint, descendente de família judia, filho de um médico, nasceu em Budapeste no dia 3 de dezembro de 1896. Seu sobrenome original foi Bergsmann e seu nome: Mihály. Em uma carta de Balint para Ernest Jones em 10 de maio de 1954, citada por Haynal (1995, pp. 85-86) encontra-se a razão da substituição do sobrenome:

“Foi na época de Joseph II [Imperador da Áustria de 1780 a 1790] que os judeus de todo o Império Habsburgo foram obrigados a adotar sobrenomes pela primeira vez e naturalmente a maioria tinha que escolher nomes alemães. Durante o despertar nacionalista no fim do século dezenove, como reação contra a germanificação injustificada do período absolutista, um grande número de judeus mudou seus nomes alemães para nomes húngaros”. Para tristeza de seu pai, o próprio Balint teve seu sobrenome legalmente mudado de Bergsmann para Balint. Assim como muitos judeus húngaros de classe média, Balint converteu-se à fé Unitária.

O nome de Bálint sofreu mais uma alteração quando em 1939 emigrou para a Inglaterra: foi necessário retirar-lhe o acento sobre a letra “a” (Haynal, 1995, Apêndice C). Usamos o nome da forma que é mais conhecido, sem o acento no “a”.

Balint formou-se em medicina, porém se interessou também pelas mais variadas áreas de conhecimento tal como antropologia, química, biologia e matemática e a medicina não chegou a constituir para ele a própria profissão. Ainda bem jovem foi seduzido pela psicanálise a partir de seu relacionamento amoroso com Alice, sua futura esposa, que lhe apresentou as obras “Totem e Tabu” e “Três Ensaio sobre a Teoria da Sexualidade”. Iniciou a sua análise em Berlim com Hanns Sachs e foi analisado e supervisionado posteriormente por Ferenczi, que teve muita influência em sua formação. Esse aspecto deve ser pontuado porque o coloca em contato com a linha de pensamento que estava originalmente realizando

pesquisas para complementar o campo teórico da psicanálise com o aprofundamento do estudo das relações objetais e também com a investigação de formas de intervenção diferenciadas ou processos alternativos de análise, como os de curta duração, os focais e os grupais. Tratou-se de complementações teóricas fundadas na clínica que não confrontassem as bases da psicanálise, mas pudessem ampliar seu campo teórico e a abrangência de sua prática. Além disso, adotaram para a formação dos psicanalistas o procedimento de incluir a supervisão do primeiro caso clínico no mesmo *setting* em que ocorre a análise pessoal.

Alice Székely-Kovácz, primeira esposa de Balint, era filha de Vilma Kovács, que fez parte do grupo de primeiros analistas didatas de Budapeste e era amiga de Ferenczi. Vilma Kovács estabeleceu os critérios para a formação de analistas de acordo com o método de formação que veio a ser denominado “método húngaro” (Moreau-Ricaud, 2000, pp. 57-58).

O mesmo autor (2000, p. 59) esclarece:

Publié en Hongrie en 1935 et traduit en anglais en 1937, l'article qui l'a rendue célèbre <Analyse didactique et analyse de controle>, fait front contre la réglementation du controle analytique selon la norme issue de l'Institut psychanalytique de Berlin, ou Max Eitington l'avait conçu, initié, puis fait adopter par l'API (Association psychanalytique internationale) comme modèle applicable à toutes les écoles analytiques membres⁵.

O vínculo familiar de M. Balint com Vilma Kovács foi extremamente harmonioso e o mesmo deve ser afirmado em relação ao seu vínculo com Alice Székely-Kovács, que passou a chamar-se Alice Balint. Essa harmonia incluiu todos os campos da relação, envolvendo também o trabalho e a pesquisa conjuntos. Porém Alice faleceu repentinamente em 1939, vítima de um aneurisma cerebral. Em 1944 M. Balint casou-se com Edna Oakeshott, de quem se separou em 1947. Finalmente, em 1953 casou-se com Enid Eichholz, depois Enid Balint, com quem novamente viveu uma relação harmoniosa tal como fora a relação com Alice (Haynal, 1995, pp. 86-87). Aliás, deve ser ressaltado que Michael Balint é lembrado pelas pessoas que o conheceram como sendo um homem que procurava sempre estabelecer uma *atmosfera de harmonia* nos ambientes em que estava presente⁶.

Outro fato importante a destacar na vida de M. Balint, foi o suicídio de seus pais, ocorrido durante a segunda guerra mundial, como forma de escapar à prisão pelos nazistas

⁵ (T.A): Publicado na Hungria em 1935 e traduzido para o inglês em 1937, o artigo que a tornou célebre < Análise didática e análise de controle > fez frente contra a regulamentação do controle analítico de acordo com a norma produzida pelo Instituto Psicanalítico de Berlim, que Max Eitington conheceu e atuou para que fosse adotado pela API (Associação Psicanalítica Internacional) como modelo aplicável a todas as escolas analíticas afiliadas.

⁶ Depoimento verbal de Rita Francis González y Rodrigues Branco a partir de informações que obteve junto a membros da The Balint International Federation que conheceram Michael Balint.

húngaros, fato esse do qual Balint teve conhecimento em 1945, um pouco antes do término do conflito mundial (Haynal, 1995, pp. 90-91).

Michael Balint aprofundou algumas questões que receberam atenção especial de Ferenczi, relacionadas à busca de fundamentos no campo da filogênese para a compreensão da formação do psiquismo e interessou-se desde então pela passagem da filogênese para a ontogênese. Outro aspecto a que Ferenczi deu especial atenção foi a pesquisa das possibilidades para a terapêutica psicanalítica de certos desvios em relação à regra fundamental de manter distância adequada em relação ao paciente. Esse autor pesquisou sobre o atendimento de demandas de pacientes em estado regredido e Michael Balint deu continuidade a essas pesquisas.

M. Balint também se interessou profundamente pela pesquisa da transferência e contratransferência a partir de minuciosa investigação sobre os próprios casos clínicos. Essas investigações o conduziram a interessar-se pelo aprofundamento da compreensão da relação analítica como representação da relação objetal primária. Interessou-se pela pesquisa da *atmosfera do setting* como fator facilitador da regressão aos estados anteriores aos eventos traumáticos. Ao analisar pacientes que regrediram a fases anteriores ao Édipo, fases em que a palavra não tem significado, passou a investigar sobre formas de atuação do analista que não privilegiassem a interpretação. Foi nesse sentido, que deu continuidade às pesquisas de Ferenczi, sobre as possibilidades terapêuticas de procedimentos que envolvem o atendimento a certas demandas especiais do paciente em regressão.

Discutiu sobre o conceito de regressão, procurando nela as suas possibilidades terapêuticas, que não vinham recebendo a adequada atenção no meio psicanalítico. Aliás, ressaltou em sua obra esse aspecto, do temor que os analistas tinham da regressão devido às ocorrências envolvendo situações negativas.

Desenvolveu uma interessante pesquisa a respeito da filogênese. Para isso, iniciou com a obra de Ferenczi intitulada *Thalassa*, dando continuidade ao trabalho de seu analista e supervisor, que procurava estabelecer o nexo entre filogênese e ontogênese para a compreensão do psiquismo e aprofundar seus conhecimentos a respeito da regressão. Estabeleceu fundamentos para a compreensão das fases da evolução das espécies de modo a encontrar as características da sexualidade e da perpetuação das espécies que prevaleceram quando o ambiente era, ou é, constituído pelo oceano. Encontrou desse modo uma “ponte” entre a filogênese e o pensamento freudiano a respeito das passagens pelas três fases da sexualidade: oral, anal e genital. (Balint, 1994b).

Ao discorrer sobre a regressão, Ferenczi utilizou o termo grego *Thalassa* para designar o abismo oceânico. Segundo ele, a regressão corresponderia ao mergulho nesse estado que seria a representação de uma condição que teria sido própria da filogênese. Balint, ao retomar essa discussão, discorreu sobre a similaridade entre as fases oral, anal e genital de Freud com o que ocorre na evolução das espécies. Apontou ainda os aspectos que remetem a uma similaridade entre o ambiente intra-uterino e o oceano e também se interessou pela discussão sobre as possibilidades de uma memória celular filogenética presente na ontogênese (Balint, 1994b). Ferenczi, bem como Alice e Michael Balint relacionaram o momento do orgasmo com as sensações que correspondem à entrada no abismo oceânico (Balint, 1994b).

A partir de suas verificações na clínica, Balint desenvolveu revisões e/ou complementações teóricas importantes que nortearam sua obra e sua atuação na própria clínica, seja individual, seja com grupos. Esse campo teórico foi discutido em uma série de artigos e principalmente em suas obras a seguir indicadas: “Primary Love and Psycho-Analytic Technique”, “Thrills and Regressions”, “The Basic Fault”, “The doctor, the patient and his illness”.

Deve ser enfatizado que Michael Balint manteve a cada momento de sua discussão teórica um cuidado extraordinário de, ao efetuar propostas que viessem a colocar questões controversas na psicanálise, evitar o conflito entre o pensamento de Ferenczi e o de Freud. Envidou grandes esforços no sentido de obter essa conciliação (Moreau-Ricaud, 2000 e Haynal, 1995) e nota-se o mesmo quando discute questões colocadas por Melanie Klein e Winnicott.

4.3 As propostas de Balint para a teoria e a prática psicanalíticas

Neste capítulo são apresentados os conceitos que fundamentam o pensamento psicanalítico de Michael Balint, bem como decorrem de sua prática clínica individual e com grupos, que são essenciais ao nosso propósito de estabelecer as bases para processos grupais que atendam ao objetivo de trabalharmos as relações entre líder e subordinados.

Amor primário

Balint designou com o nome de “amor primário” à sua teoria de uma relação primária com o ambiente. O autor esclarece (Balint, 1993, p. 84):

Atendiendo a los hechos biológicos, sabemos que la dependencia del feto respecto de su ambiente es extrema, ciertamente más intensa que la dependencia de un infante o de un adulto. Por consiguiente, es esencial para mantener el bienestar y llevar a cabo un desarrollo normal que el ambiente esté continuamente muy próximo a lo que el feto necesita. Grandes discrepancias entre necesidades y satisfacción de ellas tendrán severas repercusiones y hasta podrán poner en peligro la vida.

Si nos es lícito hacer de esta situación biológica un modelo de la distribución de la libido en la vida fetal, llegamos a la hipótesis de que la catexia del ambiente por el feto debe ser muy intensa, más intensa que la de un niño o la de un adulto. El ambiente, sin embargo, probablemente esté indiferenciado; por una parte, todavía no hay objetos en él; por otra parte, apenas debe tener alguna estructura y menos aun claras fronteras con el individuo; ambiente e individuo penetran el uno en el otro, existen juntos en una “interpenetración armoniosa”⁷.

Esse psicanalista considera que o feto vivencia uma condição de total harmonia na vida intra-uterina, onde não há ainda objetos delineados e predomina o estado líquido. Ao nascer, o bebê passa a vivenciar a existência de objetos delineados que vão gradativamente adquirindo formas, contornos. Aquela condição experimentada na vida intra-uterina corresponde a uma relação equilibrada com todos os elementos que rodeiam o bebê, contidos no líquido amniótico; o conjunto permanece em harmonia. Dessa forma a teoria do amor primário encontra uma sustentação ontogenética.

Ao apresentar esclarecimentos sobre o conceito de amor primário, o autor afirma (Balint, 1993, p. 83): “una teoría de la relación primaria con el ambiente, en suma, el concepto de amor primario”⁸.

Continuando no tema, complementa (1993, pp. 83-84):

Para evitar toda posible mala interpretación, deseo hacer notar que llamar a mi teoría “amor primário” no significa que yo piense que el sadismo o el odio no tienen un lugar en la vida humana o que sean desdenables. Por otro lado, creo que estos sentimientos son fenomenos secundarios, consecuencias de inevitables frustraciones. La meta de todo anhelo humano es establecer - o probablemente restablecer – una comprensiva armonía con el

⁷ (T.A.): De acordo com os fatos da biologia, sabemos que a dependência do feto em relação ao seu ambiente é extremamente intensa, certamente mais intensa que a dependência de uma criança ou de um adulto. Portanto é essencial, para manter o bem-estar e levar a cabo um desenvolvimento normal que o ambiente esteja continuamente bem próximo do que o feto necessita. Grandes discrepâncias entre as necessidades e a satisfação delas causarão severas repercussões até poderão por em perigo a vida.

Se nos é lícito fazer desta situação biológica um modelo da distribuição da libido na vida fetal, chegamos à hipótese de que a catexia do ambiente pelo feto deve ser bastante intensa, mais intensa que a de uma criança ou a de um adulto. Sem dúvida, o ambiente deverá estar bastante indiferenciado; por uma parte, porque ainda não conterá objetos dentro dele; por outra parte, por apresentar uma estrutura ainda precária e pouca clareza nas fronteiras com o indivíduo; ambiente e indivíduo penetram um no outro, existem juntos em uma “interpenetração harmoniosa”.

⁸ (T.A.): uma teoria da relação primária com o ambiente, em suma, o conceito de amor primário.

ambiente a fin de poder amar en paz. Mientras el sadismo y el odio parecen incompatibles con este deseo, la agresividad – y quizá hasta la violencia – puede usarse y aun gozarse en las fases que preceden inmediatamente al deseado estado de armonía, pero no durante el estado de armonía mismo ...⁹.

A teoria do amor primário abrange a vida intra-uterina e ainda o período imediatamente posterior ao parto, considerando que as condições que caracterizam o estado de harmonia do *amor primário* vão sofrendo a interferência crescente de novas condições com a diferenciação provocada pela irrupção dos objetos. A perda gradativa das condições de satisfação vai permitindo consequentemente o surgimento de novas condições, visíveis na clínica, que Balint denominou como nível da *falta básica*. Nesse nível, o objeto surge adquirindo contornos, se diferenciando; e a dificuldade em lidar com esse objeto estabelece formas de adequação, ou melhor, de lidar com esse objeto que antes não se diferenciava. Em outro ponto deste capítulo é apresentado detalhadamente o âmbito da *falta básica* para esclarecer esses aspectos.

Essa mesma teoria se contrapõe à proposta teórica de narcisismo primário em Freud. Balint apresenta em sua obra diversos argumentos propondo que ocorreria certa variabilidade e mesmo inconsistência no pensamento de Freud, quando se refere ao narcisismo primário. Também nos apresenta argumentos para defender a sua posição em prol de um amor primário, fundado em casos clínicos e sua discussão teórica. Essa questão proposta por Balint não pôde ser contestada adequadamente pela psicanálise oficial. Pensadores como Heinz Hartman, Ernst Kris e Rudolph M. Loewenstein, bem como James Strachey tentaram inicialmente encontrar argumentos contrários, conseguindo resolver algumas das contradições e provocando novas incongruências (Balint, 1993, p. 82) e assim não conseguiram derrubar os fundamentos de Balint nem organizar o conjunto das contradições que este último apontou na obra freudiana a respeito da hipótese do narcisismo primário.

Contudo, o embrião das colocações está presente desde a obra de Ferenczi e não se pode deixar de apontar a importante experiência clínica desse psicanalista, bem como as de Alice e Michael Balint a sustentarem essas posições.

⁹ (T.A.): Para evitar qualquer possibilidade de interpretação indevida, faço notar que ao designar a minha teoria com o nome de “amor primário” não significa que eu pense que o sadismo ou o ódio não tenham um lugar na vida humana ou sejam desdenháveis. Por outro lado, acredito que esses sentimentos são fenômenos secundários, conseqüências de inevitáveis frustrações. A meta de todo desejo humano é estabelecer - ou provavelmente restabelecer - uma harmonia que inclui tolerância e compreensão com o ambiente afim de poder amar em paz. Enquanto o sadismo e o ódio parecem incompatíveis com esse desejo, a agressividade – e talvez até a violência – podem ser usadas e até mesmo gozadas nas fases que precedem imediatamente ao desejado estado de harmonia, porém não durante o estado de harmonia propriamente dita

Encontra-se no artigo de Alice Balint intitulado “Love for the mother and mother love”, (1994), publicado por primeira vez em 1939 e incluído em M. Balint (1994a), a apresentação de importantes argumentos em favor do conceito de amor primário, sustentados em alguns casos clínicos. A autora refere-se aos casos de alguns pacientes adultos. Em sua análise encontrou conteúdos referidos à necessidade da criança de ter a mãe disponível segundo a própria vontade dela, de modo que a mãe não possa ter necessidades que não sejam as mesmas que têm o próprio filho.

Por outro lado, a mesma autora refere-se ao amor da mãe como complementar numa relação de estar em harmonia com sua criança, pois essa criança traz para ela gratificações próprias da maternidade. A. Balint ressalta ainda a importância da entrada do senso de realidade, que ocorre com a atitude da mãe que detém o poder de substituir ou não essa criança, no sentido de *devorá-la, eliminá-la, destruí-la ou trocá-la*.

Alice Balint complementa com a análise de que o auto-erotismo constitui um processo que está presente paralelamente à relação objetal primária – não estaria relacionado a um narcisismo primário cuja existência ela contesta.

Concluindo esse texto, A. Balint afirma (1994, p. 126):

I have tried, from observable phenomena, to represent this early phase as an archaic object-relation lacking any sense of reality, but from which what we are wont to call love develops directly under the influence of reality.

My assumption can easily be described in terms of ego and id. The archaic love without reality sense is the form of the love of the id, which persists as such throughout life, while the social reality-based form of love represents the manner of loving of the ego¹⁰.

Esse artigo de Alice Balint permitiu a Michael Balint fundamentar a sua teoria de amor primário, devendo-se ressaltar que ambos escreviam seus artigos conjuntamente. M. Balint afirma que esse artigo de sua mulher, bem como “Thalassa” de Ferenczi e “The Fear of Being Dropped”, de Imre Hermann foram fundamentais na elaboração das idéias que sustentam a sua obra intitulada “Thrills & Regressions”. (Balint, 1987, p. 13).

Stewart (2007, pp. 61 – 79) realiza um levantamento de críticas feitas às propostas de Balint por Masud Khan, Stephen Morse, John Sutherland e Jay Greenberg & Stephen Mitchell, incluindo posteriormente a sua própria crítica. Nota-se que de modo geral essas críticas não conseguem afastar-se de pontos estabelecidos por outros pensadores, como Klein,

¹⁰ (T.A.): Eu me propus, a partir de fenômenos observáveis, a apresentar essa fase primitiva como uma relação de objeto arcaica que ocorre sustentada na ausência de qualquer senso de realidade, mas da qual se desenvolve diretamente o que nós denominamos amor, a partir da influência da realidade. Minhas deduções podem ser facilmente descritas em termos de ego e id. O amor arcaico em que não está presente o senso de realidade constitui a forma de amor do id, que persiste durante o transcurso da vida, enquanto a forma social de amor baseada na realidade representa a maneira de amar do ego.

Fairbairn e mesmo Freud, este quanto à teoria dos instintos; e surge ainda a crítica a respeito da carência de casos clínicos, bem como a respeito da dificuldade em definir a oportunidade de um maior contato físico com o paciente, o que teria sido defendido por Balint nos casos de regressão benigna. Além disso, as críticas não levam em consideração todas as questões que envolvem a proposta de Alice Balint, na qual fica evidente estar presente a preocupação com a demanda do bebê em oferecer à mãe que precisa ser gratificada também em uma relação de mutualidade.

O debate foi tentado, porém não recebeu maior investimento no mundo psicanalítico – Freud já havia esfriado seu relacionamento com Ferenczi devido a essas questões que o próprio Freud havia incentivado ou permitido inicialmente. Com Balint, apesar do grande respeito que lhe era dedicado pelos psicanalistas, foi adotado um afastamento teórico por parte da psicanálise oficial. Mesmo assim, tornou-se presidente da Sociedade Britânica de Psicanálise nos últimos anos de sua vida, no final dos anos 1960 e manteve excelentes relações pessoais no círculo psicanalítico.

Peixoto Junior (2006) afirma a respeito do amor primário:

Uma de suas principais características é que ele ocorre, inevitavelmente, muito cedo na vida dos indivíduos e as relações objetais futuras podem sempre ser a ele referidas. Não estando necessariamente vinculada a nenhuma das zonas erógenas, esta relação objetal primária tem como base a interdependência da criança com a mãe. Os dois dependem um do outro e estão sintonizados um com o outro; cada um satisfaz a si por meio do outro sem a compulsão de recompensá-lo.

O amor primário não pode ser caracterizado a partir de nosso conceito trivial de amor. Quando o autor fala no tema, ele reconhece que naquele estado de amor primário já está presente a gênese que sustentará o desenvolvimento das formas da relação objetal que irão se desenvolver gradativamente, bem como do narcisismo. O narcisismo não seria primário, pois decorreria de processos psíquicos que se desenvolvem a partir dessa relação denominada amor primário, tal como outras formas que são próprias da relação objetal. Ele usa o termo amor para indicar que o bebê está usufruindo da harmonia propiciada por um ambiente que lhe traz conforto. O autor esclarece (Balint, 1993, pp. 85-86):

De conformidad con mi teoría, el individuo nace en un estado de intensa relación con su ambiente, tanto biológicamente como libidinalmente. Antes del nacimiento, el sí mismo y el ambiente están armoniosamente interpenetrados el uno en el otro. En ese mundo, según dijimos, no hay todavía objetos, sólo hay sustancias o espacios sin límites.

El nacimiento es un trauma que altera este equilibrio al cambiar radicalmente el ambiente e impone – so pena de una real amenaza de muerte – una nueva forma de adaptación.

Este hecho inicia la separación o, en todo caso, la acelera considerablemente, entre individuo y ambiente¹¹.

De acordo com essa teoria, a vida intra-uterina apresenta-se como harmoniosa interpenetração que poderia ser comparada à relação que existe entre o peixe e a água, ou entre o ser humano e o ar. Significa que o peixe somente está em seu elemento quando está dentro d'água enquanto o ser humano está em seu elemento quando o ambiente contém oxigênio (Balint, 1993, pp. 84-85). O bebê vivencia essa condição de estar em seu elemento adequado dentro do líquido amniótico e o próprio movimento do corpo da mãe o leva a sentir a flutuação como um movimento harmonioso. Note-se que Balint, assim como Ferenczi já havia proposto, está a considerar uma continuidade da filogênese para a ontogênese na discussão desse conceito e deixa uma indicação disso quando compara indiretamente o ser humano ao peixe.

Peixoto Junior (2006) esclarece a respeito de narcisismo como fenômeno secundário:

Neste quadro, portanto, o nascimento é visto como um trauma que rompe o equilíbrio por uma mudança radical do entorno e quebra a harmonia das expansões sem limite. Quando a relação desenvolvida com parte do entorno ou com o objeto entra em contraste com a harmonia anterior, a libido retorna ao ego e inicia ou acelera seu desenvolvimento, na tentativa de recuperar a sensação anterior de unidade. O investimento narcísico, portanto, é secundário em relação ao investimento original do entorno observado na primeira infância. Uma dentre outras possibilidades de re-investimento libidinal original para além do narcisismo secundário resulta, segundo Balint, do desenvolvimento das estruturas ocnofílica e filobática do mundo⁷. Ainda que a ocnofilia pareça ser uma atitude mais primitiva que o filobatismo, a relativa cronologia das duas é bastante incerta. O que é certo é que "ambas são bastante primitivas" (Balint, 1987, p. 27).

Esse estado original denominado amor primário é afetado a partir do nascimento e assim é iniciado o processo de separação, com o surgimento gradativo de objetos que vão estabelecendo seus contornos e vão se diferenciando no ambiente. Alguns bebês procurarão compensar a perda aferrando-se ao objeto, enquanto outros procurarão distanciar-se do objeto, catexizando os espaços vazios que os separam dele.

¹¹ (T.A.): De acordo com a minha teoria, o indivíduo nasce em um estado de relação intensa com o seu ambiente, tanto biológica como libidinalmente. Antes do nascimento o *Sí Mesmo* e o ambiente estão interpenetrados em harmonia, como um dentro do outro. Nesse mundo, conforme dissemos, não há ainda objetos, somente há substâncias ou espaços sem limites. O nascimento é um trauma que altera esse equilíbrio ao mudar radicalmente o ambiente e impõe – sob pena de uma ameaça real de morte – uma nova forma de adaptação. Esse fato inicia a separação, ou a acelera consideravelmente, entre indivíduo e ambiente.

Os três âmbitos da psique

Balint discorre a respeito de certas dificuldades teóricas que surgem no processo psicanalítico, quando é requerido diferenciar o nível edípico ou genital de uma fase anterior, que tem sido denominada “pré-edípica”, pré-genital ou pré-verbal. Ele aponta que os maiores progressos da psicanálise foram realizados no plano edípico, no qual se pode manter uma comunicação inteligível entre analista e paciente.

Ao discutir essa temática, o autor ressalta o aspecto de que na clínica com adultos, a expressão de conteúdos de fases pré-verbais pode resultar ininteligível para o paciente. Em sua obra ele nos apresenta o detalhamento de situações clínicas indicativas dessas dificuldades. Um exemplo sugestivo dessa problemática é apresentado em seguida:

En los seminarios de investigación y práctica médica general (...) los doctores suelen informar que han explicado a un paciente muy claramente ciertas implicaciones de su enfermedad; pero luego, cuando se comparan los resultados reales de la explicación con los resultados que se pretendía alcanzar ocurre con frecuencia y de manera sorprendente que aquella explicación fue clara tan solo para el médico; para el paciente no era clara y con frecuencia no era ninguna explicación¹² (Balint, 1993, p. 25).

A consequência de manter-se uma *atmosfera* compatível ao nível edípico é que em certas ocasiões, quando o paciente não estiver no nível edípico, a interpretação não fará sentido algum. Conclui dizendo que a elaboração pelo paciente, após a interpretação, somente será possível se este for capaz de aceitar a interpretação, de experimentá-la como tal e de permitir que ela possa influir em sua psique. Diz ainda que a elaboração somente ocorre quando as palavras do analista têm aproximadamente a mesma significação para ele e para o paciente. Entretanto, isso pode não ocorrer com pacientes profundamente alterados. O autor faz ainda referência a Ferenczi que em 1932 levou essa questão ao Congresso Internacional de Psicanálise, com um trabalho intitulado “Confusão de Língua entre os Adultos e a Criança”.

Conforme indicado antes, Balint dá continuidade ao trabalho de Ferenczi e dedicou-se à pesquisa com pacientes regredidos que estavam incapacitados, nessa situação, de compreender a linguagem do analista. Ao mesmo tempo, ele procurou ressaltar em sua obra que um paciente que atua no nível edípico pode, no *setting*, entrar em regressão. Surge o que

¹² (T.A.): Nos seminários de pesquisa e prática médica de caráter generalista ... os médicos costumam informar que explicam a um paciente bem claro certas implicações de sua doença, mas logo, quando comparam os resultados reais da explicação com os resultados que se pretendia obter, ocorre com frequência e de modo surpreendente que aquela explicação foi clara tão somente para o médico: para o paciente não era clara e com frequência não constituía nenhuma explicação.

ele denominou *profunda transformação na atmosfera* (Balint, 1993, p. 31) do setting, caracterizada por dificuldades de comunicação e reações que provocam no analista certo estranhamento. Diz o autor que “Una razon de este profundo cambio es la de que en dicho nivel los pacientes sienten que tienen que recibir del analista lo que necesitan como algo que les es debido”¹³. Balint caracteriza tais fenômenos como típicos do que foi convencionalmente denominado nível pré-edípico. Na visão desse autor fez-se necessário colocar novas contribuições para a prática psicanalítica que não fariam eco ao título de “pré-edípico”.

É nesse contexto que Balint apresenta a sua proposta de um nível da *falta básica* que seria próprio da condição de não se estar no nível edípico. O nível da *falta básica* é atingido na clínica em processo de regressão para estados anteriores ao do complexo de Édipo.

Segundo Balint (1993, p. 29):

Las principales características del nivel de la falta básica son: a) todos los hechos que ocurren en él pertenecen exclusivamente a una relación de dos personas; aquí no está presente una tercera persona; b) esta relación de dos personas es de una naturaleza particular, por entero diferente de las bien conocidas relaciones humanas del nivel edípico; c) la naturaleza de la fuerza dinámica que obra en este nivel no es la de un conflicto, y d) el lenguaje adulto es a menudo inútil o equívoco para describir los hechos de este nivel, porque las palabras no tienen siempre una significación convencional reconocida.¹⁴

Para o autor, o paciente regredido traz o sentimento de perda ou de falta. É preciso esclarecer que acima de tudo está sendo colocada a natureza primitiva da relação entre duas pessoas como base do estabelecimento do nível que é denominado *falta básica*. O estado de *falta básica* representa, em uma primeira aproximação, uma instância da relação objetal primária ou amor primário. Contudo, o surgimento de um “terceiro” traz ao sujeito uma pesada carga ou tensão intolerável. No nível da *falta básica*, a satisfação que decorre do ajuste entre sujeito e objeto se apresenta como tranqüilo e sereno bem-estar, que pode ser observado somente com dificuldade porque é muito natural e suave. Enquanto isso, quando vem a frustração ocorrem atuações intensas e veementes (Balint, 1993, pp. 29-30).

Na clínica, pode-se verificar a regressão ao nível da *falta básica* quando repentinamente a *atmosfera* do *setting* muda profundamente; as interpretações podem não mais fazer sentido, serem sentidas como ataques, ou ainda provocarem excitação; também

¹³ (T.A.): Uma razão para esta profunda mudança é que em tal nível os pacientes sentem que têm que receber do analista aquilo que necessitam como algo que lhes é devido.

¹⁴ (T.A.): As principais características do nível da falta básica são: a) todos os acontecimentos que ocorrem nele pertencem exclusivamente a uma relação de duas pessoas; aqui não está presente uma terceira pessoa; b) esta relação de duas pessoas é de uma natureza particular, completamente diferente das bem conhecidas relações humanas do nível edípico; c) a natureza da força dinâmica que atua neste nível não é a de um conflito, d) a linguagem adulta é comumente inútil ou sem sentido para descrever os acontecimentos deste nível, porque as palavras não apresentam sempre uma significação convencional reconhecível.

podem ser sentidas como sedutoras ou como sinais de amor. Palavras adultas, anteriormente usadas, podem passar a ter sentido poderoso relacionado ao bem ou ao mal. Além disso, parece que o paciente procura “penetrar no mundo” do analista. Nesse nível, se o analista não responde como é esperado pelo paciente, não ocorre nenhuma reação de cólera, raiva, desprezo ou crítica na transferência. Observa-se somente um sentimento de vazio, uma sensação de estar perdido, apatia, futilidade, etc., junto com uma aceitação aparentemente inanimada de qualquer coisa que se ofereça a ele. Também podem manifestar-se ansiedades persecutórias que decorrem da perda de confiança no analista. Entretanto, o que mais surpreende é a apatia (Balint, 1993, pp. 31-32).

Balint coloca nesse nível da *falta básica* a discussão sobre o potencial de tratamento para pacientes regredidos, ao estabelecer diferenças entre a regressão terapêutica e aquela outra regressão que é considerada negativa. Discute ainda as possibilidades e dificuldades envolvendo o atendimento ou não das demandas dos pacientes.

Peixoto Junior (2006) identifica o estado da *falta básica* com o nome de *falha básica* e, fundado em Moreau-Ricaud, esclarece a respeito do trabalho terapêutico com o paciente regredido para encontrar argumentos contrários ao conceito de narcisismo primário:

A possibilidade de que as coisas se passem mal nessas relações muito primitivas com o ambiente é plena de conseqüências. Se pensarmos, por exemplo, que é precisamente uma catástrofe do mesmo tipo que se repete na cura, a prática analítica de Balint pode ser vista como o palco no qual ele encena sua crítica ao narcisismo primário. "O retorno regressivo à zona que ele chamará de área da falha básica, recolocando em jogo para superá-la uma catástrofe atravessada pelo paciente, demonstra, com efeito, a evidência de que a solução narcísica, longe de ser primária, é consecutiva a esta catástrofe" (Ricaud, 2000, p. 134).

A escolha do termo *falta* em *falta básica* é justificada na medida em que os pacientes nesse nível costumam dizer que lhes falta algo em seu interior, algo que precisa ser reparado. Esses pacientes dizem também que essa falta tem a ver com o descuido de alguém que lhes falhou. Diversos pacientes trazem grande ansiedade expressada como uma desesperada demanda de que esta vez o analista não irá falhar. Já a escolha do termo *Básica* foi feita porque se refere àquelas condições mais simples e elementares mas que ao mesmo tempo têm a característica de que a sua influência se estende amplamente e é provável que se estenda a toda a estrutura psicobiológica do indivíduo e abarque em graus variados tanto a sua psique como o seu corpo (Balint, 1993, p. 35).

A origem da *falta básica* pode ser remetida a uma aguda discrepância nas primeiras fases formativas do indivíduo, entre as suas necessidades biopsicológicas e os cuidados

psicológicos e materiais que lhe foram proporcionados, como a atenção e o afeto de que foi objeto nos momentos oportunos (Balint, 1993, p. 36).

O autor propõe que além do nível do conflito de Édipo, fundado na relação do sujeito com dois objetos e do nível da *falta básica*, sustentada em uma relação do sujeito com um só objeto, há ainda o nível da *criação*, em que não há objeto externo. No nível do complexo de Édipo se estabelece uma comunicação adulta, sustentada em interação verbal, no nível da *falta básica* a comunicação possível é aquela típica da que ocorre entre bebê e mãe, na qual a mãe está disponível para as necessidades do bebê e o campo verbal não faz suficiente sentido. Já no nível da *criação* não existe comunicação nenhuma, os objetos não são reconhecidos e o sujeito está mergulhado em si mesmo.

Quando o sujeito está regredido ao nível da criação, ele está deixado a si mesmo e seu principal interesse é produzir algo dentro de si. O caso mais comum é o da criação artística, mas também se apresentam outros fenômenos, como o interesse pela matemática e a filosofia bem como o fenômeno de penetrar e compreender algo ou alguém; ainda, as primeiras fases do processo de adoecimento físico e mental e o processo de recuperação espontânea de uma doença (Balint, 1993, p. 38).

O paciente, quando no nível da criação, ao não estar presente nenhum objeto externo, é incapaz de estabelecer uma relação transferencial. Portanto, os métodos psicanalíticos são impotentes nessas situações. Balint aponta a proximidade entre o conceito de nível da criação e o pensamento de Bion quando esse psicanalista se refere aos elementos alfa e beta, bem como à função alfa. Seria o nível em que os objetos não estão delineados e ainda não têm referência. É preciso chegar ao nível em que surge o objeto para que possa acontecer a comunicação.

Ocnofilia e filobatia

Balint propõe que o bebê adota duas formas de lidar com o objeto, sendo uma delas a de aproximação ou mesmo de aferrar-se ao objeto e a outra de afastamento. O estado de aproximação ao objeto é por ele designado com o nome de ocnofilia e o de distanciamento com o nome de filobatia. O autor ressalta a importância da raiz filia do grego “amor”, “amizade”, “aproximação”. Na filobatia ocorre uma “administração à distância do objeto”, um afastamento tal que a catexização se dá em relação ao espaço que separa o sujeito do

objeto e não ao próprio objeto. Na ocnofilia, pelo contrário, está presente a necessidade de apegar-se ao objeto. Os nomes designam duas posições extremas, mas o que costuma ocorrer é o que se pode identificar como uma mistura das tendências com a prevalência de uma delas.

Nas palavras de Balint (1987, p. 32):

First let us take *ocnophilia*, where some object relationship is unconditional and the involvement of fear obvious. This state of affairs is admirably expressed by the Greek word *δχνεω* chosen to describe this attitude. Its meaning is 'to cling to', 'to shrink', 'to hesitate', 'to hang back', with the implicit meaning that this happens because of fear, shame, or pity in relation to an object. Obviously there must be an object available, otherwise the individual cannot cling. Accordingly the ocnophilic world consists of objects, separated by horrid empty spaces. The ocnophil lives from object to object, cutting his sojourns in the empty spaces as short as possible. Fear is provoked by leaving the objects, and allayed by rejoining them¹⁵.

Esse psicanalista complementa o conceito com a seguinte afirmação (Balint, 1987, p. 33): “moreover, in the state of need, no regard, consideration, or concern can be paid to the object, it is simply taken for granted. In other words, this means that the relation to an ocnophilic object is definitely predepressive¹⁶.”

O uso desses termos é esclarecido com a informação de que foram propostos por um pesquisador da cultura grega, David Eichholz, que os apresentou a Balint atendendo ao seu pedido de pesquisar dois termos que dessem conta das duas posições limites, possíveis nas relações amorosas tomando por base a relação objetal, mas sem limitar-se a esta; era requerido que uma das posições falasse de aferrar-se ao objeto e a outra, de administrar o objeto à distância. Os termos propostos, ocnofilia e filobatia, ao serem construídos com o auxílio do termo *philia*, trazem essa idéia de amor como amizade e permitem falar de proximidade e distanciamento nas relações (Balint, 1987, p. 25).

Michael Balint discute justamente a respeito da possibilidade de ter-se *insight* a respeito da forma que é usada para lidar nas relações amorosas em sentido amplo, aferrando-se ao outro ou administrando-o a certa distância.

Analisando as possibilidades da relação objetal ocnofílica, Balint aponta que essa relação é a melhor estudada na psicanálise, talvez porque as relações com essas características

¹⁵ (T.A.): Primeiramente apresentamos a *ocnofilia*, em que a relação objetal é incondicional e o envolvimento do medo óbvio. Esse estado de relação é admiravelmente expresso com a palavra grega *δχνεω* escolhida para descrever essa atitude. Ela tem o sentido de 'apegar-se a alguém', 'encolher-se', 'hesitar', 'manter-se pendurado', com o sentido implícito de que isso ocorre devido a medo, vergonha ou compadecer-se em relação a um objeto. Obviamente precisa estar presente um objeto disponível, pois caso contrário o indivíduo não pode agarrar-se. Para o ocnofílico o mundo consiste de objetos separados por horríveis espaços vazios. O ocnofílico vive passando de objeto para objeto, procurando reduzir ao máximo o tempo que permanece nos espaços vazios entre eles. O medo é provocado pelo afastamento do objeto e é acalmado pelo seu re-encontro.

¹⁶ (T.A.): além disso, no estado de necessidade, nenhuma atenção, consideração ou preocupação pode ser dedicada ao objeto, ele é simplesmente tido como garantido. Em outras palavras, isso indica que a relação para um objeto ocnofílico é sem dúvida pré-depressiva.

provoquem intensa frustração em função de o objeto não se fazer presente na medida das necessidades do sujeito. Além disso, o autor ressalta que nas relações do adulto, o movimento de “aferrar-se” ao objeto ocorre sempre com meros objetos substitutos e isso não viabiliza a satisfação completa bem como há diversas condições típicas da relação objetal ocnofílica que tornam inevitável o surgimento de frustração.

Ao discutir sobre o conceito de filobatia, o autor afirma (Balint, 1987, p. 34):

The whole world is different for the *philobat*. Provided the elements are not too inclement – e.g. no storm or gale is raging – the pilot is safe in the skies, the sailor on the high seas, the skier on the slopes, the driver on the open road, the parachutist in the air. Danger and fear are evoked only if an object appears that has to be negotiated; the pilot has to take off or land, the sailor to enter or leave harbour, the skier to negotiate rocks, trees, or crevasses, the driver to mind other cars or pedestrians on the road, the parachutist to jump off or to land. We may therefore say that the philobatic world consists of friendly expanses dotted more or less densely with dangerous and unpredictable objects. One lives in the friendly expanses carefully avoiding hazardous contacts with potentially dangerous objects¹⁷.

O mundo da ocnofilia está estruturado em função de proximidade física e do ato de tocar. A ocnofilia apresenta as características típicas do amor primário do bebê em relação ao objeto, com uma demanda absoluta – o objeto precisa estar totalmente disponível. Já o mundo da filobatia está estruturado em função do estabelecimento de distância segura e do ato de olhar. Na ocnofilia o sujeito confia que o objeto estará disponível para protegê-lo no vazio e não-familiar mundo perigoso, enquanto que na filobatia o sujeito confia em que usando seus “equipamentos” ou *skills*¹⁸ conseguirá superar qualquer ameaça. Ele confia em seu poder de conquistar o mundo sem precisar depender dos objetos¹⁹ (Balint, 1987).

Esses termos, ocnofilia e filobatia, bem como os seus derivados, não foram adotados pela psicanálise oficial. Entretanto, são fundamentais no pensamento balintiano, pois pretendem dar conta das possíveis formas de relacionar-se do sujeito com o objeto. São construções teóricas próprias da pesquisa no campo das relações objetais. Eis aqui uma questão chave na própria história do movimento psicanalítico, pois os psicanalistas que se dedicaram à pesquisa do campo que veio a ser denominado “relações objetais” tiveram que

¹⁷ (T.A.): O mundo em sua totalidade é diferente para o filobático. Na condição de que os elementos não são muito inclementes – exemplificando, não há tempestade nem ventania assolando o ambiente – o piloto está a salvo nos céus, o marinheiro no alto mar, o esquiador nas encostas, o motorista na estrada livre, o pára-quedista no ar. Perigo e medo são evocados somente se um objeto aparece e surge a necessidade de contorná-lo; o piloto deve decolar ou aterrissar, o marinheiro, entrar ou sair do porto, o esquiador, contornar as rochas, árvores ou fendas, o motorista, tomar cuidado com outros carros ou pedestres na estrada, o pára-quedista, saltar ou descer. Podemos dizer que o mundo filobático consiste de espaços amistosos dotados com maior ou menor densidade de perigosos e imprevisíveis objetos. Vive-se nos espaços amistosos cuidando de evitar perigosos contatos com objetos potencialmente danosos.

¹⁸ Mantemos o termo original *skills* por considerá-lo mais abrangente que os possíveis termos propostos na tradução ao português, tal como habilidades, perícias ou técnicas.

¹⁹ Objeto em sentido psicanalítico.

enfrentar muitas resistências. De qualquer modo, para Balint as relações intersubjetivas são marcadas por tendências que foram desenvolvidas desde o nascimento a partir da relação objetal como forma de manter ou recuperar o estado de harmonia que seria próprio do que ele denominou estado de amor primário.

O adulto apresentará tendência maior para a aproximação ou para o afastamento nas relações em decorrência dessa formação inicial. O sujeito com tendência maior para a ocnofilia requer maior aproximação e contato nas relações e requer o mesmo do analista, procurando tomá-lo para si, solicitando dele uma presença que implica em proximidade e disponibilidade para ampará-lo. A tendência filobática se apresenta marcada pela característica de administrar as relações sem manter proximidade; o objeto é importante como presença administrada em que está assegurado o controle à distância; o sujeito obtém sucesso com o desenvolvimento de *skills* que lhe permitem atuar adequadamente em relação ao objeto de modo a obter satisfação. O objeto e consequentemente o analista, é mantido a uma distância adequada, administrável para a eventualidade de ser necessária a sua participação em alguma ocasião e somente pelo tempo e oportunidade bem como utilidade dessa necessidade.

Essas colocações do autor remetem ao campo das relações humanas, pois está presente a possibilidade de estabelecer um elo entre as relações primitivas e as formas de relacionamento nos encontros humanos em geral.

O autor apresenta em sua obra (1987, pp. 14-16) dois casos clínicos para sustentar esses conceitos. Um deles é o de uma mulher que não consegue ficar sozinha em nenhuma situação, precisando estar sempre acompanhada por pessoas que a cuidem, amem, se dediquem a ela. Além de colecionar amizades fortes ela coleciona também os mais variados objetos que devem estar sempre próximos e acessíveis. Esse é de forma resumida o caso que sustenta o conceito de ocnofilia.

O outro caso, que sustenta o conceito de filobatia, é o de uma mulher que se sente bem estando sozinha e que somente quer as pessoas próximas a ela quando isso se torna necessário devido à própria impossibilidade de dar conta de situações; isso mesmo na doença. Ela prefere saber que as pessoas estão disponíveis para quando forem necessárias, mas ao mesmo tempo preza a liberdade que lhe propicia estar só. Ainda, a sua relação com objetos materiais em geral difere do primeiro caso, pois somente os mantém para eventuais usos; mas são poucos objetos materiais e que precisam ser administrados.

Balint introduz ainda o conceito de objetos ocnofílicos, que são objetos materiais com a função de estabelecer uma base de confiança e segurança ao sujeito em sua lide nos espaços

vazios típicos da tendência para a filobatia. Precisa-se contar com esses objetos para enfrentar os perigos que surgem nesses espaços nos quais é buscado o que Balint denominou *thrills*²⁰. Exemplifica com os artistas que executam atividades perigosas tal como no circo, atletas em geral e aventureiros, que precisam contar com objetos em suas mãos que lhes assegurem esse conforto de sentirem-se seguros. Como exemplos de objetos ocnofílicos podem ser citados o bastão, a arma, a raquete. Podem ser citados o pincel do artista ou a caneta. Outro aspecto ressaltado é que as pessoas tendem a ter seus objetos ocnofílicos preferidos. Adicionalmente, Balint encontra certa semelhança entre seu conceito de objeto ocnofílico e o conceito de objeto transicional proposto por Winnicott (Balint, 1987, pp. 27-29).

Discutindo a respeito desses objetos ocnofílicos, o autor aponta que encontrou indicações de que a tendência para adotar tais objetos se caracteriza como sendo bem primitiva. Nas palavras dele,

it seems that to hold on to something, to have something in one's hand, is more primitive and more general than being independent, being completely on one's own, with hands empty. The things that we cling to – the ocnophilic objects – appear in the first instance to be symbols of security; that is, the safe, loving mother”²¹ (Balint, 1987, p.28).

Em outro momento afirma: “We understand now why the thrill is the greater the farther we dare get away from safety – in distance, in speed, or in exposure”²² (Balint, 1987, p. 29).

Um aspecto relevante sobre esses conceitos, é que não se pode concluir que a filobatia tenha raízes menos primitivas que a ocnofilia; o argumento para essa afirmação consiste nessa indicação de Balint de que os objetos ocnofílicos usados pelos sujeitos com tendência filobática, constituem símbolos que remetem à segurança proporcionada pela figura da mãe. Pode-se afirmar isso apesar de ser possível encontrar na filobatia o desenvolvimento pelo sujeito, de *skills* para lidar com o objeto-mãe. Além disso, esses *skills* podem não ser adequados e a experiência clínica do criador desses conceitos permitiu-lhe defrontar-se com regressões de sujeitos de ambos os tipos para o estado de falta básica, que estão expostas

²⁰ Embora o termo *thrills* possa ser facilmente traduzido como emoções, consideramos que essa palavra portuguesa não dá conta da totalidade do que é vivenciado pelo sujeito em sua aventura pelos espaços vazios que o separam do objeto. O próprio Balint viu-se com dificuldades na tradução do termo para o alemão e terminou optando no alemão pela palavra *angslust*, que numa tradução fundada na etimologia dessa língua pode ser traduzida ao português como “desejo pelo medo”.

²¹ (T.A.): parece que agarrar-se a algo, manter algo em uma das mãos, é mais primitivo e mais generalizado que ser independente, ser completamente capaz de cuidar de si mesmo, mantendo-se com as mãos vazias. As coisas que agarramos – os objetos ocnofílicos – parecem ser em princípio símbolos de segurança; isto é, o seguro amor da mãe.

²² (T.A.): Podemos agora compreender porque *thrill* se constitui na maior das distâncias que é possível estabelecer mantendo segurança – em termos de distância, velocidade ou exposição pessoal.

anteriormente neste mesmo capítulo. Quando o sujeito com tendência filobática necessita apoiar-se em objetos onofílicos, está dando indicações de necessitar do apoio de seu objeto primário.

Regressão maligna, regressão terapêutica e recomeço

A partir de sua experiência clínica, Balint propõe distinguir a regressão benigna de uma outra que seria aquela “temida” pela psicanálise, que ele designou como regressão maligna. Segundo ele, se a regressão pode ser caracterizada como benigna ou terapêutica, é possível a atuação do analista no sentido de usar a regressão a favor do tratamento. Entretanto, na regressão maligna deve-se retirar o paciente dessa condição, para evitar as consequências negativas que dela decorrem.

Sustentando-se na continuidade das pesquisas iniciadas por Ferenczi no sentido de atender a certas demandas do paciente regredido, de modo a re-estabelecer as condições que seriam próprias das relações primárias, Balint propõe que o analista deve colaborar para que seja estabelecida uma *atmosfera* que seria a mais aproximada possível da relação objetal primária típica, que prevalecia durante o estado de amor primário.

A regressão a um estágio anterior ao trauma que traz o paciente à clínica, regressão essa que ocorre comumente para uma fase pré-edipiana, se for benigna será a condição para o investimento no que seriam “novos começos”.

Verifica-se em Haynal (1995, pp. 71-72), quando esse autor está se referenciando na obra “A falta Básica” de M. Balint, que:

O estudo dos estados regressivos levou Balint a distinguir duas formas de regressão. “Na primeira, a regressão tem a finalidade de gratificação das necessidades pulsionais; o que o paciente busca é um evento externo, uma ação por parte de seu objeto. Na outra forma, o que o paciente espera não é tanto uma ação externa, mas um consentimento tácito para usar o mundo externo de uma maneira que lhe permita lidar com seus problemas internos”. Isto é o que um dos pacientes de Balint chamava ‘estar sendo capaz de alcançar a si mesmo’. Balint sugeriu chamar o primeiro tipo de ‘regressão com o fim de gratificação’ e o segundo ‘regressão com fim de reconhecimento’. Para Balint, o segundo tipo de regressão ou ‘benigno’ – confiante, cândido e calmo – é uma condição necessária para um novo começo. Frente à demanda de uma regressão com o fim de reconhecimento “o analista não deve resistir, mas consentir, não deve dar muito lugar a atritos, deve aceitar e carregar o paciente por um tempo, deve provar-se mais ou menos indestrutível, não deve insistir em manter os limites muito estritos ... tudo isto significa consentimento, participação e envolvimento, mas não necessariamente ação: ... [isto significa] compreensão e tolerância.

Balint propõe que o paciente assim regredido teria ante si a possibilidade terapêutica de mudanças. Nesse estado, o sujeito pode rever os *skills* que desenvolveu para realizar as suas conquistas no mundo e adquirir novos *skills*. Porém, essa possibilidade seria dependente de os analistas conseguirem comunicar-se com o paciente assim regredido. Esse ponto recebeu dele importantes investigações e reflexões. Isso porque seus pacientes regredidos eram incapazes de estabelecer comunicação verbal com ele na medida em que essa regressão correspondia a um retorno a fases anteriores ao nível do complexo de Édipo, nas quais a palavra ainda não pôde adquirir o poder de estabelecer a comunicação adequada a esse propósito. Quais seriam as formas de comunicação? Sua resposta a essa questão implica em reconhecer que essa comunicação deveria assemelhar-se àquela que ocorre na relação primária, na qual predomina a presença do objeto que dá conta das necessidades do bebê sem privilegiar o uso intenso ou mútuo da palavra. Gelly (1994, p. 48) afirma que Balint interessou-se “sobretudo pelas formas arcaicas da comunicação, nas quais os elementos afetivos são predominantes”. Aqui cabe a referência a uma cena primária típica na qual a criança brinca enquanto a sua mãe desenvolve alguma atividade – cada uma delas ocupada com algo específico, porém mantém-se um espaço psíquico compartilhado.

Balint adota comumente a afirmação de que “object has to be granted with no needs, as a thing”²³. Portanto, o analista deveria ocupar um lugar de objeto que está totalmente disponível, de tal modo que o sujeito poderia sentir-se seguro de que esse objeto está aí para isso mesmo, para ser usado. Não é a fala que predomina nesse estado, mas a presença com disponibilidade equivalente àquela disponibilidade que seria própria da relação objetal primária quando essa relação se aproxima do que seria uma condição de harmonia própria do estado de amor primário.

Há que ser ressaltado que esse psicanalista trabalhou também com muitos pacientes silenciosos e portanto, essa experiência contribuiu para o melhor esclarecimento sobre as questões da regressão.

Em um artigo cujo título é “New beginning and the paranoid and the depressive syndromes”, M. Balint (1994c) debate a respeito da importância da teoria de M. Klein para a elaboração de seu conceito de recomeço. Em resumo, o autor analisa evidências clínicas de que a posição relacionada com a paranóia decorre da dificuldade da criança em obter a confiança absoluta na presença incondicional do objeto.

²³ (T.A.): O objeto deve estar garantido, sem desejos, tal como uma “coisa”.

O autor afirma também (Balint, 1994c, p. 247): “The original and everlasting aim of all object-relations is the primitive wish: *I must be loved without any obligation on me and without any expectation of return from me*”²⁴.

Segundo ele, “To sum up my clinical experience (leaving out the technical difficulties): new beginning means the capacity for an unsuspicious, trusting, self-abandoned and relaxed object-relation”²⁵ (Balint, 1994c, p. 256).

Contudo, ressalta o autor (1994c, pp. 256-257), que existem duas condições para esse novo começo, sendo uma delas relacionada com o abandono da atitude paranóide e a aceitação da inevitabilidade de algum grau de depressão.

No mesmo texto é proposto que em lugar de um narcisismo primário, deve ser pensada uma relação objetal arcaica, que constituiria a base da qual se desenvolveriam o narcisismo, no caso secundário, e as atitudes depressiva e paranóide propostas por Melanie Klein.

Continuando, ao debater a respeito do processo analítico relacionado ao conceito de novo começo, afirma (Balint, 1994c, pp. 259-260):

Both, the paranoid and the depressive attitude preceding the period of new beginning appear to be markedly pathological, they must be overcome, put right; the archaic form of object-love is only undeveloped, and the healthy adult way of love may grow out of it in a straight line. The task of analytic therapy is only to assist this development. From another angle the same difference may be described in this way: both the paranoid and the depressive attitude are fraught with anxieties and then these attitudes lose their importance. There is no fear inherent in the archaic object-love - only naïve confidence and unsuspicious self-abandonment; the more paranoid and depressive anxieties and fears have been removed by analysis, the more clearly the phenomena of the archaic object-love – the new beginning in an adult patient – develop before our eyes²⁶.

Em outro momento de seu texto, correlaciona o conceito de objeto bom de Klein com o de um objeto idealizado, como resultado de um *split*, sendo a outra parte do *split* o objeto persecutório (Balint, 1994c, p. 262). Assim, o autor estabelece a diferença fundamental entre o objeto bom e o objeto arcaico. O objeto idealizado é rico em intenções destrutivas e é,

²⁴ (T.A.): O original e definitivo objetivo de toda relação objetal consiste no primitivo desejo: Eu devo ser amado sem nenhuma obrigação de minha parte, bem como sem nenhuma expectativa de retorno de minha parte.

²⁵ (T.A.): Considerando a minha experiência clínica(sem levar em conta dificuldades técnicas): novo começo indica a capacidade para uma relação de objeto sem suspeitas, de confiança, de abandono de si mesmo e de poder estar relaxado.

²⁶ (T.A.): Ambas as atitudes, a paranóide e a depressiva, precedendo o período do novo começo, surgem com aparência marcadamente patológica, e precisam ser superadas; a forma arcaica de amor objetal está somente em condição de não-desenvolvimento ou involução, e o caminho saudável do amor adulto se desenvolve a partir dele. A tarefa da terapia analítica é somente assistir esse desenvolvimento. De um outro ângulo, a mesma diferença pode ser descrita do seguinte modo: ambas as atitudes, a paranóide e a depressiva são repletas de ansiedade e portanto essas atitudes perdem a sua importância. Não há medo inerente ao amor objetal arcaico – somente confiança ingênua e abandono de si mesmo sem suspeições; quanto mais tenham sido resolvidas as ansiedades paranóide e depressiva, bem como os medos pela análise, mais claramente o fenômeno do amor objetal arcaico – o novo começo em um paciente adulto – pode se desenvolver ante nossos olhos.

portanto secundário, tal como o objeto mau e o narcisismo. Conclui que a relação objetal arcaica se estabelece com um objeto que precede ao objeto idealizado, pois essa relação não contém agressividade ou a refutação dela, somente confiança e abandono de si mesmo.

Em seguida, Balint afirma (1994c, p. 263):

I think that the unsuspecting, naive, archaic object-love should be considered as the first post-natal phase in the development of the human mind; it is a centre or a nodal point from which all later developments radiate. One such development is narcissism: if I am not loved by the world (in the way I want it), I must love myself. Another direction of development is depression and paranoid attitude²⁷.

Ao concluir enfatiza (1994c, p. 264): “If we accept the view that a real adaptation – the acceptance of unpleasure – is only possible if one can face depression without undue anxiety, then the depressive position must be considered as a second focus through which every line of development associated with adaptation must pass”²⁸.

Consequentemente, a proposta desse autor permite pensar em temas que contribuem para a compreensão de atitudes persecutórias e ainda pensar em uma clínica que contemple a sua abordagem.

Em continuidade ao seu pensamento, cabe trazer uma de suas afirmações a respeito dos três âmbitos da psique (1993, p. 87):

La ocnofilia y el filobatismo probablemente son ejemplos de la falta básica, aunque por cierto no son los únicos. Sobre esta base se construye, por un lado, el complejo de Edipo y, por otro, posiblemente el ámbito de la creación Este último ámbito puede implicar como primer paso un regresivo *retiro de los objetos*, sentidos como demasiado ásperos y frustrantes, para pasar a la armoniosa interpenetración de fases anteriores, a esto sigue un *intento de crear algo mejor*, más fino, más comprensible, más hermoso y, sobre todo, más coherente y más armonioso que los objetos reales. Desgraciadamente este intento no siempre tiene éxito; con demasiada frecuencia la creación no resulta mejor – y a veces es hasta peor – que la dura y amarga realidad²⁹.

²⁷ (T.A.): Eu penso que o insuspeito, ingênuo amor objetal arcaico deve ser considerado como a primeira fase no pós-natal do desenvolvimento do psiquismo humano; ele constitui o centro ou o ponto nodal de que todos os desenvolvimentos posteriores se irradiam. Um desses desenvolvimentos é o narcisismo: se eu não sou amado pelo mundo (na medida em que eu quero isso), eu preciso amar a mim mesmo. Uma outra direção do desenvolvimento é a atitude depressiva e paranóide.

²⁸ (T.A.): Se aceitamos o ponto de vista de que uma adaptação efetiva – a aceitação do desprazer – é somente possível se podemos enfrentar a depressão sem excessiva ansiedade, então a posição depressiva precisa ser considerada como o segundo foco através do qual qualquer linha de desenvolvimento associada com adaptação deve passar.

²⁹ (T.A.): A ocnofilia e o filobatismo constituem, provavelmente, exemplos da falta básica, embora por certo não sejam os únicos. Sobre esta base constrói-se, por um lado, o complexo de Édipo e, por outro, possivelmente o âmbito da criação. (...). Este último âmbito pode implicar inicialmente um afastamento regressivo quanto à relação com os objetos, por serem sentidos como sendo demasiado ásperos e frustrantes; em seguida, para passar à harmoniosa interpenetração de fases anteriores segue-se a tentativa de criar algo melhor, mais delicado, mais compreensível, mais belo e, acima de tudo mais coerente e harmonioso que os objetos reais. Desgraciadamente essa tentativa nem sempre tem êxito; com demasiada frequência a criação não resulta melhor – e às vezes é até pior – que a dura e amarga realidade.

Assim é incluído um aspecto importante para a compreensão desse pensamento. Balint deriva toda a sua construção teórica da sua teoria de amor primário. A forma de relacionar-se ao objeto decorre das dificuldades em recuperar uma condição pré-existente que é vista como harmoniosa. A falta básica discute essa perda e isso também ocorre com o âmbito da criação e tanto a filobatia quanto a ocnofilia seriam formas de recuperar algo que foi perdido e que é percebido na clínica como uma falta, algo e alguém que falhou e por isso deixou faltar. O próprio nível do conflito de Édipo também estará fundado nessa perda, lembrando que isso é visível na medida em que o paciente entra em estado de regressão.

A sua afirmação a respeito das saídas inadequadas no âmbito da criação nos remetem a aspectos importantes relativos ao paciente que se encerra no mutismo. Coloca em questão os aspectos negativos que podem associar-se no caso em que os objetos primários, por suas características, dificultam o estado de harmonia e não podem ser administrados pelo sujeito nem por ele tocados, lembrando que essa condição se repete na clínica sem adequadas possibilidades de aproximação por parte do analista.

Atmosfera adequada no setting

A perda do estado de harmonia que está presente no amor primário remete a uma condição que é caracterizada pelo nível da falta básica, que é indicativa da dificuldade em estabelecer formas adequadas na relação objetal, a perda da condição original de satisfação. Entretanto, Balint introduz outro ponto a partir de sua experiência clínica: afirma que esse estado é alcançado na clínica em processo de regressão se a *atmosfera* do *setting* se apresenta adequada. Esse aspecto é fundamental para pensarmos a respeito de regressão terapêutica. É necessário que o analista crie um ambiente propício que de algum modo remeta às condições que prevalecem no estágio de amor primário.

Em sua clínica, ele analisou diversos pacientes que regrediram ao estado pré-verbal, próprio do nível da falta básica em que ainda não estão presentes os conceitos bem como a linguagem própria dos adultos; seria próprio das fases pré-edipianas. Segundo ele, na medida em que o analista atua de modo a diferenciar-se do paciente, afeta de modo negativo a atmosfera de harmonia que é própria do amor primário e coloca-se como objeto poderoso. É necessário que o analista ocupe um lugar situado próximo ao que seria o lugar do objeto na relação primária, isto é, uma disponibilidade tal que propicie um conforto considerado típico

dessa relação originária, o lugar de objeto que está garantido como disponível para amparar. Aliás, Balint se queixava de que seu primeiro analista, Sachs, atendia telefonemas durante as sessões e que isso lhe causava grande incômodo. Cabe a suposição do quanto esse atendimento pode ter diferido daquele que lhe disponibilizou o seu segundo analista, Ferenczi.

4.4 Estabelecendo a “ponte” entre Balint e Klein

Damergian se refere à influência que têm as relações primárias para as relações da vida adulta, a partir do pensamento de Klein; propõe um caminho de transformação social a partir de um crescimento ético, afetivo, moral e espiritual. Em seguida a autora se refere aos fundamentos dessa transformação, constituídos pela “construção da subjetividade, os modelos saudáveis de identificação, o interjogo psíquico-social, a ênfase no autoconhecimento e o amor tecendo os fios que sustentam os vínculos que estabelecemos com os outros, com a vida” (Damergian, 2009, p. 118).

Tomando como fundamento a relação bebê-mãe a partir do pensamento de Melanie Klein, Damergian (2007, pp. 118-122) coloca a relevância de pensarmos o sujeito social como construção que está sustentada numa intersubjetividade primária que estabelece a subjetividade. Projeções e introjeções levam à troca entre bebê e ambiente. Constitui-se um interjogo entre um psiquismo interno inicialmente incipiente e os objetos que passam a interagir com esse sujeito, envolvendo necessidades e desejo e levando à formação de um aparelho psíquico complexo. A partir dessa consideração, a autora sustenta que a mãe ocupa o lugar de primeiro modelo de identificação para o bebê, bem como que esse modelo fundamenta no adulto o atendimento de necessidades e a busca pela satisfação de desejos.

Quando são discutidos os textos de M. Balint sobre amor primário, falta básica, ocnofilia e filobatia, é levada em conta a importância da relação mãe-bebê. O amor primário aborda justamente a relação mãe-bebê e, a partir desse conceito, torna-se possível pensar em formas de lidar com o objeto, inclusive com o objeto substituto. Balint fala em *skills* desenvolvidos a partir da relação inicial do bebê com a mãe e considera a possibilidade de duas posições extremas, a ocnofílica, de “agarramento ao objeto” e a filobatia, de “distanciamento em relação ao objeto”, facilitado pelo investimento em objetos ocnofílicos – utensílios usados ou portados – , que permitem fazer o elo com o objeto primário distante quando se está nos “espaços vazios” que nos separam dos objetos primários.

A partir de uma nova leitura do pensamento kleiniano, Damergian propõe o conceito de *ponto fixo*, correspondente ao objeto bom, “a mãe amorosa, que deve se constituir em núcleo do ego, estimulando a pulsão de vida, impulsionando o crescimento do amor na personalidade do bebê”.

O pesquisador é provocado à reflexão pelos autores que discutem sobre modelos de identificação, na medida em que a mãe em nossa sociedade está impregnada dessa cultura moderna materialista, podendo não estar disponível para cumprir a função de mãe gratificadora e demandante de gratificação, em sua completude. As posições de aproximação e distanciamento são influenciadas por essa mãe, esse *ponto fixo* proposto por Damergian.

Balint considera fundamental na relação mãe-bebê a condição de disponibilidade total da mãe, enfatizando que para o bebê ela deve estar garantida tal como um objeto-coisa que pode ser usado ao bel-prazer por ele. O conceito de amor primário inclui a disponibilidade total da mãe e leva em conta o pensamento de Alice Balint, para quem o bebê pertence à mãe. Dessa forma, o amor primário está referido a uma relação em que cada um dos dois, bebê e mãe, pode vivenciar gratificações mútuas com total disponibilidade, em que ambos convivem com a expectativa do outro que espera gratificações e a expectativa de ser gratificado pelo outro. As dificuldades que perturbam essa relação contribuem para formas de lidar com o objeto, em que as posições de ocnofilia e filobatia têm muito a dizer.

Em decorrência, surge a questão do “manejo” adequado entre gratificação e frustração na relação mãe-bebê. Alice Balint (1994) discute esse aspecto, a que Klein e Winnicott também dão especial atenção. O conceito de mãe suficientemente boa não pode ser desenvolvido sem levar em consideração a idéia de frustração do bebê e, se a mãe é proposta como tendo também desejos de gratificação, pode ser encontrada uma das bases da frustração requerida para o bebê. O pensamento de Alice Balint demonstra ser compatível com a proposta de Klein, quando esta última afirma que a) o bebê pode desenvolver a capacidade de amar a mãe e dedicar-se a ela e b) o bebê pode desenvolver o movimento de reparação em relação a ela.

A partir dessa linha de pensamento, torna-se relevante que o bebê ao qual não é oferecida a oportunidade de gratificar a mãe, terá reduzidas as possibilidades de desenvolver suficientemente a capacidade de dedicar-se ao outro. Numa sociedade que exacerba o narcisismo, as oportunidades de disponibilizar uma mãe que esteja suficientemente acessível para ser gratificada, torna-se um desafio. Pode haver o bebê que precisa ser gratificado e também gratificar e ao mesmo tempo, uma mãe que não consegue gratificar nem ser

gratificada adequadamente. Deve ser ressaltado também, que há bebês que requerem muita gratificação, para além da disponibilidade da mãe.

Realmente, “Na relação mãe-bebê temos..., o princípio de todas as trocas, de todos os vínculos, e a inserção do social e suas contradições na estruturação da subjetividade” (Damergian, 2009, p.124).

Decorre então o debate a respeito das projeções hostis nas relações, bem como sobre a possibilidade do movimento de reparação. Esses termos de Melanie Klein abordam questões da persecutoriedade, por um lado, da empatia por outro. O rancor projetado desperta o sentimento de hostilidade perturbando o convívio social, enquanto o amor projetado desperta um sentimento em outro sentido, fundamental para o surgimento da empatia, segundo Damergian, que ainda afirma (2009, p. 129):

Klein explica a importância da capacidade de amor e dedicação da criança para com a mãe, primeiramente, pois ela se transforma em dedicação a várias causas boas e valiosas. O prazer experimentado pelo bebê em se sentir amado e amando a mãe, é transferido, na vida adulta, não só para outras pessoas como também para o trabalho, visto como digno de valor, enriquecendo a personalidade.

Já o desejo primitivo de reparar, diz Klein, é acrescentado à capacidade de amar. Assim, nunca esgotamos plenamente o desejo de reparar e criar tudo o que pudermos pois, segundo Klein, nenhum de nós jamais está completamente isento de culpa.

Essa necessidade de reparar e de criar produz um enriquecimento a todas as formas de benefício social, assim como a capacidade de amar, a generosidade, leva algumas pessoas a arriscarem suas vidas para salvarem outras.

Porém, torna-se necessário superar a inveja e a voracidade, que constituem tendências poderosas na criança que não obteve sucesso na elaboração da fase esquizo-paranóide. Efetivamente, há predomínio do poder da voracidade no mundo moderno materialista consumista, submetido à ideologia do sucesso e da realização substitutiva de desejos a qualquer custo.

A relação objetual fundamenta as relações sociais na vida adulta e a partir desse posicionamento, podem ser encontrados argumentos para pensar as dificuldades nas relações sociais, na medida em que o adulto não teve oportunidade de aprender a gratificar sendo gratificado, não sabendo como realizar trocas afetivas e tornando-se um sujeito voltado de modo exacerbado para a própria gratificação.

Ao levar-se essa conclusão para a pesquisa sobre as relações no mundo do trabalho organizado e deparar-se com a competitividade que domina esse lugar, definindo-o como sendo o espaço por excelência da impossibilidade de trocas afetivas, pode ser compreendido o quanto o próprio modelo da competitividade está a contribuir para exacerbar a deficiência primária previamente existente no sujeito, quanto à capacidade de gratificar e ser gratificado.

Em um contexto que apresenta tal estatuto, permanece a priorização da evitação das trocas, seja porque estas perturbam a competitividade, seja porque a menção a essa possibilidade se torna impraticável por ser insustentável. O sujeito no trabalho vivencia a dificuldade em gratificar e ser gratificado de acordo com o que seria uma relação de harmonia. O adulto pode ter vivenciado certa falta no processo de ser gratificado-gratificar e em decorrência, pode ter desenvolvido formas de lidar com essa falta que não seriam adequadas ao convívio social. Neste caso os *skills* discutidos por M. Balint constituem a forma visível da maneira aprendida de relacionar-se.

Sendo necessárias certas trocas, estas negam o afeto, porque o ambiente não permite a sua manifestação. Entretanto, a negação do afeto abre espaço para a pulsão de morte, uma vez que essa negação separa e movimenta sentimentos destrutivos.

Referindo-se às pessoas vorazes, Damergian (2009, p. 131), sustentada no pensamento de Klein e pensando nessas pessoas quando ocupam a função de liderar, lembra que “não estimulam nem encorajam os mais jovens, porque alguns dentre eles poderiam se tornar seus sucessores. Em posição de liderança, ambiciosos e invejosos impedem e destroem qualquer possibilidade de crescimento e progresso para os demais”.

Klein recorda que a pulsão de morte se manifesta de variadas maneiras e que a liderança é muitas vezes o seu veículo, complementando então que as atitudes antissociais do líder ou de qualquer membro do grupo aumentam, se ele desconfia que é objeto de ódio e isso afeta profundamente ao grupo (Damergian, 2009, p. 133). Jaques (1969) relata uma experiência envolvendo dois grupos em uma fábrica, sendo um deles composto de gerentes e o outro de operários, que estabelecem um conjunto de defesas maníacas, adotadas por cada um desses grupos em um modelo de complementaridade, que vai se intensificando na medida das respostas de cada uma das partes aos ataques recebidos.

Klein discute sobre a liderança; segundo essa autora “se a inveja e a voracidade não são excessivas, mesmo uma pessoa ambiciosa encontra satisfação em ajudar os outros na realização de suas tarefas” Damergian (2009, p. 131). As idéias de Klein sobre a liderança vêm de suas observações envolvendo crianças, o que lhe propiciou verificar crianças maiores exercendo a liderança em relação às menores de forma positiva; e demonstrando satisfação com os sucessos das menores, exercendo assim também um papel benéfico de integradores nos grupos infantis. De acordo com Damergian (2009, p. 132), “A base dessa liderança é a capacidade que essas crianças possuem para estabelecer relações amistosas, cooperativas, com as demais, sem imposição, com a naturalidade que emana de sua capacidade amorosa e impede que as outras crianças se sintam inferiores diante delas”.

As crianças que lideram desse modo apresentam as características do que seriam os modelos saudáveis de identificação; isso porque estão submetidas a valores humanísticos, não competitivos, que se contrapõem à pulsão de morte. Mas, como podem se desenvolver crianças assim capazes de desempenharem a função de modelos saudáveis de identificação? Damergian (2009, pp. 133-139) discute sobre a relevância do movimento de reparação, típico da posição depressiva no desenvolvimento infantil. Esse impulso pode ser elaborado a partir da descoberta do bebê de que, ao ter odiado o *seio mau* que não o gratificava, também atingiu destrutivamente o *seio bom* que lhe trazia gratificações. Surge então a possibilidade de que uma parte da energia psíquica que se liga à ansiedade persecutória, típica da posição esquizo-paranóide, venha a se ligar à outra ansiedade, agora não mais fundada na agressividade e, pelo contrário, fundada em movimentos amorosos, típica da posição depressiva. Pode-se dizer também, a partir da elaboração dos pensamentos de Alice e Michael Balint para aproximá-los das propostas de Klein, que o bebê descobre ser a mãe um objeto único que requer gratificações ao mesmo tempo em que gratifica; e essa descoberta o faz entrar na posição depressiva e movimenta nele a pulsão de vida mediante o impulso para reparar o mal causado. Aqui estão as bases da empatia, quando o sujeito consegue colocar-se no lugar do outro reconhecendo que fazê-lo sofrer corresponde a um sofrimento em si mesmo, pois o outro representa alguém que não se pode agredir sob pena de agredir a alguém que nos traz o bem.

Está evidente o processo de naturalização da violência na sociedade atual e em particular no trabalho organizado. Há diversos fatores que contribuem para a interiorização subjetiva dessa barbárie civilizatória; tornam-se fundamentais, o conhecimento dos aspectos que permitem reflexões a partir da ética humanista, bem como o imperativo de serem estabelecidas relações que recusem a violência. Dessa forma, chega-se a novos referenciais teóricos para fundamentar a reeducação dos líderes, mediante a aplicação de um processo de capacitação voltado para a ética humanista, capacitando-os a estabelecer o “espaço de palavra” em suas equipes de trabalho, incluindo nesse espaço a atuação que se contraponha à barbárie.

4.5 As propostas de Balint para o *setting* grupal de médicos

Michael Balint demonstra simultaneamente intenso interesse pela formação psicanalítica e pela formação dos médicos. Moreau-Ricaud (2000, pp. 163-164) relata que

essa preocupação com a qualidade da relação do médico com os pacientes já era externada por Ferenczi e Rank, que em 1924 no artigo “Perspectivas da psicanálise” já admitiam a possibilidade de aplicar os conhecimentos da psicanálise na formação desses profissionais.

Stewart (2007, pp. 83-87) relata que Balint demonstrou interesse pelo campo da psicanálise aplicada desde seus primeiros anos como psicanalista, em Budapeste. De acordo com esse mesmo autor, o interesse original de Balint estava direcionado não somente para trabalhos envolvendo médicos generalistas, mas também com terapeutas de casais, equipes de planejamento familiar e analista que atuavam com psicoterapia focal. Esses trabalhos estavam sustentados na contratransferência e o autor ressalta que Balint foi um dos pioneiros no uso dos aspectos positivos da contratransferência.

Interessado na formação do médico, M. Balint toma como referência para esse trabalho o modelo que prevalece tradicionalmente nos seminários médicos, em que um profissional relata um caso clínico e os participantes do encontro debatem sobre o diagnóstico e formas de intervenção. Suas primeiras tentativas nesse sentido ocorrem por um curto espaço de tempo no início da década de 1930 em Budapeste, mas são interrompidas por motivos políticos, na medida em que ocorrem perseguições políticas e os encontros de grupo são controlados com a presença nas reuniões de grupo, de um representante do governo, que faz anotações. O autor confessa que nessa época não estão ainda definidas as bases teóricas do modelo de atuação, embora já esteja definido seu interesse pela formação complementar do médico para relacionar-se adequadamente com seus pacientes.

Seu projeto permanece interrompido e somente o retoma alguns anos após chegar à Inglaterra, quando passa a atuar no Tavistock Institute, em 1949. Realiza adaptações na forma de conduzir os seminários médicos. Pesquisa em busca de uma formação mais abrangente, que permita habilitar os profissionais médicos para atuarem no campo relacional que os envolve com os seus pacientes. Tem a percepção de que os médicos apresentam mais dificuldades para dar conta das demandas de atenção e informação trazidas pelos pacientes quando as condições diagnósticas se mostram ambíguas, ou em certas situações que envolvem de modo especial o campo transferencial entre médico e paciente, ou com a prevalência de certas doenças que de algum modo perturbam esse profissional.

Segundo Stewart (2007, p. 84), Balint teve como pressuposto ao desenvolver uma modalidade grupal para médicos generalistas, o ponto de vista de que qualquer emoção sentida pelo médico durante o tratamento de um paciente deveria ser considerada um sintoma da doença.

Balint considera ainda, que merecem investigação mais aprofundada as ocorrências de casos clínicos com desfecho duvidoso e sem o adequado encaminhamento pelo profissional, devido a uma formação médica centrada no campo fisiológico; casos em que poderiam estar presentes demandas do campo emocional. Aliás, há referências de que Balint é um dos primeiros psicanalistas a atender pacientes com problemas diagnosticados como pertencentes ao que seria do campo da psicossomática; isto no final dos anos 1920, em Berlim.

Com esses focos de interesse, realiza a adequação do modelo de seminário médico de modo a utilizar nele a técnica psicanalítica na medida das possibilidades da intervenção grupal e ao mesmo tempo, a adequação para uma formação complementar do médico quanto ao campo transferencial e seu manejo. Esses seminários são designados inicialmente com o título de *Método Tavistock*, depois *Instrução combinada com Pesquisa* e finalmente *Grupo Balint* (Moreau-Ricaud, 2000, p. 165).

Moreau-Ricaud enfatiza que nesses grupos é priorizada a relação médico-paciente, a liberdade dos participantes para opinar sobre um caso trazido por um deles, o foco em um caso médico e o objetivo em trazer à tona certos comportamentos automáticos desses profissionais.

Ao descrever o que é um grupo Balint, Moreau-Ricaud esclarece (2000, p. 166):

Qu'est-ce que le groupe Balint?

Des praticiens, au nombre de huit à dix, se réunissent une fois par semaine sous la direction d'un leader psychanalyste, payé pour son travail de formation, qui garantit le fonctionnement du groupe, lequel se donne pour but l'élucidation d'un cas de la pratique quotidienne actuelle d'un de ses membres. Sans l'aide de dossiers ni de notes, un des médecins expose l'histoire d'une prise en charge d'un patient et des difficultés rencontrées. Ses collègues essaient de trouver avec lui des < solutions > en l'aidant à comprendre les raisons des blocages survenus dans sa relation avec ce malade, qui l'ont empêché d'être un médecin efficace. Pour dégager ce que se passe entre ce médecin-là et ce malade-là, chacun donne son avis, ses impressions, ses interrogations. Le leader ponctue les phases de la compréhension de l'évolution de cette relation médecin-malade et éclaire des points que le rapporteur du cas n'a pas vus ; il débusque aussi les comportements automatiques que le médecin répète à son insu³⁰.

³⁰ (T.A.): O que são os grupos Balint? Alguns médicos generalistas, em número de oito a dez, se reúnem uma vez por semana sob a direção de um líder psicanalista, pago por seu trabalho de formação, que assegura o funcionamento do grupo; esse grupo se dedica ao objetivo de elucidar um caso da prática cotidiana atual de um de seus membros. Sem o auxílio de dossiês nem anotações, um dos médicos expõe a história de uma ocorrência incômoda de um paciente e das dificuldades encontradas. Seus colegas procuram encontrar junto com ele soluções ajudando-o a compreender as razões dos bloqueios presentes em sua relação com esse doente que o impedem de realizar uma medicina eficaz. Para desbloquear o que se interpõe entre esse médico e esse doente, cada qual dá seu parecer, suas impressões, suas interrogações. O líder pontua as fases da compreensão quanto à evolução dessa relação entre médico e doente e esclarece os pontos que o relator do caso não pôde perceber; assim ele atua “desentocando” ou desvelando os comportamentos automáticos que o médico repete sem consciência de que são automatismos.

Na leitura de Balint (2005) está presente o propósito inicial de estabelecer as bases do que ele denomina *clínica psicológica menor*. Trata-se de uma clínica a cargo do médico generalista, em que poderiam ser realizadas intervenções focalizando os aspectos psíquicos presentes na doença trazida por seu paciente ao consultório, permitindo assim um diagnóstico no campo da psicossomática bem como intervenções fundamentadas na “escuta”. Portanto, uma psicoterapia praticada por médicos com formação em psicoterapia obtida em seminários de formação. Propõe ainda que uma clínica psicológica de profundidade ou “maior” deveria ser exercida por outros profissionais especializados, essencialmente os psicanalistas ou psiquiatras com formação específica em psicoterapia. Portanto, o médico generalista deveria receber uma formação considerada somente como complementar para a prática da medicina, referida ao campo psicológico. Foi para esse objetivo que se direcionou a sua pesquisa com grupos de médicos.

Moreau-Ricaud (2000, p. 167) tem a visão de que as sessões desses grupos podem ser consideradas similares ao modelo freudiano do sonho, pois a história de um caso relatado funciona como texto manifesto, enquanto as intervenções, reflexões de todos os participantes constituem equivalentes das associações livres do paciente sobre o seu sonho e o líder interpreta desvelando seu senso oculto, latente.

Embora Michael e Enid Balint não façam muitas referências explícitas à existência de um nexo, entre as teorias desenvolvidas por M. Balint no campo teórico da psicanálise e a modalidade grupal por eles criada, convém realizar uma incursão em busca desse nexo. Esse pesquisador não desconsidera as suas próprias conclusões a respeito de conceitos da psicanálise quando pensa na relação do médico com seus pacientes e a doença, nem quando propõe um *setting* grupal. Nessa obra os conceitos psicanalíticos são tratados com certo cuidado de modo a facilitar a leitura por não-psicanalistas. De qualquer modo, nota-se que são raros os trabalhos de outros autores referidos ao grupo Balint que procuram aprofundar a compreensão a respeito da teoria do amor primário e dos conceitos de falta básica, ocnofilia e filobatia.

Nota-se que entre os praticantes da modalidade grupal proposta por Balint, a ênfase recai sobre a aplicação dos conceitos propostos para esses grupos, mas não são encontrados muitos debates a respeito do campo teórico discutido por Balint. Há intenso interesse em discutir a respeito da modalidade grupal em si, na sua especificidade, na formação de analistas de grupo intitulados “líderes de grupo Balint”, nas questões que envolvem a introdução ou não dos conceitos da dinâmica de grupo, especialmente dos supostos básicos de Bion. Porém,

a discussão da própria teoria que foi estruturada por Balint permanece muitas vezes em segundo plano.

4.5.1 As categorias de análise propostas por Balint para seus grupos

Ao desenvolver sua pesquisa sobre grupos, Balint discute um conjunto de conceitos que marcam o objeto do trabalho grupal em seus seminários. Branco (2008, p. 86) traz alguns esclarecimentos sobre as categorias de análise no grupo Balint.

(Balint) Desenvolveu as principais categorias que foram posteriormente publicadas no livro “O médico, seu paciente e a doença” (...). A categoria fundante de sua teoria é “o médico como droga”, que prevê o efeito droga do profissional. O médico quando prescreve medicamentos, prescreve-se, concomitantemente, a si próprio, de forma inconsciente, podendo ter um efeito benéfico (medicamentoso), neutro ou mesmo maléfico (venenoso) As outras categorias são: “a organização da doença”, uma visão complexa do processo do adoecer: a doença seria organizada a partir dos conflitos existenciais do paciente; “a oferta da doença”, a compreensão de que uma vez organizada a doença, o paciente necessita ofertá-la a algum profissional no sentido de poder queixar; “o conluio do anonimato”, ou seja, a não responsabilização sobre o tratamento do paciente através dos múltiplos encaminhamentos aos especialistas e, a “função apostólica”, conselho e conforto desvinculados de uma atitude terapêutica propriamente dita.

Médico como droga

Essa categoria se relaciona com os conceitos de transferência e contratransferência..O médico exerce influência sobre o paciente no campo transferencial, podendo essa influência ser positiva dentro da relação terapêutica de tal modo que funciona tal como ocorre com o placebo em certos casos, mas essa influência também pode provocar reações negativas, caso esse em que o médico se torna venenoso ou tóxico.

Quando Branco aborda a categoria *médico como droga* está trazendo a temática da relação transferencial. Na obra de M. Balint está presente uma intensa preocupação com o campo da transferência e contratransferência. O conceito *médico como droga* está diretamente relacionado ao manejo de *skills* que permitam ao profissional relacionar-se de forma a ocupar um lugar privilegiado na transferência. Uma presença que possibilita a aceitação, a confiança, o conforto e uma fé que dá esperança. Mas que também pode atuar em sentido contrário.

Quando discute esse conceito, Balint dá um indicativo da importância da força da transferência que envolve o paciente com seu médico. A esse respeito é fundamental a referência à teoria do amor primário. Essa teoria discute a possibilidade de uma relação harmoniosa do bebê com o ambiente. Também há que retomar o conceito de falta básica, que se relaciona com o sentimento de que alguém faltou ao bebê e desse modo ficou uma falta em sua formação psíquica.

A partir desses conceitos, o leitor pode reportar-se a um tipo de situação facilmente reconhecível. Trata-se do “chamado” que realiza a criança doente em busca de sua mãe. Ela espera da mãe o conforto para a própria dor e deposita nela a esperança de que a dor passará. A criança confia que a mãe estará disponível para protegê-la. Cabe retomar neste momento uma frase de Balint: “object has to be granted with no needs, as a thing”. O psicoterapeuta lida com a memória de relatos clínicos que se referem às lembranças de momentos de doença nos quais as crianças bem como os adultos que regredem à infância solicitam a presença incondicional da mãe. Para Balint, o objeto não pode, na visão do bebê, ter necessidades pessoais – deve somente estar disponível para dar conforto ao sujeito, bebê ou criança. Decorre assim a perspectiva de uma função do objeto primário que se coloca com o poder de cura. Nesse sentido, o médico ocupa um lugar na transferência de seu paciente que remete ao objeto primário em sua função de desempenhar o poder de cura. Ao prescrever-se como medicamento, o médico está se prescrevendo, dentro do campo transferencial, como objeto substituto do objeto primário que protege e é confiável. Porém deve ser considerada a possibilidade de que o medicamento cause mal ao paciente e não o bem que se propõe, conforme afirmado por Balint e ressaltado por Branco.

Na leitura de Haynal (1995, p. 95) são encontrados esclarecimentos sobre o médico droga:

No que se refere ao ‘médico como droga’ (Enid Balint) leva os médicos a se questionarem, a perguntar o que levam aos seus pacientes e como podem se tornar perigosos, como ‘drogas’. Em outras palavras questionar a contratransferência e o papel do médico na relação médico-paciente. Enid escreve:

“Não só treino clínicos gerais como psicanalistas e fico sempre admirada em descobrir como é difícil para esses psicanalistas em treinamento ou em supervisão que ademais são psiquiatras habilitados, compreenderem aquilo que seus pacientes estão tentando comunicar. Quando comecei a dar supervisões, achei que fosse impossível que médicos tão bem treinados e experientes, que já tivessem se submetido à análise, lido Freud extensivamente e freqüentado conferências e seminários, não pudessem entender aquilo que para um analista experiente, seria simples comunicação, fácil de ser interpretada para o paciente. Temos que ter em mente que é sempre mais fácil compreender o material apresentado por outra pessoa e que é sempre mais difícil compreender o material a nós apresentado diretamente pelo paciente. Mesmo assim, através dos anos, convenci-me que nada pode substituir a experiência clínica e esta sozinha não levará a um melhor entendimento a não ser se associada ao tipo de treinamento desenvolvido por Michael Balint”.

O uso do termo “droga” coloca em evidência as questões colocadas em pauta por M. Balint, continuadas por Enid Balint, referidas a uma deficiência na formação do médico. Nesse sentido deve ser ressaltado que na relação objetal primária é esperada originalmente pela criança, uma mãe-medicamento, aquela que cura. Moreau-Ricaud, referindo-se ao campo transferencial, usa o termo *médico como medicamento* (Moreau-Ricaud, 2000, p. 182).

Além de dar indicativos a respeito da formação, Enid Balint apresenta as dificuldades dos médicos para lidarem com a contratransferência. E essas conclusões remetem às dificuldades para a formação dos novos coordenadores desses grupos, tema esse que é discutido mais adiante.

Organização da doença e Oferta da doença

Essas duas categorias caracterizam no doente o seu processo psíquico de adoecer e de obter um significado e sentido para a sua doença, a partir do conceito de Balint sobre um âmbito da criação. A organização da doença também remete à atuação do médico quando está com o paciente e o ajuda a dar sentido à doença. Além disso, o paciente oferece a doença ao médico. As duas categorias estão relacionadas porque aquilo que é criado, mesmo sendo doença, precisa ser ofertado a alguém que possa dar sentido a essa criação.

A discussão deve retomar o nível da criação proposto por M. Balint. Quando o sujeito se isola das relações, se aparta delas, nega a existência do outro. Trata-se de uma posição que o faz entrar em contato exclusivo com as energias de seu sistema psíquico intrasubjetivo. Nesse nível, segundo Balint, ocorre criação artística, intelectual, mas também criação da doença. Pode-se deduzir que a doença é uma criação do bebê que ocorre na “ausência” ou negação da relação primária; é uma criação dentro do si mesmo. Retornando ao nível em que reconhece a existência dos objetos e em que pode com eles se relacionar, o sujeito que criou dentro de si mesmo a doença ou a arte, oferece-a ao objeto. Tanto a doença quanto a arte são produções que assumem seu sentido pleno na entrega ao objeto que as reconhece como tal e desse lugar reconhece a existência do sujeito. É aqui que entra o conceito de “oferta da doença”. A criança oferece a doença à sua mãe, tanto quanto oferece a ela a sua criação, o seu desenho ou rabisco ou as palavras aprendidas. A doença é oferecida ao objeto primário com a expectativa de que esse objeto atue de modo a “significar” a doença, ou seja, uma atuação

voltada para a “organização da doença”. A partir dessa condição pode surgir a confiança no poder de cura da mãe. O conceito de “médico como medicamento” apresenta suporte nas expectativas da criança com relação à mãe que cura. Pode-se retomar a discussão sobre a transferência, aludindo à importância que tem para o sujeito a possibilidade de poder oferecer a doença. O próprio Balint lembra de afirmações de médicos presentes em seus seminários que diziam: “o paciente me fez tal doença”. Se o médico se coloca como *droga*, os efeitos são contrários às expectativas do doente.

Moreau-Ricaud enfatiza a afirmação que Balint faz em “O médico, seu paciente e a doença”, de que toda doença constitui o veículo de um pedido de amor e atenção (Moreau-Ricaud, 2000, p. 181). O mesmo autor também ressalta (2000, p. 181) que a doença é oferecida ao médico que deve então contribuir para organizá-la em conjunto com o paciente e lembra de outra afirmação de Balint, referida à recomendação ao médico de que permita ao paciente ter seu próprio diagnóstico dando-se a chance de aprender com esse paciente, nesse processo de organizar a doença.

Na discussão desses conceitos anteriores, o foco está circulando aquém do nível do conflito de Édipo, supondo tendências regressivas do paciente na relação com o médico, favorecidas pelo campo transferencial. Michael Balint promove em sua obra um intenso debate a respeito da regressão e procura diferenciar entre regressão benigna ou terapêutica e regressão maligna. O médico depara com a regressão do paciente e atua em sua clínica com o sujeito que oscila desde o nível do conflito de Édipo para o nível da falta básica e em sentido inverso.

Conluio do anonimato

M. Balint alude aos verdadeiros conluíus que são estabelecidos quando um paciente é encaminhado a diversos profissionais, que não conseguem chegar a um resultado válido para o diagnóstico; o paciente fica peregrinando por profissionais que não decidem nem assumem responsabilidades.

Sem diagnóstico, o doente fica com a sua doença enquanto ninguém assume qualquer responsabilidade por esse “estar doente” sem esperança. Essa situação pode ser representada como sendo uma condição de permanecer o doente a carregar um “pacotinho” chamado doença, levando-o a diversas pessoas – todas substitutas do objeto primário – que não

sabendo o que é esse “pacotinho”, recomendam que seja levado a um outro e assim por diante.

O leitor pode reportar-se à falta vivenciada pela criança quando o objeto que não está disponível, não pode assumir um lugar tal qual e não dá conta das esperanças, da confiança nele depositadas. O *conluio do anonimato* permite então pensar a respeito da falta básica. Quando o médico não resolve o caso nem consegue encaminhá-lo adequadamente, a situação, no campo transferencial, pode estar remetendo à falta básica. Mais uma vez cabe colocar a afirmação de Balint: “object has to be granted with no needs, as a thing”.

Função apostólica

Essa categoria de Michael Balint é proposta para designar a função do médico de atuar no sentido de educar o paciente, para que este possa cuidar de si na prevenção e cura. Seu conceito nos remete ao nível do conflito de Édipo. O médico tem um papel a desempenhar na “educação do paciente” para esse estado de “estar doente”. Como deve agir uma pessoa doente? O que se espera dela? A *função apostólica* do médico nos fala de seu papel de “educador” dos pacientes quanto à forma de conduzirem as suas vidas e doenças bem como quanto à forma de se relacionarem com os profissionais de saúde e com as instituições que intervêm nesses casos. Esse conceito considera que o médico leva uma mensagem ao paciente influenciando-o no sentido de adotar atitudes e comportamentos; percebe-se nele uma importante conexão com o campo transferencial. A *função apostólica* nos parece melhor relacionada com o campo verbal, em que as palavras são as do adulto e o médico estabelece rotinas e prescreve mudanças de hábitos, por exemplo. A transferência também está presente, porém enquanto o paciente não está regredido para o nível da falta básica, ele é capaz de compreender e comunicar-se com o médico na linguagem adulta, permitindo assim que o profissional cumpra a sua função.

Moreau-Ricaud (2000, p. 183) alerta para o aspecto negativo da *função apostólica*, que surge quando o médico está convencido de saber o diagnóstico e não escuta o paciente, nem seus colegas no grupo. Cita o exemplo citado por Balint quanto à situação em que o médico tenta convencer o paciente de que a sua doença não é orgânica.

Paciente com grande dossiê e Nomadismo medical

Há ainda outras duas categorias propostas por Balint, não citadas por Branco. Uma denominada *paciente com grande dossiê*, que nos fala do paciente que está sempre à procura do médico esperando ajuda para demandas que não são compreendidas e provocam consultas seguidas. A outra categoria é denominada *nomadismo medical*, ou seja, levar a vida a trocar de médico (Moreau-Ricaud, 2000, p. 182). Entretanto, essas duas categorias não são desenvolvidas nesta tese; isso devido à sua pequena representatividade quando o processo grupal envolve situações do trabalho organizado e por caracterizarem-se como conseqüências dos processos que são discutidos nas demais categorias.

Concluindo o tema das categorias propostas por Balint, a partir dos relatos de caso, as experiências relacionadas com os conceitos das categorias que estão sendo debatidas, vão circulando nos seminários e é viabilizado aos participantes o reconhecimento das situações em que ocorrem; ao mesmo tempo é viabilizada a aprendizagem a respeito do campo teórico que sustenta o reconhecimento de tais situações.

Um conjunto de conceitos que devem ser colocados na formação Balint para os médicos que procuram melhorar as relações com os pacientes. Em seus seminários, Balint procurava criar um ambiente propício à aquisição dos conhecimentos pelos médicos, que estariam pesquisando sobre essas questões e aprenderiam a nomear os conceitos e compreendê-los, de modo a levá-los para a sua clínica médica.

4.5.2 O objeto do processo grupal Balint e seu suporte no manejo da transferência e contratransferência

O processo grupal Balint implica em apreender os fundamentos referidos ao campo transferencial. A transferência deve ser reconhecida e trabalhada. A possibilidade de um médico tornar-se medicamento para seu paciente é sustentada a partir de ter-se como objeto desses seminários a contratransferência desses mesmos profissionais em relação a seus pacientes.

Ao estabelecer o objeto do trabalho a ser desenvolvido nos seminários o autor estabelece (Balint, 2005, p. 223):

Os fatos que nos interessam são de caráter acentuadamente subjetivo e pessoal, e frequentemente apenas conscientes, ou então absolutamente alheios a todo controle consciente; e também costuma ocorrer que não existam formas inequívocas que permitam descrevê-los em palavras. De qualquer modo esses fatos existem e influem profundamente na atitude individual frente à vida em geral e em particular no ato de ficar e de estar doente, aceitar ajuda médica etc. Pode-se afirmar sem medo de errar que esses fatos que se desenvolvem constantemente na mente de todo ser humano só em parte são adaptações inteligentes ao meio em permanente transformação; em medida considerável se acham governados por pautas quase automáticas, originadas principalmente na infância, mas influenciada pelas experiências emocionais da vida posterior. Nossa primeira tarefa foi impulsionar os médicos a tomarem consciência da realidade desses padrões automáticos e logo capacita-los para o estudo cada vez mais detalhado da influência de muitos padrões sobre a atitude do paciente quanto à sua doença e do modo como colorem a ainda determinam suas relações com todo ser humano e especialmente com seu médico.

Outro fator que afeta a relação dinâmica do paciente com seu médico é a reação do próprio médico, a qual também em parte está governada por padrões automáticos.

O processo desenvolvido nesses seminários, deve propiciar aos médicos participantes uma limitada embora considerável transformação da personalidade, ao deixar de priorizar exclusivamente a análise intelectual do caso clínico e, provocar o funcionamento de uma “atmosfera livre e amistosa do ponto de vista emocional, na qual seja possível enfrentar o fato de que nossa verdadeira conduta é com freqüência totalmente diferente do que pretendíamos que fosse e do que acreditamos que era” (Balint, 2005, p. 223). O autor enfatiza os mecanismos tidos como automatismos, ou seja, as repostas automáticas e repetitivas adotadas pelo médico quando se defronta com situações semelhantes. Em decorrência, esse profissional obteria mudanças se conseguisse deparar com seus automatismos, reconhecê-los e refletir sobre eles. Torna-se possível estabelecer uma “ponte” entre o conceito de *automatismos* e a proposta do autor de que o desenvolvimento da filobatia implica em aquisição de *skills* para lidar com o objeto. Os automatismos podem ser sintomas representativos de *skills* ineficientes. Esses *skills* precisam dar conta de possibilitar relações adequadas nos encontros com os pacientes.

Na experiência com grupos de médicos é mantido o relato do caso clínico do seminário médico tradicional, que continua sendo o informe original que conduz ao debate. Porém, esse informe é então realizado de modo a contemplar informações sobre o campo transferencial, envolvendo o paciente, seus familiares e os aspectos contratransferenciais do próprio médico, bem como aspectos diversos que atravessam esses encontros. Portanto, o debate no seminário deixa de centrar-se exclusivamente na doença e passa a abranger também o campo transferencial instalado a partir do atendimento ao paciente.

Uma questão trazida frequentemente pelos médicos aos seminários, está relacionada à dificuldade em manejar as relações com os pacientes e dar conta das interferências

provocadas por seus familiares, por médicos especialistas que são consultados e ainda por exigências institucionais.

Entretanto, trabalhar nesses seminários as questões que envolvem a transferência apresenta uma complexidade especial. Isso porque esses grupos são abertos para o ingresso e desligamento de participantes; o campo transferencial se apresenta ampliado ao envolver a análise de relações que ocorrem externamente ao grupo e são trazidas ao grupo por meio de relatos de caso; também porque há que considerar as relações dentro do próprio grupo composto para o seminário. Deve ser ressaltado que nas experiências de Balint ocorrem seminários internos a algumas instituições, o que merece desse autor uma atenção especial na medida em que influi no manejo do campo transferencial, por representar a possibilidade de exposição indevida de conteúdos subjetivos; e também cabe registrar que nessas experiências iniciais conta-se habitualmente com a presença de chefes de equipe de psiquiatria e outros convidados por motivos relacionados a questões de especialidade na análise de casos.

Essas questões são consideradas e inspiram o criador dessa modalidade grupal a complementar o conceito de transferência, de modo a permitir seu manejo nesses seminários. Balint traz a proposta de trabalhar com as possibilidades de dois modos de transferência, sendo uma delas a transferência pública e a outra a transferência privada.

A transferência pública se relaciona aos conteúdos comuns a todos os participantes do grupo; trata-se dos conteúdos que remetem ao campo profissional. Portanto, a transferência pública em um grupo composto por médicos é trabalhada envolvendo os conteúdos comuns à condição de serem todos médicos e estarem envolvidos com a análise de um caso clínico para cuja análise todos eles adquiriram a formação acadêmica necessária e mantêm uma linguagem que é comum a essa condição; e que não envolve o aprofundamento de aspectos íntimos dos participantes do seminário.

Por outro lado, a transferência privada se refere aos conteúdos que remetem a aspectos da intimidade dos participantes do grupo. Seriam os conteúdos que expõem os participantes além do que é admissível dentro de um grupo em que são vivenciadas situações semelhantes relacionadas ao trabalho. Não há o propósito de realizar uma psicoterapia no grupo, ou seja, não se pretende expor conteúdos que não podem ser explorados, que pertencem à transferência privada, uma vez que adentram a intimidade dos participantes. Cumprir tal objetivo remeteria a outra clínica, transformando o grupo em processo psicoterápico.

Ao esclarecer as diferenças implicadas no manejo da transferência em função do *setting*, o autor faz a seguinte advertência (Balint, 1994d, pp. 19-20):

– a técnica de interpretação no contexto de um seminário de formação difere, evidentemente, ao mesmo tempo, da técnica de interpretação analítica condicionada pelo contexto da situação analítica e da técnica de interpretação de grupo, condicionada pelo contexto do grupo terapêutico.

A diferença essencial é talvez que nas duas situações terapêuticas o objetivo da interpretação é descobrir um conteúdo inconsciente, por exemplo, a motivação de um tipo particular de comportamento. Isto necessariamente cria uma desigualdade entre terapeuta e paciente, favorecendo, através disto, o surgimento e a transferência de emoções primitivas e infantis. No contexto de nossos seminários de discussão, estamos particularmente atentos em preservar a dignidade, a independência e a responsabilidade adulta dos médicos que deles participam, sem o que não poderiam funcionar como membros auto-suficientes de uma equipe de pesquisa. Por esta razão, nossas interpretações quase nunca dizem respeito às motivações latentes do comportamento terapêutico do médico, esfera esta que chegamos a denominar “transferência privada”. Não se toca nesta, tanto quanto em sua vida privada particular. O que nos interessa é sua “transferência pública”, ou seja, o aspecto de seu trabalho profissional que, através do relato do caso e de sua participação da discussão, torna-se pouco a pouco conhecida por todos os membros do seminário. E mesmo no que diz respeito a este ponto, nosso objetivo é antes de mais nada torná-lo capaz de fazer, ele próprio, suas descobertas. Não é por outra razão que utilizamos tão raramente as interpretações diretas/

Contudo, torna-se necessário criar uma *atmosfera* tal no grupo que o médico possa sentir-se livre para assumir os próprios erros. Balint trata o tema da confiança dentro do grupo referindo-se ao “timing”, afirmando que não deve haver pressa para possibilitar o tempo necessário para que possam ser assumidos erros. Segundo ele, “Se o ritmo é mais ou menos adequado, o médico se sente livre para ser ele mesmo e possuir “a coragem da própria estupidez”. Gradualmente adquire consciência do tipo de situação ..., na qual se comportará automaticamente” (Balint, 2005, p. 225).

O debate proposto por Balint sobre a *atmosfera no setting* individual que deve ser criada pelo analista, é levado para o seu *setting* grupal. Quando fala em *atmosfera no grupo*, esse psicanalista está fundamentado em sua experiência na clínica individual, na qual também a privílegia, considerando-a necessária para uma regressão benigna ou terapêutica, que facilita o *recomeço*. Significa que no grupo os participantes devem sentir-se em harmonia com o analista e também com os demais participantes; portanto em segurança, para poderem reconhecer seus erros no atendimento aos pacientes e tolerar a crítica que possa surgir de seus colegas de seminário. Se a *atmosfera* não é favorável, fica dificultado ao médico entrar em contato com as próprias deficiências. A referência de Balint à *atmosfera no grupo* encontra sintonia com a proposta de Lewin, que também se refere a ela durante as suas pesquisas sobre *Experimentos com espaço social* (Lewin, 1975, pp. 87-99), quando diferencia as características da *atmosfera* que é criada pelo líder democrático daquela *atmosfera* que caracteriza o ambiente quando está atuando um líder autoritário.

Michael Balint afirma que deve ser dada atenção especial ao ritmo, ou seja, não deve haver pressa. Assim, os participantes podem, gradativamente, apresentar casos que demonstram as suas falhas. Isso reforça a importância da *atmosfera* favorável. Deve-se esperar que os participantes cometam erros e os relatem nos seminários. Os erros deveriam até ser incentivados na opinião dele (2005, p. 225). Esse critério de ritmo está relacionado às situações que seriam aproximadas da condição de harmonia típica do estado de amor primário, em que o sujeito se sente aceito, com permissão de simplesmente existir harmoniosamente, sem receber ataques por parte do objeto.

Os conceitos de *atmosfera favorável* e de *ritmo* são fundamentais para a estruturação desses grupos. O *setting* deve permitir certo “distanciamento” dos participantes em relação aos estados da vida psíquica em que eles se sentem ameaçados pelos objetos.

Nos seminários com médicos é adotado o manejo privilegiado da transferência pública, mas o conceito de transferência é usado de modo ampliado, incluindo também o aspecto privado para a análise conjunta com esses profissionais dos aspectos transferenciais manifestados pelos pacientes deles, cujos casos eram por eles relatados. Está presente nesses grupos a oscilação do campo transferencial na medida em que a contratransferência que é focalizada envolve três modos de relação: a do médico com seu paciente, a do médico com o coordenador do grupo e a do médico com o restante do grupo. Os seminários contemplam a formação complementar dos médicos em psicoterapia de fundamentação psicanalítica e torna-se fundamental que eles aprofundem seus conhecimentos sobre a transferência, porém ao mesmo tempo deve ser evitado expor a intimidade dos profissionais participantes.

Ao discutir sobre a contratransferência, afirma Balint (2005, p. 226):

Utilizamos muito raramente a relação *médico-chefe do grupo*, pois no grupo procuramos evitar as discussões e emoções de caráter pessoal e íntimo; quer dizer, tratamos de evitar que o grupo se converta em atividade francamente terapêutica. Para alcançar esse objetivo o chefe do grupo procura obter a mais íntima fusão com o grupo.

A contratransferência que se apresenta no médico na relação com seu paciente é discutida pelo autor como uma das questões centrais. Acredita que ao trabalharem nos seminários esses conteúdos, os médicos se aproximam do que ele denomina “‘considerável embora limitada’ transformação da personalidade, sem necessidade de uma prolongada análise pessoal para obter a formação necessária para a sua prática médica” (Balint, 2005, p. 226). Complementa ainda no mesmo parágrafo com o seguinte esclarecimento: “Talvez o sistema que utilizamos com maior frequência seja o da *comparação dos métodos de cada médico com os de seus colegas de grupo*. Simplificando um pouco as coisas, poderíamos dizer que utilizamos a associação fraterna em lugar do pai primitivo”.

Nos casos analisados nesses grupos estão comumente presentes as dificuldades dos profissionais quanto às relações que os envolvem, seja com os seus pacientes, seja também com os familiares desses pacientes. Os seminários médicos se transformam em seminários de formação complementar em psicoterapia para médicos e passam a ter como seu objeto de pesquisa as relações envolvendo o médico, seu paciente e a doença presente no caso analisado. Desse objeto de pesquisa surge a sua obra intitulada “O médico, seu paciente e a doença” que vem sendo desde então leitura relevante para a complementação na formação de médicos.

Os conceitos de *ocnofilia* e *filobatia* também são trabalhados nesse *setting* grupal. O campo transferencial que deve ser colocado em análise envolve a relação do médico com o paciente considerando os conceitos de distância adequada nas relações, o que remete simultaneamente à *ocnofilia* e *filobatia* tanto do médico quanto dos pacientes. Ao mesmo tempo, os conceitos de amor primário, regressão terapêutica, nível edípico, nível da falta básica e nível da criação permitem ampliar a visão dos médicos a respeito de doenças do campo psicossomático e também do potencial terapêutico do manejo da transferência em suas relações com seus pacientes.

Ao fazer-se referência à distância adequada nas relações, é colocada em questão a possibilidade de encontrar-se um ponto ou espaço de equilíbrio que possa dar conta simultaneamente da demanda do paciente e das possibilidades de atuação do médico, considerando ainda a situação que envolve a ambos. Isto é, a doença bem como os aspectos familiares e institucionais que interferem, tal como os relacionados ao hospital em que é realizado o atendimento bem como as intervenções de médicos especialistas que estão alheios ao acompanhamento cotidiano do paciente. Essa perspectiva encontra eco no pensamento de Lewin, para quem há que estabelecer no grupo um ambiente propício, fundado na liberdade de expressão e na confiança para a manifestação da criatividade, ou seja uma *atmosfera* democrática em que os liderados dialogam com o líder (Lewin, 1975).

Cabe trazer uma discussão que faz parte da temática estudada por Balint. Ele defende que o treinamento do analista deve seguir o sistema de formação húngaro. Segundo suas palavras (2005, pp. 220-221):

No sistema de Berlim a contratransferência do candidato a seu paciente é, por acordo tácito, não tratada na supervisão, mas deixada para ser trabalhada na análise pessoal. Assim, a ênfase na supervisão é focalizada na compreensão das peculiaridades da psicodinâmica do paciente, que é usualmente expressada na questão padronizada: “o que o paciente tentou levar a seu analista?” No sistema húngaro a inter-relação da transferência do paciente e da contratransferência do seu analista está no oco de atenção desde o começo e permanece ali. O que é estudado é a interação dessas duas transferências, isto é, como elas influenciam e

modificam uma a outra. Não é fácil integrar este tipo de supervisão no sistema clássico, com sua clara separação da supervisão da análise pessoal. O exame do fenômeno transferência inevitavelmente leva a um exame dos padrões habituais de reação do candidato, quer dizer, os seus conflitos e dificuldades pessoais, seus problemas não resolvidos e frequentemente inconscientes.

Em seguida, o mesmo autor (2005, p.221), completa lembrando que quando começou a realizar junto com Enid Balint o treinamento de assistentes sociais que atuavam junto a casais com problemas conjugais, surgiram dificuldades em introduzir as questões que perturbavam as relações desses profissionais com esses casais. O texto é o seguinte:

Quando Enid Balint e eu começamos nosso primeiro esquema de treinamento no Centro de Estudos Familiares (em Londres) enfrentamos o problema de como treinar os assistentes sociais, tratando com os problemas conjugais de seus clientes, a se tornarem conscientes e sensíveis a processos inconscientes – sem oferecer a eles o bem provado método de análise pessoal. Na verdade, nós tínhamos de ser muito cuidadosos para evitar que nosso esquema de treinamento se tornasse uma terapia para os assistentes sociais, ao menos evitar que o seu principal objetivo fosse o de se tornar terapêutico, porque as possibilidades terapêuticas eram proibitivamente caras e tinham de ser postas de lado.

Enfrentando esse problema eu decidi usar minha experiência como sistema húngaro de supervisão e fazer um treinamento em psicoterapia com base principalmente no estudo aprofundado por método de grupo da contratransferência dos assistentes sociais..... Então não admiti o uso de qualquer material escrito nas reuniões sobre casos; o assistente social tinha que relatar livremente sua experiência com o cliente, um remanescente da “livre associação”, permitindo todo tipo de distorções subjetivas, omissões, reflexões, interpolações subseqüentes etc. Usei este relato – como é usado no sistema húngaro de supervisão – como algo similar ao conteúdo manifesto no sonho e tentei inferir daí os fatores dinâmicos que lhe davam forma. Tanto as reflexões do relator como as críticas e comentários do grupo ouvinte eram avaliados como uma espécie de associação livre.

O método, como nós o desenvolvemos em conjunto para treinar clínicos gerais em psicoterapia, é baseado nas mesmas idéias. O material mais importante usado é a contratransferência, do médico, quer dizer, a maneira na qual ele usa sua personalidade, suas convicções científicas, seus padrões de reação automática etc.

Verifica-se que o propósito da modalidade grupal Balint é capacitar os profissionais, para que possam compreender a contratransferência provocada nos relacionamentos necessários ao cumprimento de suas funções, para que assim possam contribuir na resolução de questões que estão presentes nos sujeitos a quem devem ajudar profissionalmente. Na leitura da obra de seu criador, verifica-se que ele considera onerosa a formação tradicional em psicanálise, por incluir formação cognitiva e análise pessoal; isso influenciou em sua opção pelo *setting* grupal (Balint, 2005, p. 222). Esse *setting* trata de prover um complemento na formação dos médicos para que seus conhecimentos possam ser empregados em favor de seus clientes.

O próprio Balint (2005, pp. 221-222) afirma que é preciso:

a)

- b) que os (aos médicos) capacitassem a visualizar de certa distância seus próprios métodos e suas reações frente ao paciente, reconhecer os aspectos de sua própria maneira de lidar com o paciente que fossem úteis e suscetíveis de compreensão e desenvolvimento e os que não fossem tão úteis, e que uma vez compreendido seu sentido dinâmico, necessitassem ser modificados ou abandonados.

Percebe-se nessa afirmação, a proposta de que no grupo assim estabelecido pode ser viabilizada a mudança nas formas de atuar dos médicos nas relações; uma mudança voltada para a possibilidade de abandonar o uso de *skills* negativos, os chamados automatismos. Tais *skills* podem ser designados como *as respostas não reflexivas que são repetidas em situações variadas apesar de mudarem os participantes e as condições prevalecentes*. Porém deve ser ressaltado que podem ser desenvolvidos outros *skills* de caráter positivo, que não se apresentam como automatismos e, por outro lado, contêm em si a reflexão sobre a própria atuação.

Moreau-Ricaud (2000, p. 187) lembra que uma questão surgida para Balint, refere-se à enorme dificuldade dos médicos em lidarem com suas emoções nas relações com os doentes. A escola de medicina ensina ao futuro médico que ele deve controlar as suas emoções, mas se um doente emociona ao médico é porque essa emoção faz parte da doença. Então se torna fundamental que o médico entre em contato com as suas emoções de modo a lidar com elas dentro da transferência. Nesse aspecto, o grupo Balint também contribui positivamente, pois pode possibilitar ao médico o *insight* sobre os seus sentimentos na relação com o paciente e assim permitir-lhe certa elaboração do campo emocional atingido durante a prática médica.

Sobre essa questão, Haynal (1995, p. 95) inclui um trecho esclarecedor:

No que se refere ao ‘médico como droga’, ela leva os médicos a se auto-questionarem, a perguntar o que levam aos seus pacientes e como podem se tornar perigosos, como ‘drogas’. Em outras palavras questionar a contratransferência e o papel do médico na relação médico-paciente. Enid (Balint) escreve:

Não só treino clínicos gerais como psicanalistas e fico sempre admirada em descobrir como é difícil para esses psicanalistas em treinamento ou em supervisão que ademais são psiquiatras habilitados, compreenderem aquilo que seus pacientes estão tentando comunicar. Quando comecei a dar supervisões, achei que fosse impossível que médicos tão bem treinados e experientes, que já tivessem se submetido à análise, lido Freud extensivamente e frequentado conferências e seminários, não pudessem entender aquilo que para um analista experiente, seria simples comunicação, fácil de ser interpretada para o paciente.

Segundo Moreau-Ricaud (2000, p. 185), não está presente na proposta de M. Balint formar psicanalistas em processos abreviados, capacitados a atuar como psicoterapeutas e esclarece que em sua opinião o propósito consiste em melhorar a eficiência da atuação do médico em sua prática médica, possibilitando-lhe recorrer a conhecimentos psicoterápicos na clínica quando precisa ajudar o paciente a organizar a sua doença. Esse autor reconhece que

M.Balint não tinha total clareza desse aspecto no início dos seminários, mas que isso ficou evidente quando percebeu a importância da categoria denominada “médico como medicamento”.

Restam dois conceitos propostos por Balint: *flash* e *companhia de investimento mútuo*. Após as seguidas experiências dos seminários, Balint define um conceito familiar a muitos médicos, que é o de *flash*. Este termo daria conta de explicar o que acontece entre um médico e seu paciente em determinados momentos quando o diagnóstico se torna simultaneamente evidente para ambas as partes, surgindo uma compreensão mútua quanto à doença, ou seja, um *insight* em conjunto. Além disso, esse autor chegou a considerar que em uma relação entre médico generalista e paciente, o adequado seria o estabelecimento de uma *companhia de investimento mútuo* que é contínua através do tempo. Em outros termos, o surgimento de uma *companhia de investimento mútuo* decorre do estabelecimento de um relacionamento duradouro, para o que é necessária a dedicação do médico e, numa relação assim, as possibilidades do *flash* são ampliadas, contribuindo para a *companhia de investimento mútuo*.

Ao ser encerrado este capítulo, fica a perspectiva de que a modalidade grupal Balint constitui-se em um *setting* que permite revisar as formas de lidar com o outro. Isso a partir do trabalho fundado na contratransferência dentro de um espaço que é compartilhado com outros profissionais, que reconhecem as situações que são relatadas no grupo, porque são comuns a todos que ali estão e portanto estão habilitados a entender, sentir, opinar e contribuir.

5 AS CONTROVÉRSIAS ENVOLVENDO A MODALIDADE GRUPAL BALINT

O método grupal Balint assegura-se um afastamento importante da corrente da dinâmica de grupo. Sapir (1994, p. 121) discute essa questão lembrando que na época das experiências iniciais com esses grupos ocorreu no Tavistock Institute a separação entre duas correntes que desenvolviam programas de formação por meio de grupos, uma liderada por Turquet, que tendo sido coordenador de grupos balintianos, tornou-se seguidor do pensamento de Bion e a outra, liderada por Michael e Enid Balint, que mantiveram a “pureza” de seu método. O próprio Sapir lembra (1994, pp. 120-122) que essa questão foi tema de debate em circunstâncias variadas e coloca entre os pontos que justificam a discussão, os seguintes:

- a) A freqüente ocorrência do fenômeno de contra-liderança, que no método da dinâmica de grupo seria interpretada para elaboração enquanto no grupo balintiano teria tratamento diverso na medida em que o próprio coordenador não deve se colocar como líder, sendo mais um pesquisador dentre os outros pesquisadores que são todos componentes do grupo.
- b) O aspecto do coordenador como modelo. No grupo balintiano o coordenador não pode funcionar como modelo na medida em que a sua experiência profissional precedente em medicina poderia tornar o grupo dependente de seus conhecimentos profissionais e o grupo correria o risco de afastar-se da pesquisa. Na dinâmica de grupo, o aspecto do modelo, mais uma vez, representado pelo líder, é interpretado e elaborado. Mas, adotando-se esse caminho, teríamos o grupo auto-centrado, voltando-se para a análise do próprio grupo, o que o afastaria de um ponto essencial do método proposto pelos Balint, que é a pesquisa sobre uma relação que ocorre externamente ao grupo.

Essa discussão parece dominar a cena na separação de dois movimentos que se intitulam balintianos, sendo fundamental para o debate proposto nesta tese.

Gelly, ao discutir as diferenças entre esses dois movimentos, coloca a questão fundamental que os separa, da seguinte forma: “Poderíamos então resumir o debate a respeito do papel do líder nos grupos Balint fazendo a pergunta na forma de uma alternativa: o líder é

analista do grupo, ou é um analista à disposição do grupo?” (Gelly, 1994, p. 42). Fica evidente então que a atuação do analista nas duas propostas, a do movimento liderado por Turquet e Gosling por um lado e a original de M. Balint, por outro, caracteriza dois *settings* diferenciados, distinguíveis na medida em que se faça uma discussão à luz da técnica psicanalítica.

Gosling e Turquet (1994, pp. 53-108) apresentam os fundamentos de sua visão sobre grupos Balint; a leitura desse texto confirma os aspectos que estão sendo pontuados quanto a diferenças entre dois movimentos Balint. Com efeito, depreende-se do texto desses autores que eles enfatizam alguns aspectos da técnica que nunca foram contemplados no pensamento de M. Balint. Um desses aspectos, que surge de imediato, corresponde às hipóteses de base de Bion e implica na inclusão no *setting* da referência a esses construtos teóricos bem como da referência a grupo de trabalho; ou seja, corresponde a incluirmos nos focos do trabalho grupal o aqui-e-agora bem como o aspecto regressivo na qualidade de grupo. Essa condição altera a função do líder, que passa a ocupar o lugar de analista do grupo e recua da posição de analista que se coloca à disposição desse mesmo grupo. Além disso, os autores citados dedicam atenção à atuação do líder ocupando realmente o lugar de líder de um grupo no aqui-e-agora. Nesse sentido, exploram o papel do líder sob variadas vertentes em que se destacam os papéis de professor, modelo, especialista, bem como na função de escuta. Além disso, os autores discutem sobre a oportunidade de serem construídos modelos de atuação a serem seguidos pelos médicos participantes do grupo, a partir das experiências obtidas no processo grupal.

Balint se mantém fiel à sua proposta original: voltada para complementar a formação do médico facilitando-lhe o desenvolvimento de *skills* necessários para melhorar as suas relações com os pacientes considerando as suas doenças; e não aderiu aos modelos que promovem o grupo como método que privilegia a própria dinâmica grupal. Para Balint, o foco principal não cai sobre as relações entre os participantes, nem tampouco cai sobre questões mais íntimas do participante do grupo. Seu foco privilegia uma relação que acontece externamente ao grupo.

Por outro lado, não se pode situar o grupo Balint como um grupo de reflexão. Isso porque, nesse modelo de prática psicanalítica grupal, o convite está voltado para a reflexão sobre os temas comuns relacionados à formação. Num grupo de reflexão o debate envolve a formação como um todo e não é priorizada a contratransferência para fundamentar o processo grupal.

Mello Filho (2007), em um capítulo no qual discute a respeito de grupos de reflexão, de Balint a Luchina, afirma que “Luchina foi o primeiro a utilizar a expressão “grupos de

reflexão da prática médica” para os Grupos Balint”. O autor demonstra no texto que o uso do termo se integra ao conceito de grupo operativo em que surge uma tarefa que recebe o investimento do grupo de acordo com o pensamento de Pichon-Rivière. Mello Filho também lembra que o termo “grupo de reflexão” foi criado por Dellarossa “ao estudar o funcionamento e a estruturação dos cursos de formação de terapeutas em grupo” (Mello Filho, 2007, p. 103). Esclarece ainda: “grupo de pensar, de meditar sobre as vicissitudes da formação, com seus sofrimentos, dúvidas e *insights*”. O próprio autor - Mello Filho - se refere às suas atividades de coordenação de grupos em cursos de medicina, como sendo Grupos Balint. Analisando sua descrição dessas atividades, nota-se que se tratava de seminários médicos nos quais eram apresentadas aulas com referenciais da psicanálise que se relacionavam aos temas da clínica médica apresentados em sala de aula, que costumavam provir de casos apresentados para debate nas próprias aulas. Segundo as suas palavras (Mello Filho, p. 102): “Ao longo destas (reuniões Balint), eram abordados diagnósticos, condutas, o que fazer, perspectivas de alta, possibilidades de abordagem psicoterápica, seleção de um psicoterapeuta, construção de um *setting*, medicação, tempo de evolução, perspectiva de alta”. Percebe-se nessa descrição que o campo relacional, motor da preocupação de Balint, está mantido em segundo plano; a transferência não foi citada e pode-se afirmar o mesmo a respeito da contratransferência. A descrição é então sintomática de que se trata de grupos voltados para o aprimoramento da prática médica de modo amplo e não para as questões que estão sendo pontuadas como constituindo o foco proposto por Balint

Ao analisar-se o restante do mesmo texto, nota-se que realmente o trabalho desenvolvido por esse autor é de Grupos de Reflexão sobre a prática médica, usando como um de seus fundamentos o pensamento de Balint. Nota-se ainda que quando esse autor organiza alguns grupos Balint, inclusive fora da instituição médica, ele o faz voltado para a reflexão das questões que envolvem grupos na instituição ou em sociedades de formação, além de alguns casos em que o foco do trabalho é constituído pela ansiedade vivenciada pelos profissionais.

Em outro momento do texto de Mello Filho (2007, p. 106), é encontrada a seguinte afirmação:

Hoje se vê grupos Balint ou grupos de reflexão – como passaram a ser designados comumente – nos momentos em que o staff de um serviço qualquer está vivendo uma situação difícil, de dor e insegurança. É o agonizar lento de um paciente jovem em um CTI, é o caso de um politraumatizado, de uma mulher em septicemia por um aborto provocado, de um paciente em relação ao qual a equipe vai decidir se deverá mudar de sexo, da amputação e membro inferior em uma mulher bonita, de um caso de coma por tentativa de suicídio de uma pessoa que frequenta a mídia.

Nessas situações, a equipe pede ajuda ao representante da psicologia médica e, então, são feitas três, quatro reuniões até que a situação traumática (de identificação, perplexidade, revolta, etc.) seja atenuada, dentro e fora de cada um. São geralmente internos ou residentes, pessoas com pouca experiência de vida para enfrentar a brutalidade e o inusitado de certas situações, tendo como background toda uma situação de incertezas quanto ao futuro profissional – e alguns vivendo situações vitais, como casamento e nascimento de filhos.

Essas pessoas procuram ajuda da psicologia médica, que oferece um espaço grupal de discussão não propriamente para pensar, mas basicamente para eliminar angústias e dúvida. Ao longo do desenvolvimento desse grupo dito de reflexão, que é um grupo breve e focal, discute-se o que está acontecendo, sugerem-se saídas, conclui-se ou não, reflete-se uma interconsulta (termo cunhado por Luchina) e pensa-se não só sobre a situação presente, mas no que representa trabalhar em um CTI, quais as angústias que vivemos com seus problemas mais comuns, podendo cotejar tais experiências com outras áreas da medicina e com a própria vida, lá fora.

É evidente que Mello Filho está fazendo referência a processos focais breves, voltados para tratar a ansiedade em grupos de profissionais, o que não era o propósito de Balint nos seminários médicos. Quando Balint pesquisou processos focais breves, ele o fez com o objetivo de contribuir para a prática médica, porém sem pretender desse modo realizar seminários com duração focal breve (Balint, 1995, pp. 3-7). Está presente o referencial que privilegia o grupo como um todo e focaliza as ansiedades grupais; é o que predomina nessas intervenções. Há certa proximidade em relação às propostas de Gosling e Turquet, que promoveram a inclusão no referencial dos grupos Balint, dos aspectos referidos aos supostos básicos de Bion.

Zimmerman, ao abordar o tema das técnicas grupais aplicadas ao ensino médico afirma (1986, pp. 352-353):

Lato sensu pode-se dizer que todas as técnicas são variantes de Grupos Operativos, no sentido em que foram estudados e divulgados por Pichon-Rivière, seu iniciador. Ele definiu G.O. como o conjunto de pessoas que operam com um objetivo comum, e cujos propósitos, recursos e conflitos devem se entendidos e atendidos pelo próprio grupo, à medida que forem aparecendo. A preocupação do G. O. é a de abordar, através do grupo centrado na tarefa, os problemas derivados da mesma, ou seja, a aprendizagem grupal se faz refletindo e removendo os obstáculos, conscientes ou inconscientes, frente a qualquer situação de progresso ou mudança.

Torna-se difícil justificar que um grupo não seja operativo se é analisado tal como o faz Zimmerman, na medida em que todo grupo precisa estar centrado em uma tarefa para estar atuando. Porém, essa proposição de Zimmerman é demasiado abrangente e não leva em consideração a seqüência histórica da formulação de teorias a respeito de práticas grupais e do envolvimento da psicanálise e psicologia social com os grupos. Também deve ser ressaltado que o autor fala a partir de uma posição ideológica relacionada ao grupo operativo, a qual pode não estar presente em todas as modalidades grupais.

Pichon-Rivière define a dinâmica coletiva como sendo o foco do trabalho grupal; privilegia o aqui-e-agora do processo grupal e os participantes se envolvem em um processo que tem objetivos que dizem respeito, prioritariamente, ao grupo como um todo; ao mesmo tempo se engajam em uma tarefa que dará sentido a esse mesmo processo; ainda, um processo que discute a assunção de papéis no coletivo. Fernandes (1994a, pp. 293 –294) esclarece dizendo que: “Segundo Pichon-Rivière, não há vínculo (e, como consequência, não há grupo) sem tarefa, já que em toda relação há operatividade, ação de intervenção”.

A mesma autora (Fernandes, 1994b, p. 83), afirma em outro momento, que a proposta de Pichon-Rivière busca,

numa perspectiva, compreender as relações mutuamente determinantes entre o indivíduo e a instituição, e em outra, criar recursos técnicos que levem à transformação dessas relações. Nesse sentido, propõe uma operação para atingir de um lado as marcas imobilizantes “conservadoras”, no âmbito do indivíduo, e de outro, a natureza conservadora da instituição, cuja manifestação é atestada pelo fato dela nunca se colocar disponível para análise.

Embora possa parecer pertinente afirmar que todo grupo é operativo por referenciar-se a uma tarefa, não se pode concordar que todas as modalidades grupais se assemelhem somente por isso. Sendo distintas as ênfases e os objetivos dos processos grupais, diferenciam-se as suas características e assim não podem ser consideradas a mesma coisa em termos de processo em sentido estrito. Talvez seja melhor dizermos que para existir grupo é necessário que ele opere a partir de uma tarefa que é realizada dentro de uma dinâmica grupal. Os vínculos surgem em torno da tarefa dentro da dinâmica do grupo.

Após as afirmações sobre grupos operativos e de reflexão, Zimmerman (1986, p 353) apresenta um rol de técnicas grupais que com nomes diferentes aparecem, na prática, segundo ele, confundidas e superpostas. Nesse rol o autor inclui qualquer modalidade grupal. Ele cita diversas, tal como as de base analítica, Balint, de discussão, ensino-aprendizagem, formação, gestalt, integração, laboratório, maratona, operativo, psicodramático, de reflexão, sensibilização, grupos T.

Ao referir-se ao grupo Balint, Zimmerman (1986, p. 354) afirma que não adota o nome Balint porque nessa modalidade o propósito é dar condições aos médicos para praticarem a psicoterapia propriamente dita em bases analíticas, na medida em que ele não considera isso como o mais adequado. Continuando, informa que para os programas de educação médica prefere a designação de grupos de reflexão proposta por Dellarossa. Para esclarecer esse aspecto, o autor conclui (Zimmerman, 1986, p. 354):

Trata-se de uma técnica grupal que, como o próprio nome indica, visa a induzir que os integrantes do grupo desenvolvam a capacidade de refletir acerca dos fenômenos relacionais

inconscientes. A capacidade para a reflexão implica uma simultânea desenvoltura das capacidades para perceber, sentir, pensar, agir e, especialmente, aprender a aprender.

Essa posição de Zimerman vai contra as conclusões de Moreau-Ricaud e também não encontra respaldo na discussão que realizam Missenard, Sapir e Haynal. Porém, deve ser pontuado que esse posicionamento de Zimerman é coerente com a predominância no Brasil de práticas grupais de fundamentação psicanalítica originárias da Argentina, que privilegiam grupos operativos e grupos de reflexão, que também não deixam de ser grupos operativos.

Ao realizar-se a leitura de Escobar sobre a formação em psicologia médica (2007, p. 93) é encontrada a afirmação de que Dellarossa instituiu os grupos de reflexão. Diz o autor: “Alejo Dellarossa, ... instituiu os grupos de reflexão, na verdade grupos operativos (Pichon-Rivière) cuja tarefa seria *pensar* determinadas experiências coletivamente. Para chegar a tais *reflexões*, devem ser trabalhadas as já referidas tensões grupais ...”. É interessante notar que Escobar, ao abordar as origens do grupo de reflexão, não faz nenhuma referência a Balint e privilegia a visão de Bion sobre grupos.

Coronel (2007, p. 78) afirma: “Essa modalidade grupal (Grupo de Reflexão) foi conceitualizada por Dellarossa ... como sendo um grupo operativo voltado para o ensino-aprendizado”.

É encontrada em Dellarossa (1979) a discussão sobre a oportunidade e necessidade de promover trabalhos com grupos de estudantes e profissionais de grupo-terapia, vinculados às instituições de formação e/ou assistência mental ou social. Esse autor debate a respeito dos aspectos que podem contribuir para aprimorar o trabalho dos profissionais que vivenciam certo isolamento nas instituições, que apresentam deficiências de formação ou carências relacionadas ao campo teórico e ao da prática.

Desse interesse nas questões que focalizam a condução da tarefa envolvendo grupos terapêuticos, o autor chega à proposição de programas voltados para a formação inicial do grupo-terapeuta. Surge a sua proposta de integrar à formação dos futuros profissionais da grupo-terapia, um programa voltado para colocar em questão o próprio processo de formação, bem como a relação do estudante com a instituição, seus professores, seu programa de formação e com os outros estudantes. Não poderia ser um processo psicoterápico devido ao envolvimento institucional, porém deveria permitir a elaboração de questões que se apresentam no processo de formação.

O mesmo autor (Dellarossa, 1979, pp. 70) esclarece com a afirmação de que o nome “grupo de reflexão” foi retirado da proposta feita por Bernard e Ulloa, seus colegas na

AAPPG – Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo -, que participavam a alguns anos - antes de 1979 - de um projeto envolvendo médicos residentes em psiquiatria do Instituto Borda de Buenos Aires, com o propósito de permitir a elaboração das tensões geradas no trabalho com pacientes psiquiátricos.

No mesmo texto (Dellarossa, 1979, pp. 70-72) é encontrado um conjunto de regras para estabelecer o enquadre do grupo de reflexão. Nota-se, nessa leitura, que o enquadre se refere aos alunos de um curso de formação em uma instituição dada, bem como que os objetivos estão voltados para a elaboração das tensões engendradas pelas atividades do curso. Segundo o autor, o grupo tem um objetivo que é indagar a problemática do aprendizado que cumprem os alunos e a inserção destes na instituição que os acolhe, de maneira que os temas que não guardem nenhuma relação com os especificados podem considerar-se desvios da tarefa proposta. Dentre essas regras são particularmente relevantes as seguintes:

- Os objetivos dos grupos seriam: permitir elaboração das tensões engendradas pelas atividades do curso: portanto não teriam funções terapêuticas.

- Não haveria temas prefixados. Entretanto o autor ressalta que, de qualquer modo, o foco tenderia a ficar concentrado em seu objetivo, consistente em indagar a problemática da aprendizagem por parte dos alunos e a sua inserção na instituição que os acolhe, de modo que outros temas sem relação com o objetivo seriam considerados desvios.

Além disso, é importante ressaltar que Dellarossa privilegia o foco no grupo de estudantes e no aqui-e-agora.

Sobre o campo transferencial, o enquadre estabelece privilegiar os conteúdos que não remetam a aspectos pessoais, embora não sejam feitas referências aos conceitos de transferência pública e privada de Balint.

Coronel faz uma afirmação esclarecedora (2007, p. 80): “A incidência dos grupos de reflexão é sobre os sinais de sofrimento psíquico relacionados ao processo de ensino-aprendizado”.

Dellarossa promove o debate sobre as dificuldades que envolvem manifestações que considera desvios ou ataques ao coordenador do grupo. Sua proposta, na revisão do método, foi incluir nos grupos a presença de um ou dois ajudantes na coordenação e separar um tempo final em cada sessão para a fala de um desses ajudantes, focalizada sobre o desenvolvimento do processo ocorrido na sessão. Segundo o autor (1979, pp. 121-128), dessa forma “introduziram uma estrutura que atuava contendo e estimulando mediante essa contenção alguns mecanismos de dissociação e isolamento” e seria facilitado reduzir a carga de projeções sobre o coordenador. Percebe-se nessa questão produzida nesses grupos que a

forma de coordenação criava certo distanciamento entre líder e demais participantes. Sabe-se pela leitura de Balint e outros teóricos que o líder do grupo deve posicionar-se de modo a ser um pesquisador tal como os demais participantes, recusando o lugar de poder e promovendo a harmonia. Trata-se de um líder que não se propõe como modelo.

Antes de surgir a proposta dos grupos de reflexão, Grinberg, Langer e Rodrigué (1961, pp. 186-193) apresentaram a modalidade grupal que denominaram “Grupos de Experiência”, dentro de um capítulo que abrange outros grupos denominados grupos especiais, que se distinguem dos grupos psicoterapêuticos que eles discutem em outros capítulos de sua obra.

Para eles, os grupos de experiência são aqueles grupos que se integram sem o propósito manifesto pela finalidade terapêutica, mas o de vivenciar as vicissitudes e reações emocionais que surgem no grupo e são constituídos geralmente de pessoas que, devido à sua orientação profissional, desejam adquirir conhecimentos psicológicos, técnicos ou terapêuticos. Exemplificam com grupos de estudantes de psiquiatria e grupos de formação de psicoterapeutas de grupo.

Os autores referem-se a manifestações verificadas nos grupos de experiência, que remetem à competitividade e mecanismos de defesa próprios dessa condição, além de abordarem o temor presente nos participantes quanto a se exporem nesses grupos. Essas questões foram trabalhadas nesses grupos e colocam o pesquisador ante a evidência de que tais grupos não deixaram de ser psicoterápicos.

Em determinado trecho (Grinberg, Langer & Rodrigué, 1961, p. 191) afirmam:

Por lo que hemos observado hasta ahora, creemos que los grupos de experiencia pueden llegar a adquirir el mismo nivel de sinceridad del grupo terapéutico. Esto resultará algo más difícil si se trata de grupos preformados o si sus integrantes forman *a posteriori* un círculo social común fuera del grupo. Aun en estos casos el grupo de experiencia dejará un saldo favorable en el aprendizaje, y como el resultado terapéutico no es forzosamente proporcional a la “profundidad” del material expuesto, se lograrán también mejoras en ese plano³¹.

Trata-se, efetivamente, de uma proposta para a aprendizagem profissional, que ao mesmo tempo abre espaço para a elaboração de conteúdos que adentram o campo psicoterapêutico. Essa possibilidade também estava presente nos grupos de reflexão originais de Dellarossa, quando esses grupos eram coordenados por um único terapeuta, sem a ajuda de co-terapeutas.

³¹ (T.A.): Pelo que observamos até agora, acreditamos que os grupos de experiência podem chegar a adquirir o mesmo nível de sinceridade do grupo terapêutico. Isso será algo mais difícil quando se tratar de grupos pré-formados ou se os seus integrantes formarem *a posteriori* um círculo social comum fora do grupo. Mas, mesmo nesses casos, o grupo de experiência deixará um saldo favorável quanto à aprendizagem e como o resultado terapêutico não é forçosamente proporcional à “profundidade” do material exposto, serão obtidas também melhoras nesse plano.

Após os esclarecimentos sobre grupos de reflexão e também grupos denominados “de experiência”, evidencia-se que a abordagem que prevalece no Brasil é a dos grupos de reflexão e decorre a constatação de que essa abordagem desenvolvida por Dellarossa e depois Luchina, Mello Filho e Zimerman se distancia em aspectos importantes, da proposta original de Balint. Torna-se evidente que a similaridade citada entre grupos de reflexão e grupos Balint, decorre de ambas as modalidades focalizarem profissionais da saúde e de ambas não terem propósitos terapêuticos. Mas, a partir desse ponto, estão presentes distanciamentos importantes quanto aos objetivos e à técnica.

Martins (1986, p. 10) traz referências sobre o início da psicoterapia de grupo no Brasil. Lembra que entrou em contato com essa prática durante o ano de 1951, em Buenos Aires e que em 1952 já brilhava nesse campo a estrela de Pichon-Rivière. Entretanto, em termos de publicações sobre grupos, Martins recorda que as três primeiras obras foram pela ordem as seguintes: a de Grinberg, Langer e Rodrigué, de 1957; a de Zimerman, de 1969; e a do autor mexicano Palácios, de 1975, todas elas abrangendo o tema da “psicoterapia *do* grupo, vendo o grupo como uma unidade social”.

Martins (1986, p.11) afirma ainda, que Grinberg, Langer e Rodrigué se afastaram alguns anos depois das práticas de grupo. Lembra que isso decorreu, de acordo com uma informação que recebeu, porque “Melanie Klein não aprovou o grupo” e era a analista desses autores. Martins também faz referência ao afastamento de Bion em relação ao grupo a partir do período em que este último iniciou sua análise com Melanie Klein.

As lembranças de Martins têm interesse para nós, na medida em que estabelecem um marco da entrada das modalidades de intervenção grupais em nosso continente e particularmente no Brasil. Com o afastamento de Grinberg, Langer e Rodrigué, bem como a partir do intenso intercâmbio com os seguidores de Pichon-Rivière, ocorreu um direcionamento preferencial para as abordagens sustentadas no grupo operativo; assim, também o grupo de reflexão proposto depois por seguidores de Pichon-Rivière, adquire posição dominante em relação a outras formas de intervenção não-psicoterápicas, tal como é o caso do grupo Balint.

Franco Filho (1986) analisa os aspectos relacionados com a identidade do terapeuta de grupo e afirma que ocorrem problemas que geram impasses. Diz ele (1986, p.22) que “O esquema conceitual-referencial utilizado para a compreensão das situações grupais é, em sua maior parte, uma transposição dos esquemas utilizados na relação bipessoal analítica”. Esse mesmo autor demonstra preocupação com a tendência a tratar o grupo sempre como uma

totalidade, chegando muitas vezes a implicar em “falazes conceituações no estilo de “curas grupais”” (Franco Filho, 1986, p. 23).

O autor também discorre sobre as questões que envolvem a definição, em termos institucionais, do campo da análise de grupo; isto na medida de sua dificuldade em diferenciar-se das instituições psicanalíticas. E propõe como hipóteses, que os problemas decorrem de conflitos dos terapeutas com o seu instrumento de trabalho – a situação grupal; e de fatores ideológicos que permeiam a atividade profissional.

Coloca ainda no debate a questão da obstinação em tratarmos o grupo como uma totalidade, bem como a condição que assume o analista que se coloca cindido em relação ao próprio grupo. Nesse sentido, o autor escreve (Franco Filho, 1986, p. 29):

o terapeuta tem sempre presente qual é sua posição no campo grupal? Em comunicações científicas, e mesmo nas colocações coloquiais dentro das sessões, é comum ouvir o seguinte “o grupo está com inveja de mim”; “o grupo reagiu com raiva”, etc. Essa linguagem está baseada num pressuposto de cisão do tipo: eu aqui, o grupo ali; ou então: eu não faço parte do grupo, só o acompanho. A questão que se coloca é se o que chamamos “grupo” é um conjunto que se estrutura *com* o terapeuta ou independente dele.

As reflexões desse autor permitem estabelecer um lugar singular para as propostas de Balint, pois este propõe que o coordenador do grupo se posicione o “mais próximo possível” dos demais participantes, na condição de ser também um pesquisador como eles e se coloque à disposição do grupo. Além disso, sua proposta de *setting* grupal apresenta uma configuração que foi pensada especificamente para essa modalidade da técnica e do método psicanalíticos; apresenta características que a diferenciam do *setting* individual, mas ao mesmo tempo encontra na clínica individual o suporte que permitiu a sua definição. Balint não privilegia a interpretação *do grupo* e, pelo contrário, privilegia as manifestações individuais *no grupo*, que assim se configura como base que sustenta os indivíduos em sua busca de autoconhecimento, para aplicação na própria prática profissional individual.

O nome *Balint* também é agregado a seminários de clínica médica que apresentam muita semelhança com aulas; trata-se de aulas mais *ricas*, fundadas nas questões vivenciadas pelos médicos, mais próximas da abordagem de aspectos ansiogênicos relacionados com a doença em si, portanto não os casos que envolvem pacientes singulares.

Balint, entretanto, usou o seminário médico como modelo inicial que foi adaptado para funcionar como grupo de formação, focalizando a contratransferência, bem como propôs diversas categorias de análise de aplicação nesses grupos; além disso, estava fundado em todo um campo teórico que desenvolveu. Deixou explícito que em seus grupos não era focalizada a psicoterapia, embora reconhecesse que neles ocorria o que denominou efeitos psicoterápicos.

Cabe trazer informações sobre a demanda dos médicos que participam dos grupos. Salinsky (2008, pp. 526-527) esclarece sobre o que queriam os membros dos grupos iniciais de Balint:

Sabemos que um número substancial de participantes abandonou os seminários passado um ano ou menos, claramente por estarem saturados da experiência. Para alguns, a ausência de uma instrução formal era motivo de insatisfação. Outro subgrupo, que Michael denominava de ‘o dos médicos superiores’ incluía médicos que estavam mais interessados em falar sobre os seus métodos e não queriam aprender nada de novo. E outros havia que no fundo estavam à procura de terapia para si mesmos, quer o soubessem quer não. Alguns dos médicos que ficaram talvez estivessem à procura de uma formação rápida e «indolor» em psicanálise. Estes, faziam interpretações arrojadas e eram bem versados em terminologia psicanalítica. Embora os líderes não abrissem os braços à chegada dos termos técnicos, encorajaram estes médicos a continuarem os seus esforços, já que ‘fazer psicoterapia’ constituía ainda o objectivo dos primeiros seminários. Os restantes não se viam como psiquiatras potenciais, nem certamente como amadores. Estavam simplesmente frustrados pela sua incapacidade de compreenderem as necessidades de muitos dos seus doentes perturbados e desejavam aprender a ajudá-los de uma forma prática.

É evidente que essas ocorrências nesses grupos pioneiros de médicos, sustentam Michael e Enid Balint na ênfase ao objeto da modalidade grupal proposta, bem como na definição de seu setting. O mesmo Salinsky (2008, p. 527) afirma: “A minha impressão é que os Balint estavam a mudar de idéias sobre os objectivos dos seminários mesmo durante o tempo em que Michael escrevia o seu célebre livro (O médico, seu paciente e a doença). ... , descobrimos evidências desta reavaliação.”

Balint privilegia o foco na relação do médico com seu paciente; isso constitui a essência que fundamenta esses grupos. A reflexão não ocorre de modo amplo – ela deve voltar-se sempre para uma relação entre alguém presente no grupo e um seu paciente ausente – um terceiro explícito ausente –, que promove sentimentos contratransferenciais nos profissionais presentes, que precisam receber a atenção dos participantes do grupo, um grupo de pesquisa que inclui o coordenador.

Contudo, a modalidade grupal Balint permite incluir a focalização dos sintomas de ansiedade que prevalecem nos profissionais que enfrentam situações ansiogênicas; isso porque se é confrontado aos sentimentos contratransferenciais, por exemplo em grupos profissionais que atuam em UTI. Pode ser verificado na produção de Kelner, Filgueira, Boxwell e Bouwman, (2003) que vêm trabalhando há muitos anos com grupos denominados Balint especialmente em UTI, o foco privilegiado de algumas situações ansiogênicas envolvendo equipes de saúde, causadas por sofrimentos intensos de certos pacientes com comprometimentos particularmente graves que implicam em intervenções que provocam emoções fortes nos profissionais. Trata-se, evidentemente, de desenvolver *skills* adequados

para cuidar desses pacientes, mas está presente também o foco na ansiedade que predomina nesses profissionais quando enfrentam os chamados “casos difíceis” que implicam em muito sofrimento para o paciente. Aqui está uma questão-chave, pois quando o grupo Balint é realizado dentro da instituição envolvendo casos clínicos que perduram por muito tempo e que são especialmente graves, existe a tendência para um sofrimento maior do profissional de saúde, de caráter ansiogênico fundado na angústia, que demanda atenção do analista coordenador do grupo, bem como dos demais participantes. É preciso trabalhar esse sofrimento sob o prisma da contratransferência e, inevitavelmente, ocorrerão efeitos psicoterápicos.

De acordo com a experiência do pesquisador com grupo Balint em UTI, a utilização da modalidade grupal Balint com profissionais que atuam nesse setor se apresenta promissora, embora seja comumente atravessada por conteúdos que ultrapassam o campo contratransferencial, na medida em que aspectos institucionais passam a ser levados ao grupo. Contudo, nesse caso os aspectos institucionais devem ser interpretados dentro do campo da contratransferência.

Branco (2008) desenvolve em sua tese de doutorado uma pesquisa sobre a capacitação de professores de classe hospitalar, em relação professor-aluno/paciente na perspectiva balintiana. O foco desse trabalho se volta para a abordagem da contratransferência presente nessas professoras, que se dedicam ao processo ensino-aprendizagem de crianças hospitalizadas. A autora (Branco, 2008, p. 110) refere que as professoras puderam se aperceber do próprio efeito droga na relação com o aluno/paciente e na conclusão da tese (p. 132), merece destaque a verificação de que essas profissionais desenvolvem mecanismos de defesa para lidar com a contratransferência – e o *burnout* – que decorre das condições dessa relação de ajuda. Branco (2008, p. 133) afirma ainda:

percebe-se que após o curso de capacitação "Balint em sala de aula" as professoras apresentaram:

- (a). Aumento de resiliência
- (b). Refinamento da escuta pedagógica
- (c). Percepção dos mecanismos de defesa usados por elas
- (d). Compreensão do processo de adoecimento como algo biopsicossocial
- (e). Compreensão dos seus limites e possibilidades (efeito droga)
- (f). Maior discernimento de seus sentimentos e afetos (vida psíquica)

A mesma autora (Branco, 2001) também desenvolve um trabalho com grupos Balint em aulas de relação médico-paciente numa Faculdade de Medicina. Desenvolveu para a sua dissertação de mestrado a pesquisa junto aos alunos do terceiro ano, durante a disciplina de Semiologia Médica. Após a prática nas enfermarias, os estudantes participavam de grupos

Balint, onde refletiam sobre os casos dos pacientes atendidos. Em sua conclusão, a autora ressalta a importância dos grupos Balint para o desenvolvimento da relação médico-paciente; ao mesmo tempo, tratando-se de estudantes, deixa presente a possibilidade de que o grupo Balint contribua para uma melhor formação do futuro médico, na medida em que pode ele refletir sobre os ensinamentos perante um professor que não se apresenta onisciente; assim contribui “no devir dos estudantes de medicina (Branco, 2001, p. 137)”.

.Na leitura do trabalho de Cunha (2009), pode ser encontrada uma proposta em que a modalidade grupal de Balint é adequada ao propósito de organizar grupos de co-gestão no sistema único de saúde – SUS. O autor denominou a sua proposta com o título de “Grupos Balint - Paidéia: uma contribuição para a co-gestão e a clínica ampliada na Atenção Básica”. Trata-se de uma elaboração que busca sustentação nas propostas de Balint, adequando as categorias de análise originais dos seminários médicos e, a partir dessa base, estabelecendo uma forma singular de intervenção que precisa dar conta de outras necessidades não previstas originalmente. Essa proposta permite a reflexão a respeito das possibilidades ampliadas que pode ter o pensamento de Balint em contextos de gestão.

Conforme diz Zimmerman, há muita confusão e superposição de práticas grupais. Além disso, o nome Balint ficou marcado fortemente com a formação médica e de equipes de saúde em instituições de ensino de medicina e hospitalares. Junte-se a isso o próprio questionamento quanto ao propósito da modalidade grupal Balint, como explicita Zimmerman e chega-se à conclusão de que realmente, para muitas das práticas que vêm sendo realizadas – pelos profissionais cujas obras são abordadas nesta tese – o nome adequado é grupo de reflexão e não grupo Balint. Quando os coordenadores dos grupos se afastam da priorização original, voltada para focalizar a relação transferencial entre médico e paciente na doença e o desenvolvimento de *skills* adequados a serem usados nessas relações, afastam-se do *setting* proposto por Balint.

Ao mesmo tempo, cabe contrapor às palavras de Zimmerman sobre a questão da formação, que em ambas as modalidades grupais, grupo de reflexão e grupo Balint, a formação está implicada no processo e o que deve ser levado em conta é o propósito dessa formação. Para Balint, a formação no grupo não objetiva formar analistas, somente propiciar conhecimentos relacionados com o preparo em psicoterapia que possam ser aplicados durante o atendimento clínico realizado por esses profissionais. Para Dellarossa, essa formação no grupo complementa carências da própria formação profissional propiciada pela instituição de ensino, porém dentro dessa instituição enquanto está ocorrendo esse ensino. Balint deu

indicações de que a sua proposta havia sido formulada para fundamentar a complementação na formação de profissionais.

Também não se trata de um grupo tradicional de discussão de casos, pois o debate está sempre voltado para o campo transferencial e contratransferencial do participante, quanto à sua relação com seu paciente e a doença. A simples reflexão sobre casos pode não requerer o manejo da transferência, nem o esclarecimento do movimento contratransferencial do profissional que relata o caso, ou dos demais que debatem a respeito dele.

Para diferenciar a experiência Balint de qualquer outra modalidade grupal, faz-se necessário ainda, marcar a sua especificidade quanto ao que foi definido por seu criador como a *atmosfera* presente no grupo. O ambiente proposto é de confiança e harmonia, que é trabalhada pelo coordenador – estabelecendo dessa forma as condições para uma aprendizagem não-competitiva. Não é trabalhada a assunção de papéis diferenciados no grupo; todos os participantes, inclusive o coordenador, devem colocar-se na condição de pesquisadores.

Existe certa proximidade entre o grupo Balint e o grupo de supervisão nos moldes tradicionais da psicologia ou da psicanálise. As diferenças surgem primeiramente, porque o seu criador se fundamentou no método de supervisão húngaro com a sua peculiaridade de incluir na análise pessoal do estudante de psicanálise a supervisão do primeiro caso, de modo a permitir a análise da transferência do paciente em relação ao estudante e a contratransferência desse estudante em relação ao seu paciente. Assim, ao considerar esse modelo em seu referencial, Balint estabeleceu que o participante do grupo não deva apresentar um relato tal como é feito na supervisão tradicional, que inclui a leitura de anotações e está centrado na própria atuação do estudante que está em busca de orientações de seu analista supervisor. O que ocorre é a adoção de um relato que é feito de modo que se aproxima da associação livre – uma associação livre de palavras. Além disso, esse relato permite disparar, nos demais participantes, um processo próximo da associação livre, incluindo o próprio coordenador, que não ocupa o lugar de orientador na supervisão, preferindo um lugar mais próximo daquele que é ocupado por cada um dos participantes do grupo, um lugar de aprendizagem que decorre do envolvimento com o interesse pela pesquisa. Esse coordenador não procura liderar o debate, como é típico nos grupos de supervisão; procura evitar ocupar um lugar central no grupo.

Os participantes trazem ao grupo para debate, as questões dos terceiros ausentes, que são sujeitos dos casos que eles relatam; o relator do caso se apresenta envolvido em uma relação na qual ele se faz objeto de uma demanda – um caso que “fala” de transferência bem

como dos três níveis da psique: conflito edípico, falta básica e criação. Parece que a referência a um terceiro ausente que movimenta emoções nos participantes constitui uma das chaves desta modalidade grupal. Implica que o debate pode envolver aspectos institucionais variados mas o trabalho psíquico no grupo estará sempre voltado para as emoções, transferência e contratransferência.

Esses aspectos que estão contemplados nos dois parágrafos anteriores, precisam receber esclarecimentos que possibilitem justificar a necessidade e oportunidade dessa conduta no *setting*. Quando Michael Balint propõe que o coordenador do grupo deve colocar-se como pesquisador da mesma forma que estão os demais participantes, bem como que não deve centralizar o processo grupal, está referenciado em sua discussão a respeito da necessidade de o analista na psicanálise não ocupar um lugar diferenciado em relação ao paciente. Afirma isso porque considera que esses aspectos afetam de modo negativo a *atmosfera* de harmonia, própria do estado de amor primário, colocando o analista como objeto poderoso.

O cuidado com a *atmosfera no setting* tem seu sentido relacionado ao conceito de amor primário, um estado de harmonia em que não há riscos de se ser atingido pelos objetos ou de ser por eles abandonado, perigos esses causadores de ansiedade aos indivíduos que se situam muito próximos da filobatia ou da ocnofilia.

Deve ser mantida a discussão a respeito da coordenação ou liderança dos grupos Balint. Seu inventor demonstra preocupação com essa questão e considera importante que os grupos sejam conduzidos por profissionais preparados para ocupar esse lugar pouco diferenciado dos demais participantes do grupo. Essa questão vem atravessando a história dos grupos Balint, mantendo separadas as duas posições que estão na origem do movimento.

Conta-se com a visão de psicanalistas como os que estão contemplados no presente debate, que sustentados em referenciais da psicanálise ou em referenciais da psicoterapia grupal, bem como nos referenciais teóricos psicanalíticos propostos por Balint, apontam os benefícios diferenciados de uma formação em psicanálise para a coordenação desses grupos, sendo que alguns deles, aqueles da Europa Continental em especial, valorizam o posicionamento do analista-líder tal como proposto originalmente pelo criador dessa modalidade, enquanto outros seguem os passos de Gosling e Turquet, privilegiando a coordenação por meio de líderes que possam desempenhar funções bastante ativas (Gosling & Turquet, 1994, pp. 67-73). Líderes envolvendo as funções de especialista, privilegiadamente em vida dos grupos e nas questões envolvidas com as hipóteses de base de Bion. Além dessas especialidades, para Gosling e Turquet são requeridas as relacionadas com as doenças mentais

e a medicina. Devem também atuar ocupando uma função de fronteira entre o limite do si mesmo e o outro, a função de fonte de previsões sobre a evolução dos casos, a de expressão de um modelo, a de professor e a de escutar, servindo como exemplo aos participantes sobre a escuta.

Por outro lado, o grupo que seguiu os passos de Michael e Enid Balint estabeleceu, a partir da criação da Federação Internacional Balint, a realização de uma formação específica sob o seu patrocínio e suas regulamentações. No site da “The International Balint Federation”, site <http://www.balintinternational.com>, acessado em 06/10/2009, são apresentados os requerimentos para credenciar-se como líder Balint. São os seguintes:

1. Leaders should have appropriate basic training e.g. Family Practitioner, Psychoanalyst, Psychotherapist, Psychologist.
2. Leaders should have prior experience of being in a Balint Group.
3. Leaders should have worked with an accredited leader for a sufficient period of time.
4. Leaders should have acquired an understanding of the Doctor-Patient relationship.
5. Leaders should receive adequate supervision.

ALSO

Leaders should be able to demonstrate:

- a) That they create a safe and free environment within the group.
- b) That they focus the work on the Doctor-Patient relationship rather than seek solutions.
- c) That they create a learning environment rather than resort to didactic teaching³².

Branco (2008, p. 88) esclarece sobre os requisitos estabelecidos pela The International Balint Federation:

Para que os grupos Balint reproduzissem a proposta inicial, foram construídos alguns parâmetros e normas que assegurassem uma mesma dinâmica em qualquer lugar do mundo. Tais normas foram organizadas por membros da The Balint Society, a maioria deles ex-

³² (T.A.) : 1. O líder deve ter apropriado treinamento básico, tal como o de Médico Generalista de Família, Psicanalista, Psicoterapeuta, Psicólogo; 2. O líder deve ter experiência prévia na condição de participar de um Grupo Balint; 3. O líder deve ter trabalhado em conjunto com um líder credenciado por um tempo adequado; 4. O líder deve ter adquirido compreensão a respeito da relação médico-paciente; 5. O líder deve ter recebido adequada supervisão.

Além disso,

Os líderes devem estar capacitados a demonstrar: a) que eles criam um ambiente seguro e de liberdade dentro do grupo; b) que eles focalizam seu trabalho priorizando a relação médico-paciente e não priorizando a busca de soluções; c) que eles criam um ambiente de aprendizagem mais que um ambiente de ensino didático.

participantes dos grupos iniciais e, foram classificadas em “características essenciais” ... e “características desejáveis” Os médicos que organizaram este quadro de características tiveram o cuidado de submetê-las à apreciação de Enid Balint, de forma a poder assegurar a metodologia Balint em qualquer lugar.

A mesma autora apresenta as características essenciais e desejáveis estabelecidas pela The International Balint Federation para os grupos Balint (2008, pp. 173-174):

Características essenciais:

Grupo de 6 a 12 pessoas; líder definido (pode ser um professor de medicina); os membros do grupo devem ter experiência com pacientes; relatos orais; a discussão enfoca a relação médico (estudante) – paciente; os casos discutidos não podem ter sido anotados previamente; o grupo não se configura em terapia de grupo; devem ser observados: honestidade, respeito, confiança etc; proposta inicial do grupo: desenvolver o entendimento das relações e não solucionar os casos clínicos; Líder responsável por manter as normas.

Características desejáveis:

Andamento do grupo (*ongoing*) de forma a mantê-lo com certa periodicidade; grupo fechado (sempre com os mesmos participantes); existência de um co-líder; líder com um treinamento psicanalítico ou com facilidade para o entendimento do inconsciente para poder ajudar os membros do grupo a entenderem a relação médico-paciente; o grupo não deve incluir todos que queiram participar, mas o líder pode, após uma entrevista, selecionar os que melhor se adequarem ao tipo de trabalho desenvolvido, para que possam ter melhores resultados no grupo; duração do grupo: 1 hora e 30 minutos a 2 horas.

Em meio às divergências que permitem o enriquecimento do debate, uma afirmação de Haynal (1995, p. 77) serve para manter a questão em aberto: “Enquanto que a psicanálise cria a situação analítica, Balint cria um fórum, um ‘espaço’, onde o analista e o médico podem se re-encontrar. Ele acreditava que os grupos moderados por um não-analista não atingiriam os mesmos objetivos”.

Contudo, Balint não manifesta em nenhum momento a adesão às propostas de Bion e em seus grupos, conforme pode ser verificado em sua obra, está presente a ênfase em evitar o investimento na posição de líder e portanto mantém-se a diferenciação entre a sua proposta original e a seguida por Gosling e Turquet. Entretanto, apesar do distanciamento teórico, ocorre em 1966, depois desse evento, a colaboração de Michael Balint na publicação em conjunto com Robert Gosling e ainda Enid Balint e Peter Hildebrand, da obra “A Study of Doctors”, em que são abordados temas dos seminários com médicos (Stewart, 2007, p. 84).

Ao trazer as contribuições sobre a função do líder nesses grupos, Missenard (1994c, p.179) afirma:

seu objetivo é não centralizar sobre si as manifestações de transferência, favorecer a expressão individual, fazer de modo a que os movimentos laterais de transferência se desenvolvam ao mesmo tempo em que diferenças pessoais e as especificidades de cada um sejam sublinhadas.

Missenard discute o papel do líder nessa modalidade grupal reforçando o posicionamento que foi definido desde o início por M. Balint; apresenta o esclarecimento de que quando, nos grupos, o criador dessa modalidade grupal foi solicitado a ocupar a posição de detentor do saber, ele “se dispensou”. Missenard complementa (1994c, pp. 178-179) afirmando que dessa forma Balint confirmava os membros do grupo em sua função de pesquisadores de sua própria prática e ele próprio não ocupava o lugar de “Mestre da Ciência”.

Sobre o posicionamento do analista como pesquisador, é encontrada em Michael Balint (1994d, p. 14) a seguinte afirmação:

Se aceitarmos a mínima responsabilidade de formar não analistas em psicoterapia, seja ela qual for, devemos antes de mais nada compreender que teremos que formá-los em algo que conhecemos bem menos do que a técnica analítica. A formação dos médicos se tornará não mais um ensino de partes escolhidas de nosso saber e de nossa arte, mas um projeto de pesquisa com o intuito de descobrir o que é necessário aos médicos se quiserem fazer psicoterapia, elaborando com eles a resposta às suas necessidades.

Essa afirmação está sintonizada com a perspectiva de que nesses grupos não se está fazendo psicoterapia, mas se está preparando profissionais para que possam usar recursos da psicoterapia em situações profissionais com as quais somente eles estão familiarizados em termos de habilidades técnicas, situações-problema, obstáculos e facilidades que se apresentam. O psicanalista pouco sabe da profissão dos demais membros do grupo enquanto os seus conhecimentos sobre a psicanálise precisam considerar as vicissitudes das profissões.

Em outro momento Balint, ao discutir sobre o método, apresenta algumas conclusões sobre a atuação do psicanalista nesses grupos a partir da discussão sobre um relato de caso feito por um médico em um grupo, envolvendo o atendimento de uma menina de quatro anos e diversos aspectos referidos à mãe dessa criança. Afirma ele (1994d, p. 19):

Uma questão surge então: o que devemos fazer? Nós deveríamos concentrar nossa atenção no que conhecemos bem e no que podemos observar diretamente durante o relato do caso, isto é, a contratransferência do médico, ou a função apostólica do médico.

Assim como toda contratransferência, a do clínico geral é parcialmente consciente e parcialmente inconsciente. Consequentemente, seus efeitos são, com frequência, totalmente diferentes daquilo que o médico se propunha conseguir. É este o nosso verdadeiro campo. Além disso, não há nenhuma necessidade de descobrir, de acordo com o relato do médico, quais eram exatamente os fatos exteriores deste caso, o que seria essencial para uma avaliação psicopatológica e psicodinâmica adequada. A maneira de falar do médico a respeito de sua paciente, com todas as falhas e inexatidões de seu relato, as omissões, os pensamentos secundários, as adições tardias e as correções, etc., incluindo a seqüência na qual isto foi revelado, todas essas coisas contam uma história – semelhante ao conteúdo manifesto de um sonho – familiar e facilmente inteligível para nós, analistas. Esta história é aquela, evidentemente, da implicação afetiva do médico, de sua contratransferência.

O objeto dessa modalidade grupal fica delimitado no trabalho que focaliza a contratransferência dos profissionais presentes em função de um caso relatado, que envolve relações profissionais que ocorrem fora do *setting* grupal.

Missenard (1994a, p. VI) traz importante contribuição ao esclarecer alguns aspectos que permitem complementar os argumentos para melhor situar o grupo Balint:

A proposta de M. Balint conheceu um inegável sucesso. Foi acolhida com imenso interesse por quantos tenham a responsabilidade de ensinar e cujo objetivo é ampliar o conjunto das possibilidades clínicas e terapêuticas dos generalistas. Em um momento oportuno, tomou um lugar original entre os métodos de formação então conhecidos, dos quais se distingue claramente, pois o grupo Balint não é um grupo para trocar experiências profissionais, nem tampouco um grupo de sensibilização às “relações humanas” e nem mesmo um lugar de descoberta e de apreensão de fenômenos transferenciais.

Os grupos Balint tampouco constituem uma aplicação particular do método de casos. Este é destinado a fornecer aos ensinamentos teóricos (gestão, economia, ciências humanas) um caráter concreto próximo da realidade profissional futura, da qual o estudante pode adquirir antecipadamente uma representação mais viva. Balint não visa nem sensibilizar nem informar os médicos.

Em seguida, Missenard (1994a, p. VII) complementa:

A formação Balint, ... pode talvez constituir o ponto de partida de uma reflexão sobre as modalidades de presença e de intervenção do psicanalista na formação de outras atividades profissionais diferentes da medicina. Nesta perspectiva, deve-se notar que, na situação posta em prática por M. Balint, as motivações, os objetivos, os alvos das pessoas da profissão guardam, aos olhos do psicanalista, seu relevo e densidade.

Ainda em Missenard (1994c, pp. 177-178), são encontrados outros aspectos que devem ser considerados para caracterizar o que ocorre no grupo Balint. Esse autor propõe a existência nessa modalidade, de um trabalho psíquico grupal que pode ser caracterizado sob os seguintes aspectos:

- 1) O desenvolvimento das projeções e das identificações entre os membros ou os subgrupos de participantes tem por efeito a constituição de um tecido psíquico comum e a construção de um corpo grupal imaginário, que funciona com referência identificatória para os membros. Esta última é particularmente necessária em vista das perdas de identificações a que o trabalho grupal dá origem.
- 2) A criação de um corpo comum de trabalho e de experiência: ele é o fruto das trocas, das dificuldades encontradas, dos abandonos sucessivos – das concepções que se tinha ou dos participantes que pararam de vir – daquilo que havia sido recebido como herança do passado – confortável e desconfortável, simultaneamente, visto que obtido sem a necessidade de sua construção – todas as coisas que é preciso renovar, substituir, refazer à própria maneira, em grupo ou pessoalmente, para que cada um possa se identificar, reconhecer a si próprio e se fazer reconhecer.
- 3) O grupo também é o lugar onde, a cada sessão, uma experiência da origem e do tempo é vivenciada. O encontro de todos em torno do líder remete cada um à sua motivação primeira, a uma pesquisa sobre a prática e ao seu desejo inicial de se tornar médico. A cada vez também é feita a experiência da separação, a experiência da “perda” do grupo como objeto investido e do retorno de cada um à solidão de seu trabalho. Como indicou A. Green (1974) a propósito do tratamento analítico, o grupo é o quadro intermediário entre o clínico e sua prática. Ele fica

perdido a cada fim de sessão, para depôs se reencontrar. Assim, são vivenciados o retorno à origem, a separação ritmada, a continuidade na duração, o que pode favorecer, em cada participante, um renovamento.

O mesmo autor ressalta (1994c, p. 177) que “a vida de grupo só existe, em cada sessão, através do(s) caso(s) relatado(s)”. Complementa esclarecendo, que é a partir do caso relatado e do relator a quem cada participante do grupo empresta atitudes, experiências e maneiras de compreender e agir, que o tecido grupal se desenvolve.

Todas essas características apontadas por Missenard permitem estabelecer um lugar diferenciado para esses grupos.

Embora seja um *setting* grupal, deve ser levada em conta a possibilidade de que surjam nele os fenômenos descritos por Balint a partir de sua clínica psicanalítica individual. Os participantes “atuam” preponderantemente no nível do conflito de Édipo, porém podem oscilar durante o processo grupal, para o nível da falta básica, regressões temporárias, pouco perceptíveis requerendo não mais a interpretação, mas somente a “presença” do analista ou mesmo a sua atitude de respeito quanto a um desejado isolamento por parte do membro do grupo, por exemplo

Há que ressaltar em favor da especificidade do modelo de M. Balint, a perspectiva de que é no grupo assim formado que há a oportunidade de propiciar aos participantes as condições propícias à elaboração de *recomeços*; que correspondem a mudanças que decorrem da possibilidade de adoção de novos *skills* e o abandono de automatismos. Essas mudanças tornam-se significativas para o participante na medida em que despertam dentro dele certo *insight*. Pode-se considerar a possibilidade de que esse *insight* ocorra em conjunto entre médico e paciente, caracterizando-se como o que Balint denominou *flash*. Esse termo deve ser compreendido tal como é ressaltado por Sapir (1994, p. 119), da seguinte forma:

seria imprudente comparar o *flash* com um momento fusional. Trata-se sobretudo de uma identificação, tal como observamos em estados de relaxamento, que, sendo um momento intenso e desintelectualizado, pode significar a ruptura da repetição. É evidente que para que o *flash* surja, é necessário um reconhecimento – termo balintiano – entre os dois interlocutores.

Além disso, as parcerias entre os médicos participantes do grupo e os seus pacientes, que Balint designou como *companhias de investimento mútuo*, podem receber, a partir da elaboração de aspectos contratransferenciais dos profissionais, um melhor investimento, contribuindo assim para a continuidade de uma relação favorável ao paciente bem como ao médico.

Os grupos se constituem como grupos de formação ou complementação da formação para profissionais. Isso ocorre na medida em que esses profissionais podem rever seus *skills*, as suas formas de atuação em relações humanas, de modo a conseguirem atender as demandas das pessoas que precisam de sua ajuda profissional considerando as singularidades das situações e das pessoas envolvidas.

Missenard esclarece novamente o propósito dos grupos Balint, como sendo de modificação da personalidade naquilo que ela está relacionada ao envolvimento com a profissão. Veja-se o trecho a seguir (Missenard, 1994c, p. 180):

O trabalho em grupo oferece uma possibilidade de mudança para a parte profissional da psique, isto é, para um setor definido e limitado da vida psíquica. Formação não é terapia: Balint deu a este respeito indicações preciosas, que mantêm seu valor. Enid Balint (1975) salientou novamente que o objetivo do trabalho Balint é o de permitir ao clínico uma melhor medicina, um exercício mais seguro de sua arte, e uma percepção bem definida de sua profissão, que não é “nem de mágico, nem de um redator de receitas, ou de um psicanalista”.

O mesmo autor discute a respeito da expressão “personalidade profissional do médico” ou, “parte profissional da personalidade do médico”, formulada por ele e R. Gelly. Ao estabelecer o conceito dessa expressão, Missenard afirma (1994c, pp. 181-182):

uma parte da psique que se desenvolve a partir de fantasias organizadoras e que compreende diversas instâncias. ... As modificações do registro do ideal profissional, possivelmente trazidas pela formação, consistem em uma diminuição relativa da importância do ego ideal em sua dimensão de onipotência megalomaniaca. As modificações do superego são o correlato de uma flexibilização das exigências interiores e da diminuição da culpa. As mudanças do ego ocorrem, se elas operarem uma diminuição da angústia de culpa e da angústia diante das pulsões, obtida pelas identificações com os outros, por uma partilha com eles das experiências profissionais que permitem um alívio do peso da solidão na qual o novo clínico se percebe.

Há importantes referências sobre a questão da introdução no debate que é realizado dentro do grupo, a respeito das dificuldades do médico em sua relação com um paciente que podem ser caracterizáveis pelos demais participantes como constituindo falhas criticáveis. Citando Enid Balint, Missenard ressalta a esse respeito (1994c, p. 182):

A aceitação das “próprias besteiras” é um outro aspecto do reforço do Ego profissional, quando o sujeito pode funcionar de outro modo, diferente daquele relacionado com os ideais de onipotência e de trabalho científico “puro”, com os quais, em maior ou menor grau, implicitamente se formou. Nisto reside o elemento determinante do reforço da “estima de si” que o paciente retira de um encontro *flash* com o médico.

Ainda Missenard (1994c, p. 172), ao discorrer sobre a formação Balint, esclarece que os médicos se reúnem “não para estudar o funcionamento de seu próprio grupo, mas para se formar em conjunto pelo viés de casos clínicos”.

Esse aspecto merece ser aprofundado, na medida em que apresenta implicações com diversos outros pontos que estão sendo postos em debate no presente trabalho.

O grupo é inaugurado em função de uma questão que movimenta o profissional, que se refere ao sentimento de que lhe faz falta um aprimoramento profissional. Essa falta refere-se ao campo das relações com pessoas que interagem com ele em função da atividade profissional e dependem dele para obter o que buscam – no caso dos médicos, a cura, o bem-estar, ou um alívio.

O profissional que chega ao grupo pode reconhecer que tem algo a aprender, a partir da oportunidade de conhecer as opiniões de outras pessoas que executam as mesmas atividades. Está previamente estabelecido para os participantes do grupo, que as oportunidades de conhecer outras formas de atuar são viabilizadas a partir dos relatos de casos que recebem o investimento dos profissionais presentes.

As questões que remetem ao campo da intimidade, ou esclarecendo melhor, ao campo da transferência privada, não recebem o investimento do líder. Se surge uma necessidade pontual, pode o líder realizar um encaminhamento, em processo externo ao grupo.

Da mesma forma, as questões que remetem ao campo da dinâmica de grupo também não recebem o investimento do líder. Se surge uma necessidade pontual, pode ser realizada uma sessão centrada no grupo, porém terá caráter de excepcionalidade. Sapir (1994, p.122) esclarece esse ponto de vista ao afirmar: “uma crise, na maioria das vezes amadurecedora, poderia justificar uma sessão de grupo centrada sobre si mesma”. Entretanto, cabe considerar uma manifestação do pensamento de Enid Balint, que demonstra uma forma de atuar que se choca de alguma maneira com essa afirmação, conforme pode ser depreendido da leitura do próprio Sapir (1994, p. 112), quando escreve “Se, juntamente com Enid Balint, pudermos admitir que, ..., os coordenadores devem apoiar os participantes até mesmo difíceis ou não conformistas, e provocar sua criatividade ..., é-me difícil acompanhá-la quando afirma que um participante pode, se quiser, bancar a prima-dona”.

Embora não fique esclarecido o quê seja “bancar a prima-dona”, essa afirmação de Sapir faz sentido quando são recordados os participantes de grupos que extrapolam de algum modo seu papel de pesquisadores no *setting* grupal. Entretanto, cabe a ponderação de que, ao estar participando no grupo um profissional que age de modo a perturbar o trabalho de pesquisa, que mantém essa forma de atuação mesmo quando é esclarecido o objeto do trabalho a ser investido pelos participantes, o analista é cobrado quanto à conveniência da indicação de um processo psicoterápico que possa ser conduzido externamente ao grupo, visando propiciar mudanças importantes; portanto, diferenciando-se o que seja a formação

profissional e a psicoterapia. O próprio M. Balint propunha que nos casos em que fosse necessário considerar aspectos da transferência privada, isso fosse realizado em outra clínica.

A questão que surge nesse caso, refere-se à atuação do analista que está a coordenar o grupo, que pode remeter-se ao grupo ou ao sujeito no grupo. Se o grupo constitui o ambiente da pesquisa, mas não é objeto em si da pesquisa, como é o caso na modalidade que está em discussão, a interpretação centrada no grupo tem implicações que afastam o foco dos participantes do objeto em si da pesquisa, que é o relato de caso; e essa interpretação aproxima os participantes de sua implicação em termos de grupo com o campo da transferência privada, do âmbito psicoterápico. Sendo grupos de formação profissional, essa forma de atuar do coordenador introduz modificações profundas no *setting*.

Uma outra forma de atuação do analista, de manter o foco na transferência pública, nesse caso em sua expressão no contexto do grupo, permite abrir espaço para preservar os aspectos da intimidade e vislumbrar um encaminhamento em separado do participante que se torna “problema”. Dessa forma, o *setting* proposto é mantido.

São encontrados em Kaës os esclarecimentos a respeito dessas questões (Kaës, 2005, p. 196):

Aquilo que nos grupos (Balint) é definido como tarefa central é, trabalhar todas as questões colocadas pela prática e pelo tratamento médico. Os médicos descobrem as ambigüidades que ela encerra, as dificuldades que ela encontra, os conflitos por ela gerados, as identificações que ela mobiliza. O objetivo do grupo é o de sustentar a formação da identidade médica e isso supõe, da parte dos condutores do grupo Balint, uma compreensão precisa do que se passa com eles para conduzir esses grupos; um conhecimento preciso dos processos que funcionam nos médicos que formam esse grupo.

Estes podem encarregar-se de processos inconscientes que os psicanalistas podem tentar compreender, mas que não devem necessariamente interpretar. Podem compreendê-los como fenômenos que sustentam a construção do grupo, mas não devem interpretar esses processos nos termos que dizem respeito às pessoas.

O debate desenvolvido neste capítulo pode ser sintetizado, afirmando-se o reconhecimento de que a modalidade grupal Balint apresenta as características requeridas para complementar a reeducação dos líderes do trabalho organizado, uma reeducação de modo a conseguirem estabelecer e manter com as suas equipes um “espaço de palavra” para a mediação entre as demandas da organização, as suas próprias demandas e as demandas das pessoas das equipes.

6 ESTABELECENDO UM *SETTING* GRUPAL BALINT PARA O RECOMEÇO DOS LÍDERES

6.1 Esclarecimentos sobre a pesquisa, seu histórico e aspectos éticos

Esta pesquisa consiste em revisar e validar um método e respectiva técnica, no caso a modalidade grupal Balint, para a sua aplicação na reeducação de líderes do trabalho organizado, um processo que é denominado a partir da proposta revisada do pensamento de Balint, com o nome de *recomeço para os líderes*. Essas revisão e validação devem considerar o propósito de capacitar esses líderes para que possam estabelecer em suas equipes o “espaço de palavra”.

A presente pesquisa parte da revisão de literatura discutida anteriormente, bem como do aprofundamento e complementação dos campos teóricos relacionados ao humanismo e sua ética, à psicanálise e à psicologia social de Lewin no que estas podem contribuir para a mudança, reeducação ou *recomeço para os líderes*. Ainda, a partir das propostas de Balint para um *setting* grupal.

Contudo, os seminários de médicos criados por Balint não devem ser adotados com outros profissionais, sem a prévia discussão sobre método e técnica, bem como a ampliação do campo teórico, uma vez que as atividades profissionais se diferenciam quanto ao objetivo e quanto ao tipo de relação humana que se estabelece. A adequação dessa modalidade grupal requer a análise de sua prática quando realizada com líderes.

O pesquisador mantém um arquivo contendo registros obtidos em uma série de encontros de grupo na modalidade Balint, envolvendo líderes do trabalho, processos grupais esses coordenados por ele durante quatro anos, no período de 2006 a 2009. Realiza-se a discussão desses conteúdos dos grupos para verificar as implicações que decorrem de ter-se como participantes os líderes do trabalho organizado.

Ao adotar uma modalidade grupal de fundamentação psicanalítica, o pesquisador é confrontado aos aspectos que devem ser considerados quando se realiza a passagem da psicanálise para o campo da psicologia social do trabalho na forma de psicanálise aplicada.

Nesse sentido, também é desenvolvida a discussão da prática grupal na perspectiva das influências que pode ter essa contingência.

A partir desse debate, esta pesquisa estabelece a adequação dessa modalidade grupal para a sua aplicação com líderes do trabalho; no sentido de estabelecer as adequações que são requeridas nas categorias de análise propostas originalmente por seu criador, bem como discutir a adoção de outras não previstas até então e ainda, introduzir o tema da ética humanista e discussões necessárias para respaldar as conclusões da pesquisa.

.Na análise são cotejadas a discussão teórica e as experiências grupais, procurando chegar ao estabelecimento de “pontes” entre as teorias consideradas e as questões que surgem nos grupos quanto à técnica e ao método.

Esta pesquisa também focaliza a formação e atuação do profissional que deve coordenar o processo grupal, de modo a assegurar que sejam considerados no processo os diversos temas discutidos anteriormente, bem como os que são desenvolvidos no debate que segue; também, a adequação da dimensão temporal do programa de treinamento; finalmente, a influência exercida por fatores relacionados ao contexto institucional e organizacional do trabalho, que afetam as relações de modo a promover a violência e negar a possibilidade de atuar de acordo com uma consciência humanista.

Concluindo os esclarecimentos sobre o escopo desta pesquisa, ressalta-se que nesta é discutido o método e a técnica que possam fundamentar a constituição de uma clínica das relações de trabalho.

Histórico das experiências com grupos Balint coordenados pelo autor desta tese

Desde o início das experiências do pesquisador com grupos compostos por líderes, no começo do ano de 2006, o autor desta tese vem coordenando diversos processos grupais com o objetivo de adquirir familiaridade com essa modalidade grupal, bem como promover o debate sobre as adequações que seriam necessárias.

Os registros dessas experiências contemplam a realização de quatro grupos durante o ano de 2006 no LAPSO (Laboratório de Psicanálise e Psicologia Social) do IPUSP, coordenados conjuntamente por Juan Adolfo Brandt e Ismênia Camargo de Oliveira, esta última psicóloga técnica do IPUSP e outros dois grupos na mesma instituição, coordenados exclusivamente por Brandt. Contou-se com a colaboração de estudantes da graduação em

psicologia, na qualidade de observadoras e responsáveis pelas anotações dos conteúdos verbalizados nesses processos grupais. As estudantes são as seguintes: Camila Tereno, Carolina Vargas, Laiz Chohfi, Luciana Garcia Gil, Patrícia Rabaça e Paula de M. S. Pessoa.

Há registros também de uma experiência com grupo de líderes durante o ano de 2009 no NESME – Núcleo de Estudos em Saúde Mental e Psicanálise das Configurações Vinculares, uma instituição de pesquisa de processos grupais. Nessa experiência, a observação e responsabilidade pelas anotações dos conteúdos é feita por duas observadoras, as psicólogas Marilda Goldfeder e Priscila Venosa.

Esses sete grupos têm seus conteúdos analisados nesta tese. Envolvem 81 profissionais, que trabalham em 54 empresas públicas e privadas bem como instituições públicas, organizações sociais e instituição religiosa. Os profissionais são ocupantes dos seguintes cargos de liderança: gerentes, supervisores, coordenadores e diretores de organizações empresariais públicas e privadas, bem como ocupantes de cargos diversos envolvendo liderança em instituições de saúde, religiosas, militares e de ajuda a deficientes. Há 22 desistências durante o processo, representando um abandono de 27%. Considera-se abandono quando o participante está presente em menos da metade dos encontros grupais.

Além dessas experiências realizadas com grupos Balint no LAPSO – IPUSP e no NESME, Brandt traz outras experiências com tais grupos, porém em outros ambientes institucionais. Essas outras experiências não têm seus conteúdos transcritos nesta tese, uma vez que não estão contidas no projeto de pesquisa.

Citam-se o grupo de educadoras de um abrigo de menores portadores de deficiências e o de profissionais de saúde trabalhando em hospital na unidade de tratamento intensivo - UTI. Na coordenação desses processos grupais, o mesmo pesquisador se habilita à reflexão sobre a coerência entre conteúdos originados a partir de públicos distintos, bem como a respeito da contratransferência que se apresenta nas relações dos profissionais com os menores deficientes, ou com pacientes considerados “difíceis” e ainda, com familiares que são denominados “problemáticos” pelos profissionais de saúde ou de ajuda.

Também devem ser citadas as experiências envolvendo processos grupais pontuais – um só encontro - com estudantes de pós-graduação em sala de aula. Ainda, encontros de curta duração com profissionais ocupantes de cargos de liderança, desenvolvidos em ambiente interno da organização contratante desses profissionais. Finalmente, devem ser lembrados diversos encontros pontuais de curta duração em ambiente externo às organizações contratantes dos participantes. Nessas experiências de curta duração, que são consideradas satisfatórias pelos participantes, não pode ser assegurado que o processo apresenta

efetividade, pois não são obtidos retornos indicativos de mudanças efetivas nas formas de lidar dos participantes; os retornos ficam restritos ao reconhecimento no campo da cognição, de que liderar é um processo complexo e que as questões envolvendo relações humanas nem sempre podem ser resolvidas a partir dos conceitos de liderança. Também não é obtido dos participantes o reconhecimento de que alguns de seus modos de gestão podem caracterizar-se como violentos, mesmo que violência sutil. Portanto esses resultados são considerados limitados e ao mesmo tempo frustrantes para os participantes, porque não vislumbram a possibilidade de um *recomeço* em novas bases, embora seja vidente que saem do processo considerando-se atendidos na demanda de saber sobre os limites em liderança e sensibilizados para a necessidade de um aprofundamento no tema. Isso se torna particularmente grave quando o processo grupal é desenvolvido dentro da organização do trabalho e deve provocar no pesquisador a reflexão a respeito da validade da proposta de coordenar processos grupais Balint no ambiente organizacional. ra praticarem gestão violenta com maior sutileza.

Aspectos éticos da pesquisa

O projeto encaminhado ao Comitê de Ética da USP recebe o título “A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir de uma ética humanista”. Esse projeto tem parecer favorável. Nos Anexos B a G são apresentados os documentos que contemplam detalhes do projeto, seus adendos e a sua aprovação, bem como os termos de consentimento livre e esclarecido utilizados.

Nas experiências com grupos de líderes cujos conteúdos são utilizados nesta pesquisa, está presente o cuidado em cumprir as exigências determinadas pela legislação sobre ética nas pesquisas que envolvem seres humanos. Nesse sentido, há o registro dos esclarecimentos prévios dos candidatos a participar dos grupos, quanto ao propósito de realizar posteriormente uma pesquisa a partir dos conteúdos obtidos nesses processos grupais, discutindo-os à luz do campo teórico estabelecido por Balint. Todos recebem a informação sobre a finalidade da pesquisa, seu desenvolvimento, o tratamento das informações, os benefícios esperados, bem como a questão do sigilo na identificação, direitos dos participantes e a elucidação quanto à inexistência de risco. Assim, está evidenciado por meio de assinaturas apostas pelos participantes nos respectivos termos de consentimento livre e esclarecido, que têm

conhecimento do processo e dão anuência ao propósito de que, terminado o processo grupal, seja desenvolvida a pesquisa que possa dar sustentação a produções científicas.

Não há registros de consentimento referentes às experiências de curta duração envolvendo um só encontro, realizadas com estudantes e com profissionais, bem como nas experiências de longa duração realizadas com educadoras de instituição de ajuda e com profissionais de saúde em UTI. Por essa razão esses conteúdos não são transcritos nesta tese de doutoramento.

Tendo os participantes de seis grupos realizados no LAPSO – Instituto de Psicologia - USP e de um grupo realizado no NESME – Núcleo de Estudos em Saúde Mental e Psicanálise das Configurações Vinculares, assinado os termos de consentimento livre e esclarecido, são trazidos para esta tese trechos de encontros desses grupos, que permitem enriquecer a discussão teórica, na medida em que esclarecem diversos aspectos tais como o envolvimento dos profissionais participantes com a organização do trabalho e com as equipes que devem liderar, bem como em relação à função de liderar; os aspectos ideológicos manifestados; as angústias, frustrações e a ansiedade que são manifestadas; as expectativas dos líderes e sua relação com o processo grupal proposto. Não é feita referência às informações que permitam identificar o nome da pessoa ou o da organização/instituição a que pertence e, em determinados casos, recorre-se ao recurso de “disfarçar” o campo profissional do participante cujo conteúdo é analisado, bem como o tipo de instituição referida a uma ocorrência.

6.2 Aspectos que impactam quando da aplicação da psicanálise ao campo da psicologia social do trabalho

A transposição da psicanálise para o campo da psicologia social do trabalho, propõe questões a respeito das implicações que decorrem da adoção de um *setting* que deixa de preservar a individualidade e abre a possibilidade de exposição pública de conteúdos e sua análise. Propõe também questões referidas à possibilidade de uma adequada “leitura” e análise do campo subjetivo quando a manifestação da subjetividade deve subordinar-se a interesses que atuam contrariamente à liberdade de expressão. Ainda, coloca questões a respeito do adequado manejo de técnicas psicanalíticas que foram desenvolvidas para serem aplicadas em contexto clínico que mantém a sua continuidade no tempo.

Considerando a experiência do pesquisador com os grupos de líderes, é colocado o debate sobre as implicações que surgem quanto aos seguintes tópicos: a) violência; b) liberdade de expressão; c) atuação do analista recusando o lugar de Ego Ideal; d) manejo da transferência e contratransferência.

Violência

A violência apresenta-se como uma questão central nos relatos nos grupos e está relacionada à persecutoriedade e competitividade das organizações modernas. Há evidências de ataques violentos, mais intensos quando o sujeito que surge como seu depositário demonstra não ter poder, interesse ou habilidade para enfrentar o ataque e resistir aos danos provocados, ou retaliar. São habituais os ataques de líderes contra funcionários mas também os ataques de subordinados aos líderes, quando estes últimos demonstram que não reagirão usando o poder de comando bem como, do chefe do líder em relação a este último. A questão da violência nos confronta ao desafio de conviver com um outro hostil numa sociedade em que a barbárie já não está por trás de uma fronteira ou muro ou terra de ninguém que separa; agora ela se aloja nas relações cotidianas do trabalho.

Fica evidenciado que a violência surge na forma de *ataques* variados ao outro que é identificado como obstáculo na busca de objetivos narcísicos ou estratégicos ou visto como representante dos aspectos persecutórios do sistema organizacional e se instala privilegiadamente naquele espaço que indica *falta de poder para realizar retaliações* ou *recusa de seu uso* por inibição, insegurança, índole ou posicionamento ético. A violência também encontra espaço de manifestação na competitividade individualizada que exacerba a busca de objetivos narcísicos e a materialização de ganhos pessoais. Há registros de conteúdos que se referem a certas formas violentas de gestão, que estão subordinadas às exigências de produtividade do trabalho organizado, mas também de conteúdos relativos à violência psicológica ou talvez assédio moral, que decorrem da busca que é realizada pelo líder, de um “estado de equilíbrio”; isto através do controle sistematizado e perverso, isolamento ou negação existencial do subordinado “problematizado”. Nesses últimos casos fica evidente que os líderes que os relatam se sentem incomodados com subordinados que ameaçam seu narcisismo representado por suas posições de poder.

De modo geral, a violência não surge de modo explícito nos relatos de caso feitos nos grupos. Está encoberta mediante relatos referidos à tranquilidade para demitir sem que seja desenvolvido o tema que poderia propiciar explicações a respeito da inadequação do trabalhador demitido. É encoberta também mediante o relato de casos em que o outro de uma relação surge sendo apontado como agente da violência.

Na maior parte das vezes a violência não é percebida inicialmente no momento do relato de caso como sendo *violência*. Os participantes dos grupos tendem a menosprezar o aspecto violento do ato, embora alguns participantes demonstrem seu questionamento desde o início quanto aos agentes da violência. As atitudes muito agressivas são vistas comumente como necessárias para ajustar o comportamento do trabalhador às necessidades da gestão. Porém, após diversos encontros de grupo, mantendo-se a repetição de situações semelhantes que envolvem o mesmo subordinado, percebendo em alguns dos casos relatados que o funcionário apresenta qualidades, o grupo tende a “despertar” para o reconhecimento da existência de uma repetição na forma de lidar com o outro e surge em alguns casos a crítica da atuação.

A violência é materializada a partir dos processos de persecutoriedade e exclusão. Surge como o fenômeno que é denominado violência psicológica que, exacerbada, se caracteriza como assédio moral. Também com a demissão de pessoas cuja presença na equipe constitui-se em ameaça à posição de poder ocupada por um líder; ainda, a demissão daqueles que não têm energias ou não apresentam as características de corpo saudável ou comportamento estereotipado requeridos pelos modelos de existência estabelecidos para dar conta do trinômio composto por competitividade – produtividade – excelência. A violência ainda se materializa mediante exigências exageradas quanto aos modelos de trabalhador, também desde o mesmo trinômio citado.

São apresentados em seguida alguns recortes elucidativos de encontros de grupo:

Grupo 23:

Participante 3.D – Quando acho necessário, monto um dossiê mesmo, porque quando eu for demitir, é pra valer. Nenhuma demissão que eu fiz até hoje voltou pra traz. Hoje eu tenho um problema com uma pessoa. Está como minha subordinada há 5 anos. Esta pessoa trabalha muito bem, mas é muito difícil de lidar. Ela é analista de RH. Todos da minha equipe me dão feedback, me passam os problemas. Já ela me oculta tudo. Eu já conversei com todos e vou montar uma “capivara” (dossiê) dela. Ela está a um cargo abaixo de mim e diz que não é tarefa do supervisor resolver

problemas. Eu monitorei suas férias, que foram 40 dias. Neste período recebemos vários e-mails de agradecimento do serviço; e quando ela está, só recebo e-mail de reclamação de mal-serviço. Sou muito paciente, mas vai chegar o momento em que vou falar: com ela eu não trabalho! Eu me dou bem com toda a equipe, organizo almoços uma vez por semana. Ela diz que não vai em almoço político. Estou com dificuldade em lidar com esta situação. Já estou com ela há cinco anos e não está dando.

Esse relato provoca diversas inquietações. Percebe-se um processo persecutório sendo engendrado mediante a prática de preparar dossiês que permitam após algum tempo justificar uma ação contra a pessoa que está sendo perseguida. O dossiê ocupa o lugar do controle e esse relato nos faz refletir sobre as possibilidades da violência em nome do controle e praticada por meio do controle. O tema retorna em outros momentos desse grupo, evidenciando o caráter persecutório que está estabelecido a partir da dificuldade do supervisor em dar conta de uma reclamação legítima da funcionária. O mesmo participante discorre sobre como procura preparar armadilhas para essa pessoa e sobre como obtém informações sobre ela mediante consultas às demais pessoas da equipe. Está presente a impossibilidade de uma conversação adequada no sentido qualitativo do conceito de conversação. Fica evidente que alguém, em nome da empresa, é responsável por uma promessa de promoção à funcionária e que isso não foi cumprido. Depois não se fala mais nisso e o corpo diretivo da empresa espera que o supervisor dê conta da insatisfação provocada pela falsidade.

Grupo 54:

Participante 6.K - Muitas pessoas vão para o RH achando que vão receber uma promoção e na verdade são despedidas.

Grupo 52:

Participante 6.I- Eu tive um problema: os funcionários pediram para emendar o feriado, mas não pude dar, pois sábado é o dia que mais vende; eu não deixei, mas mesmo assim os funcionários faltaram. Acabei tendo que demitir os quatro pois senão eu ia ser engolido pelos outros funcionários.

Grupo 33:

Participante 4.E - Isso a gente sabe. Tem gente que demite bem. Eu não, eu sofro. Tenho emoção junto. Aquilo é sofrido pra mim. Uma situação: pessoa que trabalhava pra mim, com câncer, sem família. Fui obrigada a demitir, pois queriam alguém melhor. Uma dificuldade muito grande.

Verifica-se pelos trechos anteriores que a decisão de demitir pode ser adotada com facilidade ou dificuldade. Na medida em que há o envolvimento emocional por parte do líder, o processo de excluir uma pessoa pode causar angústia. Contudo, há líderes para os quais o ato de demitir é uma solução que surge com facilidade e que não causa constrangimentos. Outros não comunicam a demissão, preferindo transferir esse encargo ao RH. Pode ser proposto que características de personalidade tenham papel importante nessas diferenças entre profissionais. Nota-se que os relatores não dedicam um tempo para estabelecer conversações com os funcionários, para ajudá-los a organizar essa criação que se apresenta como “falta de interesse para adotar outras formas de lidar com o trabalho”, porém é evidenciado que os relatos incluem perseguições mas também trazem indicativos de que o princípio de uma reparação é possível; uma líder demonstra traços *humanistas*, porém falta-lhe a reflexão ética, pois traz para si o sofrimento sem envolver a outra parte – a organização. Contudo surge outra perspectiva ainda, a partir de outro relator e uma situação diferente, que é indicativa da necessidade do líder em demonstrar o uso do poder para assegurar a submissão dos funcionários. Veja-se o seguinte relato: “Participante 6.I- Eu tive um problema: os funcionários pediram para emendar o feriado, mas não pude dar, pois sábado é o dia que mais vende; eu não deixei, mas mesmo assim os funcionários faltaram. Acabei tendo que demitir os quatro pois senão eu ia ser engolido pelos outros funcionários. A esse respeito é importante ressaltar que há o registro de que esse mesmo líder, quando é provocado pelos funcionários, que reclamam de uma colega que é a melhor vendedora da área, que porém costuma faltar e não cumpre os horários, encontra sempre modos de evitar tomar qualquer atitude contra ela; prefere desviar o assunto porque sabe que sem ela não consegue cumprir a sua meta de vendas e perde a capacidade de argumentação junto à direção da empresa.

Grupo 36:

Participante 4.E - Tenho um gerente que trabalha comigo, não gosto do jeito que ele senta porque ele senta naquela posição de costas para quem entra na sala, lá no fundo, depois de todo mundo, de costas. A primeira coisa que falei: vai mudar de posição; um ótimo profissional mas procura ficar no canto dele. Educação. ...; também acaba não se

envolvendo com o pessoal do nível dele. Almoça com pessoal que está abaixo dele. Disse a ele que tem que almoçar com os pares. Ele não queria, mas eu disse que tinha que almoçar com eles e não com o pessoal de baixo, porque é estratégico para o departamento.

Grupo 13:

Participante 1.D – É Assédio moral. Fiquei sabendo de coisas graves, ele dá bronca e pega no braço do funcionário e chacoalha. Isso é grave.

Participante 1.C - E os funcionários mais velhos estão saindo?

Participante 1.D - Não. Eles não têm muita opção. Eles são específicos, fazem ..., não há muito mercado.

Grupo 34:

Participante 4.E - Pessoas mais ativas e outras que precisam de um puxão. Alguns funcionários não conseguem ver. Enxergar além. Disse para a moça que estava no período de experiência que se quisesse ficar com o emprego teria que ficar depois do horário. Ela passou a ficar.

A onipotência nas relações está relacionada ao uso do outro como objeto e esse uso está presente originariamente na relação bebê-mãe quando o primeiro transforma o outro em objeto-coisa que deve estar disponível e não precisa ser gratificado. Algo tem continuidade no mundo adulto, pois os líderes do trabalho são desafiados a ocupar o lugar da onipotência mas também negá-lo e para esse fim adotam *skills* que podem ser caracterizados como violentos. Portanto, quando não há mutualidade na relação; de acordo com o pensamento de Michael Balint, o bebê não teria reconhecido a necessidade de gratificar ao outro.

Brandt e Oliveira (No prelo) e Brandt (Brandt & Damergian, 2008 e Brandt & Silva, no prelo) relatam que nas experiências grupais com líderes são manifestadas sérias dificuldades desses profissionais para dar conta de liderar e sua tendência para usar no processo de liderança estratégias de manipulação, que quando fracassam, são substituídas por outras estratégias, que passam a incluir a violência.

Brandt e Damergian (2008) também discutem sobre as formas de atuação que os líderes no trabalho possam adotar, para se adequarem aos obstáculos que surgem no processo de liderar. Fica evidente que esses profissionais, quando não conseguem obter dos funcionários as respostas consideradas adequadas para o cumprimento dos objetivos

organizacionais, passam a usar um conjunto de recursos que envolvem ações de manipulação, sedução e equivalentes. Porém, se mesmo assim não obtêm as respostas esperadas, as formas de atuação que podem vir a adotar são aquelas que se aproximam do que pode ser identificado como violência, uma violência sutil, psicológica, ou assédio moral. Os autores propõem que a violência psicológica tem uma de suas raízes na dificuldade do líder obter do subordinado a atuação desejada, na medida em que outros fatores venham a contribuir nesse processo.

Liberdade de expressão

O segundo tópico nesta discussão consiste na liberdade de expressão. Na medida em que as pessoas temem o desemprego e lutam para não perder o lugar ocupado num sistema social, decorre a impossibilidade de relatos ou narrativas que incluam a persecutoriedade nas intervenções dentro do ambiente organizacional repressor.

A questão da liberdade de expressão está implicada no processo de submissão ao poder, ao qual é feita referência neste trabalho a partir de Prilleltensky, Enriquez, Damergian, Arendt, Lewin e Money-Kyrle; caracteriza os sistemas totalitários, tal como indicam as experiências de Lewin a respeito de *atmosfera autoritária*. No autoritarismo não se pode falar algo que o ameace e, dentro das organizações persecutórias, também não se pode falar aquilo que deve ser negado em nome da eficiência. Dessa forma, ficam compreensíveis as afirmações de participantes dos grupos nas avaliações do processo grupal, de que “no trabalho não poderíamos contar essas coisas que contamos aqui” e também que “é bom que só tenha uma pessoa da mesma empresa”. Kaës, ao propor que o presente projeto de pesquisa se sustente no pensamento de Balint, lembra do perigo de uma psicanálise selvagem (Kaës, 2005, p. 195).

Nos grupos iniciais, ao serem permitidas duas pessoas da mesma empresa, ocorrem afirmações de que essa condição dificulta a liberdade de expressão. Também são obtidos registros de relatos de participantes em todos os grupos, de que na empresa ou instituição não é possível debater sobre as *coisas* que são abordadas no grupo. Afirmam que no trabalho não se pode confiar para falar dos aspectos que são tratados nos grupos. Por essas avaliações, pode ser reconhecido que o pensar se torna proibido no sistema organizacional; em decorrência acontece a prevalência da ação irrefletida, aquela que privilegia o cumprimento dos processos.

As experiências com grupos Balint “fechados”, realizadas em uma empresa de grande porte envolvida com questionamentos devido à incidência particularmente intensa de acusações de assédio moral, em que a demanda é da organização empresarial, podem contribuir na discussão sobre os aspectos a considerar na definição do *setting* desejado nesta pesquisa. Trata-se de encontros envolvendo grupos de gerentes, com duração de um dia. Cada grupo trabalha inicialmente por três horas debatendo as circunstâncias trazidas pelos relatos de casos que devem referir-se a situações em que o gerente sente dificuldade em obter um desempenho adequado de seus subordinados. O propósito é facilitar aos participantes a reflexão, a respeito de suas próprias atuações, quando os modelos de liderança não dão conta de obter dos subordinados o chamado “comprometimento”. No restante do dia realiza-se o debate sobre o tema do assédio moral. Essas intervenções realizadas dentro da empresa, ficam distantes do que seria o adequado na modalidade grupal Balint; isso devido a diversas considerações que tornam impeditiva a intervenção livre. Há o cuidado de limitar o uso da interpretação e de evitar ocupar um lugar no campo transferencial, estando evidentes os conteúdos que se referem à persecutoriedade e às defesas instauradas em nome dela.

Esses gerentes negam o aspecto violento de suas atuações e estão interessados em encontrar formas de lidar com funcionários ditos difíceis, sem incorrerem no risco de serem acusados de praticar assédio moral. Na medida em que o pesquisador não tem autorização para trazer relatos dessas experiências, seus dados não podem ser aprofundados, mas ficam presentes as reflexões após a sua realização, que confirmam os aspectos discutidos anteriormente, pois a identificação de funcionários considerados difíceis se torna possível perante pessoas que os conhecem mesmo quando esses nomes não são pronunciados, bem como, os debates e posicionamentos adquirem contornos de defesa contra bodes-expiatórios. Pode-se afirmar que o debate nesses grupos fechados se sustenta na racionalização que impera nas organizações, longe portanto de uma ética humanista e que não se caminha no sentido do *recomeço para os líderes*. Percebe-se que os discursos precisam se adequar aos modelos esperados pelos sistemas organizacionais exacerbadamente competitivos, que privilegiam o uso abusivo do homem como recurso para a produtividade.

Torna-se evidente que nessas condições está presente o risco de estar-se a “instrumentalizar” esses gerentes, para que aprendam a lidar com o outro que o sistema organizacional rejeita, até o limite que não caracteriza assédio moral ou mesmo violência psicológica. Contudo, essas experiências dentro de uma organização empresarial contribuem para importantes reflexões a respeito dos fatores que dificultam e limitam intervenções, quando os interesses da organização atravessam a demanda colocada. Ao mesmo tempo,

permitem vislumbrar a viabilidade de um espaço de reflexão para o debate de temas referidos às relações humanas dentro do ambiente organizacional, como medida preventiva que instaura a reflexão, o que entretanto carece de pesquisa específica. Cabe portanto, a reflexão do pesquisador a respeito da conveniência da intervenção que é proposta.

Por outro lado, quando o assédio moral é verificado em grupos realizados fora das organizações de trabalho, surge a crítica da violência e em alguns casos é viabilizado no transcorrer do processo grupal, que o agente da violência possa adotar uma atitude mais humanista, talvez devido à pressão grupal, talvez devido aos efeitos psicoterápicos do processo grupal.

Veja-se no recorte seguinte, o que consta nos registros do Grupo 23, que aborda a preparação de um dossiê persecutório em relação a uma funcionária que questiona seu supervisor: “no último encontro de grupo, o relator, ao ser questionado pelos demais participantes sobre o caráter persecutório de seu dossiê, demonstrou ter ficado sensibilizado e informou que decidiu transferir essa funcionária para outro departamento e não mais persegui-la para preparar a sua demissão”. Existem ainda outros relatos que configuram esse início de um *recomeço para líderes* que perseguem funcionários.

A restrição à expressão da palavra é ampla, envolvendo funcionários que não ocupam cargo de chefia mas também os próprios líderes. O seguinte trecho demonstra:

Grupo 48:

Participante 5.E - Tirei férias e quando voltei, uma pessoa que contratei disse que tinham feito o *skip level*; ela veio me contar, ali é o pessoal e sobre o chefe.

Participante 5.B - Como vai fazer com várias pessoas, é difícil se as outras pessoas não forem politicamente corretas e você for, ou vice-versa. E a pessoa que já fez a reclamação para a matriz?

Participante 5.E - Ela não estará, é par da minha chefe. E os meus pares não vão falar nada.

Participante 5.B - Por isso falou então (porque é par).

Analista - Nem entre os pares se pode falar diretamente as coisas. Se deduz o que passa com o outro

Participante 5.E - No curso de ética, diz, escrito, que não tem que falar mal do chefe, converse com ele. Então as conversas paralelas não podem haver.

Participante 5.C - Talvez a estratégia seja falar politicamente correta no *skip level* e depois falar com a sua gerente, dizer que não falou, deixá-la mais tranqüila. Um dia ou outro isso vai estourar.

Participante 5.E - Do meu ponto de vista, já estourou. Se eu recebesse avaliação ruim, saberia que deveria mudar algo.

Analista - Aspecto interessante esse da possibilidade de você poder falar com o seu chefe daquilo que incomoda você na relação. Houve ali alguma experiência em que isso ocorreu, essa liberdade de conversar?

Participante 5.E - Já fiz isso na avaliação, queria que criticassem, mas ninguém teve coragem.

Participante 5.C - Já passei por isso de fazer reunião com a equipe, discutir onde estou pecando, onde posso melhorar e sai sempre “tudo bem, tudo legal”. Depois, saiu uma pesquisa anônima. Aí veio uma crítica; apesar de ser anônima eu reconheci pela letra. Penso, poxa, no modo que pensava estar trabalhando, dando liberdade total, a pessoa não teve liberdade de se abrir comigo.

Analista - O que acontece nas organizações que as pessoas não falam mesmo com a abertura?

Participante 5.E - Medo de represália; temos o poder de despedir.

Cabe, ao ser encerrado o presente tópico, enfatizar as evidências de que a aplicação da psicanálise ao campo da psicologia social do trabalho, quando é realizada dentro de organizações de trabalho, traz o risco de aplicação selvagem, que deve ser cuidadosamente analisada antes de iniciado o projeto. Entretanto, a aplicação fora do ambiente organizacional pode trazer contribuições para o surgimento da reflexão ética sobre as restrições à liberdade de expressão.

Contudo, deve ser ressaltado que no ambiente interno às organizações, se o coordenador do processo grupal pode limitar o aprofundamento das questões que se relacionam com a subjetividade, é possível que alguma coisa possa ser feita, focalizando unicamente as questões da organização do trabalho e a relação entre trabalhador e tarefa, porém não se está, nesse caso, contribuindo para capacitar os líderes a instaurarem o “espaço de palavra”.

A atuação do analista recusando o lugar de Ego Ideal

O terceiro tópico desta discussão refere-se à influência que pode ter o analista para manter ou exacerbar as defesas maníacas de negação dos participantes do grupo. Quando ocupa o lugar do saber sobre liderança, ele se torna figura poderosa carregada de projeções, de quem os membros do grupo buscam introjetar um Ego Ideal. Quando o analista é identificado como líder experiente, o grupo atua colocando-o na posição de detentor do saber sobre liderança, esperando que estabeleça e divulgue as bases da boa liderança. Há diversos registros de referências a figuras idealizadas de líderes e à literatura sobre modelos da função liderança bem como de tentativas para obter do analista que ele defina o certo e o errado em termos de um bom líder.

Ao ser confundido com modelos, exemplo de líder, ele “concretiza” o ideal e o processo grupal perde o foco na mudança, substituindo-a pelos processos identificatórios em busca de introjetar um Ego externo, Ego de líder, tornando-o Ego grupal. Freud (1995) alerta em “Psicologia de Grupo e Análise do Ego” quanto à transformação do Ego do Líder em Ego Ideal do Grupo.

Se a ideologia da boa liderança atua nos indivíduos antecedendo ao encontro no grupo, os conteúdos ideológicos são depositados no membro que no grupo, representa os modelos. Ocupando o analista o lugar idealizado, é a ele que se destina a busca do saber. Mas, se ele se exime desse lugar, permite que o modelo seja ocupado por qualquer um do grupo, circulando entre os membros. Assim permanece livre para a análise sobre um modelo que não está sendo proposto por ele e não marca a sua identidade de analista como sendo identidade de líder de equipe.

O Ego Ideal se antecipa à reflexão e faz a função de exportar para o Ego de cada um no grupo, as bases que sustentam a ideologia; aquela que não tem permitido a esses profissionais encontrarem o desaguadouro adequado para as suas angústias. O analista não deve apresentar-se como o enunciador da verdade e antes, deve ser aquele que abre o espaço para a dúvida que permita o surgimento dos momentos disruptivos, que facilitam *insights* e podem estabelecer as bases para *recomeços*. Esse analista *não sabe o que deve ser a verdade e não se faz preditor, nem dá um sentido a algo já acontecido*; suas intervenções questionam as hipóteses que são trazidas ao grupo. No caso das experiências que estão sendo analisadas, demonstra-se que é necessário ao analista ocupar o *lugar daquele que nada sabe* sobre

liderança e se colocar à disposição do grupo para ajudar na pesquisa conjunta em busca de formas de relacionar-se, tal como propõe Balint.

O analista é convocado a uma reflexão quando está no campo social, sobre a opção de seguir adiante no propósito de realizar a escuta psicanalítica para interpretar o impenetrável ou, por outro lado, pautar a sua atuação ocupando o lugar daquele que é igual, que se coloca disponível para acompanhar o outro de modo a estabelecer para esse outro o estatuto de sujeito e, a partir desse posicionamento, criar as bases de um *setting* que não prioriza a interpretação mas, antes, abre espaço para as manifestações que somente podem ocorrer quando há liberdade de expressão e são reduzidas as projeções identificatórias. Pode-se afirmar que cabe a reflexão sobre o desejo do analista.

A proposta de Balint volta-se para ocupar como analista, no grupo, um lugar de pesquisador equivalente aos lugares ocupados pelos demais membros do grupo, para apresentar-se como igual, que não se diferencia na medida em que surge como pesquisador e também não se propõe como modelo, fazendo-se diferente somente na medida da própria disponibilidade.

Uma situação esclarecedora sobre essa questão é verificada nas experiências com líderes. São encontrados registros referentes aos primeiros encontros de grupo Balint coordenados por Brandt, nos quais permanece no centro da sala uma grande mesa – de reuniões – que não é possível retirar. Ocorre que alguns participantes se referem aos encontros de grupo como sendo reuniões de trabalho em suas empresas, encontros com o próprio chefe e alguns deles chegam a identificar o analista como *chefe*.

À época dessas primeiras experiências circula um livro *best-seller* intitulado “O monge e o executivo”. Há registros de que alguns participantes idealizam a figura do analista como sendo o monge que tudo sabe sobre liderança. Também há referências a Jesus Cristo, visto como exemplo de líder.

Por outro lado, em certa ocasião na qual está evidente que o líder idealizado incorporado pelo analista, não dá conta das projeções que o colocam como exemplo de perfeição em liderança, há frustração e o abandono do grupo por alguns participantes. Isso tem relação com a decisão da instituição – a Universidade – de destinar a sala usada pelo grupo para outro evento, sem comunicar o fato ao pesquisador; surpreendido pelo evento, o analista leva o grupo para outra sala, mas algumas pessoas não são adequadamente avisadas dessa mudança, acarretando essa consequência negativa.

Nas experiências com líderes, quando é possível descaracterizar o ambiente dos grupos quanto à imagem relacionada com o trabalho organizado, tornam-se habituais as

identificações do analista como professor, doutor, psicólogo, psicanalista, enquanto o programa passa a ser normalmente referido como “curso” e as referências ao analista como líder modelo das organizações, tornam-se menos presentes e menos intensas.

Cabe a reflexão relacionada à ocupação de um lugar que se diferencia quando seu ocupante se apresenta como modelo de líder. Isso se torna particularmente relevante quando o propósito é trabalhar com grupos de líderes. Deve ser levado em conta o potencial das projeções que podem ser depositadas sobre um analista que se apresente como modelo, um líder no sentido do que tem sido o processo de liderar nas organizações empresariais.

Verifica-se nos conteúdos dos grupos que o título “líder” dá ao seu ocupante no imaginário do trabalho organizado, a posição de detentor do saber. Quando o analista atua de acordo com a proposta de Balint, no modelo de seminário para médicos, apesar de esperarem obter conhecimentos ou receitas fornecidas pelo líder do grupo, os participantes se dão conta de que esse líder não ocupa o lugar de “Mestre da Ciência”. Ele também está em busca de conhecimento – mas se diferencia como um facilitador do trabalho de pesquisa que é realizado sobre o relato de caso que é investido conjuntamente. Contudo, nos grupos de líderes, se adota para si o título de líder, no caso como sendo o líder de líderes do trabalho, coloca em destaque essa posição, na medida em que os líderes comparecem afetados pelo narcisismo que marca as posições de liderança como de status social diferenciado.

Devido a essas considerações, não é possível adotar nos grupos com líderes o título de *líder do grupo* para o analista que está em sua coordenação. Esse aspecto precisa ser ressaltado, pois a *The International Balint Federation* adota o título *Líder Balint* para os profissionais que concluem o seu programa de formação. Talvez neste caso o termo “coordenador” possa ser mais neutro, na medida em que na cultura dos sistemas organizacionais do Brasil, o “coordenador” faz a função de atuar em prol de que aconteça um trabalho conjunto, funcionando mais no sentido de mediar um processo, enquanto, por outro lado, o líder atua como modelo que indica caminhos. O coordenador também tende a receber menor carga de projeções do que costuma ser direcionada ao líder.

O analista coordenador desses grupos não pode ocupar privilegiadamente o lugar de intérprete das falas, devendo posicionar-se no grupo como mais um líder dentre tantos a pesquisar o mesmo tema que os demais. O que diferencia o coordenador, é a sua condição de levar ao grupo os conhecimentos de um campo que não é de liderança; ao mesmo tempo permite compreender o que está presente na atividade de liderar; ainda, com seu referencial teórico e sua prática com tais grupos, facilita a abertura para novas formas de lidar com o que se repete, de modo a viabilizar o abandono da repetição. Diferencia-se também ao assegurar

que o “clima” do grupo seja de permissão para o relato da própria estupidez, como afirma M. Balint. Espera-se que atue em prol da formação de um clima de liberdade para que os participantes possam perceber que não está presente a persecutoriedade típica dos sistemas organizacionais. Cabe-lhe promover a circulação da palavra e estabelecer o elo entre os conteúdos analisados e o campo teórico representado pelas categorias de análise.

Manejo da transferência e contratransferência

Cabe ainda debater o tema da transferência e contratransferência em psicologia social do trabalho, na medida em que nesse caso a atuação acontece fora da clínica psicanalítica tradicional. Um aspecto a ressaltar é que é crítico o manejo da transferência em espaços públicos, expondo sujeitos e facilitando a sua submissão à vontade de um outro, o que pode caracterizar a psicanálise selvagem. Outro aspecto a considerar, é que no campo da psicologia social do trabalho está presente a tendência mais intensa dos sujeitos no sentido de “resguardar” a linguagem, a partir do nível do complexo de Édipo. Portanto, deve ser colocada em pauta a questão da dificuldade em estabelecer as bases de uma possível relação analítica no campo da psicologia social do trabalho, que permita a manifestação de conteúdos relacionados ao nível da falta básica de Balint, ou da solidariedade sincrética de Jose Bleger.

Entretanto, no caso dos grupos que sustentam a presente pesquisa, a condição se apresenta especial porque tais grupos constituem um espaço de escuta e interpretação contínuos, onde a transferência é trabalhada e os relatos abordam a transferência de um terceiro ausente em relação ao relator, bem como a contratransferência deste; um *setting* clínico. Porém, estando os participantes do grupo em busca de formação e não psicoterapia, surge a questão ética se o processo grupal focaliza a psicoterapia. Por isso a proposta de restringir o manejo transferencial ao campo da transferência pública torna-se essencial; permite estabelecer um *setting* que privilegia a demanda dos participantes e preserva as suas variadas identidades, ao concentrar-se na identidade profissional. Embora sejam perceptíveis efeitos psicoterápicos nesse processo grupal, estes tendem a não constituir ameaça, pois a mudança interfere na organização do Ego somente naquilo em que este é afetado pela identidade profissional de líder de equipe. Há muitos relatos de participantes sobre os efeitos psicoterápicos obtidos nesse processo e algumas referências aos encontros de grupo como “terapia”.

As experiências com esses grupos constituem um exemplo de aplicação de processos grupais psicanalíticos no campo da psicologia social do trabalho. Não constituem uma prática da psicanálise dentro de sua proposta clínica, mas estabelecem os marcos de uma clínica no campo da psicologia social do trabalho que se socorre dos fundamentos da psicanálise. Sabem os psicanalistas, que a interpretação na clínica psicanalítica se aproveita da possibilidade de reformular-se dentro do próprio processo psicanalítico, bem como que no campo social essa possibilidade fica limitada. Contudo, nesses grupos as questões que poderiam decorrer da confusão na interpretação por falta de elementos de análise disponíveis para o analista, apresentam menor impacto do que ocorreria em outras aplicações da psicanálise limitadas a um ou poucos encontros; isso porque os grupos constituintes desta pesquisa têm continuidade no tempo e a interpretação se concentra no campo da transferência pública.

6.3 A adequação das categorias de análise

Ao adotar com líderes do trabalho a modalidade grupal criada por M. Balint para os seminários com médicos, verifica-se que as categorias de análise propostas por esse autor não são aplicáveis diretamente por meio de uma simples transposição. Isso porque o foco do trabalho direcionado para a relação *médico – paciente – doença*, não encontra equivalência total na relação *líder – funcionário ou pessoas da equipe de trabalho – fenômeno equivalente à doença*.

Torna-se necessário definir quê situação é essa que envolve a relação entre o líder e as pessoas de sua equipe. A pergunta que deve ser respondida é a seguinte: o quê substitui a doença da relação médico-paciente na relação líder-funcionário?

São encontrados fundamentos na teoria de Balint sobre o nível da criação. Esse autor afirma que é na ausência de uma relação objetual que o sujeito cria as manifestações artísticas, bem como as que se referem a outros campos, tal como a matemática e a filosofia. Nesse mesmo âmbito também é criada a enfermidade assim como o processo de recuperação dessa mesma enfermidade (Balint, 1993, p. 38). Portanto, é na ausência de uma relação objetual ou de sua substituta, que o sujeito, em isolamento, *cria* dentro de si mesmo. É possível supor que um trabalhador encontra momentos de interiorização, quando se distancia dos outros que com ele compartilham o ambiente de trabalho, podendo nesses momentos, criar. Mas criar o quê?

Torna-se necessário buscar esclarecimentos em Dejours. Doença é sofrimento e Dejours (2002) nos fala em sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Porém, o sofrimento discutido por esse autor é “mascarado” mediante um complexo conjunto de defesas psíquicas, mecanismos de defesa individuais e ideologias ou estratégias defensivas coletivas, que são estruturados no trabalho organizado a partir do sofrimento. As defesas psíquicas apresentam equivalência ao termo balintiano *organização da doença*; por outro lado, a doença organizada pelo paciente deve receber uma reorganização na interação com o médico, o que é importante para orientar o tratamento.

As ideologias defensivas (Dejours, 2002, pp. 35-36) constituem sistemas coletivos estruturados pelos trabalhadores com o objetivo de mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave. Constituem mecanismos de defesa elaborados por um grupo social particular, com uma especificidade: a natureza da ansiedade a conter e a população que participa. São dirigidas, não contra uma angústia decorrente de conflitos intra-psíquicos, mas destinadas a lutar contra um perigo e um risco reais. Para serem operatórias, devem obter a participação de todos os interessados e são obrigatórias; quem não compartilha, é excluído. Para serem funcionais, devem ser dotadas de certa coerência. Supõem arranjos relativamente rígidos com a realidade e têm sempre um caráter vital.

Continuando com Dejours (2002, p. 36), é encontrado o esclarecimento:

A ideologia defensiva substitui os mecanismos de defesa individuais. Ela os torna impotentes. Esta observação é de uma grande importância clínica na medida em que é a partir dela que se pode compreender porque um indivíduo isolado de seu grupo social se encontra brutalmente desprovido de defesas face à realidade a que ele é confrontado.

Em Dejours e Abdoucheli (2007, p 128) é apresentado também o esclarecimento de que “essas defesas (estratégias defensivas) levam à modificação, transformação e, em geral, à eufemização da *percepção* que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer”.

Seguindo a linha de pensamento desses autores, é evidenciado que na organização do trabalho as ideologias defensivas cumprem a função de defesa psíquica dos trabalhadores, em relação às injunções típicas desse modelo que são causadoras de sofrimento. Constituem a solução, ou a saída ou ainda a organização que é dada coletivamente a uma condição de sofrimento. Remetendo à comparação com a doença que é ofertada ao médico na proposta de Balint, pode-se afirmar que a ideologia não carece de ser ofertada ao líder, pois ela já recebeu uma organização definitiva que permitiu mascarar o sofrimento. Se não há dor, não há clareza quanto ao sofrimento. Conclui-se que a ideologia defensiva ou estratégia defensiva coletiva, constitui uma organização dada ao sofrimento que ocorre nas relações de trabalho, sendo um

equivalente da doença organizada que é ofertada ao médico, embora não seja ofertada diretamente ao líder.

Há também os mecanismos de defesa individuais, que se tornam preponderantes nas situações em que o trabalhador, submetido às condições de sofrimento e de isolamento, possível mesmo em ambientes nos quais estão trabalhando outros profissionais, não encontra o escape através de ideologias defensivas. Esses mecanismos de defesa individuais passam a ser severamente exigidos se as condições do sofrimento se prolongam e intensificam, sinalizando frequentemente a descompensação psíquica (Dejours, 2002).

Esse mesmo autor (Dejours, 2002, pp. 48-62) apresenta a análise das causas que contribuem para provocar sofrimento no trabalho. Inclui nessa análise as insatisfações relacionadas ao conteúdo da tarefa e ainda, as relações com os outros significativos que afetam o trabalhador no âmbito do narcisismo. O autor inclui também os aspectos ergonômicos como causadores de sofrimento. Finalmente, na mesma obra Dejours (2002, pp. 96-118) discute a questão da exploração do sofrimento pela organização do trabalho, apresentando evidências de que esse sofrimento que decorre da insatisfação e da ansiedade é explorado pelos dirigentes das organizações em nome da produtividade.

Capitão e Heloani (2007, p. 57) lembram que,

Para Dejours ..., não é possível eliminar totalmente o sofrimento no trabalho, porém é possível termos ações capazes de alterar os destinos do sofrimento e favorecer a sua transformação. Se o sofrimento for metamorfoseado em criatividade, ele beneficia a identidade, pois amplia a resistência da pessoa ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho se transforma então em um mediador para a saúde. Ao contrário, teremos uma situação inversa, o trabalho funcionando como mediador da desestabilização e fragilização da saúde, se as escolhas gerenciais, as relações de produção e a situação geral de trabalho empregarem o sofrimento no sentido de sofrimento patogênico. Dependendo de como um sistema laboral é articulado, este pode propiciar tanto a saúde como a patologia. Serão as peculiaridades do sistema que irão definir o futuro do sofrimento.

Os mesmos autores, ainda fundamentados em Dejours, ressaltam a importância em se viabilizar um “espaço de palavra” que permita um conviver pacífico. Sim, o “espaço de palavra” teria o poder de representar essa possibilidade, mas como deveria constituir-se? Essa se torna uma questão chave porque surgem fatores intervenientes referidos ao próprio sistema organizacional que nega o “espaço de palavra”. Como formar esse espaço se a questão que fundamenta o afastamento entre os grupos no sistema organizacional é que somente é permitida a palavra que se submete aos limites da vontade instituída? Uma vontade que está voltada para os interesses organizacionais por resultados? Como, se os interesses dos indivíduos devem ser negados, escamoteados ou manipulados? Como, mais uma vez, se o indivíduo que deve abrir o “espaço de palavra” deve limitar a palavra que poderia circular?

O recorte de encontro grupal seguinte demonstra as dificuldades para se estabelecer um “espaço de palavra”:

Grupo 48:

Participante 5.E –... Eu estava acostumada lá com o estilo: “não me traga problemas”. Agora tenho que reportar os detalhes. Amanhã vou encontrar com ela [a própria chefe] e com a chefe dela. Ela me disse que erra, que está melhorando. Mas eu subordinada vou fazer o quê? Ela está interferindo no meu trabalho, na minha equipe. É normal, uma vez por ano, fazer um skip level³³, então, em breve vou falar com a chefe dela. Por isso ela está falando estas coisas, que “sabe que erra”. Mas o que vou falar dela? Mal? Não posso, não é ético.

Participante 5.C - ..Ela é insegura, talvez, porque é pouco madura. Ela é líder só há um ano e meio...

Participante 5.E - Mas como falar isso? Ela já deveria saber. Houve já um indício. Ela marcou meia hora com cada um, normalmente é 15 minutos. Mas o que vou falar meia hora sobre a minha chefe? Terá uma reunião, workshop com meus pares e depois vai conversar com cada um.

Participante 5.C - Eu me prepararia para falar o que ela quer que eu fale.

Participante 5.B - Mas no skip level, quem fala são os funcionários!

Participante 5.E - Acho que vai introduzir e me perguntar, terei que achar as palavras ...

Participante 5.C - Chegar lá é fácil, difícil é se manter.

Participante 5.E - O agravante é que as duas são amigas, aí complica.

Participante 5.B - É difícil para a diretora assumir que ela não é boa, sendo que ela é quem a selecionou. De repente foi porque é amiga.

Participante 5.E - Terei que ser genérica

Participante 5.B - Mas talvez seja sua única oportunidade de falar “genericamente” dela.

Participante 5.E - Você nunca deve falar do seu chefe, ele acaba sabendo. Aí, imagina, ela vai ficar me perseguindo.

³³ Skip level: termo inglês usado para designer entrevistas, que têm o objetivo de promover uma ruptura dos padrões de atuação em organizações, envolvendo o encontro entre um autoridade de nível elevado e pessoas de níveis hierárquicos inferiores, sem a presença da gerência direta dessas pessoas que são entrevistadas.

Participante 5.C - Ou você pode ser politicamente correta e marqueteira, ou você enfrenta.

Analista - ...

Participante 5.E -

Analista - ...

Participante 5.E - Continuo falando que a gente é um ator, um artista lá dentro. Tem a [refere-se ao próprio nome] fora, que fala o que sente e pensa, e lá dentro ... é outra ...

Fica evidenciado que os encontros com o chefe precisam ser planejados para evitar situações para as quais os profissionais não estejam preparados ou então, para obter do superior hierárquico aquilo que realmente está sendo solicitado. Também é evidenciado que nos relacionamentos com seus chefes, os líderes de equipe sentem-se compelidos a aprender a conter sentimentos e suportar imposições que causam incômodo. Quando são criados mecanismos nas organizações, que têm o propósito de facilitar aos escalões superiores o acesso a informações que estão em poder dos escalões inferiores, tal como é proposto no modelo denominado *skip level*, o que ocorre efetivamente é a encenação de uma peça, atuação como se fosse “de artista”, porque as pessoas sabem da persecutoriedade que prevalece e temem se indispor com suas chefias. Percebe-se que as criações da gestão em busca de facilitar a comunicação, esbarram em uma condição para a qual a própria gestão não tem solução: a persecutoriedade. Pode-se deduzir que os sistemas organizacionais fomentam nos líderes o desenvolvimento de características da personalidade que estão do lado da manipulação; também cabe notar que isso decorre justamente de serem esses sistemas voltados para manipular as pessoas e suas informações. Na pesquisa com líderes existem diversos registros indicativos de que esses profissionais se preparam estrategicamente para conversar com seus chefes. A estratégia precisa dar conta de evitar perdas pessoais nesses encontros. Um termo usado por participantes dos grupos é “preparar uma brecha” para falar com o próprio chefe ou com o chefe do chefe. A “brecha” implica numa estratégia elaborada para vencer a resistência desse chefe, ou evitar expor-se a ele, bem como conter a sua ira ou ainda obter dele uma aprovação a um projeto.

Porém, o conceito de “brecha” também inclui estratégias para derrubar o chefe por meio do acesso ao chefe do chefe, como o caso seguinte.

Grupo 05:

Participante 1.A - O quê que agrega? Esse é o lado que a gente não consegue enxergar.

Participante 1.I - ... ídolo, importante.

Participante 1.C -: Aí ele tem uma história. Tem chefe... Meu chefe não ajuda. Ele atrapalha. O chefe dela, se cortasse, ufa...

Participante 1.A - Esse ex-chefe melhor que não esteja; tinha o que só gostava de fazer [na culinária, nome de um prato típico]. Qual foi a atitude que eu tomei? Fui arrumando brecha, ele foi demitido. Dei um jeito de agregar valor.

Participante 1.C - [Se referindo ao seu diretor]: não sei quantas vezes ele ganha mais que eu, mas esse gerente, se ganhar um real mais ...

Participante 1. D - Falando disso a gente só se desmotiva.

Participante 1. B - Meu chefe... ; vou falar pra [nome do analista] cadastrar ele pro próximo curso.

Participante 1.D - Teve um gerente que foi mandado embora; teve festa, churrasco. Mandou RH cortar café.

Participante 1.C - Às vezes as pessoas não ficam sabendo. A minha estratégia agora... indiferença versus incomodar.

Dando continuidade às reflexões de Capitão e Heloani, faz-se necessário, para chegar-se a ter o “espaço de palavra”, que ocorra previamente a preparação, ou melhor, a reeducação das pessoas que devem zelar pela criação e manutenção dessa condição, tal como proposto por Lewin, que já foi possível caracterizar como *recomeço para os líderes*.

Retornando ao *âmbito da criação* proposto por Balint, cabe incluir nesse nível as outras criações humanas. Existe um complexo campo criativo que engloba uma infinidade de possibilidades que precisam ser ofertadas a alguém. A doença é oferecida pelo sujeito ao médico que ocupa um lugar de substituto do objeto primário que cura; a obra de arte, que durante a infância era ofertada ao objeto primário - a mãe -, depois talvez a uma professora, na maturidade é apresentada aos pares para que dêem ao sujeito um lugar entre os Irmãos, de modo que ele se sinta aceito no grupo, contribuindo para o sentimento de pertença – reconhecimento pelos pares segundo as palavras de Dejours e Abdoucheli.

A partir dessas colocações, apresenta-se um conjunto de elementos de análise que caberiam ao líder, porém está presente uma condição diferenciada em relação ao propósito de encontrar a correlação entre o “lugar” ocupado pelo médico e o “lugar” do líder. Ocorre que as estratégias de defesa ou ideologias defensivas bem como os mecanismos de defesa individuais presentes no trabalho, são sintomas de um sofrimento que indica a “falência” prévia da função daquele que deveria *receber* uma oferta de algo equivalente à doença, para

ser reorganizado. As ideologias e os mecanismos de defesa individuais correspondem a defesas organizadas que “falam” da falência do líder, indicam que o líder se tornou “droga” ou “veneno”, tal como se apresenta o “médico droga”, que deixou de ser “médico medicamento”. Trata-se de um líder que não contribui para a eliminação dos fatores ansiogênicos ou fatores que provocam insatisfação. Um líder preso à armadilha da produtividade da organização científica do trabalho ou, conforme discute Enriquez (2000), “um indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica”. Um líder que não se questiona a respeito de sua condição de agente que reproduz o modelo que causa o sofrimento. A esse respeito, torna-se pertinente a afirmação de Fernandes (1999, p. 41): “Procuramos criar imaginariamente uma figura de “trabalhador-modelo”. O alcance desse ideal garantiria a manutenção da empregabilidade”.

Os mecanismos de defesa trazem dentro de sua própria estruturação, a condição de impossibilidade de realizar-se uma *oferta da criação* ao líder que ocupa o lugar de *outro significativo*, de uma criação que se refere à eliminação do sofrimento; uma criação que é equivalente à doença no contexto da relação do paciente com o médico; para que esse líder pudesse providenciar a *reorganização dessa mesma oferta*, como o médico faz em relação à doença que lhe é ofertada pelo paciente.

O mecanismo de defesa corresponde a um sofrimento que já está reorganizado como ideologia ou estratégia defensiva ou mecanismo individual, por falta da possibilidade de ofertar; porque esse líder não atua em prol dos liderados e não se apresenta como fomentador de uma *atmosfera* democrática, como é proposto por Lewin. Tornou-se tóxico como as “drogas” feitas para gerar ilusões de bem-estar quando a realidade se torna insuportável. Isso é confirmado na pesquisa de Dejours com as citações que faz de ocorrências insólitas e/ou violentas, de conhecimento dos líderes empresariais, que recebem tratamento de “abafamento” da informação de modo a negar a sua ocorrência (Dejours, 2002, pp. 109 - 111).

Verifica-se em Dejours e Abdoucheli (2007, pp. 134-135), quando esses autores abordam a *inteligência astuciosa e seu reconhecimento*, a afirmação de que “A validação da invenção passa pelo *reconhecimento*, que funciona em dois registros: 1) reconhecimento pela hierarquia, 2) reconhecimento pelos pares”. Porém, ressaltam que o primeiro registro trata da utilidade enquanto o segundo se refere à habilidade, beleza, inteligência, talento pessoal, originalidade, beleza.

Contudo, falta o reconhecimento pela hierarquia. O sujeito, na condição de trabalhador, tem necessidade de assegurar-se de que o substituto do Pai, no caso o seu líder

(Freud, 1995, Kaës, 1989 & Enriquez, 1991), seja convencido de que ele, “seu filho”, tem utilidade, para permitir-lhe assim ocupar um lugar no espaço em que “o Pai” exerce o poder. Freud trabalha esses conceitos demonstrando, a partir da formação do grupo no contexto da comunidade dos irmãos insurgidos contra o Pai, que existe uma relação entre o líder e o Pai primitivo da horda, implicando no ataque que leva ao assassinato. Kaës analisa a função do intermediário no grupo e encontra no líder discutido por Freud, quando discute sobre o grupo e o campo social, particularmente em Psicologia das Massas e Análise do Ego, os fundamentos para pensar uma função de mediação dentro do grupo. Enriquez desenvolve o pensamento de Freud discutindo a respeito da palavra como criadora do grupo, dando um lugar ao líder na medida em que este adquire o poder de usar essa palavra para organizar os irmãos contra o Pai.

É preciso que sejam oferecidas ao líder certas criações, para que este faça o reconhecimento do sujeito que oferta e possa assegurar a continuidade de um lugar para esse sujeito. Ou é preciso aplacar o ódio desse líder, ofertando-lhe uma criação que permita isso. Finalmente, é preciso também atacar esse líder que incomoda no lugar que está ocupando, tal como é proposto por Freud (1994) quando desenvolve a tese do assassinato do Pai Primevo. Por outro lado, é preciso capacitar o líder para que se habilite a lidar com essas demandas, para que desenvolva *skills* apropriados para essas situações, para que esteja capacitado a abrir um “espaço de palavra” em que o seu subordinado possa manifestar a sua criação.

Na continuidade dessa linha de pensamento, surge a compreensão de que a falta da palavra instaura a separação, o distanciamento. Ao discutir essa temática, Brandt (2006), com base na análise de uma situação em que os líderes formais não conseguem ocupar o lugar da mediação, coloca a dificuldade desses profissionais ao se manterem na posição de negar o diálogo aberto aos seus liderados, mas ao mesmo tempo cumprem com o movimento de realizar a passagem das diretrizes da organização do trabalho, sem estabelecerem o diálogo que é requerido.

Faz-se necessário estruturar uma nomenclatura que possa englobar tantas criações, umas ofertadas ao líder, outras já organizadas que não carecem de ser ofertadas a ele e outras, que são ofertadas mas não recebem dele o investimento voltado para dar-lhes uma reorganização.

Essas criações são designadas com o nome de *resultados da criação* do trabalhador; caracterizam-se a partir dos conjuntos equivalentes ao campo das idéias, planos, propostas de mudança etc. por um lado e, em outro sentido, dos sentimentos carregados de angústia,

frustração, ansiedade, temor, inveja, ciúme, persecutoriedade, baixa auto-estima e outros que surgem, todos equivalentes à doença.

O trabalhador pode ofertar os resultados de sua criação ao seu líder, tal como propõem Dejours e Abdoucheli quando referem a necessidade de reconhecimento pela hierarquia. É evidente que a *oferta* feita pelo subordinado ao líder pode ter pouca clareza ou nitidez, mostrando-se confusa tal como certos quadros patológicos ofertados pelos pacientes aos médicos, em que o diagnóstico se torna indefinido ou inconcluso. Cabe ao líder ajudar o liderado a *reorganizar essa criação*.

As ofertas realizadas passam a ser reconhecidas como ofertas do *resultado da criação*; essas ofertas ocorrem mediante aproximação por um lado e evitação / ataque por outro lado.

Os *resultados da criação* podem não ser ofertados ao líder; por impossibilidade de ofertar devido ao “distanciamento” desse líder em relação ao funcionário. Nesse caso estão presentes algumas possibilidades. A primeira delas é ter esse resultado da criação recebido previamente uma adequada reorganização por parte dos pares no coletivo de trabalhadores, de modo a ser caracterizável ou suportado no âmbito das *estratégias defensivas coletivas*, tal como estas são definidas por Dejours. A segunda possibilidade é que o resultado da criação *permaneça a circular* no ambiente grupal, em busca de reorganização a ser realizada por parte dos pares, implicando em manter ou ampliar a frustração e/ou a angústia da(s) pessoa(s) afetada(s) e influenciando de modo a perturbar negativamente a atmosfera prevalecente no grupo como um todo. A terceira possibilidade é que o indivíduo que não pôde ofertar a sua criação ao líder, também não obtenha de seus pares o suporte compensatório, passando a desenvolver os *mecanismos de defesa individuais* discutidos por Dejours; esta última possibilidade é indicativa de que houve, por parte do indivíduo, a *organização precária do resultado de sua criação*, de modo a prescindir da reorganização que poderia ser realizada pelo líder ou pelo grupo, por desistência de ofertar, num movimento de isolamento ou exclusão dentro do grupo.

É notável que ao serem ofertados ao líder os *resultados da criação*, estão presentes os supostos básicos de Bion de dependência e ataque/fuga (Bion, 1975). Portanto, torna-se uma qualidade do bom líder estar capacitado para lidar com tais movimentos. Por outro lado, os *resultados da criação* não ofertados, podem ser verificados pelo líder ao capacitar-se a entender os fenômenos coletivos - no caso as estratégias coletivas - e as diferenças individuais entre seus subordinados, no caso de mecanismos defensivos individuais.

Feitas as considerações anteriores, são propostas as seguintes categorias de análise a partir do conceito de *resultados da criação* do trabalhador como equivalente à doença: *oferta dos resultados da criação*, equivalente à oferta da doença; *resultados da criação circulantes*;

e reorganização dos resultados da criação. Ao mesmo tempo, são incorporados os conceitos de *mecanismos defensivos coletivos e mecanismos defensivos individuais* de Dejours.

O líder deve receber a oferta do resultado da criação e deve ajudar o trabalhador a reorganizar o conteúdo dessa manifestação, mas se o líder não dá conta dessa missão, a oferta não recebe o devido encaminhamento ou consequência de acordo com a perspectiva do trabalhador. Essa situação provoca desarmonia no grupo, pois o resultado da criação não reorganizado permanece sendo manifestado dentro do “espaço organizacional” e adquire o estatuto equivalente ao de *resultados da criação circulantes*. Porém, em busca de reorganização coletiva ou então, leva a uma reorganização de caráter individual nos moldes dos mecanismos defensivos individuais de Dejours.

Os *resultados da criação* que não são ofertados diretamente ao líder, podem ser detectados por ele. Para realizar essa empreitada de detectar ofertas que não lhe são trazidas diretamente, esse profissional conta com poucos fatores de avaliação, restritos basicamente a medidas de desempenho e à sua percepção de atitudes e comportamentos, como é o caso dos relatos citados. Bem coloca Dejours (2008), que as avaliações de desempenho tendem à incorreção e não podem ser consideradas como elementos de avaliação conclusivos. Veja-se o seguinte recorte:

Grupo 06:

Participante 1.A - Eu vejo pelos dois lados. Os funcionários de maneira geral têm expectativas em relação à avaliação. Quase ninguém considera que foi bem avaliado pela chefia. Eles não acreditam na avaliação de desempenho. Eu também já fui avaliada pelo meu gestor que criticou a forma como eu me vestia. Ele disse que pela minha idade eu deveria usar apenas saia e vestido, nunca calça comprida. Eu acho que o chefe não tem condições de avaliar, e o funcionário quer ser bem avaliado.

Analista – ... discorre sobre sentimentos envolvidos na avaliação.

Participante 1.D - Só emoção

Participante 1.G - Eu acho que trazer casos [referiu-se a avaliar a partir de ocorrências envolvendo o trabalhador que está sendo avaliado] não é tão bom, pois podem se tornar picuinhas.

Participante 1.D - Eu acho que o caso direciona quando se fala alguma coisa, não dá aquele impacto. Eu tenho um caso como a [Participante 1.A] que meu chefe disse que quando ele quisesse falar algo ele me chamaria e que não iria preencher avaliação nenhuma.

Esse trecho remete à reflexão sobre as motivações, os referenciais e os propósitos dos processos de avaliação. Fica evidente que o processo de avaliação está envolvido em ambigüidades; também que não há como confiar em sua validade, na medida em que os avaliadores estão fundados em aspectos subjetivos que não conseguem ser suplantados por modelos formais. O debate demonstra que eles questionam o processo a partir de considerações *éticas*, bem como, temem criar condições que possam ser caracterizadas como perturbadoras da harmonia grupal. Deveriam dispor de um tempo maior para o encontro com o subordinado, quando da avaliação. As avaliações que não são confiáveis induzem o surgimento de resultados da criação circulantes.

Quanto às atitudes e aos comportamentos, nota-se que a percepção desse profissional ocupante de cargo de comando a respeito de seus subordinados, é condicionada em função da própria mentalidade que é imposta pelo sistema organizacional aos seus representantes diretos, em que estereótipos relacionados a modelos de atuação representam o ideal de comportamentos e atitudes. Em decorrência, esses resultados da criação não ofertados e os que são ofertados que não recebem reorganização, continuam a circular pelos corredores da organização, afetando os líderes devido a essa disseminação de conversas, atitudes e ações que não conseguem controlar, principalmente quando contêm elementos que perturbam os resultados das atividades e a imagem dos líderes.

Os trechos de encontros de grupo seguintes podem ajudar na compreensão das categorias que estão sendo propostas.

Grupo 54:

Participante 6.I - Eu tenho problema com a desmotivação da equipe, pois eu tenho uma ótima vendedora que não obedece às escalas, porém ela vende muito e bem e ela acaba tendo vantagens e a equipe fica revoltada

Participante 6.J - Eu tinha um funcionário que provocava dermatite para pedir licença médica de 15 dias.

Participante 6.I - A equipe tinha esperanças que eu iria resolver o problema dessa vendedora, mas isso é complicado, pois ela dá muito lucro, na verdade eu fingia que não via, mas isso acaba estourando.

....

Participante 6.I - Eu não posso perdê-la.

...

Participante 6.I - A questão é que eles acham que ela tem as costas quentes.

Fica evidenciado nesse relato, que a funcionária não está disposta a se submeter aos padrões e se autoriza a isso na medida de sua competência, pois sabe que a prioridade é sempre o resultado do negócio. O líder sabe que depende dela para obter resultados, que é o que de fato conta e por isso fica sem condições para adotar atitudes objetivas. A oferta inicial da vendedora e as ofertas conseqüentes dos colegas dessa vendedora, ficam sem receber a adequada reorganização e permanecem a circular no ambiente.

Grupo 36:

Participante 4.E - Tem o caso de o funcionário não avisar. De repente, você está contando com o funcionário e ele chega com um atestado. Essa é uma situação extremamente ruim, de falta de comprometimento, de respeito.

Participante 4.B - Em geral, a pessoa avisa, a não ser que ela já esteja de sacanagem mesmo.

Participante 4.A - Não é preconceito, não, mas eu trabalho na indústria, o lugar que mais tem ocorrência disso é a produção, o chão de fábrica, em geral eles não ligam, não. A administração é mais comprometida.

Participante 4.B - Na loja são os vendedores, são muito novos, em geral 18 anos, 19 anos, quando é o primeiro emprego, então ...; em geral, quando não tem muito comprometimento, falta mesmo.

Nota-se que os profissionais de comando estão cotidianamente lidando com ocorrências para as quais lhes faltam ferramentas de negociação. Reclamam dos funcionários, porém não sabem como estabelecer uma negociação ou orientação efetiva. Depois precisam lidar com os efeitos negativos dos resultados da criação circulantes.

Grupo 52:

Participante 6.B- Quando eu entrei me disseram que eu ia herdar uma funcionária que ninguém gostava dela. Minha chefe foi clara, que antes de mandá-la embora eles tinham que tentar mais uma vez. Essa pessoa conhecia bem o seu ofício passado mas nessa função atual ela não tinha conhecimento. Ai teve um episódio que ela só avisou que ia sair de férias um dia antes; então minha chefe pediu-me para que eu a despedisse. Eu já sabia que isso ia acontecer.

Grupo 53:

Participante 6.G - Bom, começo eu então. Tem uma pessoa na minha equipe com a qual eu tinha dificuldade de relacionamento; ela entrou na minha equipe mais ou menos quando eu assumi. Depois descobrimos que nos conhecíamos da infância... e passamos a ter um relacionamento bom. Começamos uma campanha de incentivo na minha equipe e nos dois primeiros meses, ela cantou de galo como ganhadora e no fim, acabou perdendo. Ela questionou, indagou...; e eu tentei colocá-la no lugar dela, falando que não adiantava nada tudo isso. Conclusão: agora ela tá de cara amarrada comigo e na minha equipe são nove pessoas, sendo que sete delas são mulheres e elas conversam entre si e, por isso tem mais duas com as quais eu to com problema também.

...

Participante 6.J - Mas Você achou que foi um erro de conduta dela ter questionado?

Participante 6.G - Não o fato de ter questionado ..., mas a forma com que ela questionou sim.

Participante 6.J - E isso não pode se transportar para outras áreas?

Participante 6.G - Não sei, eu tô de olho. Isso mexeu com o ego dela, mas não sei, pode passar O jeito é tomar cuidado.

Analista - Erro de conduta???

Participante 6.G - Ela colocou o problema de dentro da equipe pra fora de forma que todos desconfiassem ...; isso foi um erro de conduta.

Participante 6.K - Isso mexe com a credibilidade da equipe!

Participante 6.G - É ela fez foi barulho! O erro de conduta tá nisso: expor o problema pra fora da equipe.

Participante 6.A - Ela deveria ter exposto o problema para o gestor e só.

...

Participante 6.G - O pior de tudo é que eu é que estou sendo avaliado agora, o índice de satisfação, clima organizacional ... e eu posso me ferrar por causa disso tudo!

Esse relato é iniciado com um caso que envolve o questionamento do resultado de uma premiação; então o sistema organizacional é defendido mesmo reconhecendo-se que pode ter falhado e os demais participantes recordam situações de falseamento de informações, reconhecendo que é um problema generalizado; afinal, chega-se ao motivo que levou o

participante a fazer o relato: é seu temor de ser prejudicado em uma avaliação do tipo 360 graus, quando os funcionários também avaliam seu chefe. Talvez ele estivesse em busca de conselhos dos psicólogos sobre formas de obter um clima favorável, antes da avaliação. Nota-se ainda no relato, que esse profissional adota o recurso de usar uma pessoa da equipe para colher informações, bem como as tentativas de impor uma verdade ao subordinado. Outro aspecto importante do caso, é que fica evidenciado que havia anteriormente um relacionamento com certa intimidade entre líder e liderada, que está rompido desde que certas expectativas da liderada não são satisfeitas, cabendo a dúvida quanto à fidelidade do líder em relação aos seus compromissos junto à equipe ou a essa funcionária. Há um líder que falha ao tentar ocupar o lugar de intermediar a solução de conflitos com o sistema organizacional; ao mesmo tempo está sendo desconsiderada a questão ética na medida em que esse líder está preocupado consigo mesmo, esquecendo os outros fatores que criam a situação desconfortável para ele, porque antes foi gerado o desconforto para a equipe. Nota-se que a função de intermediar não consegue ser cumprida, porque o líder não aceita o questionamento dos fatos e não usa o tempo de modo a abrir um espaço de comunicação, em que o problema possa ser tratado. Talvez devido à dificuldade em contrapor intimidade, fidelidade e ética, bem como lidar com a presença de outras pessoas que observam e ocupam lugares importantes nas decisões e preocupações e, isso se torna perturbador para o próprio líder, quando essas outras pessoas são temidas devido à avaliação que está sendo engendrada. A oferta da criação fica lá, circulando sem encontrar uma solução adequada para todas as partes envolvidas.

Grupo 43:

Participante 5.I - Bom, gostaria de relatar um caso. Onde trabalho é de família. Meu patrão era meu [grau de parentesco]. Agora a direção mudou e melhorou muito, porque antes me viam como [da família do dono] e as pessoas não se abriam. Trabalho na secretaria, tem uma moça que trabalha comigo que não fazia o que eu pedia, não me escutava. Sentei com ela e conversamos, ela falou que eu não mandava em nada e foi falar com a direção. A direção nova me reafirmou no cargo, mas ela continua sem fazer o que lhe peço e se tem problemas ela leva para outro departamento. Hoje tive problemas por ter que sair mais cedo. Fiquei três dias longe e ela fez a festa. Queria sugestões para saber agir, uma ajuda talvez, sei lá.

Grupo 22:

Participante 3.A - Eu gostaria de começar. Estou com um problema com um [disse o nome do cargo de um funcionário] A princípio, eu o deixei mais distante, Não fiquei muito em cima dele. Cada vez que eu falava com ele, ele me dava uma indireta em um tom de desconfiança. Perguntei se estava tudo bem, e ele falou que sim. Na sexta-feira, ele me deu outra patada, aí quando fui perguntar o que estava acontecendo ele explodiu ... se descontrolou. Disse que eu não respeito as pessoas. E cada vez que eu tentava argumentar, ele ficava mais nervoso. Deixei então ele falar tudo. Ele esmurrou a mesa e eu não sabia onde enfiar a cara. Fiquei arrasada. Como não percebi uma situação desta antes? Ele achou que eu estava ignorando sua presença. Ele me jogou acusações desde a entrevista. Aí, depois disso, nós fomos viajar a trabalho, e ficou um clima chato. Eu não estou sabendo como lidar. Estou tentando procurar uma solução, porque não dá para despedi-lo se não houver um motivo extremo, como matar ou roubar. Ele me exclui da equipe. Tudo o que eu argumento, ele reverte contra mim. A solução para ele é: ou eu mudo, ou eu procuro outra área. Ele tem uma crítica muito pesada. Fala que tudo é anti-ético. Estou com muita dificuldade em lidar com esta situação.

Grupo 27:

Participante 3.E - Bom, acho que só falta eu falar. Bom, meu relato é sobre liderança feminina e liderança jovem. Vejo que há um preconceito muito grande com isso. Estou na empresa há cinco anos, depois de um ano lá fui chamada para trabalhar no departamento de controle da qualidade. É uma empresa familiar, na qual a maioria dos funcionários estão lá há 15, 18 anos. Aí entra uma menina para ser gerente de qualidade. Cheguei até a ouvir comentários do tipo: ninguém gostou de você, vão te pegar lá, etc. É uma área chata, mas eu comecei a fazer as coisas funcionarem. O diretor me apoiou, disse que me queria desse jeito. Hoje alguns já me vêem de outra forma. Hoje eu tive um problema. Bom, eu tenho um assistente, mas vendo pelo lado da qualidade, todos respondem para mim. O encarregado do laboratório tem um contato mais direto comigo, aí eu fui revisar um procedimento com ele e eu disse que daquela forma não poderia ser, que tínhamos que padronizar. Ele discordou de mim, está sempre me ofendendo. Aí então começou a discussão. E é só comigo que ele fala assim, bate de frente, discute, caçoa da minha cara. Hoje estou desmotivada, mais por causa disso. A impressão que me passa é que eu não posso ter conhecimento por ser

menina, mas eu me esforço, estudo, faço cursos. Acho que é um preconceito por eu ter só 24 anos. Eu sofro muito neste sentido.

Esses dois últimos relatos referem-se ao mesmo grupo. Em ambos os casos e naquele que antecede a esses dois, fica demonstrado que as líderes não reagem aos ataques de um funcionário e demonstram passividade. Durante todo o processo a questão do feminino liderando continua circulando, bem como é mantida a cobrança por parte de alguns participantes, quanto à necessidade de que o líder atue com energia respondendo aos ataques com o uso do poder de seu cargo. A necessidade de atuar com energia está relacionada a certos termos como *impor-se, ser respeitado, ter credibilidade*. A mulher que ocupa o cargo de líder e não consegue impor a sua autoridade, pode ser cobrada pelos liderados através de ataques, tal como ocorre quando um homem não consegue se impor. Na organização do trabalho, o líder é atacado como representante da organização ou como ocupante de um cargo que é desejado por um liderado; nesse sentido, o ataque pode ser perpetrado contra um homem ou contra uma mulher que esteja como líder. Contudo, merece registro que entre os participantes dos grupos pesquisados, as mulheres fazem mais relatos que os homens a respeito da dificuldade de se imporem.

Grupo 05:

Participante 1.A - Eu falei para a minha coaching sobre uma funcionária que eu acho que é muito invejosa, e que todos da equipe percebem que ela muda de comportamento quando alguém compra alguma coisa. Ela conquistou bastantes coisas, tem uma casa na praia, tem um sítio, carro. Mas mesmo assim ela é muito invejosa.

Por exemplo, se eu falo: “olha a bota que eu comprei”, ela fica nitidamente incomodada. Eu falei para a minha coaching e ela me orientou para eu ser transparente e clara com essa funcionária. Eu fui falar com ela e ela reclamou que eu dou mais atenção para o funcionário de informática. E eu dou mesmo, pois ele faz um serviço muito difícil. Eu costumo brincar com ele: “você merece um beijo na boca”.

Participante 1.E - Eu tive um caso de inveja na minha empresa. Uma funcionaria ficou com inveja do trainee.

Participante 1.C - Eu tenho um caso de dois funcionários que um falava mal do outro. Eu administro isso falando das idéias uns dos outros. Se um se sobressai o outro já fica mal e é por inveja, pois os dois recebem o mesmo valor.

Participante 1.F - Eu tenho uma funcionaria que não fala sobre os seus projetos. E eu já a conhecia e nessa época ela já me falava que queria ser muito rica. Depois que eu passei a ser a sua supervisora ela não podia mais esconder de mim o seu jeito de esconder os projetos. Ela também fica questionando todo mundo quando algum funcionário ganha aumento. Agora eu coloquei um funcionaria para trabalhar com ela, também difícil e muito questionadora. Foi uma maneira de eu saber alguma coisa.

...

Participante 1.D - Teve um funcionário que me questionou se eu não gostava dele, já que eu só almoçava com uma funcionaria. Na verdade eu nem percebia que isto estava causando problemas, porém, quando esse funcionário veio me falar eu comecei a revezar as pessoas e os meus horários de almoço.

Verifica-se nos conteúdos dos grupos, que os líderes tendem a perceber os casos de ciúme depois que as situações já alcançaram importante potencial de conflito, perturbando a harmonia no ambiente de trabalho; e depois dessa constatação, existem os que adotam formas de contemporizar, “dividindo-se” entre os funcionários ciumentos. Denotam ter dificuldades para tratar seus funcionários como iguais em acesso a eles e as suas preferências causam ciúme; essa condição os leva a cobrar de si mesmos as atitudes de apaziguamento, pela ação de disponibilizarem-se para eliminar a carência e negar as preferências; adotam ações no sentido de reorganizar esses resultados da criação que podem ser caracterizadas como bastante *primitivas*. Contudo, essa estratégia implica em abrir mão de sentimentos e ainda de condições de trabalho confortáveis, pois sentir-se cobrado em almoçar com quem não há maior afinidade, representa uma solução que não parece saudável. Ao mesmo tempo, deve ser pontuado que a opção de almoçar em função do cargo implica em uma perda da autonomia, dentro de um espaço de tempo que não pertence à organização do trabalho.

Nota-se também que a competitividade atua em conjunto com o ciúme e a inveja, bem como a sexualidade surge em comentários que falam das preferências.

Grupo 13:

Participante 2.D – Ser artista. Às vezes não acredita, mas perante as funcionárias tem que ser Um caso: ontem foi a despedida do meu gerente. Estava há quatro anos lá. “O” gerente, tanto na parte de liderança quanto na parte técnica. No lugar dele ficaram duas amigas, que são ... boas, mas estão assim, a quilômetros dele. A equipe sabe que não vai ser a mesma coisa. O que vocês acham? Como você se sentiria em

uma situação dessa? Às vezes está na tua cara aquilo, mas tem que fingir que não é. Se a gente tem que fingir, tem que carregar o peso. Se você não tem onde descarregar, vai ter um problema.

Participante 2.A - Quando faz lista, as pessoas sabem o que estão fazendo. Às vezes você tem que mentir mesmo.

[Comentários generalizados sobre perda de motivação, descrença, influenciando na conduta do líder].

Participante não identificado - Eu acho que a gente não tem que ser muito artista.

Participante 2.D - Por melhor que elas sejam, a gente sabe que elas não vão conseguir segurar. Não saiu só o gerente; você tem que ser forte no papel de líder. Pra mim tem o aspecto de apoio técnico; elas não entendem a minha área.

Quando eu tento ser mais otimista do que eu sou, o grupo Quando eu digo: to meio desmotivada, o grupo acaba. Se eu to desmotivada, a equipe fica

Participante não identificado - Em geral, a equipe é negativista. Tem que ficar falando mais os pontos positivos.

São recorrentes os relatos relacionados a decisões que no linguajar organizacional provocam “desmotivação”. Trata-se de decisões que causam frustrações, decepções, luto, perdas de expectativas e equivalentes. A nostalgia presente no relato em causa, coloca a necessidade de disponibilizar um espaço de fala para a elaboração daqueles fatos organizacionais que remetem às perdas afetivas, perdas de figuras idealizadas, mas também outras perdas porque a organização não consegue dar valor a questões que são importantes para os trabalhadores. Esse espaço deveria permitir o reconhecimento de que os processos de administração de recursos humanos podem atuar na contramão da motivação de equipes. Quando surge o debate entre “ser artista” e “eu acho que a gente não tem que ser muito artista”, evidencia-se que falta o espaço que inaugura a reflexão ética, porém esses profissionais estão sem recursos internos para levar essa reflexão adiante. A situação relatada aponta para a existência de resultados da criação circulantes, pois uma ação da organização - a demissão de um gerente - afeta o ambiente. Os responsáveis pela decisão de excluir do quadro um gerente amado pela equipe não são sensíveis à presença dos demais profissionais, no caso, a equipe que o ex-gerente comandava.

Grupo 14:

Participante 2.A - Tem os casos de “QI”.

Participante 2.F - Mas esses vêm de salto alto.

Participante 2.B + Participante 2.I - O presidente indicou uma estagiária pra ele

Participante 2.B - Nós demos uma chance até o presidente ir embora.

Participante 2.B + Participante 2.I - Ela tinha estabilidade, falava palavrão, queria mandar

Participante 2.F - Vocês chegaram a tentar?

Participante 2.B - A gente não tinha esse acesso.

...

Participante 2.B - Esse presidente era assim meio intocável. No segundo andar era o “Olimpo”. Ta os deuses lá intocáveis. Nós nos esforçamos pra atender.

Participante 2.B + Participante 2.I - Engenheiros usam azul, os outros cinza. Eles deram azul pra ela. Não queria usar o sapato. Usava tênis colorido, laranja. Ela fazia tudo que a gente pedia, mas no dia seguinte não fazia mais, queria outra coisa. Nós demitimos ela [depois que esse presidente saiu da empresa].

Percebe-se que os relatores do caso procuram motivos para desqualificar a pessoa que chega trazendo duas diferenciações em relação ao grupo, sendo a primeira diferenciação decorrente de ser indicada para o emprego por uma autoridade superior e a segunda, de apresentar comportamentos que fogem aos padrões esperados na organização. A pessoa que chega obtém, devido aos seus relacionamentos, certos símbolos de status diferenciados - uniforme de engenheiro, por exemplo e “abusa” no uso de roupas que destoam do ambiente formal -; e essa condição provoca a inveja que leva à demissão logo que a autoridade protetora sai de cena. É interessante notar que nesse caso, o relato é feito simultaneamente por dois participantes, possível porque inicialmente permitia-se a presença de até duas pessoas da mesma organização em um mesmo grupo Balint; e fica evidente a aliança dos dois gerentes formando um conluio contra a pessoa que incomoda. Uma afirmação demonstra o caráter persecutório presente: “Nós demos uma chance até o presidente ir embora”. Outro aspecto a ressaltar é que as atuações desses dois gerentes, direcionadas a essa pessoa que lhes incomoda, recebem no grupo, o apoio dos demais participantes, o que indica estar difundido esse tipo de reação. Por outro lado, deve ser enfatizado que há registros de diversas situações que indicam a preocupação do líder quanto a preservar a própria imagem ou a de sua equipe, quando o funcionário não cumpre certos ritos organizacionais que precisam ser seguidos para confirmar a submissão a padrões comportamentais. Essas situações colocam em realce um aspecto que está contemplado nas sequências de análises dos conteúdos: o surgimento

habitual de resultados da criação circulantes, que decorrem de existirem preferências pessoais de figuras de autoridade que interferem no ambiente grupal.

Para dar continuidade a essa questão de ficarem os resultados da criação a circular no “ambiente organizacional”, faz-se necessário retomar o debate proposto por Capitão e Heloani a respeito do “espaço de palavra”, bem como retomar as análises dos relatos de casos nos grupos de líderes, que abordam situações incômodas para esses profissionais. Essas situações correspondem também a ocorrências corriqueiras presentes no cotidiano do trabalho organizado, que se referem às dificuldades que surgem nas relações entre os líderes e as pessoas que lhes estão subordinadas, que eles relatam nos grupos. As queixas indicam, na maioria das vezes, o trabalhador subordinado como agente do sofrimento do líder. Em outro sentido, correspondem a resultados da criação do trabalhador que não recebem tratamento adequado por parte do líder, que não se dedica a reorganizar essas criações e, em decorrência, os efeitos dessas manifestações ficam a circular no ambiente de trabalho. No trecho seguinte, torna-se evidente que o líder é cobrado no sentido de adotar comportamentos de aproximação em relação aos subordinados, em condições precárias ou contrariamente à própria índole desse profissional:

Grupo 63:

Participante 7.D - Será que todo mundo faz “jogo duplo”?

Analista - Vamos pensar sobre isso ...

Participante 7.D - Falo isso porque também tenho subordinados, mas também sou liderado, tenho também meus pares e converso com eles e nós comentamos de uma questão e outra e também ocorre que mesmo meus pares, quando reclamam, a questão é que eu sempre tento tratar de uma maneira que não machuque ninguém, enfim E às vezes o meu par pede para eu não falar que foi ele quem contou, pois ele quer ir tomar cerveja tranquilo com seus amigos [A seguir o Participante 7.D continua dizendo que a direção da empresa exige muito que os chefes estejam capacitados a atingir o propósito da empresa e que nem o dono sabe muito como fazê-lo]. Segue:

- O líder é muito cobrado pela forma como ele é visto por seus subordinados e é difícil porque tem os indicadores de avaliação que são muitas vezes até antagônicos Então, isto, porque eu tava falando do jogo duplo, é uma defesa ou uma estratégia?

Analista - Você está trazendo uma reflexão. É que às vezes é antagônico porque, ao mesmo tempo em que tem que produzir, tem que atender a isso e aquilo e deixa de ser aquele que vai na frente e é seguido e passa a ser aquele que deve estar presente e

respondendo para todos esses níveis, por seu lugar ali de intermediário entre a organização e o grupo

Participante 7.D –Comentários sobre mim desde a época em que era menino, época de namoricos, eu me lembro de ser reconhecido por minha postura séria; aprendi que isso era bom. Não é que não pode sorrir, mas é que eu recebi esses dias na empresa em que trabalho, que eu já tinha ouvido falar, que era bom ser sério, porque quer dizer que transmite ar de ... ao trabalhador e agora tô ouvindo que preciso sorrir mais, me cobrar menos, etc. É cada coisa que a gente ouve de cobrança no âmbito de trabalho Então o que antes era de um jeito, hoje está se pedindo para que eu mude, me libere mais, repense minha atitude por essa pressão que venho recebendo de que sou muito sério.

O conflito surge nos participantes na medida em que já não sabem se devem ser estratégicos ou não, nas situações em que são atacados pelos liderados. Se a discussão é colocada a partir do conceito que fundamenta a categoria de análise reorganização da criação do trabalhador; verifica-se que talvez o cerne da questão não esteja propriamente em ser *menos sério*, bem como a adoção de um posicionamento estratégico pode não ser suficiente para dar sentido a essa criação. Cobrar dos líderes que estes se aproximem, não dá conta das razões que provocam o distanciamento. Aquelas autoridades superiores que cobram dos líderes de equipe essa aproximação, contribuiriam de fato para reduzir essa distância entre líder e liderados, se viessem a estabelecer o espaço da reflexão ética sobre os fatores que levam os subordinados a atacar seus líderes.

O recorte seguinte traz a questão envolvida em como estabelecer uma distância adequada em relação ao liderado, bem como os conceitos de ocnofilia e filobatia propostos por Michael Balint, que permitem estabelecer as bases do debate sobre “distâncias” adequadas nas relações.

Grupo 66:

Participante 7.D - Queria comentar que essa forma de o líder ficar mais próximo, dá margem para sentir inseguranças Eu me identifico com você, [referiu-se ao Participante 7.C], por ser mais humano, ou por nossas características, não sei porque Mas to percebendo que às vezes seja melhor manter-se em um lugar, não de soberba, mas diferenciado. Talvez, olha, você não tenha esse mesmo problema, mas ... na que trabalho, pelo menos, acontece que quando surge um problema, todos percebem nos segmentos vizinhos e, quanto mais quando são problemas que se

repetem ... Às vezes também quero andar na linha para não ser julgado, para ser visto como um exemplo por meus subordinados, porque querendo ou não, eles vêm a hora que chegamos do almoço e a hora em que saímos e às vezes eu não estendo o horário apesar de às vezes ter motivos totalmente diferentes dos deles, até de trabalho mesmo, enfim Mas o que percebo é que às vezes isso nem é notado por eles, também tem isso

Participante 7.C – É Percebo que às vezes a gente espera uma resposta positiva, pelo comportamento positivo que temos com eles Mas o que acontece quando a situação emocional é forte, é um pouco do que o [refere-se ao Analista] estava falando, que a gente se arma e arma estratégias nessas situações em que nos sentimos ameaçados Não tinha pensado nisso

Percebe-se nessas falas, que é difícil para esses líderes encontrarem o espaço da liberdade de atuação – uma autonomia - entre os liderados e a organização. Precisam manter certa proximidade em relação aos liderados, que entretanto não se caracterize como invasiva e, ao mesmo tempo não permita invasões em sentido contrário. Percebem portanto, que precisam se distanciar dos liderados até certo ponto, sem chegar a uma distância elevada que se caracterize como abandono. Há registros de outros encontros grupais com referências nesse sentido. Parece que esses profissionais carecem de desenvolver *skills* que permitam dar conta de administrar as relações, de acordo com o que seria *a distância adequada nas relações entre o líder e os liderados*; ou seja, é preciso que consigam desenvolver *skills* que lhes permitam ter segurança, para passar segurança aos liderados e se tornarem confiáveis.

Após o debate sobre o conjunto de manifestações dos trabalhadores, que constituem resultados da criação que são ou não ofertados aos líderes, torna-se necessário enveredar pelo debate das ocorrências que caracterizam respostas dos líderes a essas situações.

São detectados conteúdos ansiogênicos de participantes dos grupos, referidos às situações nas quais se sentem cobrados a adotar atitudes ou dizer palavras, assim como informar decisões que podem representar risco para eles próprios, os líderes.

De acordo com a ótica dos líderes, estão presentes nas relações no trabalho certos *fatores perturbadores do equilíbrio ou da harmonia*. Por que surgem esses fatores que na visão dos líderes atuam contrariamente ao equilíbrio deles? A pesquisa indica que existem histórias que são construídas durante o convívio cotidiano, as quais estabelecem expectativas, espaços de “cobrança”, culpas e competição sustentada na inveja ou no ciúme. Há o temor do líder de frustrar o outro e receber respostas não-desejadas e há a inibição que decorre de

sentir-se culpado de alguma coisa ocorrida dentro de uma relação singular. Esses temores geram ansiedade. Entre as histórias desses convívios também há aquelas que se referem aos relacionamentos que levaram a certa intimidade, a qual estando mantida ou tendo sido cortada, dificulta ao líder realizar cobranças porque teme as palavras que possam ser-lhe direcionadas nessa interlocução.

Nos grupos de líderes são habituais os conteúdos relacionados à idealização das interlocuições, de um modo que indica a negação dos conflitos e demonstra a prevalência da racionalização, pregada como ideal do mundo do trabalho organizado.

A vivência de angústia comparece relacionada à possibilidade de não dar conta da missão de liderar, implicando em não cumprir os objetivos exigidos pelo negócio; e constitui a base do sofrimento na medida em que é preditora de insucesso, perdas narcísicas e desemprego. A esse respeito, Fernandes (1999, p. 40), ao discutir sobre a importância do trabalho e as consequências da eventual perda do emprego, afirma: “Perde-se a possibilidade de representar o futuro e a si mesmo no futuro, através das marcas da estabilidade institucional que até então vigoravam”. Logo em seguida, a autora complementa: “É o trabalho, portanto, mais do que um regulador das relações entre os indivíduos de uma sociedade, uma condição fundamental para a sua estruturação psíquica” (Fernandes, 1999, p.41).

A ansiedade é manifestada nos grupos através de conteúdos que remetem ao que é denominado *busca de um estado de “equilíbrio”*; equivalente a uma condição em que não teriam problemas com as pessoas subordinadas e até com os próprios chefes. A ansiedade também é manifestada quando as metas vão se apresentando cada vez mais inalcançáveis. A ansiedade que decorre do temor do líder de falhar na função de responsabilizar-se por compromissos estabelecidos pelo sistema organizacional, adiciona-se a uma outra, aquela implicada em ser necessário relacionar-se com subordinados quando existem os *fatores perturbadores do equilíbrio*. Também não devem ser esquecidos como motivos para esses fatores: a falta de preparo para situações complexas, a falta de familiaridade com os processos, bem como as inibições de modo geral.

Esses profissionais sentem-se pressionados pela necessidade de dar conta das demandas da organização e ao mesmo tempo, percebem que a participação dos membros de suas equipes na busca dos objetivos organizacionais se constitui em necessidade e ao mesmo tempo obstáculo. Deparam com um campo de atuação complexo que pode ser identificado como o *espaço de atuação do gestor-líder*, em que se entrecruzam interesses em conflito bem como inadequações das pessoas aos propósitos organizacionais.

Os líderes de equipe gostariam de livrar-se dos problemas provocados pelos subordinados, para se dedicarem às questões que precisam resolver em caráter pessoal, reduzindo assim a angústia que decorre da possibilidade de não dar conta da missão. A idéia que melhor expressa essa condição é *ter tranqüilidade* ou *estar em equilíbrio* ou ainda, conforme foi muito usado em um dos grupos, *equalizar*. Esses termos constituem indicação de falta de harmonia, talvez prevalência de uma *atmosfera* grupal inadequada. Contudo, deve ser ressaltado que quando o líder fala em tranqüilidade ou equilíbrio, está a colocar em questão somente o grupo como externo a ele, do qual se exclui; e pensa que o que falta é encontrar uma forma de adequar esse grupo ao qual “não pertence”.

O líder é cobrado e ao mesmo tempo deve cobrar! Cabe-lhe realizar a mediação entre os propósitos organizacionais e a disponibilidade dos trabalhadores para se comprometerem nesses mesmos propósitos. Falhando nessa mediação, é dominado pela angústia devido à possibilidade de vivenciar perdas narcísicas, pois teme que lhe seja tirado o lugar que ocupa no sistema organizacional, em que investe parte representativa de sua libido. Essa angústia dificilmente é compartilhada, pois são raras as situações em que é possível dialogar a respeito delas, com os seus superiores na hierarquia ou com os seus pares. Os diálogos habituais com essas pessoas, sobre problemas com as equipes e resultados, são conduzidos de modo a negar fraquezas pessoais. Nesta pesquisa são encontrados diversos relatos de participantes que indicam haver, por parte deles, a prévia preparação de estratégias de interlocução antes de se dirigirem aos seus respectivos chefes para abordar os assuntos do cotidiano do trabalho. São habituais os relatos que indicam ficar o líder a se preparar para as interlocuções com seu respectivo chefe, de modo a reduzir as possibilidades de negativas, imposições ou ainda admoestações; é preciso estudar quais palavras serão usadas e quais temas serão abordados.

Portanto, esse profissional que está no comando, tende a decidir em isolamento. Por outro lado, adota junto aos subordinados certas formas de atuação com as quais se sente familiarizado; trata-se de *skills* que podem consistir de automatismos na linguagem de Balint, que são voltados para convencer, converter ideologicamente, pressionar, “agredir” ou excluir, por exemplo. Essas atuações tendem a ser repetidas nas situações semelhantes e está presente certa gradação na adoção desses *skills*; ao mesmo tempo, na medida em que os *skills* não são eficientes, fazem-se necessários outros, na seqüência da escala indicada. Está presente a habitualidade em adotar “formas de lidar” – *skills* - inicialmente de sedução, depois forte pressão, então pressão exagerada ou “agressão” ou violência psicológica, antes de chegar-se finalmente a procedimentos voltados para excluir o trabalhador do quadro de empregados.

Tendo realizado a análise dos resultados da criação circulantes e dos fatores perturbadores do equilíbrio do líder, é possível propor uma classificação ampla e única, *de resultados da criação circulantes*, como segue:

- a) Atitudes do trabalhador que denotam não concordar com as orientações, conselhos e determinações do líder. Devem ser incluídas também aquelas queixas que se referem às respostas dos subordinados quando lhes são repassadas informações, resoluções e determinações emanadas das autoridades superiores, com as quais os líderes sabem que os subordinados não concordam. Isso inclui questionamentos dos trabalhadores naquelas situações em que o líder tem que defender decisões impopulares sem poder contar com argumentos que as justifiquem dentro do campo da moral ou da ética, ou então, negar informações verdadeiras e mesmo atuar defendendo o sistema organizacional sem estar adequadamente informado. São situações que ficam pendentes.
- b) Elevada incidência de reclamações de outras pessoas a respeito da atuação de um trabalhador singular, para as quais os líderes também não encontram solução pois ao abordarem o tema junto ao trabalhador não conseguem obter mudanças dele.
- c) Atitudes de questionamento insistente de um trabalhador quanto a práticas, procedimentos, políticas ou diretrizes a respeito das quais os líderes consideram não ter condições de decidir para atender ao que é pleiteado e o trabalhador persiste nos questionamentos.
- d) Trabalhadores que apresentam produtividade inferior à esperada quando o líder não tem autonomia para demitir ou transferir e também não consegue que aumente a produtividade.
- e) Poder implícito em relações próximas com figuras de poder que é usado pelo liderado de modo a contestar a autoridade do líder.
- f) Atitudes de desafio do subordinado em relação ao líder quando o líder não consegue reagir adequadamente.
- g) Conflitos entre membros da equipe que exigem a intervenção do líder, mas o líder teme ocupar o lugar de mediador.
- h) Inveja, ciúme e competitividade.
- i) Inabilidade do líder para ocupar o espaço da gestão das interlocuções de modo confiável e com efetividade; permitindo assim que as questões subjetivas se imponham reclamando a manifestação clara da organização.

É num contexto repleto de manifestações referidas aos resultados da criação do trabalhador dirigidas aos líderes, que deixam esses últimos incomodados e lhes geram ansiedade, estando presente essa angústia relacionada ao temor de falhar, que deve ser pensado o campo de um “espaço de palavra”.

Torna-se evidente a partir da análise dos conteúdos obtidos nos grupos que estão sendo analisados, bem como a partir da discussão anterior, que as ofertas dos resultados da criação dos trabalhadores, bem como as suas manifestações a circular no ambiente quando têm essas ofertas recusadas, não costumam ser bem-vindos para os líderes. Pelo contrário, tendem a constituir-se em “peso”, inconveniente, problema e são habituais as interlocuções em que não são estabelecidas formas de troca de turno na conversação, priorizando-se a fala unilateral de quem detém poder na relação assimétrica.

Continuando no tema das ofertas de resultados da criação do trabalhador, a disponibilidade do líder se apresenta como condição essencial e na medida em que esse líder se afasta dos funcionários, tendem a surgir manifestações de âmbito **coletivo** - *estratégias coletivas e resultados da criação circulantes* e, quando a individualidade fragilizada do indivíduo não consegue ser suportada pelos sistemas de defesa coletivos, surgem as manifestações de âmbito **individual**, tal como nos propõe Dejours quando discute os *mecanismos defensivos individuais*. Portanto, se prevalece a impossibilidade de ter sua oferta reorganizada, o trabalhador passa a carregar sua oferta, que é manifestada no espaço organizacional, afetando o ambiente de modo negativo.

O debate sobre as dificuldades pessoais do líder para dar conta de manifestações de resultados da criação do trabalhador, contribui para a compreensão das características que identificam o profissional que não dá conta de liderar conforme é esperado pelos liderados. Aquele que fracassa nesse sentido pode ser identificado como *líder tóxico*, que não é humanista; evidencia-se o *líder tóxico* como aquele que não se apresenta capacitado a conduzir um processo de harmonização do grupo e, em decorrência, permite que o grupo mantenha-se em conflito intenso no âmbito interno, bem como em relação ao líder, com outras equipes e também com a organização de trabalho considerada entidade má. Consequentemente, surgem resultados da criação circulantes.

A partir dessas considerações, fica evidente a oportunidade em introduzir uma categoria de análise que possa funcionar como grande organizadora dos objetivos que são buscados ao estabelecer-se o “espaço de palavra”, pois representa o fenômeno que integra o grupo como um todo. Uma categoria que inclui o líder e o grupo, indicativa do equilíbrio interno, ou psíquico do líder e também equilíbrio correspondente dos membros do grupo, que

é indicativa das condições que marcam a harmonia grupal ou a sua falta, na perspectiva de que essa harmonia determina a possibilidade do “espaço de palavra”, que é conseqüente da continuidade desse mesmo “espaço”. Essa nova categoria é intitulada *atmosfera da equipe*.

Contudo, ressalta-se a partir da leitura de registros de encontros de líderes, que esses profissionais somente consideram a *atmosfera da equipe* como sendo positiva quando não estão a receber ataques nem questionamentos, bem como quando consideram que existe o chamado “comprometimento”. Há fortes evidências de que o aspecto de harmonia é referido pelo líder à sua condição pessoal de sentir-se em equilíbrio e não sob o ponto de vista da equipe. É apresentado em seguida um recorte de encontro grupal que esclarece o significado de comprometimento para muitos desses profissionais:

Grupo 36:

Participante 4.D - Aquele livro, “O Monge e o executivo”, não sei se alguém já leu.

Eu amo meu trabalho, mas comprometimento é diferente de envolvimento. Meu envolvimento com a empresa é atemporal, com os meus chefes é por dois anos [referência à sua condição de funcionário em uma instituição pública hierarquicamente rígida]. Muitas vezes a gente fica envolvido no processo, é diferente de comprometimento. Envolvimento, se der certo, deu. Comprometimento é mais além. É o exemplo da omelete, a galinha dá os ovos, está envolvida, o porco é o bacon, está comprometido.

Analista - Então, se comprometer é morrer? Ser comido?

Participante 4.D - Não, só um exemplo

Observa-se que a palavra *comprometimento* representa para esses profissionais o compromisso com o trabalho no sentido de abrir mão de interesses pessoais, em nome do trabalho e da organização, impondo-se também como declaração de existência de uma ligação de fidelidade para com a organização, que deve superar a fidelidade ao próprio chefe. Contudo, implica também em cumprir alguma missão da qual se discorda, que se sabe que não é correta, porque se recebeu uma determinação. Deduz-se que o comprometimento está diretamente relacionado aos conceitos de fidelidade e obediência, além do conceito de dedicação à tarefa priorizando-a em relação a outras prioridades. O uso dessa palavra também se dá como marca ideológica, que fica evidente na comparação com o termo *envolvimento*, que é desqualificado na medida em que não há a entrega do corpo à organização. A citação da relação entre “bacon, porco e morte, ser comido” é questionada e como resposta obtém-se que

“é somente um exemplo”. Por essa resposta fica implícito que, para o próprio sujeito que faz a comparação exemplificativa do conceito, falta consistência conceitual. Verifica-se o uso dessa comparação em outros grupos, sempre com essa mesma denotação, tornando evidente que o seu significado carrega idéias relacionadas às propostas da gestão pela excelência ou qualidade total, implicando sempre em superação, heroísmo e persecutoriedade em relação àqueles que não conseguem seguir o modelo de competitividade.

A adoção desse conceito para o termo *comprometimento* dificulta o estabelecimento da reflexão ética, na medida em que a fidelidade à organização afasta o indivíduo do campo das relações humanas, do humanismo, para direcioná-lo em outra direção, e depositar seus afetos sem questionamento maior, nessa entidade sem alma denominada organização, que é colocada no topo da vida, por sobre a humanidade como se vida tivesse.

Evidentemente, mantendo-se tal mentalidade, fica limitada a possibilidade de uma reflexão a respeito de *atmosfera da equipe*.

Continuando com a discussão sobre um “espaço de palavra”, torna-se pertinente trazer Goffman (2002). Esse autor discute o conceito de *situação negligenciada*, referindo-se às evidências de que a situação social engendrada na comunicação face a face não tem sido estudada, com a profundidade adequada, pelos pesquisadores de lingüística, sociolingüística, antropologia e sociologia. O autor pretende que se torna essencial estudar os aspectos que envolvem conjuntamente a fala e a conduta social. Segundo ele (2002, p. 19), “A fala é socialmente organizada, não apenas em termos de quem fala para quem em que língua, mas também como um pequeno sistema de ações face a face que são mutuamente ratificadas e ritualmente governadas, em suma, um encontro social”.

Para ampliar a compreensão dos processos que se apresentam nessas situações em que falar é preciso, Kerbrat-Orecchioni (1996, p. 43) afirma ao discutir o tema da análise da conversação: “Todas as práticas comunicativas - e mesmo as conversações – são condutas ordenadas, que se desenvolvem segundo alguns esquemas preestabelecidos e obedecem a algumas regras de procedimento”. Essa autora cita então três categorias quanto às regras que regem as interações verbais, que são as seguintes: a) a gestão da alternância de turnos, b) a organização estrutural da interação e c) regras que intervêm no nível da relação interpessoal. Continuando no tema, a autora (1996, p. 43) enfatiza que as “regras criam para os interactantes um sistema de direitos e de deveres, portanto um sistema de expectativas, que podem ser satisfeitas, ou contrariadas”.

Outro aspecto considerado, é que a troca do turno de fala pode ser decidida por alguém que detém poder para tanto – por exemplo, um mediador – e pode ser negociada entre as

partes na medida do próprio desenvolvimento da conversação (Kerbrat-Orecchioni, 1996, p. 46).

A mesma autora discute a respeito das regras que intervêm na relação interpessoal. Analisa as características das conversações em relações horizontais e em relações verticais, estabelecendo diferenças significativas entre elas, que se manifestam através dos marcadores não-verbais, paraverbais e verbais. Entre os marcadores não-verbais é citada a distância psicossocial – simetria e dissimetria - entre as partes, gestos, postura, comportamentos; os marcadores paraverbais incluem timbre da voz, intensidade articulatória, elocução, rapidez dos encaixamentos das falas e sobreposição de falas; entre os verbais são encontradas as formas de tratamento, os temas tratados, o nível da língua (Kerbrat-Orecchioni, 1996, pp. 62-75).

Debate também sobre a importância das regras de polidez, em especial quanto à possibilidade de que seja afetada a face do outro durante a interlocução, de um modo positivo ou negativo. Está fundamentada no modelo de Brown e Levinson, que adotam a noção de “face” proposta por Goffman e a ampliam. As regras de polidez pretendem dar conta da necessidade de manter-se um caráter harmonioso na relação interpessoal (Kerbrat-Orecchioni, 1996, pp. 76-83).

Corraze (1982) realiza minucioso levantamento de informações sobre o campo não-verbal nas comunicações, chegando a estabelecer diversos aspectos que sinalizam aos interlocutores e observadores o nível da coerência entre o campo verbal e o não-verbal, bem como o caráter de intimidade e de invasão de privacidade. São expressões relacionadas às variações de face, olhar, postura corporal, canal cutâneo, canal químico e ferormônios, território e os sinais territoriais que indicam o conceito de espaço físico relacionado à intimidade em relação ao corpo e conceito de espaço pessoal. Esses aspectos são influenciados pela cultura e também pelas situações sociais e interferem em qualquer conversação.

Interessados no debate sobre a confiabilidade na conversa quando está presente a assimetria nas relações, que é própria do sistema organizacional hierarquizado, Brandt e Silva (no prelo) realizam a análise dos fatores que perturbam a conversação no trabalho organizado e propõem o debate a respeito das dificuldades dos líderes para dialogar com os seus subordinados. Nessa discussão, os autores mobilizam referenciais teóricos oriundos das abordagens pragmática, etnográfica e sociolinguística e analisam conteúdos obtidos em processos grupais Balint de líderes, bem como discutem sobre situações que perturbam o ambiente no trabalho e dificultam o estabelecimento da harmonia nos encontros

conversacionais. São analisados os aspectos verbais, paraverbais e não-verbais na conversa quando os interlocutores estão submetidos à lógica do mundo corporativo. Concluem que essas conversações são realizadas de um modo que expõe as dificuldades do líder para manter coerência e tornar-se confiável, em função das contradições do sistema organizacional e contribuem dessa forma para a continuidade da desconfiança entre liderados e líderes. Segundo as conclusões desses autores, há situações em que uma pessoa diz coisas em que o seu interlocutor não acredita apesar de ter sido uma fala coerente; isso devido aos diversos fatores ou marcadores que são usados nas conversas que variam em função da situação institucional.

Apresenta-se promissora a possibilidade de aprofundar a discussão sobre a *situação negligenciada* - o encontro para conversa -; por isso torna-se necessário aprofundar o debate trazendo algumas contribuições de M. Balint, E. Balint e Norell.

Porém, primeiramente é preciso ressaltar que a função *reorganização da criação* do trabalhador também recebe pouco investimento por parte dos profissionais que ocupam os cargos de comando, devido à sua dificuldade em disponibilizar tempo para conversas demoradas, sendo habitual surgir ansiedade quando há expectativa de que a conversa pode alongar-se.

A questão da viabilização de tempo também preocupa M. Balint, pois o tempo disponível para atender os pacientes numa jornada de consultas já estava reduzido em meados do século XX. Enid Balint e J. S. Norell discutem essa questão em “Six minutes for the Patient: Interactions in General Practice Consultations” (E. Balint & Norell, 1995). Essa obra publicada após a morte de M. Balint, inclui também um capítulo preparado por esse mesmo psicanalista e nela os autores discutem sobre a possibilidade de realizar-se o atendimento adequado a um paciente dentro dos poucos minutos que são disponibilizados numa sessão de consulta. Esse debate dá sequência ao interesse que M. Balint manifesta pela pesquisa de práticas psicanalíticas focais. Moreau-Ricaud (2000) inclui o texto de uma conferência feita por Enid Balint em que esta lê o seguinte trecho do capítulo escrito por M. Balint nessa obra: “Malgré nos efforts pour mettre au point une technique qui convienne particulièrement au cadre de la pratique médicale, l’entretien prolongé est resté une sorte de corps étranger dans la pratique habituelle du médecin généraliste”³⁴ (Balint, 2000, p. 233). Enid Balint complementa na mesma página:

³⁴ (T.A.): Apesar de nossos esforços no sentido de estabelecer as bases de uma técnica que seja apropriada ao enquadre da prática médica, a entrevista demorada faz com que permaneça uma espécie de corpos estranhos na prática habitual da medicina generalista.

pendant les quinze premières années de notre travail nous avons sélectionné des cas particuliers que semblaient demander une attention spéciale, pour ainsi dire en dehors de l'ordinaire de la pratique quotidienne de généraliste; et les médecins ont accordé à ces patients une très longue consultation. Nous avons compris que c'était une mauvaise idée, et nous avons cherché ce qui pourrait être fait pendant ce que nous appelons les «six minutes» classiques d'une matinée de consultation (ce que est le temps accordé à un patient lors d'une consultation ordinaire)³⁵.

Nessa mesma conferência, Enid Balint lembra sobre o interesse e empenho de Michael Balint de mostrar em seu trabalho de supervisão junto aos médicos, a importância que tem para o tratamento, que estes possam abandonar a postura autoritária de “donos da verdade” junto aos pacientes e substituí-la pela de escutar suas queixas. Alguns médicos se sentiriam ameaçados em seu poder ao permitirem ao paciente falar de sua doença além de um ponto suportável para eles. A proposta de *seis minutos para o paciente* está relacionada à possibilidade de usar-se o tempo da consulta de modo focal tendo por referência a demanda do paciente e não a demanda do médico voltada para ocupar o lugar de detentor do saber. M. Balint chega a discutir a respeito da perspectiva de que o envolvimento prolongado do médico com o paciente também poderia estabelecer uma posição de poder para o médico com tendência a apresentar-se como “dono da verdade”.

Salinsky (2008, p. 28) comenta a respeito:

A mudança verdadeiramente importante introduzida por este grupo foi, a meu ver, a ideia de que uma *mudança no modo como o médico se sentia em relação ao doente* era tão importante como uma mudança no doente. Afinal de contas, muitos doentes não queriam mudar. Preferiam agarrar-se às suas defesas, aos seus sintomas e aos seus estilos de vida auto-destrutivos. O que queriam era um médico com alguma compreensão sobre o modo como se sentiam. Um médico que estava preparado para ouvir e partilhar o peso quando se sentiam sós e miseráveis; um médico que talvez fizesse algumas observações, mas que não ousaria dar-lhes conselhos que não queriam ou não podiam utilizar. E, talvez, pelo menos alguns deles ficassem motivados, através desta contenção da sua aflição, a iniciar por si mesmos o processo de mudança. É certo que Enid adoptou esta perspectiva optimista, sendo assim que começámos a ouvir a ideia de que um médico de clínica geral se poderia prestar a ser usado (o que antes seria impensável) da forma que o doente precisasse. Os líderes começaram a perguntar: que tipo de médico é que este doente precisa que o seu médico seja?

M. Balint alerta em sua obra para a tendência verificada em alguns dos médicos que participam de seus grupos, no sentido de selecionar pacientes apropriados para conceder-lhes

³⁵ (T.A.): Durante os primeiros quinze anos de nosso trabalho nós selecionamos diversos casos particulares que indicavam demandar uma atenção especial, por assim dizer fora da prática médica cotidiana do generalista; e os médicos concederam a esses pacientes um prolongado atendimento nas consultas. Nós compreendemos que essa fora uma má ideia e mudamos para abordar o que se poderia fazer durante o tempo que designamos como os “seis minutos” clássicos de uma jornada matinal de consultas (os quais se referem ao tempo concedido ao paciente durante uma consulta ordinária).

entrevistas longas, valorizando os casos que valem a pena ser analisados nos grupos.

Segundo ele (1995, p. 2),

Um dos efeitos laterais, imprevistos e totalmente indesejáveis, desta nova técnica foi a obrigação de o médico passar a ter duas categorias de doentes: com uma continuava a utilizar os métodos que tinha aprendido no ensino hospitalar, a que chamávamos “medicina entrada na doença”, ao passo que com a outra praticava medicina centrada no doente, baseada em entrevistas longas.

Essa constatação, considerada em conjunto com a de que “a terapia acontece não no doente nem no médico, mas entre ambos” (Balint, 1995, p. 2), sustenta a sua posição de que podem ser obtidos ganhos importantes nos processos psicoterápicos praticados por médicos generalistas com o método que ele e colaboradores denominam *terapia focal*. Esse método está sustentado nas seguintes condições prévias (Balint, 1995, pp. 3-4):

- a) podermos isolar na mente do doente, usando as observações colhidas nas primeiras entrevistas, uma área francamente bem definida, a que chamamos área focal ou foco;
- b) podermos considerar a possibilidade de ajudar o doente a realizar um reajustamento considerável nesta área;
- c) que esse reajustamento possa conduzir a uma importante melhoria em toda a situação vivencial do doente.

Em continuação, o autor (1995, p. 4) enfatiza que “As principais características desta nova técnica eram aquilo que chamámos atenção selectiva e negligência selectiva”. Afirma Balint que a aprendizagem dessa nova técnica nos grupos de médicos apresenta resultados considerados francamente bons, porém reconhece que também constitui um corpo estranho na clínica da mesma forma que a anterior, denominada entrevista longa; isso porque também requer mais tempo do que o profissional pode conceder ao paciente. Michael e Enid Balint desenvolvem uma pesquisa focalizada na entrevista de curta duração, envolvendo um grupo de médicos usando o modelo de seminários Balint; direcionam o processo para a análise de “novas técnicas que permitissem ao médico oferecer ajuda psicológica a qualquer dos seus doentes sem perturbar a rotina normal de seu serviço” (Balint, 1995, p. 5). É requerido realizar um trabalho de qualidade compatível com os dez a quinze minutos de rotina na clínica geral. O autor reconhece que esse objetivo coloca em cheque os métodos tradicionais de escutar e examinar o paciente tal como *faz um detetive* e indica que o caminho da nova técnica deveria situar-se na possibilidade de chegar a uma sintonia com o paciente, uma “sintonização” ou experiência do *flash* (Balint, 1995, p. 7).

De acordo com Enid Balint (1995, pp. 21 – 23), surgem três princípios operatórios ao trabalhar-se com a técnica do *flash*. O primeiro deles é que o médico deve deixar em segundo

plano as teorias que o sustentam, dando-se liberdade para observar cuidadosa e atentamente o paciente e usar a habilidade para distinguir, naquilo que se está a observar, a parte originada no doente e a parte devida à contribuição do próprio médico. O segundo princípio operatório diz respeito à necessidade de refletir em silêncio sobre as suas observações e o respectivo significado antes de realizar qualquer comentário. O terceiro princípio operatório proposto traz a necessidade de o médico respeitar o direito do doente de não revelar os seus segredos, respeitando, portanto, a sua privacidade.

Cyril Gill (apud E. Balint & Norell, 1995, p. 37) afirma, ao apresentar o *flash* e os resultados obtidos na pesquisa coordenada pelos Balint para encontrar modos de aumentar a eficácia das entrevistas médico-paciente, que “O nosso objectivo na presente pesquisa era examinar a vulgar entrevista de dez minutos da clínica geral e ver o que éramos capazes de fazer nesses breves contactos”. Segundo o próprio Gill (apud E. Balint & Norell, 1995, pp. 37-38), podem ser realizadas três modalidades de entrevista entre médico e paciente; a primeira denominada *tradicional*, orientada para a doença; a segunda denominada *pessoal tipo detetive*, orientada para o doente e focalizada na investigação das origens dos sintomas; e a terceira que também é orientada para o doente, porém de modo a privilegiar a *relação médico-paciente*, permitindo o surgimento de um *flash* de compreensão sobre o que se passa com o doente e ao mesmo tempo permitindo ao paciente aceitar a relação terapêutica e entrar em sintonia com o médico.

O conceito de *flash* pode ser estendido a todas as relações nas quais uma das partes procura a outra para obter conforto; refere-se essencialmente ao encontro entre dois no qual acontece a disponibilidade daquele que pode ajudar, em que aquele que pede ajuda se permite aceitar essa ajuda e entrar em sintonia com o outro. Entre as manifestações do resultado da criação do trabalhador existem aquelas que podem aproximar-se de situações que permitem o *flash*. O desafio é que tal como na consulta médica, nos encontros entre líder e liderado, a disponibilidade de tempo é pequena.

O debate sobre o tempo disponível para dedicar aos subordinados constitui tema importante nos processos grupais com líderes. O que poderia ser feito “naqueles dez segundos”, conforme pergunta um participante de um grupo, “que o líder consegue despender para atender à solicitação de um subordinado entre uma ação e outra?”

O recorte seguinte é elucidativo:

Grupo 67:

Participante 7.D – Quando a gente vai de um lugar [na empresa] para outro, para resolver problemas e passa, vê as pessoas, aqueles 10 segundos, cumprimentando, sorriso, ... não dá pra conversar ..., um tapinha nas costas

Fazendo eco à proposta de *seis minutos para o paciente* e tendo em mente os diversos fatores que intervêm numa conversação, cabe ser dado espaço a partir da análise realizada por Goffman sobre a *situação negligenciada*, à discussão sobre a disponibilidade de tempo concedida por parte daquele que detém o poder, aos interlocutores que o procuram. Cabe a reflexão a respeito da disponibilidade para conceder atenção ao outro durante uma conversação, procurando sintonizar com ele, sem começar sustentar-se na interlocução em princípios preconcebidos. As conversações que devem realizar-se em função do trabalho requerem atenção seletiva, reflexão, tempo mínimo de interlocução. Torna-se relevante introduzir uma categoria adicional para trabalhar nos grupos com líderes, que é intitulada *tempo mínimo para a conversação*, que está estreitamente relacionada às demais categorias discutidas anteriormente. Esta categoria constitui uma das bases para a resposta à proposta de Capitão e Heloani de estabelecer-se um “espaço de palavra”.

Outro aspecto que interfere de modo negativo na possibilidade de um líder ocupar a função de *reorganizar o resultado da criação* do trabalhador, consiste nos segredos do sistema organizacional. Brandt e Gil (2007) debatem esse tema a partir de conteúdos verificados em grupos de líderes, que se encontram muitas vezes envolvidos com a necessidade de negar fatos controversos ou criar informações para encobrir segredos que não podem ser revelados por se referirem aos favorecimentos, questões éticas, morais ou que afetam a legalidade dos processos. O líder que nega a informação que está a circular, na íntegra ou em parte, ou então a falseia, justamente por faltar-lhe a informação adequada, se coloca como objeto substituto suspeito, de quem há que desconfiar, principalmente porque o próprio ambiente do trabalho organizado cobra integridade e ao mesmo tempo manipula. Essa condição típica dos sistemas organizacionais, impõe a necessidade de introduzir nas conversações o compromisso com a ética, para estabelecer espaços de troca de informações, pois nem sempre é possível prestar informações, mas mesmo assim faz falta manter coerência entre discurso e práticas organizacionais.

O trecho seguinte traz uma situação que envolve ética dos negócios e causa desconforto ao líder:

Grupo 54:

Participante 6.E - Eu faço auditoria, a minha área audita outras empresas, eu conduzo de uma maneira, mas meu chefe veta falando que é para se fazer de outra maneira. [faz referências a esquemas que implicam em desconsiderar resultados da auditoria para evitar conflito com dirigentes empresariais]. Eu falo para meus funcionários que não concordo, mas é nosso dever obedecer. Tem que ter jogo de cintura.

Participante 6.I - Ficar bem com o diretor garante seu emprego.

Participante 6.J - Você já se colocou no lugar dele?

Participante 6.E - Sim, ele já me falou para eu me colocar no lugar dele e na maioria das vezes eu tomaria a mesma decisão que ele. Mas, quando eu sei o porquê da atitude, eu fico mais confortável.

Há outros relatos envolvendo desvios de valores e mercadorias, que os líderes se encarregam de negar. Um recorte interessante sobre a questão ética é o seguinte:

Grupo 12:

Participante 2.A – Relatou um caso sobre audiências trabalhistas. Várias audiências, casos surpreendentes. Testemunhas contra aquilo que é a realidade Está mentindo, sabe que está

Participante 2.B - Fui preposto e as duas vezes os trabalhadores estavam corretos. Uma foi meu chefe; fiquei numa situação chata. Eu falei pra minha empresa que ia falar a verdade.

Participante 2.B - Eles estavam exagerando; o chefe falou que ficava 80% em campo; era mentira, 20%, o outro sim.

Participante 2.C - Como você faz? Você está discordando de uma coisa da empresa., mas você O que a gente fala?

Participante 2.D - Várias situações dessas levam a uma desmotivação sua, mas como fazer?

Participante 2.A - Lá na empresa tem muito instrumento normativo. Aí dá conforto. Se não, não

Participante 2.C - Eu não acho.

Participante 2.B - Se tivesse que mentir, nem ia.

Participante 2.A – Mentir Desconforto é quando Esse é um lado que a gente se sente confortável também. Eles estão combinados pra fazer alguma coisa

Participante 2.E [profissional gestor de RH] - Preposto pode mentir à vontade; testemunha não pode.

Quando o campo de atuação do líder é colocado em análise no grupo Balint, torna-se evidente que não podem ser desconsiderados os demais funcionários que são colegas daquele cujo caso está sendo colocado em debate. Essa condição não se apresenta normalmente na relação entre médico e paciente, pelo menos quando pensada como a relação que deve ser estabelecida em consultas clínicas de consultório.

O líder precisa atuar em função de um liderado que lhe oferece o resultado de uma criação, mas ao mesmo tempo precisa levar em conta que essa oferta recebida, bem como a reorganização dessa oferta do resultado de uma criação, que ele deve dar em troca, é testemunhada pelos demais subordinados; e estes também “atuam” a partir de sua presença na equipe.

Em função desses argumentos, deve ser ampliado o debate, introduzindo as implicações que decorrem de acontecerem as interlocuções no trabalho estando expostas à contemplação de outros participantes. Kerbrat-Orecchioni (2006, pp. 27-28) classifica os participantes do seguinte modo, tomando por base o pensamento de Goffman (grifos da autora):

- 1º. **os participantes “reconhecidos”**: eles fazem oficialmente parte do grupo conversacional, assim como atestado pelo “arranjo físico” desse grupo e pelo comportamento não-verbal de seus membros (distância na qual se posicionam, orientação do corpo e dos olhares);
- 2º. **os simples espectadores (*bystanders*)** que são somente as testemunhas de uma troca, da qual estão, em princípio, excluídos; categoria no interior da qual Goffman distingue ainda:
 - **os receptores “ocasionais” (*overhearers*)**: o emissor está consciente de sua presença no espaço perceptivo (situação freqüente nos lugares públicos);
 - **e os “espões” (*eavesdroppers*)**, intrusos que surpreendem, à revelia do falante, uma mensagem que não lhes é, de modo algum, destinada ...
- A primeira categoria mencionada** (que é também a mais importante), a dos receptores reconhecidos, ou destinatários, compreende:
 - **os destinatários diretos ou alocutários**, ou seja, aqueles que o falante admite abertamente como seus principais parceiros de interação;
 - **e os destinatários indiretos (ou “laterais”)**. (grifos da autora).

A autora (Kerbrat-Orecchioni, 2006, pp. 29-35) também chama a atenção para a possibilidade do tropo comunicacional, que corresponde à situação na qual a fala dirigida a alguém está efetivamente direcionada a um outro que está “protegido” dessa fala direta devido a essa presença do terceiro que a recebe. Além disso, faz referência ao contexto que interfere nos posicionamentos dos participantes do encontro conversacional. Isso implica em considerar que a conversação pode ter destinatários visíveis e invisíveis. Levando essa

perspectiva para o ambiente do trabalho organizado surge a evidência de que as falas podem ser diretas e indiretas, mas de qualquer modo afetam muito mais indivíduos que aqueles que parecem ser os interactantes visíveis; portanto tornam-se potencialmente poderosas em termos de amplitude do público atingido.

Não há como deixar de levar em conta toda a equipe, mesmo quando a conversação envolve unicamente um chefe e um funcionário subalterno. Nos grupos de líderes são verificados conteúdos que indicam a participação dos colegas do liderado que está sendo o centro referencial de uma questão de liderança. Esses colegas interferem ouvindo conversas, dando opiniões, alterando condutas, cobrando explicações, calando de modo expressivo, esperando decisões, tomando partido em disputas, reclamando sobre privilégios que foram concedidos a outros funcionários, produzindo movimentos ostensivos variados. Essas evidências também remetem à categoria denominada *atmosfera da equipe*.

Quando debate sobre a interferência de outras pessoas na relação do médico com seu paciente, Michael Balint concentra a atenção nos familiares e não demonstra maior preocupação com os outros significativos que poderiam estar testemunhando o processo, porém no caso dos líderes torna-se evidente a necessidade de incluir uma categoria que permita a análise dessas interferências. A partir da *situação negligenciada* identificada por Goffman, cabe introduzir uma categoria denominada *outros não negligenciáveis*, abarcando a questão da presença e testemunho dos demais profissionais que testemunham as relações entre um líder e um subordinado singular. É notável como em diversos recortes que estão sendo apresentados nesta tese, apresenta-se a questão desses outros que estão a observar, que em função disso atuam de um modo que afeta ao líder. Veja-se o exemplo seguinte:

Grupo 24:

Participante 3.J - Eu vou contar uma história sobre mim. Eu trabalhava na área administrativa, fiquei um ano fora, quando voltei eu fui trabalhar na empresa mas eu não gostei e saí quando a outra empresa que eu já havia trabalhado me chamou. Minha área é de assessoria e me chamaram para trabalhar na área de RH. E eu estou insegura em relação à minha equipe. Eu não tinha liderança técnica. Eu não sou uma líder pois eu deixei passar coisas que eu não deveria. Uma analista foi muito ríspida comigo e gritou comigo diante da minha equipe. As outras células fizeram reunião e também reclamaram dela. Ela é estagiária júnior; ou seja, ela está começando, então a culpa é minha pois eu deveria ter falado com ela. Eu acho que eu estou melhorando mas não está ideal. Eu ainda não estou totalmente segura para esse cargo.

...

Participante 3.A - Eu não sei lidar com essas situações. Aconteceu várias coisas que para mim são erradas e que não teve um gerenciamento. Meu chefe não quis fazer nada com uma secretária que não quis preencher um formulário e que foi muito agressiva com outro funcionário.

Participante 3.I - Tem relações extra-conjugais entre o seu chefe e a secretária?

Participante 3.A - Que eu saiba NÃO.

...

Participante 3.F - Onde eu trabalho escuto muito: Vocês sabem com quem estão falando? Isso também é freqüente lá. Aconteceu uma história no hospital em que uma enfermeira foi despedida por causa que chamou uma paciente rica de Dona Maria.

Você tem que ter nome [refere-se a sobrenomes que indicam ser a pessoa pertencente à comunidade que administra o hospital] para trabalhar no hospital....

Participante 3.B - Eu tenho dificuldades com o meu chefe. Ele tinha implicância com um (nome do cargo) que era o melhor. Eu liguei para o meu diretor que não quis reconsiderar, depois liguei para [referiu-se à pessoa que ocupa o maior cargo na empresa], que deixou o funcionário empregado. Hoje eu estou numa situação delicada com meu diretor.

...

Participante 3.A - Eu queria responder a questão do amigo aí [dirige-se ao participante que perguntou se no caso relatado existiria uma relação extraconjugal entre o chefe e a secretária]: E se ela tivesse, qual o problema? Ele teria que ter uma atitude de chefe mesmo assim! (ela demonstrou certa exasperação ao fazer o questionamento).

Participante 3.I - Mas a área pessoal perpassa sobre a vida profissional.

Co-analista - Relações amorosas acontecem mais do que imaginamos, nas empresas.

Participante 3.H - Não só amorosas mas afetivas também.

Participante 3.F - Lá onde trabalho tem as chamadas “primeiras damas” que são as enfermeiras que ficam com os médicos.

Participante 3.H - Estamos falando das relações sexuais dentro das empresas.

Participante 3.I - Como é que um chefe lida com uma funcionária que ele tem enterites sexuais só que não é correspondido?

Analista - Estamos falando de uma questão que se aproxima muito que é assédio, moral e sexual.

Co-analista - Eu acrescentaria a questão do poder como questão política que está presente na empresa.

Participante 3.C - Aconteceu isso na minha empresa. Uma funcionária que era muito amiga do seu supervisor recebeu uma promoção e já começaram a falar que era porque eles tinham um caso; ela ficou sabendo e ficou muito sentida, além de ter recebido a promoção.

A inclusão de referências à sexualidade, que é facilitada pelo encontro intermediado pelo ambiente do trabalho, desperta nos participantes sentimentos e manifestações que se relacionam a poder, privilégios, acomodação, irritação e desafio, bem como um possível ato falho. O trecho anterior é rico em manifestações que estão aquém do campo consciente. O relato de favorecimento feito a uma secretária desperta imediatamente, em outro profissional, o questionamento quanto à possibilidade de envolvimento extraconjugal, que é negado pela relatora; porém, após um bom tempo de processo grupal, a relatora retoma a questão e desafia aquela mesma pessoa que havia feito a pergunta sobre relação extraconjugal, interrogando: “E se ela tivesse, qual o problema? Ele teria que ter uma atitude de chefe mesmo assim”! E o faz com exasperação. Em outro momento, logo depois que outra participante se refere às “primeiras-damas” nos hospitais, o mesmo participante que questiona o tema da relação extraconjugal, pergunta: “Como é que um chefe lida com uma funcionária que ele tem enterites sexuais só que não é correspondido?” O termo *enterite*, equivalente a *inflamação do intestino*, é colocado por um participante do sexo masculino, em substituição ao termo “interesse”, logo depois da exposição feita por uma mulher a respeito da existência das chamadas “primeiras-damas” nos hospitais. Nota-se que a existência das chamadas “primeiras-damas” constitui fator perturbador e caracteriza uma situação de resultados da criação circulantes. Nota-se também, que os profissionais de comando não conseguem conduzir seus relacionamentos amorosos a partir da reflexão ética sobre a qualidade do próprio relacionamento amoroso. Assim, essa relação pode transformar a parceira em funcionária privilegiada. Percebe-se, que é necessário levar em consideração que existem outras pessoas observando e sentindo-se ameaçadas pelo favorecimento que é destinado a uma pessoa; são os *outros não negligenciáveis*.

O conceito de *médico como medicamento / droga*, sustentado no campo da transferência – contratransferência deve receber também uma adequação. O líder da organização do trabalho tende a ser equivalente à droga, portanto um líder tóxico, mas poderia ser equivalente ao *médico como medicamento* se viesse a adotar, na forma de relacionar-se

com os trabalhadores e com os problemas que os afligem, um tratamento no sentido de reduzir tanto o sofrimento quanto a insatisfação; dando encaminhamento adequado às manifestações dos resultados da criação do trabalhador, pois este último espera do líder o poder equivalente ao do médico, de eliminar a dor do sofrimento; espera contar com um líder que seja eliminador desses males.

Em encontros grupais com líderes, Brandt chega a empregar algumas vezes o termo *líder que faz milagres* ou *milagreiro*. Não são obrigatoriamente “milagres” na ótica do líder, mas são ações que podem ter uma conotação de tal magnitude para os trabalhadores que esperam mudanças positivas. Contudo, torna-se adequado adotar o conceito de *líder humanista*, aquele que privilegia aspectos que favorecem o bem-estar dos trabalhadores. O *líder humanista* se contrapõe ao *líder tóxico*, equivalente ao *médico como droga/veneno*. Sendo esta categoria, *médico como medicamento / droga*, aquela que é considerada fundante na modalidade grupal Balint, fica evidente que no campo da contratransferência surge um obstáculo representativo a partir da prevalência de *líderes tóxicos*. Em síntese, conta-se agora com a categoria *líder humanista versus líder tóxico*.

Nota-se nos grupos de líderes a prevalência do *líder tóxico*, equivalente ao *médico droga*. Isso porque esses profissionais das organizações trazem relatos que colocam a racionalização, típica da organização do trabalho, em primeiro plano.

Ao realizar a releitura da obra kleiniana, particularmente do pensamento de Money-Kyrle, bem como da obra de Lewin, Damergian (2009) vem discutindo a respeito da necessidade de poder-se contar com modelos saudáveis de identificação nos postos importantes da sociedade. De acordo com as reflexões desenvolvidas a partir da presente pesquisa, os líderes no âmbito empresarial, ao submeterem-se à ética humanista, poderiam estabelecer formas de relacionamentos saudáveis que os habilitassem a receber as ofertas de seus funcionários e, desse modo, pudessem ajudar esses subordinados a chegar a uma reorganização adequada dessas ofertas. Verifica-se que o conceito de líder humanista e a questão ética se aproximam.

Podem ser verificados efeitos psicoterápicos nos processos grupais com líderes, os quais são indicativos de uma inicial, por vezes sutil mas gradativa transição do profissional de comando, desde um posicionamento tóxico, em direção a um posicionamento humanista. As ocorrências de remissão de demissões programadas e os relatos de *feedback* que certos líderes participantes dos grupos receberam de funcionários, confirmam essa possibilidade.

Além dos tópicos discutidos, deve ser ressaltada a importância da tendência apresentada pelos profissionais de comando, para adotarem *skills* que dêem conta de induzir

nos subordinados, os compromissos da organização racional do trabalho e não aqueles *skills* voltados para a relação, tão necessários para a conversa que privilegia a harmonia na relação interpessoal. Isso porque a ideologia prevalecente exige deles a retomada insistente do compromisso com esse campo, que privilegia os aspectos da racionalização. Ao atuarem de acordo com essa tendência no contexto que é discutido nesta pesquisa, havendo o impacto dos marcadores paraverbais e não-verbais debatidos anteriormente, esses profissionais obtêm para si mesmos, certas conseqüências não desejadas, pois não conseguem convencer em todas as ocasiões e devem conviver com a frustração de verificar que se torna difícil obter sucesso como *portadores da palavra* do sistema organizacional. São ainda habituais as táticas de evitar o encontro. Há relatos referidos às conversações que são por eles evitadas. São situações que causam incômodos porque “tomam tempo”, “não têm o quê dizer em resposta”, “temem ser cobrados”. A situação seguinte exemplifica:

Grupo 65:

Participante 7.D - Ce sabe que eu estou lembrando de um fato? É que vai acontecer um evento, a empresa em associação com uma outra e terá que mandar alguém para um estabelecimento que vai ficar em outra localidade e é interessante para a empresa. Tinha algumas opções de pessoas para enviar para [cita o nome da cidade, que fica distante de São Paulo]. O primeiro e o segundo não aceitaram por questões familiares, que permitiam dizer que não iriam por dinheiro nenhum O terceiro tem um estilo de vida diferente e aceitou a princípio, mas depois, conversando um pouco mais, eu coloquei todas as informações que eu tinha e ainda disse para não pensar somente no dinheiro. Ele queria que eu dissesse o quê eu faria no lugar dele; eu disse que era uma decisão pessoal e ele ficou abalado com isso, parecia carente que eu dissesse “vai” ou “não vai”. Ele perguntou: “Escuta, se eu vou, daí o que acontece com a minha vaga aqui?”. Eu disse que eu ia ter que preencher; ele perguntou: “Então quer dizer que eu sou descartável?” Eu tive que explicar que não era isso, mas aconteceria que teríamos uma vaga em aberto....

Analista - Ele queria que você desembulhasse o “pacote” para ele

Participante 7.C - Pacotão!

Participante 7.D - Exatamente. Mas até onde?

Analista - Você percebe que às vezes não dá para desembulhar todo o “pacote”? [Fez observações a respeito da impossibilidade de o líder ter informações que possam assegurar um futuro].

Participante 7.D – Exato!

...

Participante 7.C - O que observo é que às vezes a pessoa se sente pouco reconhecida em relação a outros e o jeito de reclamar que encontra é calar-se.

...

Participante 7. D - Me ocorreu aqui uma outra questão. Fazendo terapia Nós também como líderes e antes disso, como pessoas, percebo que, bom, eu tava falando com um profissional sobre liderança, e sobre fazer as coisas acontecerem e Eu não lembro direito. Só lembro que disse assim: “É, mas só precisa avisar, né, os nossos subordinados, que eles precisam entender esse nosso papel de chefe”. E eu acho que a gente fica assim porque a gente fica querendo que fosse de forma mais natural, e se você for ver, não existe curso de liderados, para eles entenderem esse chefe deles.

Ao evitar o encontro com o outro ou usar esse encontro exclusivamente para os fins propostos pelo sistema organizacional, sem conseguir realizar o acolhimento das manifestações dos *resultados da criação* do trabalhador, bem como sem poder atuar para cumprir a função de *reorganizar o resultado da criação* que lhe é oferecida, o líder não consegue ocupar a função *líder humanista*, equivalente da função médico como medicamento, mesmo quando está interessado em ajudar; passa a atuar como *líder tóxico* e contribui para o desequilíbrio ou desarmonia na *atmosfera da equipe* e consequentemente, para a prevalência de *resultados da criação circulantes*. Muitas vezes, o líder permanece ocupando de modo extremado o lugar de passagem das imposições do sistema organizacional em via de mão única, apesar de estar bem-intencionado.

Além dessas considerações apresentadas a partir do recorte reproduzido sobre a impossibilidade de responder ao que o liderado pergunta, deve ser enfatizado também que o conceito de *líder tóxico* está relacionado de modo intrínseco ao uso habitual do espaço de conversação - a *situação negligenciada* de Goffman -, de um modo negativo, que não contempla a abertura para receber os oferecimentos dos resultados da criação do trabalhador, para que possa providenciar a reorganização do resultado dessa criação, devido à absoluta impossibilidade de disponibilizar a isso o *tempo mínimo para conversação*. Em vez de estar disponível para o subordinado, a situação recorrente é de ter-se o líder tóxico, que não tem tempo para o funcionário porque teme o encontro ou, porque a organização do trabalho não lhe concede o tempo que seria necessário para poder dedicar-se de modo adequado ao trabalhador. Essa toxicidade, se é cobrada pelo funcionário, pode ampliar-se ao ponto de

adquirir características de violência psicológica ou mesmo assédio moral. Certos trechos de encontros de grupos apresentados anteriormente, são elucidativos dessa condição; por exemplo aquele referido à preparação de um dossiê persecutório que está sendo debatido mais detalhadamente sob o tópico *violência*.

A *função apostólica* também poderia ser explorada pelo líder, pois este tem um papel de educador. Entretanto, surge uma dificuldade na medida em que a proposta de educar não pode ser confundida com a de condicionamento nem manipulação. Parece temerário manter o título original, pois a organização do trabalho cobra do líder que este manipule os trabalhadores. O próprio Balint alerta para o perigo do médico se considerar “dono da verdade”. A experiência nos grupos com líderes recomenda não adotar para esses grupos essa função. Entretanto, é lembrado que cabe introduzir a reflexão ética nos debates dos grupos com líderes, para evitar-se a prevalência dos modelos de manipulação e adaptação do trabalhador. Essa reflexão ética se entrelaça à categoria *líder humanista*, que é equivalente de *médico como medicamento*. Os trabalhadores esperam que o líder mantenha com eles, nas conversações, um relacionamento pautado em trocas; que esteja presente a mediação necessária entre as distintas demandas que deveriam se entrelaçar na atuação desse profissional encarregado do comando, para que possa conduzir o processo de *reorganizar o resultado da criação* que lhe é ofertado. Essa função idealizada pode ser denominada também como sendo a de realizar a costura das demandas, em que são feitos recortes de modo a obter-se um “casamento” adequado das diversas pautas implicadas. Essa é a função do *líder humanista*. Espera-se que o líder possa fundar-se no reconhecimento da existência do outro, sem deixar de ocupar o lugar de intermediário na passagem das demandas e exigências do sistema organizacional, para os subordinados.

Porém, justamente nesse encontro entre demandas, é que são explicitadas as contradições do sistema e confrontam-se demandas variadas que não podem ser complementares, devido aos aspectos antagônicos interferentes, que estão referidos ao desencontro entre as expectativas dos trabalhadores e os propósitos do sistema organizacional. Os profissionais que ocupam cargos de liderança estão submetidos à lógica do sistema organizacional; portanto não se permitem a reflexão ética a respeito de suas próprias práticas. Como provocar essa reflexão? Como criar e manter no ambiente do trabalho organizado a abertura para a reflexão sobre as próprias práticas? Como pode o líder aceitar o debate a respeito de sua própria violência? Como pode ele reconhecer em si o germe da violência para colocá-la no debate?

O profissional que ocupa cargos de chefia precisa estar comprometido com o sistema organizacional, defendendo-o e lutando pela sua própria sobrevivência. Se a organização empresarial se engaja em atuações que ferem a ética, o líder é confrontado pela necessidade de sua própria sobrevivência no contexto organizacional, pois tende a permanecer aprisionado sempre que não se sente livre para sair em busca de outro emprego. Verifica-se, a partir de conteúdos observados em processos grupais, que esse profissional apresenta dificuldades para afrontar o sistema organizacional, mesmo quando sabe que isso é necessário à luz da ética que norteia a sua vida. Alguns trechos de encontros grupais incorporados anteriormente a esta tese são explícitos sobre as questões éticas, envolvendo negócios, prepostos, violência, etc.

Ao discutir o tema da *interioridade confiscada* em um mundo do *narcisismo expandido*, Fernandes (1999, p.46) lança o desafio de chegar-se ao que ela denomina:

reconhecimento dos lugares em que as tecnologias dissimulam os senhores perversos aos quais elas servem. Em nome do progresso e do crescimento social, essas tecnologias referendam valores que se contradizem. Assim, aquilo que serve aos interesses é incorporado ao discurso e à prática. A “importação” entre os modelos não respeita fronteiras. Ela define os “raptos ideológicos” (Patto, 1987, p. 92) que introduzem uma falsa história no lugar da verdadeira e instalam assim obstáculos ao conhecimento do campo teórico-prático e ao reconhecimento dos sujeitos nas suas relações cotidianas. A luta é portanto contra um modelo de desenvolvimento que transformou a subjetividade num processo de individuação ... burocrática e subordinou a vida às exigências de uma razão tecnológica que converte na realidade o sujeito em objeto de si próprio.

Tomando por base o que foi observado, verifica-se que esses profissionais se apresentam comumente como portadores de personalidade autoritária na classificação de Money-kyrle, bem como não conseguem “retirar-se” para uma reflexão sobre a sua própria atuação, de modo a possibilitar-se o balanceamento entre competitividade e humanismo, tal como é debatido por Damergian. Outra constatação é que esses profissionais ocupantes de cargos de comando buscam ocupar o lugar de líderes democráticos, confundindo o conceito de democracia na medida em que o próprio sistema organizacional é autoritário, ficando difusos os limites entre autoritarismo e democracia. Confundem-se com conceitos que envolvem aproximação e distanciamento em relação aos subordinados e não conseguem manter a coerência requerida, para manter esse posicionamento; facilmente caem no autoritarismo necessário para dar andamento aos processos; e o autoritarismo constitui a porta de entrada na violência psicológica, que denominam pressão contra o subordinado que se torna não-comprometido, que não “veste a camisa”.

O recorte seguinte traz esses aspectos:

Grupo 02:

- Eles gostam que a gente imponha, isso é cultural [referindo-se aos funcionários].
- É difícil as pessoas entenderem aonde a gente quer chegar. É preciso descer o nível de comunicação, conscientizar o pessoal.
- A fórmula é simples: receita menos despesas igual a lucro.
- O pessoal aprende a receber ordens e serem controlados ...; é uma mudança violenta
- Exigir uma postura profissional.
- O líder tem que ajudar que exercitem a autonomia.
- É o papel do líder é estimular a criatividade dos outros.
- Esse é um dos princípios do papel dos gestores.
- Temos um banco de sugestões, eles podem dar sugestões mas, às vezes, é difícil colocar as idéias em prática.

Grupo 03:

Participante 1.D – É Assédio moral. Fiquei sabendo de coisas graves, ele dá bronca e pega no braço do funcionário e chacoalha. Isso é grave.

Participante 1.C - E os funcionários mais velhos estão saindo?

Participante 1.D - Não. Eles não têm muita opção. Eles são específicos, fazem ..., não há muito mercado.

O primeiro trecho ilustra as contradições que se apresentam no discurso desses profissionais. Trata-se de afirmações em que participam diversas pessoas do grupo. Essas falas surgem logo após o relato que aponta para atuações autoritárias e violentas de gerentes poderosos que não podem ser questionados. Percebe-se que os participantes do grupo repetem mensagens contraditórias a respeito da função de liderar, denotando certa ambivalência entre impor, estimular, receber sugestões, controlar. Porém, “o que está em jogo” é a possibilidade de obter o “comprometimento” dos funcionários. Já o segundo trecho, ilustra que quando o trabalhador não tem liberdade de escolha, as personalidades violentas têm espaço para usarem de truculência, por estarem protegidas e serem incentivadas pelo poder do cargo.

As questões que se relacionam com a categoria *Conluio do Anonimato*, usada por Balint para referir-se aos casos em que o paciente é jogado de um especialista para outro, também surgem nos grupos de líderes. Trata-se das situações em que uma dificuldade ou queixa de um trabalhador, bem como uma solicitação em relação à organização, não é resolvida pelo líder e o caso fica “congelado”, enquanto o subordinado permanece sem receber uma solução para a sua demanda; em certos casos o problema é encaminhado a outro

departamento ou outra instância na hierarquia, permanecendo também sem solução. Consequentemente, pode ocorrer a desistência em reclamar ou então, surgir o conflito distanciando o trabalhador da organização, com desfechos imprevisíveis, porém sempre envolvendo sofrimento psíquico, caracterizando resultados da criação circulantes. Nos grupos organizados por Brandt ocorrem alegorias aos “pacotinhos” que são ofertados aos líderes, com os quais eles não conseguem lidar, mantendo-os em “fogo brando” ou repassando-os a outros departamentos.

Trata-se das situações em que a solução da questão colocada pelo funcionário é transferida para um sistema organizacional que não se pronuncia, ou recusa a demanda, fundado em diretrizes vagas ou unilaterais. Essa categoria é conseqüente das dificuldades que o líder apresenta para dar conta de sua missão, no que esta se relaciona com as outras categorias propostas. Por isso essa categoria não é utilizada diretamente no *setting* grupal de líderes.

Resta ainda um aspecto da relação médico-paciente por debater: trata-se da relação que se torna *companhia de investimento mútuo*. M. Balint enaltece a importância de realizar-se um investimento conjunto envolvendo médico generalista ou médico de família e seu paciente. Considerando que em muitas situações esse profissional da medicina permanece realizando o atendimento do mesmo paciente e seus familiares, por muito tempo, cabe estabelecer as bases para um conhecimento mútuo que leve a uma relação de confiança duradoura. Tal relacionamento estaria sustentado em experiências positivas envolvendo atenção, encaminhamento adequado, percepção do outro, sintonia mútua na consulta. Uma relação profissional assim constituída, permitiria a ambos, médico e paciente, contarem um com o outro e ajudarem-se mutuamente. O médico cuida de seu paciente e o paciente assegura o sucesso de seu médico.

Nos conteúdos da pesquisa são encontrados registros de situações assemelhadas a essa, pois existe no ambiente do trabalho organizado o líder que consegue estruturar junto a um subordinado escolhido, com o qual mantém um relacionamento mais próximo, o que bem pode ser denominado *companhia de investimento mútuo*, um ajudando ao outro. Porém, nota-se que esses casos costumam ser de apoio entre ambos sem considerar o restante do grupo, lembrando muitas vezes a existência de um conluio que assegura o controle do grupo de subordinados e mesmo dos pares.

Veja-se o trecho seguinte:

Grupo 53:

Participante 6.G - Pela percepção. Minha equipe sente isolada de mim ... mas eu tenho uma pessoa de confiança lá dentro. Sou ouvinte dele.

O desafio é obter que o líder consiga promover uma relação de confiança com o restante de sua equipe; isso exige que seja promovida a reflexão sobre as relações de *pairing*, ou o suposto básico de acasalamento conforme é definido por Bion. A partir dessa reflexão, esse profissional poderia influir em todo o grupo para a sua estruturação como grupo de trabalho tendo como tarefa central a formação do próprio grupo centrado na tarefa. Esse propósito coloca o desafio de estabelecer nas análises dos relatos de caso, a possibilidade de o líder estender ao conjunto de subordinados a reflexão que é feita sobre um caso singular.

É possível organizar os assuntos que são tratados nesses grupos a partir de um conjunto de temas que afetam negativamente a *atmosfera da equipe* e ocupam a atenção desses profissionais. Segue uma relação dos mais frequentes: as contradições na função de líder de equipe; o processo de submissão e adaptação ao sistema organizacional; lidar com a inveja e o ciúme; desconfiança e discordância quanto aos critérios aplicados nos processos de avaliação dos profissionais; decisões que provocam frustração e são consideradas “desmotivantes”; lidar com pessoas que não cumprem os padrões esperados; lidar com subordinados que não correspondem à imagem esperada de eficiência; a falta de comprometimento dos subordinados e dos chefes dos participantes do processo grupal, contraposta ao comprometimento destes últimos; a desqualificação dos direitos trabalhistas por líderes autoritários; lidar com o controle exercido pelo chefe; tornar-se estrategista para lidar com chefes que atrapalham; preparar-se para dizer o que é esperado de modo a evitar a perseguição dos próprios chefes; restrições à palavra; registro e controle persecutórios de atuações do funcionário que incomoda; a recusa do diferente e o conluio; lidar com o poder de um funcionário quando esse poder é obtido a partir de relações íntimas com figuras de autoridade; lidar com a equipe quando é requerido privilegiar um funcionário; encontrar formas de obter controle sobre o clima organizacional; como fazer para motivar a equipe; lidar com a necessidade de demitir; encontrar formas de defender decisões ou posições questionáveis à luz da ética ou da moral em matéria de negócios e em matéria de favorecimentos a empregados; lidar com funcionários que atacam o líder; os ataques de funcionário quando o cargo de líder é ocupado por uma mulher; a atuação de funcionários de modo a desestabilizar o líder formal junto à sua equipe; o “jogo duplo” observado em subordinados e pares nas suas relações de trabalho; a dificuldade em dar certeza ao liderado quando está em jogo o futuro dele; o líder sendo cobrado no sentido de adotar

comportamentos de aproximação aos subordinados; como estabelecer uma distância adequada em relação ao liderado; encontrar tempo para conversar com o liderado.

De modo geral esses temas estão presentes nos recortes que estão expostos nesta tese, para exemplificar e justificar a discussão teórica realizada.

Através da discussão precedente, surge o equivalente para a relação apresentada por Balint: *médico – paciente – doença*, como sendo a relação *líder – pessoa da equipe - resultados da criação* e, a partir dessa definição, esclarecem-se as categorias de análise necessárias. Em síntese, são propostas as seguintes categorias de análise:

Nomenclatura das categorias de análise para líderes:

Líder humanista / tóxico

Oferta do resultado da criação

Resultado da criação circulante

Reorganização do resultado da criação

Outros não negligenciáveis

Tempo mínimo para conversação

Atmosfera da equipe

6.4 Complementando os requisitos do *setting* grupal de líderes

O objetivo principal da presente tese consiste em estabelecer as bases de uma modalidade grupal fundada no pensamento de M. Balint, para a análise das relações entre líderes e liderados no trabalho organizado. Esse foco é desenvolvido mediante a discussão teórica sobre processos grupais, o debate a respeito das categorias aplicáveis e as experiências grupais desenvolvidas, incluindo a sua análise.

O grupo requerido para esse propósito deve apresentar-se como grupo “sadio”. Isso implica em que esse grupo deve: a) possibilitar ao participante refletir sobre a sua própria prática nos relacionamentos com seus subordinados; b) confrontar esses profissionais com a violência que pode ser praticada em nome da gestão e c) contribuir para reduzir a submissão desses líderes à ideologia imposta pelo sistema organizacional.

Os recortes apresentados anteriormente nesta tese, são elucidativos de que é propiciada nesse processo a reflexão sobre a própria prática, bem como de que são confrontados à violência que é praticada em nome da gestão. Contudo, sobre a questão da submissão dos

líderes, na medida em que se confundem quanto à própria autonomia e heteronomia, cabe introduzir alguns registros de encontros de grupo que exemplificam essa condição:

Grupo 03:

Participante 1.A - Tem um diretor que faz o que quer e joga toda a responsabilidade nos demais. Fui tirar satisfação e me desentendi com ele na frente de muita gente, com dedo no nariz dizendo que a greve ele tinha montado para encobrir uma falha sua.

Participante 1.B - Comprou um inimigo mortal.

Participante 1.C - Comprou nada, ganhou de graça.

Participante 1.A - O meu diretor me chamou e falou: ou você pede desculpas ou vai ser mandada embora. Falei: me mande embora. Eu errei na forma, mas estou certa. No dia seguinte, ele falou: pede desculpas que não te mandamos embora. Pedi desculpas e ele falou: não me faça mais isso na frente de outras pessoas. Aprendi a respeitar as pessoas que estão acima de você. Eu engoli! Ele foi bacana e aprendi a lição: o poder é para poucos. No trabalho quando fazem uma coisa que não concordo eu fico na minha ou tenho uma posição política.

Participante 1.A - Temos que aprender a sermos políticos.

Grupo 16:

Participante 2.I - Procurando brechas pra sair. Me sinto sem forças, a gente se cansa, a causa te motiva, mas você se sente impotente. Fico maquinando. Não posso entrar em discordância. Fico estudando todas as possibilidades. O VP novo é tecnocrata; acha que agora vai fazer os treinamentos. Tenho que tomar cuidado. Penso muito antes Preciso montar estratégia para ele amolecer.

...

Participante 2.I - Tenho que toda hora me documentar.

...

Participante 2.I - Ele é um camaleão.

Participante 2.F - Parece que cada vez mais quem está embaixo adquire características de estrategista.

Participante 2.D - Quando você está ... [montando estratégias], também está sendo camaleoa.

...

Analista - Para pertencer a um grupo é necessário considerar o quanto eu posso ser eu. Há uma tensão, ato de renúncia. Quanto ceder de ...?

...

Participante 2.G - Conhecendo [faz referência ao ambiente organizacional] não adianta medir força.

Participante 21.H - Ser camaleão.

...

Participante 2.I - É fundamental a leitura de cenário e ter diferentes ações. Paciência – construir estratégias para o momento. Analisar, entender o que está acontecendo. Com certeza tem explicação.

Participante 2.H - Maturidade. Quantos murros em ponta de faca. É muito gostoso.

Participante 2.D - Eu já melhorei. [risos].

Participante 2.G - Também aprendi com o tempo.

Participante 2.C - Só me aflijo de ficar igual a todo mundo. Eu também já melhorei.

Energia, garra, paixão. Parece que com o tempo vai se acomodando.

Participante 2.D - Eu tenho isso também.

Participante 2.A - A cobrança que você faz consigo mesmo....

Esses recortes demonstram, inicialmente, o estranhamento desses profissionais quanto à imposição de sua submissão a uma liderança autoritária com valores questionáveis, porém depois é demonstrado que elaboram as contradições, reconhecendo-se como beneficiados por conseguirem aprender a submeter-se. Fica evidente o processo de adaptação do líder ao que é esperado pelo sistema organizacional, que implica em abrir mão da autonomia e tornar-se heterônomo. Torna-se evidente também, que esses profissionais aprendem a usar de estratégia para lidar com o próprio chefe.

O grupo Balint pode atuar como grupo “sadio” porque todos os seus participantes são convidados a “assumir as próprias besteiras”, sem recriminações, conforme propõe Balint e também, porque é possibilitada a análise dos conteúdos que remetem à reflexão sobre as formas de relacionar-se, bem como sobre a submissão à ideologia do sistema organizado. Um processo grupal “sadio”, em que pode ser esclarecida a influência da ideologia do sucesso e da exploração do trabalhador dentro de uma lógica utilitarista.

Os debates conduzidos durante o desenvolvimento desta pesquisa permitem propor que o grupo inventado por Balint, tem efetivamente condições de contribuir para um trabalho fundado na técnica psicanalítica, portanto na escuta e na transferência, envolvendo o campo

profissional no contexto constituído por relações assimétricas. Porém, é requerido que sejam estabelecidas precauções que possam situar limites precisos para a preservação dos aspectos da intimidade e da livre-expressão dos participantes, assim como considerar a prevalência absoluta das demandas dos próprios profissionais e não de seus contratantes; finalmente, a participação no grupo não deve ser imposta.

Os profissionais ocupantes dos cargos de comando devem ter acesso à possibilidade de “descobrir” a reflexão ética, mas para isso é preciso recordar que essa reflexão é dificultada pelo próprio modelo persecutório prevalecente nos empreendimentos empresariais. A mudança prescinde de um processo de reeducação, tal como propõe Lewin, que abra espaços para a mudança nas relações assimétricas de modo a que prevaleça nelas essa ética humanista que é debatida aqui. A análise das experiências grupais indica que esse processo de reeducação deve ser realizado em ambiente externo às organizações de trabalho contratantes, pois é distante delas que os profissionais conseguem com maior facilidade usufruir dos ventos da liberdade de pensar e agir.

Fernandes (1999, p. 41) discute a respeito das perdas da subjetividade no mundo do *narcisismo expandido* e propõe para a nossa sociedade, a partir do pensamento de Enriquez (1996, pp. 20-21), o desafio de

revelar ou despertar no sujeito humano que ele “não é o indivíduo sempre mais ou menos massificado. É aquele que sabe ser frágil, descentrado, que tem um foro interior a que respeita, que tenta interessar-se pelas exigências, na maioria das vezes contraditórias...de seu eu, ... é aquele que constrói uma identidade maleável, sempre inacabada em si mesmo, arranjo provisório do enigma complexo que é a personalidade, que faz esforços para compreender as determinações de que ele é objeto, e que possui sua “parcela de originalidade e autonomia” que lhe permite ser ... um criador da história”.

Essa proposta de Enriquez e Fernandes deve ser contemplada nos grupos de líderes, bem como devem ser estabelecidos nesse processo os requisitos para que os participantes possam se dar conta do sentimento de persecutoriedade, que está relacionado às dificuldades em alcançar os objetivos impostos pelos sistemas organizacionais. Essa afirmação decorre das pesquisas antecedentes de Brandt e Oliveira (Brandt & Oliveira, no prelo) com líderes, em que é verificada a elevada incidência de falas relacionadas ao temor de não dar conta das demandas organizacionais e, conseqüentemente, de perderem o “lugar alcançado” nesse espaço institucionalizado.

Retomando Balint, ele acredita que a relação médico-paciente pode atuar como um remédio. Mas a relação de líder com o subordinado é diferente: o líder não é visto como remédio e, portanto é diferente nesse caso, o objeto de estudo. Na relação do médico com o

paciente existem os fatores saber e confiança e, na do líder com o subordinado, existem além desses, o resultado do negócio ou atividade e o poder, cobrança de produção, prevalecendo a tendência para a desconfiança. Não há como negar que o poder implicado na condição de um chefe poder trocar de subordinado e, de nem sempre um subordinado poder trocar de chefe, leva a consequências. Além disso, na proposta de Balint, o objeto de análise é a relação estabelecida para a cura, enquanto no trabalho organizado o objeto de análise inclui o poder mediado pelo resultado da atividade, ou vice versa. É necessário estabelecer um lugar especial para a análise dos aspectos institucionais envolvidos nas relações. Essas reflexões constituem a base para a investigação a respeito de enquadre, campo teórico existente e reformulação ou formulação de categorias de análise.

Na análise das primeiras experiências é confirmado, que realizar os processos grupais em ambiente externo aos sistemas organizacionais contratantes dos participantes, constitui um dos seus fundamentos, pois essa condição permite assegurar-lhes a liberdade de manifestação e reflexão sobre as suas formas de lidar com o outro nas relações assimétricas. Há registros de muitos participantes, confirmando que no ambiente do trabalho seria impossível falar das questões que são abordadas nos grupos. Ainda de acordo com essa discussão, verifica-se que a presença de dois ou mais participantes vinculados à mesma organização de trabalho, contribui para inibir o processo de associação livre de palavras, pois essa condição implica em perda da liberdade de manifestação.

Contudo, mantém-se intensa a interferência da organização do trabalho, na medida em que horários extraordinários, missões em localidades distantes e eventos extraordinários promovidos pela própria organização contratante, provocam ausências.

É validado o conceito de transferência pública diferenciado da transferência privada, o que é essencial em processos grupais nos quais deve ser evitada a exposição da intimidade que ocorre quando surgem conteúdos que extrapolam a profissão. Dessa forma, também é evitado que o processo se torne uma grupoterapia.

A questão da distância adequada nas relações, que remete aos conceitos de ocnofilia e filobatia de Balint, é trabalhada nos grupos de modo a propiciar *insights* sobre as dificuldades para encontrar o equilíbrio ou a tranquilidade, entre posicionamentos de proximidade e afastamento em relação ao outro, bem como novas formas de lidar a partir desse reconhecimento.

Na discussão a respeito do enquadre, o aspecto da priorização de um primeiro relato que fundamenta o desenvolvimento de um encontro grupal, merece atenção constante e quanto mais riqueza de detalhes, melhor. O convite deve sempre visar que os participantes se

voltem ao relato inicial. Nas vezes em que esse requerimento não é cumprido, o grupo tende a funcionar na pré-tarefa, adotando conversas do tipo pergunta-resposta ou relatos esparsos sem detalhamento adequado para a análise da transferência e contratransferência. O primeiro relato funciona como norteador de todo o olhar sobre o processo grupal.

Ainda no debate sobre o enquadre, é requerida atenção especial quanto à discussão sobre as possíveis interseções entre a modalidade grupal Balint e outras formas, especialmente grupos operativos e grupos de reflexão. Os pontos em que o *setting* Balint está fundado abrangem fundamentação teórica, categorias de análise, objetivos, atuação do analista e *modus operandi* específicos.

Considera-se validada a proposta de realizar os encontros grupais com periodicidade semanal, limitados a 1h30 de duração em cada vez.

A pesquisa demonstra que a presença no grupo, de profissionais que não ocupam cargos de comando no trabalho organizado, mas exercem atividades que implicam em liderar, como é o caso de educadores, formadores e professores, pode contribuir para o enriquecimento do debate e para a maior flexibilidade conceitual por parte dos próprios participantes. Percebe-se similaridade nas situações relatadas pelos participantes, porque apresentam uma demanda comum, relacionada ao melhor manejo das relações quando se ocupa a posição de líder. Contudo, isso não parece ser aplicável aos profissionais que ocupam unicamente os postos de trabalho típicos de posições que não requerem liderar, ou seja, trabalhadores subordinados, em nível operacional. Há o registro de uma participante, funcionária em uma grande empresa, que não ocupa um cargo de liderança; ela contribui para o desenvolvimento do processo grupal, mas não suporta por muito tempo a condição de ser “diferente”, uma vez que representa o *outro* da relação que está sendo debatida. Nesse caso, faltam ao analista outros recursos em termos de categorias de análise, que afetariam o processo grupal proposto. Evidencia-se assim, que se torna dificultado o manejo dos campos transferencial e contratransferencial quando o grupo é misto, constituído por líderes e não-líderes, pois os relatos de caso apresentam focos distintos e também porque pode ocorrer a intromissão e eclosão no grupo, do conflito típico das relações assimétricas.

Merece registro especial o reconhecimento de que o posicionamento do analista dentro do *setting* deve ser voltado para recusar o lugar de líder de líderes. Pelo contrário, deve privilegiar ocupar o lugar de pesquisador que está em busca de conhecimentos sobre o lugar de líder, tanto quanto os demais participantes do grupo. Essa conclusão está de acordo com o pensamento de Balint, que recomenda ao analista colocar-se como pesquisador sobre a

relação terapêutica, da mesma forma que os demais participantes. Dessa forma, o analista evita ser confundido como ocupante da função de liderar, exercida pelos participantes.

A partir dessas experiências, tornam-se relevantes algumas condições na formação do analista coordenador do processo grupal: a fundamentação teórica, a prática em processos psicoterápicos de caráter individual e/ou grupal e a realização prévia de uma análise pessoal. Contribui substancialmente para um processo grupal de qualidade, a condição de contar-se na coordenação com um profissional que apresenta conhecimentos suficientemente profundos sobre as contribuições teóricas de Balint, na medida em que as categorias de análise têm seu fundamento nesses construtos.

Embora não seja essencial, há indicações de que quando o analista traz consigo a experiência profissional pessoal em ambiente institucionalizado, isso lhe permite estabelecer um campo de confiança mútua diferenciada, facilitando o surgimento de empatia entre ele, o analista, e os participantes, que pode ser ampliada na medida em que esse analista tenha vivenciado profissionalmente a condição de liderar equipes, embora deva reconhecer-se, que essa condição possa interferir também de modo a promover a idealização do analista, ou torná-lo depositário de outras projeções inconvenientes.

O abandono do grupo por parte de 27% dos participantes merece análise. Em alguns casos decorre da falta de autonomia dos profissionais para usarem o tempo livre fora do trabalho. Não se pode negar a realidade que interfere, pois ao negá-la deixa-se de contribuir para a formação daqueles que abandonam o grupo, devido à dificuldade de contornar os entraves de sua própria agenda dominada por um “grande outro”. Em outros casos torna-se evidente a frustração com o processo de aprendizagem, bem como quanto a aspectos relacionados ao *setting* psicanalítico; e há ainda registros de abandonos após uma situação que evidencia o fracasso do analista idealizado como líder.

Essas análises indicam a conveniência de adotar o expediente de explicitar, no encerramento de cada encontro grupal, o campo teórico que justifica as “descobertas” que ocorreram. Na pesquisa são encontradas evidências de que dessa forma, além de ocorrerem ganhos significativos para os participantes, por ser facilitado o “encontro” entre os campos da cognição e da experiência que contribui para a ocorrência de *insight*, o *setting* assim ajustado passa a permitir as ausências sem causar maiores prejuízos aos participantes, na medida em que permite ser satisfatória a participação em um só encontro, com a viabilização de um início de aprendizagem e aprofundamento do vínculo com o próprio processo.

O processo grupal carece de um tempo de duração que se aproxima do tempo que é requerido pelos processos psicoterápicos; isso porque é requerido que ocorra o *insight*

psicoterápico, apesar de não se tratar de grupoterapia. Lembrando que o conceito de *flash* amplia o potencial do *insight*, ao remeter à possibilidade de “descobertas” conjuntas dentro do campo transferencial, evidencia-se que o grupo Balint permite despertar os participantes para essa busca do *flash*, que habilita o líder a um *recomeço* e facilita a *companhia de investimento mútuo* entre líder e liderados.

Portanto, decorre a necessidade de estabelecer para os participantes a meta de se dedicarem ao processo grupal por um tempo mínimo, exigido para obter mudanças internas iniciais que lhes possibilitem iniciar a revisão de seus *skills*. Cabe, consequentemente, a reflexão sobre a conveniência de manter o grupo aberto para entradas e saídas de participantes, sem data planejada para término, bem como sobre a necessidade de que cada participante participe do processo pelo tempo mínimo de três meses ou 12 encontros. Embora em termos ideais seja apropriado que o profissional participe por mais tempo, esse prazo mínimo é compatível com os sete encontros que nas experiências analisadas sinalizam o início de mudanças nos participantes, bem como contempla a possibilidade de ocorrer a passagem da aprendizagem para a prática cotidiana dos profissionais.

7 CONCLUSÃO

A pesquisa confirma que o espaço grupal externo às organizações de trabalho permite aos profissionais refletirem sobre a própria submissão, bem como sobre a reprodução de atuações que ferem a ética humanista. Surge a liberdade para reconhecer-se como agente submetido ao sistema organizacional e permitir-se o direito à crítica do sistema; simultaneamente reconhecer em si mesmo a possibilidade de atuar de um modo que apresenta um grau maior de autonomia.

Livres das injunções que promovem todo tipo de violência, os profissionais podem entrar em contato com suas formas de lidar com os outros – *skills* –, em sequência refletir sobre as formas de relacionar-se e investir em novas formas de atuação. Surge a liberdade para posicionar-se de um modo independente, o que constitui o princípio da reflexão ética. Abre-se a possibilidade de introduzir-se o questionamento sobre a própria atuação sob o olhar dos demais participantes do grupo, reconhecendo-se uns nos outros por processo de identificação a partir da identidade comum que decorre da atuação profissional. Nesse espaço pode ser desenvolvida a reflexão ética humanista, a partir do olhar do outro que remete ao próprio olhar. Com o recomeço sustentado na aprendizagem realizada no processo grupal, o líder de equipe habilita-se a aplicar novos *skills* - novas formas de lidar - com os funcionários que lhe estão subordinados.

Na pesquisa fica evidenciado que os processos voltados para a adoção de práticas violentas contra subordinados, tendem a ser revisados pelos próprios agentes da violência, que podem perceber-se a partir das falas de seus pares e, conseqüentemente, optar por soluções novas, tal como é exemplificado com a decisão de transferir o funcionário considerado “problema” para outra área. Dessa forma, o líder afasta de si o subordinado que o incomoda, mas também sinaliza ao grupo que é possível deixar de ocupar a posição de perseguidor-sádico.

Entretanto, só pode ser aplicado se o profissional percebe a necessidade de rever suas formas de lidar com os outros e também, se tem liberdade para abordar os conteúdos ansiogênicos relacionados ao trabalho e às pessoas com as quais se relaciona.

Nas avaliações realizadas habitualmente no último encontro de cada grupo, está presente o reconhecimento por uma quase unanimidade dos participantes que concluem o

processo, que este é benéfico e tem efeitos psicoterápicos, bem como que é possível ver os temas sob outra ótica; ainda, há muitos relatos sobre *feedback* obtido por eles, de trabalhadores que lhes estão subordinados, indicando mudanças importantes na forma de se relacionarem.

Portanto, retomando Laing e Damergian, o grupo pode viabilizar que o líder não ocupe o lugar de agente que induz a “petrificação” do funcionário, transformando-o simbolicamente em “pedra” que não existe e não ameaça; ou o lugar de agente que realiza a “desconfirmação existencial” do trabalhador subordinado, ao dizer-lhe que “ele não existe” ao não reagir à sua presença, como se ele não existisse mesmo; e ainda, agente que conduz a “negação” do trabalhador, caracterizando a condição de que há o reconhecimento de que ele existe, mas que ele não é o que pensa ser, pois tem as suas ofertas de resultados da criação desqualificadas, negando o que o outro é e que tem direito a se manifestar. Essas evidências indicam que é possível conduzir o grupo Balint para uma reflexão humanista.

Essa modalidade grupal permite aplicar os recursos da técnica psicanalítica ao grupo e levar para esse *setting* os aspectos da exterioridade, representada por pontos de vista divergentes manifestados por colegas de profissão, que ocupam, assim, o lugar de destabilizadores do equilíbrio de forças e fomentadores do desenraizamento dos *skills* antigos, para a introdução de novos *skills*. Pode-se falar em flexibilização e adoção de *skills*, bem como sobre a possibilidade de trilhar caminhos para os *recomeços*, ao ocorrer a capacitação que permite privilegiar uma atuação voltada para instaurar o “espaço de palavra” dentro de suas equipes e nele um lugar de sujeito para cada um dos trabalhadores.

Nesta tese é conduzido o debate a respeito da importância da reparação na formação do psiquismo, conforme é proposto pela teoria Kleiniana, para poder-se promover a contraposição à persecutoriedade, permitindo em decorrência, relações fundadas na empatia. É estabelecido o elo com o pensamento de Lewin, para a possibilidade de relacionamentos pautados no conceito de democracia nas relações assimétricas, bem como, de processos de reeducação para a formação de personalidades democráticas. Torna-se evidente a necessidade de facilitar aos líderes o *insight* psicológico, para que entrem em contato com o potencial da pulsão destrutiva que está mantida em sua interioridade e simultaneamente, para que possam reconhecer o rosto do outro como diferente do seu próprio rosto, aceitando o diferente do si mesmo, deixando de portar-se como homens-massa.

Damergian propõe que um caminho necessário para uma sociedade não-violenta, implica em obter-se que os postos-chave das instituições possam ser ocupados por personalidades que se apresentem como modelos saudáveis de identificação. Para isso,

considera ser necessário que essas personalidades tenham tido a oportunidade de vivenciar as relações objetais de um modo a possibilitar-lhes o desenvolvimento privilegiado da tendência para a reparação. Leva em conta que a função materna tenha ocupado o lugar de *ponto fixo* na relação objetal, significando que o aspecto amoroso terá superado o aspecto persecutório, e que as possibilidades de gratificar e ser gratificado estarão no fundamento da relação objetal, pois esta é considerada por Klein e Balint, a base para o estabelecimento das relações no mundo adulto.

A autora esclarece, reproduzindo o pensamento de Money-Kyrle, que ““saudável” ou normal é a sociedade bem adaptada, que favorece o desenvolvimento de indivíduos normais ou saudáveis (portadores de autoconsciência). Do mesmo modo, o estado de mente não-saudável é aquele em que os sentimentos e às vezes, também a percepção, são perturbados por fantasias inconscientes” (Damergian, 2009, p. 168).

Evidentemente, não será com personalidades hipomaníacas e hipoparanóides, conforme a classificação proposta por Money-Kyrle, que será possível alterar esse quadro. São necessários indivíduos portadores de consciência humanista no comando e, somente podem ser tolerados indivíduos que possam ser caracterizados como sendo preponderantemente portadores de consciência autoritária no comando, quando estes estiverem subordinados aos portadores de consciência humanista. Estes sim, devem ocupar os postos mais altos nos sistemas organizacionais para que a violência possa ser enfrentada com firmeza.

Há que levar em conta as diferenciações possíveis entre as origens da violência. Existe aquela que é realizada por uma figura de autoridade em nome da organização e/ou instituição, mas implica em traços de culpa, como é verificado nos grupos da pesquisa; e há aquela violência que é realizada porque a organização e/ou instituição serve para o alcance de objetivos pessoais na dinâmica da competitividade, condição essa em que não são facilmente visíveis os traços de culpa. O acesso a instrumentos de ação violentos voltados para encontrar culpados, controlar, discriminar e excluir, é possibilitado às autoridades nos sistemas organizacionais e elas podem usá-los em nome da própria organização, mesmo quando os objetivos que sustentam seu uso atendem a interesses pessoais perversos. Nessas situações, a responsabilidade costuma ser diluída na “interioridade” da organização.

Retomando a questão das personalidades hipomaníaca e hipoparanóide, discutidas por Money-Kyrle, considerando que se caracterizam no primeiro caso pela ausência da culpa de modo amplo e, no segundo caso, pela ausência de culpa em si mesmo, os registros indicam que são reduzidas as possibilidades de que sujeitos com tais características de personalidade

demonstrem interesse em participar de processos grupais voltados para a análise da contratransferência, tal como é proposto nesta tese. Isso porque não reconhecem a culpa e seu interesse talvez surgisse, se pudessem vislumbrar a possibilidade de obter meios para melhor controlar os outros nas relações. Não há nenhuma evidência de personalidade hipomaníaca nesses grupos, bem como são poucas as evidências de personalidades hipoparanóides. Alguns participantes que talvez possam situar-se de algum modo próximos da classificação como portadores de personalidade hipoparanóide, não retornam depois do primeiro ou segundo encontro de grupo. Consequentemente, os processos grupais que estão sendo analisados tendem a contar com a presença de sujeitos que apresentam alguma flexibilidade de modo a admitir culpabilidade; portanto, sujeitos que oscilam da consciência autoritária no sentido da consciência humanista. Essa oscilação está influenciada pelo investimento psíquico envolvido com o emprego, pois entre ser humanista e ter emprego, a decisão colocada ante o profissional o provoca e a opção pela sobrevivência se apresenta sedutora. Fica mais uma vez evidenciado que é possível atender à proposta de Damergian, a partir do *setting* que está sendo proposto

Uma conclusão importante desta tese, é que se torna possível em muitos casos, estabelecer o início do que seria o “espaço de palavra”, mesmo quando as condições da organização do trabalho perturbam essa possibilidade. Evidentemente, não é possível assegurar que isso seja sempre possível, mas as evidências estão a favor da proposta.

O grupo Balint também se apresenta adequado para desenvolver a empatia e, com esta, desenvolver a prevalência de atuações pautadas em uma ética humanista, desde que seja realizado em ambiente externo às organizações e com os devidos cuidados, no sentido de dificultar as influências dos sistemas organizacionais sobre o processo grupal.

Não há registro de relato referido ao *flash* e depreende-se que isso somente seria possibilitado, se o processo grupal se alongasse para além dos três meses que foram dedicados a cada grupo, pois o *flash* supõe a persistência de uma relação que tem continuidade porque há interesse mútuo, uma *companhia de investimento mútuo*; e esse interesse tende a não ser manifestado, enquanto o outro da relação de trabalho é visto meramente como objeto-coisa necessário para o sucesso pessoal do líder.

O *setting* proposto tem potencial para contribuir na redução da violência psicológica e mesmo do assédio moral, pois permite *insights* aos participantes do grupo. Trata-se de “descobertas” referidas às suas formas de lidar nas relações quando estão angustiados e ansiosos, em decorrência da insegurança que sentem no trabalho organizado por temerem as perdas que afetam seus ganhos relacionados ao narcisismo.

Podem beneficiar-se desse processo os profissionais vinculados a empresas privadas bem como os que estão vinculados a instituições públicas e organizações sociais. Os eventos relatados e analisados diferem quanto às características institucionais e/ou organizacionais, mas não quanto aos *skills* adotados pelos profissionais que ocupam os cargos que implicam em comandar equipes. Surgem diferenças a partir da dificuldade presente nas organizações estatais para “livrar-se” do subordinado que incomoda; há evidências de que a violência pode tornar-se perversa na medida em que o líder é movido a escolher a estratégia de transformar-se em perseguidor persistente desse subordinado, porém esses mesmos mecanismos persecutórios estão presentes em organizações privadas, quando os líderes não podem livrar-se de um funcionário bem relacionado com a direção da empresa e passam a persegui-lo.

Uma conclusão sedimentada no transcorrer das experiências, refere-se à demanda por mudança nas relações por parte de outros profissionais, tal como educadores de abrigo, ocupantes do cargo de formador de religiosos e professores. Essa conclusão está presente no debate sobre a adequação das categorias de análise, em que é contemplada a flexibilidade conceitual, ao substituir-se na nova modalidade o *paciente* por um *profissional*; por isso as categorias recebem títulos que não implicam no uso obrigatório da palavra *trabalhador*.

Não há evidências de que o processo grupal proposto tenha sido eficaz no sentido de que algum participante tenha viabilizado o estabelecimento de um “espaço de palavra” no âmbito de sua equipe. Portanto, também não se pode aportar evidências de que, a partir desse processo grupal, algum trabalhador possa ter tido a oportunidade de assumir um estatuto profissional de autonomia diferenciada, devido a um novo posicionamento de seu chefe que tenha vivenciado o processo de *recomeço para os líderes*. Contudo, a análise das experiências e a discussão realizada, permitem validar o *setting* proposto bem como dar sustentação às categorias de análise que são requeridas, pois mudanças iniciais são visíveis e cabe o reconhecimento de que essa mudança iniciada constitui um primeiro passo, num processo longo e crescente de transformações que são permitidas, na medida em que o diálogo começa e a violência se afasta, empurrada pela força desse mesmo diálogo.

Outro aspecto a ressaltar quanto a essas experiências, está na idealização do processo, pois é esperado por diversos profissionais inscritos, que funcione como um curso que resolve de vez as dificuldades em liderar. Na opinião deles, “os livros e os cursos que são normalmente oferecidos, não resolvem”. Porém, deve ser pontuado que a expectativa frustrada pode ter contribuído para abandonos.

Torna-se possível estabelecer uma relação direta entre os termos *líder democrático* para Kurt Lewin, *líder humanista* para Roger Money-Kyrle, *modelos saudáveis de*

identificação para Damergian, *médico medicamento/ função apostólica* para Michael Balint e *líder humanista* na proposta da presente tese. Esses termos pretendem abrir espaço para valorizar o outro em uma relação assimétrica e contribuir para o seu crescimento e sua esperança na vida. Os cinco termos se relacionam diretamente à pulsão de vida, a Eros.

Ao cotejar essas linhas de pensamentos, verifica-se que Lewin fala de mudança cultural a partir de um equilíbrio de forças colocado em crise, o desenraizamento de poderes profundos e a proposta de um novo padrão cultural, fundado em compromissos democráticos que impliquem em abandono dos modelos autoritários, considerando a influência positiva do grupo e a atuação de líderes que representem modelos saudáveis de identificação. Money-Kyrle discute sobre a ética da psicanálise que, ao recorrer à interpretação, propicia o *insight* psicológico que conduz ao reconhecimento do objeto bom que requer reparação, base da consciência humanista, bem como reduz a tendência à propiciação, ou seja, apresenta a psicanálise como facilitadora do objetivo de chegar-se a ter líderes humanistas. Damergian propõe que os modelos saudáveis de identificação, sustentados na ética humanista, precisam ocupar as posições de influência, desde a mãe como *ponto fixo* até os educadores e líderes. Balint discute sobre as possibilidades de modificações nas formas de lidar com o outro – *skills* - quando se está a ocupar a posição de ter o poder de ajudar na cura, propondo que tais *skills* podem ser revisados mediante processos psicanalíticos individuais e grupais e também introduz na discussão a possibilidade dos *recomeços*, ao serem revistas as relações primárias; aponta ainda como fundamental nesse processo, a atuação de um analista que não ocupe um lugar de acentuada diferenciação em relação aos participantes do grupo, de tal modo que a *atmosfera* no grupo possa ser de confiança para que possam ser reconhecidas as falhas e encontrados novos *skills*; portanto um posicionamento não-autoritário e, pelo contrário, humanista. Concluindo, Brandt propõe a partir da presente pesquisa, que é viável o processo de reeducação de líderes para que se tornem democráticos, humanistas e constituam-se em modelos saudáveis de identificação a partir do *recomeço* propiciado no grupo Balint, de modo a capacitarem-se a estabelecer em suas equipes o “espaço de palavra”.

O “espaço de palavra” instaura a adequada *atmosfera* da equipe e a possibilidade dos trabalhadores assumirem um estatuto profissional diferenciado, de *profissionais respeitados, portanto não-aviltados, com adequada autonomia criativa e decisória; estatuto de homens que mantêm a autonomia nas relações com as figuras de autoridade no trabalho e fora dele, conservando o humanismo quando passam a ocupar os lugares de poder, na medida em que puderam beneficiar-se da oportunidade de relacionamentos com modelos saudáveis de identificação*.

REFERÊNCIAS³⁶

- BALINT, A. (1994). Love for the Mother and Mother Love (1st. Publ.: 1939). In M. BALINT. *Primary love and psycho-analytic technique*. London: Maresfield Library. pp. 109-127. (1st. Publ.: 1952, repr. 1985, 2nd. imp.).
- BALINT, E. (1987). Distance in Space and Time. In M. BALINT. *Thrills & Regressions*. London: Maresfield Library. pp. 125-131. (1st. publ: 1959, repr. 1987).
- BALINT, E. (2000). Balint à Londres (1^{er}. Pub.: 1986). In M. MOREAU-RICAUD. *Michael Balint: Le renouveau de l'Ecole de Budapest*. Ramonville Saint-Agne: Erès. pp. 229 – 234.
- BALINT, E. & NORELL, J. S. (1995). *Seis Minutos para o Doente*. (Título original: (1972) Six minutes for the patient, trad. de Regina Louro). Lisboa: CLIMEPSI.
- BALINT, M. (1987). *Thrills & Regressions*. London: Maresfield Library. (1st. publ: 1959, repr. 1987).
- BALINT, M. (1993). *La falta básica: aspectos terapéuticos de la regresión* (título original: (1967) The basic fault, trad. de Alberto Luis Bixio,); Barcelona: Paidós. (1a. ed. 1979).
- BALINT, M. (1994a). *Primary love and psycho-analytic technique*. London: Maresfield Library. (1st. Publ.: 1952, repr. 1985, 2nd. imp.).
- BALINT, M. (1994b). Psychosexual parallels to the fundamental law of biogenetics (1st. Publ.: 1930). In M. BALINT. *Primary love and psycho-analytic technique*. London: Maresfield Library. pp 11 – 41. (1st. Publ.: 1952, repr. 1985, 2nd. imp.).
- BALINT, M. (1994c). New beginning and the paranoid and the depressive syndromes (1st. Publ.: 1952). In M. BALINT. *Primary love and psycho-analytic technique*. London: Maresfield Library. pp. 244 - 265. (1st. Publ.: 1952, repr. 1985, 2nd. imp.).
- BALINT, M. (1994d). Psicanálise e Prática Médica (1^a. publ.: 1967). In A. MISSENARD et al. *A Experiência Balint: história e atualidade* (título original: (1982) L'expérience Balint: histoire et actualité, trad. de Nelson da Silva Junior). São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 9-22.
- BALINT, M. (1995). Pesquisa em psicoterapia (1^a. public.: 1970). In E. BALINT & J. S. NORELL. *Seis Minutos para o Doente*. (Título original: (1972) Six minutes for the patient, trad. de Regina Louro). Lisboa: CLIMEPSI.
- BALINT, M. (2005). *O médico, seu paciente e a doença* (título original: (1957) The doctor, the patient and his illness, trad. de Roberto de Oliveira Musachio, 2^a. ed.). São Paulo: Atheneu.

³⁶ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association

BALINT, M. & BALINT, A. (1994). On Transference and Countertransference (1rst. Publ.: 1939). In M. BALINT. *Primary love and psycho-analytic technique*. London: Maresfield Library. pp. 213-220. (1rst. publ: 1952, repr. 1985, 2nd. imp.).

BION, W. R. (1975). *Experiências com grupos*. (título original: (1961) *Experiences in groups and other papers*, trad. de Walderedo Ismael de Oliveira, 2a. ed.) Rio de Janeiro: Imago; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo. (1ª. impr. em 1970).

BRANCO, R. F. G. R. (2008). *Capacitação de professores de Classe Hospitalar em relação professor-aluno/paciente na perspectiva balintiana*. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia. Brasil.

BRANDT, J. A. (2006). *A problemática da mudança e as relações entre os homens no trabalho organizado: um velho estudo de caso com uma nova análise*. Dissertação de Mestrado. (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho). Instituto de Psicologia. USP, São Paulo, SP, Brasil.

BRANDT, J. A. & DAMERGIAN, S. (2008). A Violência Psicológica como uma estratégia quando outros recursos gerenciais fracassam: uma pesquisa com grupos de gestores. In L.A.P. SOBOLL *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 217-246.

BRANDT, J. A. & GIL, L. G. (2007). A negação e o desconhecido nas relações do supervisor com sua equipe: como fica a função de liderar? Mesa-redonda intitulada “Os vínculos no trabalho e os aspectos institucionais intervenientes”, *Anais de resumo e de trabalhos completos do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

BRANDT, J. A. & OLIVEIRA, I. C. (NO PRELO). Análise das relações do chefe com sua equipe no trabalho organizado. *Revista Psicologia USP*.

BRANDT, J. A. & SILVA, A. A. (NO PRELO). A conversação no contexto das relações assimétricas no trabalho organizado. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*.

CAPITÃO, C. C. & HELOANI, J. R. (2007). A identidade como grupo, o grupo como identidade. *Revista Aletheia*, n.26, p. 50-61, jul./dez.

CHANLAT, J. F. (1996). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: E. DAVEL & J. VASCONCELLOS. (Orgs.). *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, pp. 118-128.

CORONEL, L. C. I. (2007). Grupos de reflexão na formação de grupoterapeutas. In J. MELLO FILHO & Cols. *Grupo e Corpo: psicoterapia de grupo com pacientes somáticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 73-84.

CORRAZE, J. (1982). *As comunicações não-verbais*. Rio de Janeiro. Zahar Editores.

CUNHA, G. T. (2009). *Grupos Balint Paidéia: uma contribuição para a co-gestão e a clínica ampliada na Atenção Básica*. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Saúde

Coletiva). Departamento de Medicina Preventiva e Social. Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, SP, Brasil.

DAMERGIAN, S. (1988). *O papel do inconsciente na interação humana – um estudo sobre o sujeito da psicologia social*. Tese de doutoramento. Instituto de Psicologia. USP. São Paulo, SP, Brasil.

DAMERGIAN, S. (2007). *Para além da barbárie civilizatória: o amor e a ética humanista*. Tese de Livre-docência. Instituto de Psicologia. USP. São Paulo, SP, Brasil.

DEJOURS, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, no. 54 - Vol. 14 - Abril, Maio, Junho.

DEJOURS, C. (2002). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré.

DEJOURS, C. (2008). A avaliação de desempenho submetida à prova do real. In LAERTE IDAL SZELWAR, FAUSTO LEOPOLDO MASCIA (Orgs). *Cadernos de TTO*, 2. São Paulo: Blucher.

DEJOURS, C et ABDOUCHELI, (2007). Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho, In C. DEJOURS, E. ABDOUCHELI, E. et C. JAYET. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas.

DELLAROSSA, A. (1979). *Grupos de reflexión – Entrenamiento institucional de coordinadores y terapeutas de grupos*. Buenos Aires: Paidós.

ENRIQUEZ, E. (1991). *Da Horda ao Estado: Psicanálise do vínculo social*. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

ENRIQUEZ, E. (1996). Prefácio. In: E. DAVEL & J. VASCONCELLOS. (Orgs.). *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, pp. 7 – 22.

ENRIQUEZ, E. (1997). *A Organização em Análise*. Petrópolis: Vozes.

ENRIQUEZ, E. (2000). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In F.C. P. MOTA, M. E. FREITAS. (Org.) *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, pp. 23- 40.

ESCOBAR, A.C.S. (2007). Grupos de reflexão com alunos de psicologia médica. In J. MELLO FILHO & Cols. *Grupo e Corpo: psicoterapia de grupo com pacientes somáticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 85-97.

FERNANDES, M.I.A. (1994a). A Subjetividade à Luz de uma Teoria de Grupos. *Psicologia USP*, 5 (1/2), p. 285-296.

FERNANDES, M.I.A (1994b). Psicanálise e Psicologia Social na Trajetória da Construção de uma Técnica: o grupo operativo. *Boletim de Psicologia*, v. XLIV, no. 100/101, pp. 81- 87.

FERNANDES, M.I.A. (1999). Uma Nova Ordem: Narcisismo Expandido e Interioridade Confiscada, in: M.I.A. FERNANDES, I.R. SCARCELLI, & E.S. COSTA (Orgs.), *Fim de Século: Ainda manicômios?* São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo,

FRANCO FILHO, O. M. (1986). Identidade do Psicoterapeuta de Grupo. In L. C. OSÓRIO (Org.), *Grupoterapia Hoje*. Porto Alegre: Artes Médicas. pp. 21-30.

FREUD, S. (1994). *Tótem y Tabú*, (José L. Etcheverry, trad). In: Obras Completas de Sigmund Freud - – Ordenamiento, comentarios y notas de James Strachey, con la colaboración de Anna Freud (2ª. Ed., Vol 13). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores. (Originalmente publicado em 1913).

FREUD, S. (1995). *Psicologia de las masas y análisis del yo*, (José L. Etcheverry, trad). In: Obras Completas de Sigmund Freud – Ordenamiento, comentarios y notas de James Strachey, con la colaboración de Anna Freud (6ª. ed., Vol. 18). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores. (Originalmente publicado em 1921. Título original: Massenpsychologie und Ich-analyse).

FREUD, S. (1996). *El malestar en la cultura*, (José L. Etcheverry, trad). In: Obras Completas de Sigmund Freud – Ordenamiento, comentarios y notas de James Strachey, con la colaboración de Anna Freud (2ª. ed., Vol. 21). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores. (Originalmente publicado em 1930. Título original: Das Unbehagen in der Kultur.

GELLY, R. (1994). Aspectos Teóricos do Movimento Balint. In: A. MISSENARD et al. *A Experiência Balint: história e atualidade* (título original: (1982). L'expérience Balint: histoire et actualité, trad. de Nelson da Silva Junior). São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 23-52.

GOFFMAN, E. (2002). A situação negligenciada. In: B. T. RIBEIRO & P. M. GARCEZ (Orgs.), *Sociolinguística interacional* (2ª. ed.). São Paulo: Edições Loyola. pp. 13-20.

GOSLING, R. e TURQUET, P. (1994). A Formação dos Médicos Generalistas. In: A. MISSENARD et al. *A Experiência Balint: história e atualidade* (título original: (1982) L'expérience Balint: histoire et actualité, trad. de Nelson da Silva Junior) . São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 53-108.

GRINBERG, L., LANGER, M. & RODRIGUÉ, E. (1961). *Psicoterapia del Grupo – su enfoque psicoanalítico*. Buenos Aires: Paidós.

HAYNAL, A. (1995). *A Técnica em Questão, Controvérsias em Psicanálise: de Freud e Ferenczi a Michael Balint*, (título original: (1988) The Technique at Issue, Controversies in Psychoanalysis: From Freud and Ferenczi to Michael Balint, coord. de trad. de Giselle Groeninga de Almeida). São Paulo: Casa do Psicólogo/Clínica de Psicanálise Mena Barreto.

HELOANI, J. R. (1996). *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez.

HELOANI, J. R. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas* (eletrônica). jan-jun; 3(1).

HELOANI, J. R. (2008). Contribuições da psicologia do trabalho em casos de assédio moral. In: L. A. P. SOBOLL. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp.95 - 104).

HIRIGOYEN, M.F. (2001). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

HIRIGOYEN, M.F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. São Paulo: Bertrand Brasil.

JAQUES, E. (1969). Os Sistemas Sociais como Defesa contra a Ansiedade Persecutória e Depressiva – Uma Contribuição para o Estudo Psicanalítico dos Processos Sociais. In: M. KLEIN, P. HEIMANN, R. MONEY-KIRLE. *Temas de Psicanálise Aplicada*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, pp. 207-231.

KAËS, R. (1989). Realidade Psíquica e Sofrimento nas Instituições. In: R. KAËS. et AL. *A Instituição e as Instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 19-58.

KAËS, R. (1997). *O Grupo e o Sujeito do Grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

KAËS, R. (2005). *Os espaços psíquicos compartilhados: transmissão e negatividade*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

KELNER G., FILGUEIRA, N., BOXWELL, S. et BOUWMAN, M. (2003). Começa tudo outra vez... . *Ágora – Estudos em Teoria Psicanalítica*. (Rio J.) v. 6n.2. Rio de Janeiro, dez.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. (2006). *Análise da conversação*. São Paulo: Parábola Editorial.

KLEIN, M. (1975). Some Reflexions on The Oresteia (1st. Publ.: 1963). In: *The writings of Melanie Klein* – vol. III. London: The Hogart Press. pp.275 – 299.

LEFKOWITZ, J. (2003). *Ethics and Values in Industrial-Organizational Psychology*. London: LEA – Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

LEWIN, K. (1975). *Problemas de Dinâmica de Grupo* (1ª. public.: 1939). 2ª. ed. São Paulo: Editora Cultrix.

LEWIN, K. (2001). Conduta, conhecimento e aceitação de novos valores (1ª. public.: 1945). In: P S. OLIVEIRA (Org.). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Editora Hucitec, pp. 197-208.

MARTINS, C. (1986). Prólogo. In L. C. OSÓRIO (Org.) *Grupoterapia Hoje*. Porto Alegre: Artes Médicas. pp. 9-12.

MATTÉI, J. F. (2001). *A barbárie interior – ensaio sobre o i-mundo moderno*. (Trad. de Isabel Maria Loureiro). São Paulo: Editora Unesp.

MELLO FILHO, J. (2007). Grupos de Reflexão: de Balint a Luchina. In J. MELLO FILHO & Cols. *Grupo e Corpo: psicoterapia de grupo com pacientes somáticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 99-111.

MENZIES, I. (1976). *O funcionamento das organizações como sistemas sociais de defesa contra a ansiedade*. (EAESP-FGV, Arakcy Martins Rodrigues, tradução e adaptação. Publ. original em 1970. Título original: *The functioning of organizations as social systems of defence against anxiety*: Tavistock Institute of Human Relations). São Paulo: EAEPS-FGV, 56 p.

MISSENARD, A. (1994a). Prefácio. In A. MISSENARD et al. *A Experiência Balint: história e atualidade* (título original: (1982) *L'expérience Balint: histoire et actualité*, trad. de Nelson da Silva Junior) São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. V-VII.

MISSENARD, A. (1994b). Entre Psicanálise e Medicina: Michael Balint. In A. MISSENARD et al. *A Experiência Balint: história e atualidade* (título original: (1982) *L'expérience Balint: histoire et actualité*, trad. de Nelson da Silva Junior). São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 1-7.

MISSENARD, A. (1994c). Médicos se formam (Ensaio sobre o processo psíquico nos grupos Balint). In A. MISSENARD et al. *A Experiência Balint: história e atualidade* (título original: (1982) *L'expérience Balint: histoire et actualité*, trad. de Nelson da Silva Junior). São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 171-186.

MONEY-KYRLE, R. (1996). Psicanálise e ética – A transferência de um problema ético da filosofia para a ciência. In R. MONEY-KYRLE. *Obra Seleccionada de Roger Money-Kyrle*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

MOREAU-RICAUD, M. (2000). *Michael Balint: Le renouveau de l'Ecole de Budapest*. Ramonville Saint-Agne: Erès.

MOSCOVICI, F. (2007). Transformação do grupo em equipe. In F. MOSCOVICI. *Equipes dão certo*. (11ª. ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.

ORTEGA y GASSET, J. (1989). *A rebelião das massas*. (Trad. Artur Guerra). Lisboa: Relógio D'Água.

PEIXOTO JUNIOR, C. A. (2006). Do narcisismo ao amor primário: Balint e a gênese dos processos de subjetivação. *PSYCHÊ*, Ano VII, Nº 11.

PRILLELTENSKY, I. (1994). Industrial / Organizational Psychology, in I. PRILLELTENSKY. *The morals and Politics of Psychology – psychological discourse and the status quo*. New York: State University of New York Press, pp. 131-149.

SALINSKY, J. (2008). Como os grupos Balint têm mudado ao longo de 57 anos: objectivos e expectativas. *Revista Portuguesa de Clínica Geral*; 24:526-30.

SAPIR, M. (1994). O Grupo Balint: Passado e Futuro, in A. MISSENARD et al. *A Experiência Balint: história e atualidade* (título original: (1982) *L'expérience Balint: histoire et actualité*, trad. de Nelson da Silva Junior). São Paulo: Casa do Psicólogo. pp.109-134.

SOBOLL, L.A.P. (2008). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

SPECTOR, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. (Trad. Solange Aparecida Visconte). São Paulo: Saraiva, Cap. 12, pp 457 - 489.

STEWART, H. (2007). *Michael Balint – Object Relations Pure and Applied* (1rst. Publ. 1996, Repr. 2007). London: Routledge.

WHYTE, W. H. (2002). *The Organization Man*. Philadelphia: Penn-University of Pennsylvania Press.

ANEXO A - Cópia das notícias encontradas no Site WWW.assediomoral.org em 2-07-2009

Notícias

Assédio moral, discriminação, constrangimentos e coação

Comércio

[Empresa de Curitiba força funcionários a confessar autoria de furto](#) Encaminhados à delegacia, funcionários foram obrigados a confessar

Universidade

[Unirio cria normas que coíbem o assédio moral](#) Universidade é a primeira no Brasil nesse combate

[Ordem de Serviço da Unirio](#) Estabelece procedimentos que devem ser adotados em casos de assédio moral

Indústria

[Funcionárias denunciam GM por assédio moral](#) General Motors de São Caetano teria forçado funcionárias a aderir a programa de demissão voluntária

[GE-Dako é acusada de coagir e assediar parentes de seus funcionários](#) Através de telegramas enviados a parentes de funcionários em greve, empresa ameaça com retaliações e demissões

[GE-Dako demite 51 funcionários alegando justa causa](#) A indústria de fogões é acusada de coação e assédio moral na Justiça do Trabalho de Campinas

[Empresa Nitriflex obriga funcionários a desistirem de ação e é punida](#) Tribunal Regional do Trabalho condena empresa por dano moral coletivo

[SESI-RJ é condenado por causar prejuízo moral a funcionária](#) Funcionária sofreu rebaixamento funcional quando cargo que exerceu durante 20 anos teve sua remuneração dobrada

[AmBev é processada por assédio moral coletivo no Rio Grande do Norte](#) Empresa submetia funcionários que não atingissem as metas a situações vexatórias

[Ambev é processada por ex-empregado, que sofria maus-tratos e humilhações](#) Tribunal Regional do Trabalho de Sergipe fixa indenização em R\$ 70 mil

[Indústria de bebidas Frevo Brasil é acusada de assédio moral](#) Acusações de assédio moral, ofensa à dignidade, constrangimento, discriminação racial e um pedido indenizatório de R\$ 10 milhões

[Ambev designa funcionário alcoólotra para função de degustador](#) Tribunal Regional do

Trabalho obriga empresa a reparar funcionário em R\$ 100 mil

[Ambev impede funcionário de trabalhar após retorno](#) Empregado volta após acidente de trabalho e é impedido até mesmo de entrar nas dependências da Empresa

[AmBev falta à audiência de conciliação de processo em que é acusada de assédio moral](#) A reunião fixaria acordo nacional relativo às repetidas condenações por assédio moral contra trabalhadores da empresa

[Ambev é processada por assédio moral na Paraíba](#) Ministério Público do Trabalho entra com ação civil pública contra a companhia de bebidas e pede indenização de R\$ 1 milhão

Educação - Cultura - Arte

[A mão-de-obra mais barata do mercado: a da mulher negra](#) Pesquisa associa gênero e cor de pele ao assédio moral no trabalho

[Assédio moral no Museu Nacional de Belas Artes do Rio de Janeiro - MNBA](#) Os servidores do Museu de Belas Artes receberam notificação da direção solicitando que todos os ofendidos relatassem os fatos.

[Denúncia de possível prática de assédio moral no Museu de Arte Religiosa e Tradicional \(MART\)](#) Documento relata as humilhações e constrangimentos sofridos em virtude do comportamento da chefia da casa

[Encontro em Cabo Frio debate os possíveis casos de assédio moral no setor da Cultura](#) Diretores do Sintrasef participam a pedido dos servidores do Museu de Arte Religiosa e Tradicional (MART)

[Sintrasef e Iphan discutem assédio moral](#) Os servidores saíram da reunião com a garantia de que um inquérito administrativo seria instalado para apurar os relatos.

Outros

[Chefes injustos provocam pressão alta, é o que aponta pesquisa](#) Estudo inglês aponta que a convivência com padrões intratáveis aumenta chances de ataques cardíacos e derrames

[Relatório da OIT aponta pior crise de emprego em 25 anos](#) O estudo também mostra um aumento do mercado de trabalho informal, com 7 em cada 10 novos empregos criados na região, entre 1990 e 2002

[Até que ponto as emoções estão ligadas à saúde física?](#) Mente e corpo, concordam agora psicólogos e neurologistas, não são tão diferentes

[Funcionária da Petrobrás protesta acorrentada à passarela na Bahia](#) Empresa reconhece que de 30 a 40% dos trabalhadores estão sofrendo ou conhecem casos de assédio moral na organização

[Petrobrás reconhece assédio moral nos trabalhadores](#) Mais de 30% dos trabalhadores pesquisados mencionaram ter presenciado situações de assédio moral no ambiente de trabalho

Bancos

[Manifestação contra assédio moral no HSBC](#) Sindicato dos Bancários faz protesto em frente à agência bancária

[Gênero e cor da pele interferem na carreira nas instituições bancárias](#) Pesquisa realizada no ABN Amro revela que mulheres e negros ocupam postos mais baixos e recebem menos

[Banco é condenado por hostilizar funcionária grávida](#) Tribunal Superior do Trabalho condena Banco Progresso a pagar indenização a ex-funcionária

[Unibanco impede funcionária de exercer trabalho](#) Justiça do Trabalho reconhece direito de indenização de bancária impedida de exercer função

[Unibanco é condenado por assédio moral e sexual](#) Pressão por metas ridicularizava bancários e gerência usava termos pejorativos no tratamento das bancárias

[Unibanco é condenado a pagar indenização de R\\$ 2 milhões](#) Ex-executivo do banco alega ter sofrido assédio moral e ganha indenização

[Manifestação contra assédio moral pára agência do Bradesco em Sumaré](#) Sindicato dos Bancários de Campinas e Região impõe paralisação à agência bancária

[Banco do Brasil é condenado em R\\$ 200 mil em mais uma ação por assédio moral](#) Justiça do Trabalho condenou pela terceira vez o Banco do Brasil a pagar indenização de R\$ 200 mil por danos morais

[BB: superintendente da São Paulo I "oficializa" assédio moral](#) Banco estabelecia metas e punições para não cumprimento

[Juiz condena BB a pagar R\\$ 200 mil por 'assédio moral'](#) Tribunal Regional do Trabalho da 10ª região, condenou o Banco do Brasil a pagar indenização

[BB é condenado a reintegrar empregada discriminada por sofrer de depressão!](#) Bancária começou a sofrer de depressão no ano anterior a sua demissão

[Assédio moral no Banco Itaú de Catanduva](#) A categoria está adoecendo pelas más condições de trabalho e metas abusivas impostas pelas instituições financeiras.

Transportes

[DMTU/DF e prestadora de serviços condenados por assédio moral](#) Tribunal Regional do Trabalho estabelece em R\$ 100 mil valor a ser pago em conjunto

[Assédio Moral no Metrô Paulista](#) A omissão da empresa só tem reforçado o comportamento dos assediadores e estimulado o surgimento de outros.

Militância e poder - resistência sindical

[Dois sindicatos da Bahia aprovam cláusula que coíbe o assédio moral](#) Em convenção conjunta Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Químico Petroleiro e Sindicato das Indústrias de Material Plástico se comprometem a coibir o assédio moral

[Proposta de emenda ao Plano de Lutas da CUT no 10º CECUT-SP](#) Sindicato dos Químicos e Plásticos de SP submete proposta de emenda com inclusão do tema do assédio moral

[Assédio moral entra no Código de Ética das empresas](#) Leia trecho do Código de Ética da Petrobras sobre o tema

[A Prefeitura vai punir com multa chefes injustos](#) Servidor municipal que praticar assédio moral pode ser afastado ou punido com multa de R\$ 1.074 mil

[Resoluções do "Seminário Assédio Moral: suas ocorrências e conseqüências"](#) Em seminário realizado em agosto de 2003, o Sindicato dos Bancários do Ceará aprova medidas a serem adotadas

[Funcionários do BB aprovam itens sobre assédio moral em congresso](#) Itens do XIV Congresso Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil referentes à assédio moral

[Resolução sobre assédio moral aprovada em congresso em Luziânia, GO](#) II Congresso da Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Municipal (CONFETAM) condena assédio moral

[SIPAT - Semanas Internas de Prevenção de Acidentes do Trabalho](#) Palestras sobre o tema assédio moral no trabalho em várias instituições

[Vitória inédita no meio jornalístico](#) Sindicato dos Jornalistas de Minas pede criação de comissões para apurar denúncias de assédio moral

Notícias

[Empresa indeniza por impedir funcionário de ir ao banheiro](#) Empresa de telemarketing terá de pagar R\$ 4 mil por danos morais mais R\$ 2,8 mil por litigância de má-fé

[Novo grupo de estudo sobre assédio moral em Curitiba](#) Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado do Paraná forma grupo de estudo

[Manifestações contra o veto do governador de São Paulo](#) Diversas pessoas estão se manifestando contra veto de governador Alckmin à lei sobre assédio moral

[Governador de São Paulo, Geraldo Alckmin, veta lei contra assédio moral](#) Projeto de lei foi iniciativa do deputado Antonio Mentor

[Pesquisa realizada no Banespa revela clima de violência moral institucional](#) Realizada por Margarida Barreto, pesquisa detecta um clima de violência moral institucional, durante processo de compra do Banespa pelo banco espanhol Santander

[Palestra sobre violência no trabalho, acontece no Ministério Público do Trabalho](#) Coordenadora do Programa de Combate à Violência no Trabalho, Verônica Lopes, ministra a palestra

[Matéria especial: assédio moral na Justiça do Trabalho](#) Apesar da recorrência de casos, o assédio moral ainda não está tipificado no Código Penal brasileiro

Limites do poder: projeto muda a lei de abuso de autoridade A autoridade que submeter pessoa sob sua guarda a constrangimento ou vexame poderá ser criminalmente processada e pegar até oito anos de prisão

Situação vexatória - Empresa é condenada por instalar câmera em banheiro Tribunal Superior do Trabalho condena por dano moral empresa que instalou câmeras no banheiro de funcionários

Violação de privacidade - Empresa é condenada por instalar câmera em banheiro Tribunal Superior do Trabalho condena empresa a pagar R\$ 1,2 mil a ex-funcionário

Em São Paulo, empresa é condenada por limitar tempo de uso do banheiro 53ª Vara do Trabalho de São Paulo condenou a empresa TNL Contax a pagar R\$ 6,8 mil

Em Brasília, empresa é condenada por limitar tempo de banheiro Tribunal Regional do Trabalho multa em R\$ 3 mil empresa que limitava em 5 minutos por dia tempo de ida ao banheiro

Assédio Moral: já há seguro Seguradora multinacional lança a primeira apólice que garante o pagamento às empresas de ações indenizatórias movidas por assédio moral, sexual e discriminação no ambiente de trabalho

187 casos de assédio moral estão sendo investigados pelo MPT em Salvador O procurador do MPT Manoel Jorge e Silva Neto explica por que os casos ainda não devem ser divulgados.

Funcionários da Petrobras denunciam assédio moral na empresa No Ministério Público do Trabalho da Bahia (MPT-BA), existem 18 queixas desse tipo de crime contra a Petrobras.

Denúncias de assédio moral já surtem efeito no Brasil Doação da AMBEV faz parte de indenização por dano moral coletivo no valor de R\$ 1 milhão.

"A sensação é a de que você trabalha com um inimigo" Lúcia (nome fictício) conta como o assediador agia sobre ela.

Sargento da PM da Bahia denuncia abuso de poder na corporação "As arbitrariedades e o assédio moral são práticas comuns na corporação"

Ato político contra a violência moral na Petrobras O Ato coincidiu com a atividade promovida pelo Sindicato pela abertura das negociações do Acordo Coletivo de 2008.

Magistrados e vítimas querem lei que defina assédio moral A falta de regulamentação e de limites claros prejudica o trabalhador e até mesmo o empregador

Casos de assédio moral crescem na crise Competição e dificuldades nas empresas se acentuam, podendo gerar situações de assédio

Coação moral pode gerar indenização Senador Inácio Arruda apresenta ao Senado dois projetos de lei correlatos que tratam da coação moral ou assédio no trabalho.

Brasil gasta R\$ 42 bilhões com acidentes de trabalho por ano Investimento em análises dos

acidentes de trabalho é instrumento fundamental de prevenção

O uso deste material é livre, contanto que seja respeitado o texto original e citada a fonte: www.assediomoral.org

**ANEXO B – Formulário de Encaminhamento do Projeto de Pesquisa ao Comitê de
Ética**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA-CEPH

FORMULÁRIO DE ENCAMINHAMENTO

USO EXCLUSIVO DO COMITÊ
PROTOCOLO Nº.....:

RECEBIDO EM: ____/____/____

DADOS DA PESQUISA

TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA:

*A VIOLÊNCIA NAS RELAÇÕES DO LÍDER COM SUAS EQUIPES E A HUMANIZAÇÃO
DESSAS RELAÇÕES A PARTIR DE UMA ÉTICA HUMANISTA.*

Breve Resumo do projeto de pesquisa:

O nosso propósito é utilizar os conteúdos que serão obtidos em um processo de intervenções grupais para servirem como dados de pesquisa do projeto de doutoramento. Trata-se de intervenções grupais aplicando a modalidade de fundamentação psicanalítica criada por Michael Balint. Os participantes serão profissionais ocupantes de cargos de liderança em organizações de trabalho. Será realizada a análise de relatos de casos trazidos por eles, cujos conteúdos se refiram às suas relações com as pessoas subordinadas. O objetivo das intervenções grupais é analisar as relações do líder com suas equipes para compreender os fatores que dificultam o exercício da liderança e estimulam os comportamentos de manipulação e as atitudes agressivas. Temos o propósito de promover a complementação da formação em liderança. Título do programa: “Encontros de Líderes para a humanização das relações com suas equipes”.

QUESTÕES ÉTICAS ENVOLVIDAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS RELATIVOS A ESSAS QUESTÕES:

As questões da ética surgem na medida em que não possa ser assegurado o sigilo dos conteúdos e a não-identificação dos participantes e das empresas, bem como evitar a intromissão dos interesses empresariais. Procedimentos adotados:

- a) Será solicitado dos participantes o sigilo quanto à identificação dos participantes do grupo e das empresas, quando estiverem em ambientes externos ao próprio grupo.
- b) Somente permitiremos a participação de uma única pessoa por empresa e/ou instituição.
- c) Uso de formulário de consentimento livre e esclarecido (modelo anexo).
- d) Ao usarmos os conteúdos assim obtidos para a elaboração da tese de doutoramento bem como para outras publicações, não identificaremos os participantes nem as organizações.

IDENTIFICAÇÃO DE INTERESSES DE ORDEM FINANCEIRA REAIS E/OU POTENCIAIS DO PROJETO:

ESTE TEMA APRESENTA GRANDE INTERESSE PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS DESEJOSAS DE INTERFERIR NA PRODUTIVIDADE E NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES SEM CONSIDERAR O CAMPO DA SAÚDE OCUPACIONAL. PORTANTO, É DESACONSELHÁVEL BUSCAR SEU PATROCÍNIO. RESSALTAMOS, ENTRETANTO, QUE OS PARTICIPANTES RECEBERÃO UM SERVIÇO CONSTITUÍDO PELA FORMAÇÃO COMPLEMENTAR EM LIDERANÇA, O QUE IMPLICA EM CUSTOS, QUE ESTAMOS DEBATENDO NO PROJETO QUE SEGUE ANEXO A ESTE DOCUMENTO DE ENCAMINHAMENTO.

PATROCINADORES: **NÃO HÁ.**

ESCLARECIMENTOS SOBRE OS DADOS DA PESQUISA:

AS SESSÕES SERÃO TRANSCRITAS E OS CONTEÚDOS ANALISADOS PELO COORDENADOR/PESQUISADOR EM CONJUNTO COM OS OBSERVADORES DO GRUPO. OS PARTICIPANTES TERÃO ACESSO AO CONTEÚDO CONDENSADO MEDIANTE A REALIZAÇÃO DE UM ENCONTRO ESPECIAL EM QUE SERÃO APRESENTADAS AS CONCLUSÕES PARA A TESE DE DOUTORAMENTO. O CONJUNTO DO MATERIAL CONSTITUÍDO PELOS RELATOS, FORMULÁRIOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E RELATÓRIOS DE ANÁLISE E DE DESEMPENHO SERÁ MANTIDO SOB A GUARDA DO PESQUISADOR.

FINALIDADE DA PESQUISA:

Iniciação Científica () Mestrado () Doutorado (X) Pesquisa científica regular ()
Aplicação Tecnológica ()

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA-CEPH

FORMULÁRIO DE ENCAMINHAMENTO

USO EXCLUSIVO DO COMITÊ
PROTOCOLO Nº.....:

RECEBIDO EM: ____/____/____

DADOS DO PESQUISADOR:**PESQUISADOR:**

NOME: JUAN ADOLFO BRANDT
 IDENTIDADE: 4.130.896-7 CPF: 019.177.141-49
 NACIONALIDADE: BRASILEIRO
 ENDEREÇO: RUA TANABI, 59 – ÁGUA BRANCA
 CIDADE: SÃO PAULO UF: SP CEP: 05002-010
 TEL (11) 3862-6543 FAX: 3862-6543 EMAIL: JUABRAN@TERRA.COM.BR
 MAIOR TITULAÇÃO: MESTRE
 INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE: PST

ORIENTADOR: (QUANDO, QUANDO HOUVER)

NOME: SUELI DAMERGIAN
 IDENTIDADE: RG nº 3264648 – SSP/SP CPF: 040.954.058-72
 NACIONALIDADE: BRASILEIRA
 ENDEREÇO: AV. PROF. MELLO MORAES, 1721
 CIDADE: SÃO PAULO UF: SP CEP: 05508-900
 TEL: 11- 3091-4184 FAX: 11-3091-4460 EMAIL: SUELIDAMERGIAN@UOL.COM.BR
 MAIOR TITULAÇÃO: PROFESSORA LIVRE DOCENTE
 INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE: USP – IP - PST

INSTITUIÇÃO ONDE SERÁ REALIZADO O PROJETO:

NOME: NESME – NÚCLEO DE ESTUDOS EM SAÚDE MENTAL E PSICANÁLISE DAS
 CONFIGURAÇÕES VINCULARES
 ENDEREÇO: RUA TUPI, 590 - PACAEMBU
 CIDADE: SÃO PAULO UF: SP CEP:
 01233-001
 ÓRGÃO /UNIDADE: PST
 TEL: 3826-3717 FAX: 3827-3717 EMAIL: NESME@NESME.COM.BR

TERMO DE COMPROMISSO (DO RESPONSÁVEL DA INSTITUIÇÃO)

DECLARO QUE CONHEÇO E CUMPRIREI OS REQUISITOS DA PORTARIA IP-27/03 DE 16/04/03 E SUAS COMPLEMENTARES E COMO ESTA INSTITUIÇÃO TEM CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA PROJETO, AUTORIZO A EXECUÇÃO.

NOME: BETTY SVARTMAN

CARGO: PRESIDENTE DO NESME

CARIMBO:

Data: 17 / 02 / 2009

Assinatura:

ASSINATURA (CARIMBO) CHEFE DO DEPARTAMENTO

DECLARO QUE CONHEÇO E CUMPRIREI OS REQUISITOS DA PORTARIA IP-27/03 DE 16/04/03 E SUAS COMPLEMENTARES.

ASSINATURA DO PESQUISADOR

ASSINATURA(CARIMBO) ORIENTADOR

Universidade de São Paulo – USP

Projeto de Pesquisa
Instituto de Psicologia
Projeto de pesquisa

Data: 17/02/2009

Título do projeto de pesquisa:

A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir de uma ética humanista.

Finalidade da pesquisa:

Tese de Doutorado.

Proponente:

Juan Adolfo Brandt. Estudante de pós-graduação no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da USP – São Paulo/SP.

Professora orientadora:

Professora Doutora Livre-docente Sueli Damergian.

Instituição em que será desenvolvido o projeto:

NESME: Núcleo de estudos em saúde mental e psicanálise das relações vinculares.

Descrição:

Esta pesquisa envolve os campos teórico e prático da Psicanálise das Relações Vinculares. Será desenvolvida mediante a análise e debate a respeito de conteúdos obtidos em um processo de intervenção psicológica na modalidade grupal que receberá o seguinte título: Encontros de líderes para a humanização das relações com suas equipes.

Os participantes serão profissionais que ocupam cargos de liderança em organizações de trabalho. O objeto do trabalho grupal será constituído pela análise de relatos de caso trazidos ao grupo pelos participantes. Esses relatos referir-se-ão às dificuldades presentes nas relações desses profissionais com as pessoas a eles subordinadas, ou seja, os componentes de suas equipes de trabalho. Nesse sentido, serão analisados no grupo os fatores que perturbam negativamente essas relações, fatores esses que podem decorrer do campo institucional do trabalho, bem como do organizacional. Além disso, aspectos da inter-subjetividade e da intra-subjetividade.

No grupo temos o propósito de contribuir para uma reflexão conjunta a respeito dessas relações, os aspectos que as prejudicam e a rigidez presente nos líderes, o que indica automatismos que levam à repetição de formas de atuação que são ineficazes para os relacionamentos. Desta forma, estaremos atuando em busca do que denominamos *flexibilizar as formas de relacionar-se dos ocupantes de cargos de comando*.

Além disso, contamos com os conhecimentos que obtivemos em experiências grupais anteriores que também contaram com a participação de líderes formais do trabalho, nas quais foi evidenciado que quando esses profissionais encontram dificuldades para liderar, podem socorrer-se de atuações violentas junto aos seus subordinados de modo a promoverem o comprometimento dessas pessoas com as metas organizacionais. Levando em consideração esses conhecimentos, temos o propósito de provocar no grupo a reflexão sobre esse nexo entre violência e dificuldades para liderar e assim buscar formas de atuação fundadas em uma ética humanista.

Os participantes podem obter nesse processo grupal uma complementação na formação em liderança. Será esse seu benefício.

Para o pesquisador, o benefício será a obtenção de dados representados por conteúdos trabalhados nesse grupo, para subsidiar as suas pesquisas voltadas para estabelecer as bases de um *setting* grupal que permita a complementação na formação em liderança.

Justificativa:

O mundo do trabalho vem se tornando extremamente competitivo ao incentivar o sucesso pessoal acima de tudo, que não leva em consideração o outro existente nas relações. Nessa busca do sucesso nos negócios, na profissão, na imagem pessoal, na auto-satisfação narcísica, o indivíduo se isola dos afetos e compete com aqueles que o rodeiam. O outro é visto como um concorrente disposto a retirar-lhe alguma coisa ou impedi-lo de obter o que procura. O sujeito substitui os sentimentos de solidariedade, empatia e amizade e mesmo de amor por outros que trazem a carga negativa da desconfiança, ciúme, inveja e conseqüentemente, a necessidade de afastar o outro que não é útil ou é temido. A disputa toma conta do espaço das relações.

Ao mesmo tempo, o sujeito no trabalho se coloca na condição de permitir-se ser cobrado por seus chefes que estão em busca do resultado que possa garantir-lhes o seu próprio sucesso; e simultaneamente, esse indivíduo que é cobrado dessa forma tende a cobrar-se também, e

intensamente, quanto ao próprio desempenho e competências, de modo a assegurar para si mesmo a sobrevivência nesse ambiente.

Estão presentes processos psíquicos persecutórios intensos na medida em que as pessoas se sentem ameaçadas em suas expectativas de realização dessa forma de ser narcísica que a sociedade de consumo propõe como medida de felicidade. Essa condição típica do ambiente exacerbadamente competitivo dificilmente permite a existência de um “espaço” para a elaboração a respeito das próprias competências e potenciais. O conflito se estabelece no campo interno do psiquismo e pode se deslocar para o campo externo, implicando em uma exo-atuação que se apresenta por meio de discussões inócuas, ofensas, agressões verbais, isolamento, “esfriamento” da relação, punições, exclusões, atos mais violentos ainda contra os outros e contra si mesmo.

Muitos conflitos permanecem disfarçados, as vítimas em sofrimento, isoladas. Podem decorrer frustrações, ansiedade, processos maníacos, depressivos, compulsões e patologias psicossomáticas.

As respostas da organização do trabalho podem variar desde um apoio precário que dificilmente leva em conta o quadro clínico de modo adequado, até a exacerbação de processos persecutórios. Os trabalhadores não encontram na psicologia organizacional opções para elaborar as suas dificuldades ou incompatibilidades ou mesmo frustrações, de modo a estabelecer uma relação com as exigências do trabalho que seja minimamente razoável para os aspectos de sua subjetividade.

A mudança na forma de atuar dos líderes formais pode ser viabilizada mediante a participação em processos grupais de base psicanalítica, na medida em que for facilitado o *insight* psicoterápico que “abra as portas” para novas formas de relacionamento entre líderes e subordinados. Mas processos assim devem ser realizados em ambiente externo às organizações, justamente para reduzir a influência do poder organizacional sobre a liberdade desses trabalhadores.

Objetivo:

O objetivo da pesquisa é investigar sobre as bases de um **setting grupal** que permita a complementação da formação de líderes facilitando-lhes a aprendizagem de formas de atuação flexíveis e fundadas em uma ética humanista a partir do insight sobre o nexos entre atuações violentas do líder e as suas dificuldades em liderar.

Enfatizamos que o objetivo para os participantes do grupo é propiciar-lhes uma complementação na formação em liderança de modo a facilitar o desenvolvimento de seus potenciais para flexibilizar as atuações nas relações com seus subordinados e pautar suas atuações em uma ética humanista.

Método:

Nosso método pode ser estruturado em duas partes. A primeira parte é constituída pelo grupo de reflexão fundamentado na técnica psicanalítica aplicando a experiência Balint. A segunda parte é constituída pela análise dos conteúdos obtidos nesse grupo de modo a verificar a viabilidade do próprio modelo de intervenção grupal que será aplicado ou propor os ajustes que venham a ser necessários. Nesse sentido temos como referência também as experiências que realizamos anteriormente, em 2006 e 2007 no LAPSO-PST-IP-USP com grupos de profissionais.

Serão realizados 12 encontros de grupo, ocorrendo sempre uma vez por semana, tendo cada encontro a duração de 1h30. O grupo será constituído por um máximo de 15 participantes, além do coordenador e até dois observadores.

Os profissionais que ocupam cargos de liderança serão convidados a participar do grupo mediante o envio de mala-direta direcionada aos profissionais de RH e a profissionais que já participaram de processos grupais com o coordenador. Também faremos a divulgação junto a ex-alunos do coordenador e da instituição em que será realizado o processo grupal.

O processo de seleção e inscrição seguirá as seguintes etapas:

- a) Encaminhamento de currículo resumido do candidato comprovando experiência em liderança.
- b) Entrevista com o coordenador do projeto, quando será esclarecido tratar-se de uma formação aplicando a experiência Balint e que os conteúdos analisados poderão ser usados para a tese de doutoramento bem como para publicações científicas.
- c) Assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nota: não será permitida a participação de mais de uma pessoa por organização de trabalho, de modo a assegurarmos a confidencialidade e evitarmos a exacerbação de defesas que são movimentadas pelo temor da persecutoriedade.

Identificação de interesses de ordem financeira reais e/ou potenciais do projeto:

Temos algumas considerações para debater neste tópico.

As organizações empresariais apresentam grande interesse pelo tema de nossa pesquisa na medida em que estão sempre desejosas de interferir na produtividade e no comprometimento dos trabalhadores sem considerar o campo da saúde ocupacional. Essa questão nos afasta da possibilidade de buscarmos qualquer forma de patrocínio por parte dessas organizações.

Por outro lado, devemos reconhecer que temos custos com a realização deste programa.

Lembramos que os participantes estarão se inscrevendo em um programa de formação complementar em liderança, que está recebendo o título: “Encontros de líderes para a humanização das relações com suas equipes”. Eles atendem a um chamado para participar prioritariamente desse programa de formação e não a um chamado para participar de uma pesquisa. O método foi definido previamente, a partir do desenvolvimento de experiências grupais realizadas anteriormente, pelo autor que sustenta o método e pelo proponente desta pesquisa. Os conceitos estão determinados e a forma de atuação também. Os participantes de nossos grupos não estarão ocupando o lugar de cobaias ou então o lugar de informadores sobre processos psíquicos em um projeto que ainda não tem suporte no campo teórico e na experiência. Pelo contrário, estarão participando de um programa de treinamento conhecido e reconhecido que estará sendo validado.

Adicionalmente, devemos enfatizar que esses participantes pertencem também a um segmento com formação intelectual diferenciada.

Por outro lado, a pesquisa para o doutorado se completa a posteriori, quando realizamos em outro momento a análise dos conteúdos trabalhados no grupo de agora e em outros grupos anteriores. Portanto, o envolvimento do participante com a pesquisa não é proposta como forma de seduzi-lo para contribuir. Ela decorre da inscrição no programa de formação.

É exigido dos participantes que estejam ocupando cargos de liderança em organizações do trabalho. Trata-se de profissionais que são remunerados dentro de faixas salariais privilegiadas em relação ao restante da sociedade brasileira. Não teremos no grupo, profissionais das classes sociais de baixo poder aquisitivo.

Quando desenvolvemos um programa semelhante no LAPSO-PST-IP-USP, durante os anos de 2006 e 2007, envolvendo a formação de seis grupos Balint, não houve qualquer cobrança. Consideramos que esse fator pode ter influenciado o resultado de nossas pesquisas uma vez que esses profissionais estão habituados a receber treinamentos que envolvem custos elevados pagos pelas empresas ou pessoalmente por eles. Essa questão se torna relevante na medida em

que adotamos o método clínico e atuamos privilegiando o campo transferencial, bem como o preço assim como o seu pagamento são vistos na psicanálise como um dos aspectos privilegiados que interferem na transferência.

Além disso, consideramos importante ressaltar que o autor que sustenta esse método, Michael Balint, propõe que todos os participantes ocupem no grupo o lugar de pesquisadores, tal como está o próprio coordenador, que neste caso se diferencia somente pelo domínio da técnica de intervenção grupal, mas se assemelha aos outros participantes ao desconhecer a priori os fatores que interferem nas relações nos casos que são debatidos no grupo e no interesse em pesquisar no grupo formas adequadas de relacionamento profissional.

Aliás, ressaltamos que no grupo o objetivo é permitir o desenvolvimento do potencial dos participantes para flexibilizar as atuações nas relações com as suas equipes. Já o objetivo da pesquisa é estabelecer as bases de um *setting* grupal, para o que serão consideradas as ocorrências no grupo, bem como ocorrências de outros grupos e discussões diversas envolvendo o tema. São objetivos que se complementam, mas são específicos.

Propomos que os participantes contribuam com uma taxa cobrada para esse trabalho de formação complementar em liderança. O valor será de R\$30,00 para cada encontro.

Consideramos que esse valor é baixo para esse público, mas permite estabelecer uma relação que minimiza certo desconforto envolvendo, de um lado o coordenador e os observadores e, de outro lado, os demais participantes, na medida em que é evitado que o coordenador e os observadores possam ficar na condição de estar oferecendo gratuitamente um serviço de valor para uma população que não é carente. A arrecadação obtida custeará as despesas da instituição e os custos do coordenador bem como dos observadores.

Não devemos esquecer que o *setting* grupal que pretendemos estabelecer com a pesquisa poderá ter como um dos fatores importantes a ser considerado em sua aplicabilidade, a necessidade de poder ser acessado por profissionais que ocupam cargos de liderança que possam custeá-lo pessoalmente, pois não devemos, por questões éticas, aceitar em princípio, o custeio realizado pelas organizações empresariais. O pagamento realizado pelo próprio participante será um dos fatores que estarão fundamentando o processo após a sua validação. Todo participante poderá abandonar o grupo a qualquer tempo, encerrando-se imediatamente o compromisso quanto aos pagamentos.

Não será permitido que esse pagamento seja realizado pelo empregador, para evitarmos a intromissão de interesses externos ao grupo.

Aspectos metodológicos do processo grupal que será aplicado:

Balint desenvolveu importante campo teórico a partir de sua clínica individual e ao trabalhar com grupos de médicos. Propôs alguns conceitos que consideramos necessários para a compreensão das relações objetais e que se apresentam na transferência no espaço da clínica e se traduzem no campo dos relacionamentos em geral. Os conceitos propostos por Balint que estarão presentes em nosso *setting* grupal são os seguintes:

Estado de amor primário, que indica uma condição regressiva a um estado de total harmonia na relação objetal.

Ocnofilia, que representa a tendência de aferrar-se ao objeto.

Filobatia, que representa a tendência a administrar a relação objetal mantendo certa distância em relação ao objeto, a partir do desenvolvimento de *skills* apropriados.

Estado de falta básica, que indica, em processo regressivo, o retorno a um estado pré-edípico, e portanto se caracteriza pelo reduzido desenvolvimento do campo verbal.

Automatismos, que indicam o recurso repetitivo a formas de atuação ineficazes de origem ocnofílica ou filobática.

Transferência pública, que está relacionada aos conteúdos que são comuns a um campo profissional; portanto não expõem aspectos da intimidade. A **transferência pública** se distingue da **Transferência privada** que envolve conteúdos da intimidade expondo os participantes no grupo. Esta última deve ser privilegiada na clínica psicoterápica enquanto a anterior é aplicada tipicamente na clínica grupal de formação.

Flash, que indica um evento de profunda compreensão mútua entre duas pessoas em relação profissional na qual uma delas ocupa a posição de auxiliar a outra na compreensão de seu sofrimento. Esse conceito foi aplicado por Balint aos casos que ocorrem entre médico e paciente quando ambos conseguem ter essa compreensão mútua da causa e das dificuldades envolvidas no sofrimento do paciente.

Novo começo, que indica a possibilidade de mudança na forma de relacionar-se quando o sujeito regride ao estado de falta básica.

O grupo Balint é caracterizado como de formação e não de psicoterapia, porém ocorrem efeitos psicoterápicos importantes e ao mesmo tempo limitados. Limitados porque são restritos ao campo das relações profissionais e importantes porque facilitam mudanças nas atuações.

Aspectos metodológicos do processo de análise de conteúdos visando a elaboração da tese

Os conteúdos obtidos no grupo serão transcritos por observadores. Esse material será debatido em conjunto pelo coordenador/pesquisador com os observadores. Será analisado ainda o material obtido anteriormente em outros seis grupos Balint que organizamos no LAPSO-PST-IP-USP. O referencial teórico que sustentará essa análise dos conteúdos virá da leitura da obra de Michael Balint e ainda textos selecionados de Roger Money-Kyrle, Melanie Klein, Ronald D. Laing, Isabel Menzies, E. Jaques e Sueli Damergian.

Condições materiais para a realização do projeto:

Os trabalhos grupais serão realizados no NESME – Núcleo de Estudos em Saúde Mental e Psicanálise das Configurações Vinculares, sito à Rua Tupi, 590, Pacaembu, São Paulo-SP, cep 01233-001 – telefone 3826-3717. As reuniões de análise também serão realizadas no NESME.

Ética:

As questões éticas envolvidas referem-se à necessidade de sigilo envolvendo a identificação dos participantes e de seus empregadores, bem como aos aspectos éticos que devem nortear as intervenções grupais, mormente da Psicanálise. Um aspecto relevante consiste em assegurarmos que não haverá intromissão de terceiros no processo. Isso é obtido na medida em que o processo grupal será desenvolvido em ambiente externo às organizações empresariais sem nenhum patrocínio da parte delas. Será assinado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Também asseguramos que o material obtido no processo, envolvendo transcrições de falas, relatórios de análise e outros serão mantidos sob a guarda do coordenador/pesquisador.

Profissionais que trabalharão com o grupo e participarão da análise de conteúdos:

Juan Adolfo Brandt, analista coordenador do grupo e pesquisador.

Marilda Goldfeder, analista de grupos, coordenadora da clínica do NESME, que atuará como observadora.

Um estudante do curso de especialização em grupoterapia do NESME (a ser selecionado), que atuará como observador.

Referências Bibliográficas:

- BALINT, M. (1985). **Primary love and psycho-analytic technique**. London: Maresfield Library.
- BALINT, M. (1987). **Thrills & Regressions**; London: Maresfield Library.
- BALINT, M. (1993). **La falta básica - Aspectos terapeuticos de la regresión**; Barcelona: Paidós.
- BALINT, M. (2005). **O médico, seu paciente e a doença**. São Paulo: Atheneu.
- BRANDT, J. A. e GIL, L. G. (2007). **A negação e o desconhecido nas relações do supervisor com sua equipe: como fica a função de liderar?** Mesa-redonda intitulada “Os vínculos no trabalho e os aspectos institucionais intervenientes”, In Anais de resumo e de trabalhos completos do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO. Rio de Janeiro.
- BRANDT, J. A. e OLIVEIRA, I. C. (no prelo). **Análise das relações do chefe com sua equipe no trabalho organizado**, in Revista Psicologia USP.
- BRANDT, J. A. e DAMERGIAN, S. (2008). A Violência Psicológica como uma estratégia quando outros recursos gerenciais fracassam: uma pesquisa com grupos de gestores, in SOBOLL, L.A.P. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 217-246.
- DAMERGIAN, S. (1991). **O inconsciente na interação humana**. Revista do Instituto de Psicologia da USP. São Paulo, Instituto de Psicologia. USP, vol. 2, 1 / 2.
- DAMERGIAN, S. e TASSARA, E. T. de O. (1996). **Para um novo humanismo. Contribuições da Psicologia Social**. Estudos Avançados USP. São Paulo, Instituto de Estudos Avançados, vol. 10, no. 28, dez.
- DAMERGIAN, S. (2009). **Para além da barbárie civilizatória: o amor e a ética humanista**. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- JAQUES, E. (1969). Os Sistemas Sociais como Defesa contra a Ansiedade Persecutória e Depressiva – Uma Contribuição para o Estudo Psicanalítico dos Processos Sociais, in: KLEIN, M., HEIMANN, P., MONEY-KIRLE, R. **Temas de Psicanálise Aplicada**. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- KLEIN, M. (1975). **O Sentimento de Solidão**. Rio de Janeiro: Imago.
- KLEIN, M. (1991). **Inveja e Gratidão e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago.
- LAING, R. D. (1982). **O Eu Dividido** – estudo existencial da sanidade e da loucura. Rio de Janeiro: Vozes.
- MENZIES, I. (1976). **O funcionamento das organizações como sistemas sociais de defesa contra a ansiedade**. (EAESP-FGV, Arakcy Martins Rodrigues, tradução e adaptação. Originalmente publicado em 1970. Título original: The functioning of organizations as social systems of defence against anxietie: Tavistock Institute of Human Relations). São Paulo: EAESP-FGV.
- MISSENARD, A. et al. (1994). **A Experiência Balint: história e atualidade**. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- MONEY-KYRLE, R. (1996). Psicanálise e ética – A transferência de um problema ético da filosofia para a ciência, in **Obra Selecionada de Roger Money-Kyrle**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Carta aditiva ao Comitê de Ética

São Paulo, 5 de agosto de 2009.

Ao Comitê de Ética – USP

Cidade Universitária – São Paulo/SP

Assunto: Projeto de pesquisa proposto por Juan Adolfo Brandt, aluno do doutorado no IPUSP, área PST, intitulado: A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir de uma ética humanista.

Esclarecimentos aos membros do Comitê

Prezados senhores professores,

Por meio da presente apresento os esclarecimentos necessários à análise do projeto de pesquisa que submeti a esse Comitê.

A pesquisa está voltada para a adequação da modalidade grupal desenvolvida nos anos 1950 por Michael e Enid Balint na Clínica Tavistock – Londres, que teve o propósito de propiciar aos médicos uma formação complementar no campo das relações humanas com seus pacientes. Trata-se do método clínico de fundamentação psicanalítica.

Em nosso caso, estamos pesquisando as categorias de análise aplicadas naquela modalidade grupal, para verificar a necessidade de possíveis ajustes nessas categorias, uma vez que o público que participa de nossos processos grupais é composto de profissionais que não atuam como médicos e por outro lado, ocupam cargos de liderança no trabalho organizado.

O sujeito de nossa pesquisa não é constituído pelo participante do grupo, mas sim pelo próprio processo grupal. Ressaltamos que vimos coordenando esses grupos desde 2006. São

grupos homogêneos integrados por profissionais que ocupam cargos de liderança, cujo objetivo é a formação complementar nas relações com os subordinados. Os conteúdos verificados são analisados a posteriori com aporte no campo teórico pertinente, fundamentando a discussão sobre as categorias. Portanto, a pesquisa não ocorre durante o processo grupal, mas depois, durante a análise das ocorrências propiciadas pelo processo, quando podemos optar por manter uma categoria de análise tal como foi proposto originalmente pelos Balint ou providenciar algumas adequações.

Esclarecendo melhor, oferecemos ao público um programa de formação, ou treinamento, fundamentado no método clínico, de modalidade grupal, que é direcionado aos profissionais que estão em busca de aprimoramento no campo das relações humanas. Esse programa de treinamento cumpre seu objetivo em si mesmo, atendendo à demanda dos inscritos.

Por outro lado, a nossa pesquisa, que ocorre em um segundo tempo, envolve a análise dos conteúdos verificados durante os treinamentos, de modo a propor os ajustes que se mostrarem necessários na modalidade grupal de treinamento pré-existente que foi aplicada. Em nosso caso não está ocorrendo a pesquisa de reação de um ser humano a um estímulo, mas sim a pesquisa de resultados obtidos em uma modalidade grupal pré-existente a partir do campo teórico que a sustenta.

Estamos encaminhando junto à presente um novo modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Coloco-me à disposição para Novos esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Juan Adolfo Brandt

ANEXO C - Carta do Comitê de Ética com aprovação do Projeto de Pesquisa

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPH-IP

Of.094-CEPH-IP - 17/09/2009

Senhora Professora,

O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IPUSP (CEPH-IP) em reunião de 14.09.2009 aprovou, conforme parecer anexo, o Projeto de Pesquisa nº 2009.011, intitulado: "A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir de uma ética humanista", a ser desenvolvido por seu orientando Juan Adolfo Brandt, nível Doutorado, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do IPUSP.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Ana Maria de Barros Aguirre
Coordenadora do CEPH-IP

Ilma. Sra.
Prof. Sueli Damergian
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do IPUSP

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Av. Prof. Mello Moraes, 1721 – Bloco G – Sala 22 – Cidade Universitária – 05508-030 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 3097-0529

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
CEPH – COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA COM SERES HUMANOS

Registro CEPH No. 2009.011

Título do Projeto: A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir da ética humanista

Pesquisador: Juan Adolfo Brandt

Orientador: Sueli Damergian

Departamento/Área de concentração: PST / Psicologia Social e do Trabalho

PARECER

Trata-se de um estudo de intervenção que pretende investigar novas adaptações da modalidade grupal Balint (técnica tradicional na coordenação de processos grupais) através da realização de um grupo de formação de lideranças, visando melhorar sua eficiência e, ao mesmo tempo, pesquisar as possibilidades de relação líderes-liderados emergentes deste processo. Os grupos se realizarão através de 12 encontros semanais de 1 hora e meia cada um, com no máximo 15 participantes, sendo o coordenador do grupo o próprio pesquisador. Os sujeitos serão profissionais que atuam em empresas e ocupam cargos de liderança e serão convidados a participar do estudo quando estiverem em formação no NESME (Instituto de formação para o trabalho grupal), local onde se realizará a pesquisa. O trabalho se mostra atento às questões éticas e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deixa claro a garantia do sigilo dos participantes, a possibilidade dos mesmos decidirem deixar a pesquisa a qualquer momento do processo, o que não significará a interrupção do curso de formação que estarão realizando simultaneamente, a garantia do anonimato quando da divulgação dos dados e um contato com o pesquisador em caso de possíveis dúvidas e esclarecimentos adicionais. Considera-se o projeto de pesquisa aprovado.

(☒) **aprovado**

(☐) **pendente com necessidade de apresentar reformulações para ser aprovado**

(☐) **reprovado**

**ANEXO D – Carta Aditiva ao Comitê de Ética com Submissão de Alterações
no Projeto de Pesquisa**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA-CEPH

FORMULÁRIO DE ENCAMINHAMENTO

USO EXCLUSIVO DO COMITÊ
PROTOCOLO Nº.....:

RECEBIDO EM: ____/____/____

DADOS DA PESQUISA

Ao Comitê de Ética em Pesquisa Humana-CEPH

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO-USP

PREZADOS SENHORES,

VENHO PELA PRESENTE SUBMETER ALTERAÇÕES AO PROJETO DE PESQUISA QUE SUBMETI A ESSE COMITÊ EM 17 DE FEVEREIRO DE 2009, INTITULADO “A VIOLÊNCIA NAS RELAÇÕES DO LÍDER COM SUAS EQUIPES E A HUMANIZAÇÃO DESSAS RELAÇÕES A PARTIR DE UMA ÉTICA HUMANISTA”, CUJA CÓPIA ESTÁ ANEXADA À PRESENTE CARTA, JUNTAMENTE COM O RESPECTIVO PROJETO DE PESQUISA, TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, A CARTA ADITIVA DATADA DE 5 DE AGOSTO DE 2009 CONTENDO ESCLARECIMENTOS AOS MEMBROS DO COMITÊ, BEM COMO O PARECER COM APROVAÇÃO DESSE COMITÊ.

As alterações que estão sendo propostas se justificam na medida em que o projeto submetido originalmente não contempla todos os arquivos que devem ser examinados para a obtenção de dados que são necessários para sustentar a discussão teórica e a respectiva análise de conteúdos verificados em Grupos Balint, que foram coordenados pelo pesquisador.

A falha na proposição do escopo da pesquisa decorreu de uma inversão indevida na redação do foco do projeto de pesquisa, pois o considerou como sendo a pesquisa durante o próprio processo grupal, quando em verdade o interesse do pesquisador se voltava para a pesquisa de processos grupais já acontecidos e registrados, que deviam ser revisitados tendo em vista a necessidade de validar construtos teóricos.

Esta pesquisa tem como objetivo promover um espaço de reflexão sobre as dificuldades que podem ocorrer na relação entre chefe e subordinado.

TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA:

AS DIFICULDADES DOS PROFISSIONAIS QUE OCUPAM CARGOS DE COMANDO NO TRABALHO PARA ESTABELECEM RELAÇÕES ADEQUADAS COM AS PESSOAS DE SUAS EQUIPES.

Breve Resumo do projeto de pesquisa:

O escopo deste projeto de pesquisa constitui-se da análise de conteúdos verificados em processos grupais coordenados pelo proponente do projeto, em que foi aplicada a modalidade grupal de fundamentação psicanalítica criada por Michael Balint. Os participantes eram profissionais ocupantes de cargos de liderança em organizações de trabalho. Será realizada a análise dos relatos de casos debatidos por eles nos grupos, cujos conteúdos se refiram às suas relações com as pessoas subordinadas, seus pares e seus chefes. O objetivo dos processos grupais que serão agora analisados na pesquisa foi possibilitar aos participantes a compreensão dos fatores que dificultam o exercício da liderança e que estimulam os comportamentos de manipulação e as atitudes agressivas.

QUESTÕES ÉTICAS ENVOLVIDAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS RELATIVOS A ESSAS QUESTÕES:

As questões da ética surgem na medida em que não possa ser assegurada a confidencialidade no tratamento e publicação dos conteúdos que obtivemos nesses grupos. Adotamos os seguintes procedimentos éticos:

- a) À época dos processos grupais foi solicitado dos participantes o sigilo quanto às ocorrências dos grupos e quanto à identificação dos participantes e das empresas, quando estiverem em ambientes externos ao próprio grupo.
- b) Utilizamos dois modelos de formulário para assinatura conjunta do pesquisador e de cada participante, tendo em vista cumprir os requisitos de consentimento e esclarecimento sobre a utilização dos dados da pesquisa (modelos anexos). O modelo A foi substituído pelo modelo B no último grupo que coordenamos.
- c) Não identificaremos na tese de doutoramento os nomes dos participantes nem de suas organizações contratantes. O mesmo é válido para outras publicações que envolvem esses grupos.

IDENTIFICAÇÃO DE INTERESSES DE ORDEM FINANCEIRA REAIS E/OU POTENCIAIS DO PROJETO:

ESTE TEMA APRESENTA GRANDE INTERESSE PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS DESEJOSAS DE INTERFERIR NA PRODUTIVIDADE E NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES SEM CONSIDERAR O CAMPO DA SAÚDE OCUPACIONAL. PARA EVITARMOS A INTROMISSÃO DESSES INTERESSES, SOMENTE SERÃO ANALISADOS PROCESSOS GRUPAIS QUE REALIZAMOS EM AMBIENTE ESTERNO ÀS ORGANIZAÇÕES CONTRATANTES DOS PARTICIPANTES.

PATROCINADORES: NÃO HÁ.

ESCLARECIMENTOS SOBRE OS DADOS DA PESQUISA:

AS SESSÕES DE GRUPO FORAM TRANSCRITAS EM ARQUIVO WORD E SÃO CONSERVADAS EM ARQUIVO DIGITAL SOB A GUARDA DO PESQUISADOR JUAN ADOLFO BRANDT. OS NOMES DOS PARTICIPANTES ESTÃO SENDO SUBSTITUÍDOS POR UMA COMBINAÇÃO CONSTITUÍDA POR UM NÚMERO E UMA LETRA. O NÚMERO SE REFERE AO GRUPO E A LETRA A UMA SEQUÊNCIA ALFABÉTICA DENTRO DE CADA GRUPO. ALGUMAS VEZES O GÊNERO DO PARTICIPANTE É DESCARACTERIZADO E QUANDO SE FAZ NECESSÁRIO ESCLARECER SOBRE O TIPO DE EMPRESA, ADOTAMOS SOMENTE O PROCEDIMENTO DE DIFERENCIAR ENTRE EMPRESA PRIVADA E INSTITUIÇÃO PÚBLICA OU ESTATAL.

O CONJUNTO DO MATERIAL CONSTITUÍDO PELOS RELATOS, FORMULÁRIOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E RELATÓRIOS DE ANÁLISE E DE DESEMPENHO SERÁ MANTIDO SOB A GUARDA DO PESQUISADOR.

FINALIDADE DA PESQUISA:

Iniciação Científica () Mestrado () Doutorado (X) Pesquisa científica regular ()
Aplicação Tecnológica ()

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA-CEPH

FORMULÁRIO DE ENCAMINHAMENTO

USO EXCLUSIVO DO COMITÊ
PROTOCOLO Nº.....:

RECEBIDO EM: ____/____/____

DADOS DO PESQUISADOR:

PESQUISADOR:

NOME: JUAN ADOLFO BRANDT
IDENTIDADE: 4.130.896-7 CPF: 019.177.141-49
NACIONALIDADE: BRASILEIRO
ENDEREÇO: RUA TANABI, 59 – ÁGUA BRANCA
CIDADE: SÃO PAULO UF: SP CEP: 05002-010
TEL (11) 3862-6543 FAX: 3862-6543 EMAIL: JUABRAN@TERRA.COM.BR
MAIOR TITULAÇÃO: MESTRE
INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE: PST

ORIENTADOR: (QUANDO, QUANDO HOVER)

NOME: SUELI DAMERGIAN
IDENTIDADE: RG nº 3264648 – SSP/SP CPF: 040.954.058-72
NACIONALIDADE: BRASILEIRA
ENDEREÇO: AV. PROF. MELLO MORAES, 1721
CIDADE: SÃO PAULO UF: SP CEP: 05508-900
TEL: 11- 3091-4184 FAX: 11-3091-4460 EMAIL: SUELIDAMERGIAN@UOL.COM.BR
MAIOR TITULAÇÃO: PROFESSORA LIVRE DOCENTE
INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE: USP – IP - PST

INSTITUIÇÃO ONDE SERÁ REALIZADO O PROJETO:

TERMO DE COMPROMISSO (DO RESPONSÁVEL DA INSTITUIÇÃO)

DECLARO QUE CONHEÇO E CUMPRIREI OS REQUISITOS DA PORTARIA IP-27/03 DE 16/04/03 E SUAS COMPLEMENTARES E COMO ESTA INSTITUIÇÃO TEM CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DESTES PROJETO, AUTORIZO A EXECUÇÃO.

NOME:

CARGO:

CARIMBO:

Data:

Assinatura:

ASSINATURA (CARIMBO) CHEFE DO DEPARTAMENTO

DECLARO QUE CONHEÇO E CUMPRIREI OS REQUISITOS DA PORTARIA IP-27/03 DE 16/04/03 E SUAS COMPLEMENTARES.

Assinatura do Pesquisador

Assinatura(carimbo) Orientador

ANEXO E – Parecer final do Comitê de Ética aprovando o Projeto de Pesquisa.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

OF.094a-CEPH-IP-27/10/2009

Senhora Professora,

O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IPUSP (CEPH-IP) aprovou os adendos apresentados, conforme parecer anexo, no Projeto de Pesquisa nº 2009.011, intitulado: “A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir de uma ética humanista”, a ser desenvolvido por seu orientando Juan Adolfo Brandt, nível Doutorado, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do IPUSP.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro
Vice-coordenador do CEPH-IP

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
CEPH – COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA COM SERES HUMANOS

Data da entrada para parecer: 20 / 02 /2009

Registro CEPH No. 2009.011

Título do Projeto: A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir da ética humanista

Pesquisador: Juan Adolfo Brandt

Orientador: Sueli Damergian

Departamento/Área de concentração: PST / Psicologia Social e do Trabalho

PARECER

Este parecer foi redigido em substituição ao parecer anteriormente emitido, em função de novas informações apresentadas pelo pesquisador. Trata-se de um estudo de intervenção que pretende investigar novas adaptações da modalidade grupal Balint (técnica tradicional na coordenação de processos grupais) através da realização de um grupo de formação de lideranças, visando melhorar sua eficiência e, ao mesmo tempo, pesquisar as possibilidades de relação líderes-liderados emergentes deste processo. Os grupos foram realizados através de 12 encontros semanais de 1 hora e meia cada um, com no máximo 15 participantes, sendo o coordenador do grupo o próprio pesquisador. Os sujeitos foram profissionais que atuam em empresas e ocupavam cargos de liderança e serão convidados a participar do estudo depois de terem participado de grupos de formação no NESME (Instituto de formação para o trabalho grupal) e grupos no LAPSO (Laboratório de Estudos em Psicanálise e Psicologia Social). O trabalho se mostra atento às questões éticas e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deixa claro a garantia do sigilo dos participantes, a possibilidade dos mesmos decidirem deixar a pesquisa a qualquer momento do processo, a garantia do anonimato quando da divulgação dos dados e um contato com o pesquisador em caso de possíveis dúvidas e esclarecimentos adicionais. Considera-se o projeto de pesquisa aprovado.

(☒) **aprovado**

(☐) **pendente com necessidade de apresentar reformulações para ser aprovado**

(☐) **reprovado**

ANEXO F - Termo de Consentimento Informado

Dados de identificação:

Nome: _____

Sexo: _____; Idade: _____ anos.

Cargo: _____

Organização: _____

Esta pesquisa tem como objetivo promover um espaço de reflexão sobre as dificuldades que podem ocorrer na relação entre chefe e subordinado.

Para isso realizaremos dez encontros de grupo com aproximadamente 1h30 de duração cada encontro. Este procedimento não implicará qualquer processo invasivo, desconforto ou risco. Será garantido sigilo absoluto quanto à identificação do entrevistado e da organização à qual pertence como empregado, assim como serão respeitados os seus limites. Garantimos também esclarecimentos de qualquer dúvida com relação ao uso dos resultados da pesquisa.

O entrevistado terá o direito de deixar de participar dos encontros de grupo se assim o desejar.

Juan Adolfo Brandt

Psicólogo CRP 06-64593

Concordo em participar dos encontros de grupo.

São Paulo, ____/____/2007

Assinatura: _____

ANEXO G - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do projeto de pesquisa:

A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir de uma ética humanista.

Descrição:

Esta pesquisa envolve a análise dos conteúdos que ocorrem nos programas de treinamento voltados para a formação de profissionais ocupantes de cargos de liderança no trabalho organizado, em que aplicamos a modalidade grupal Balint que implica no debate, no grupo, de casos relatados por profissionais envolvendo as suas relações com pessoas subordinadas, de suas equipes. Esclarecemos que o objetivo desses programas de treinamento é desenvolver nos participantes o potencial para atuar com maior flexibilidade nas relações com os seus subordinados e pautar as suas atuações conforme as propostas de uma ética humanista, facilitando a redução da ansiedade e frustração que podem perturbar o seu equilíbrio emocional.

Portanto, a pesquisa será desenvolvida mediante a análise a posteriori dos conteúdos obtidos nesses processos grupais que recebem o título “Encontros de líderes para a humanização das relações com suas equipes” ou simplesmente “Encontros de líderes sobre relações profissionais”, com o objetivo de ajustar a modalidade grupal aos seus propósitos.

Objetivo da pesquisa:

Investigar sobre o espaço de reflexão grupal Balint a respeito das questões que perturbam as relações entre líderes e subordinados e propor os ajustes necessários nesse **setting grupal**, de modo a permitir a complementação da formação de líderes facilitando-lhes a aprendizagem de formas de atuação fundadas em uma ética humanista.

Custos:

Não há custos envolvendo a pesquisa.

Ética:

Ao assinar o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido você está concordando em que os conteúdos tratados no programa de treinamento voltado para a formação de líderes, no qual você participa, sejam usados em pesquisa científica que sustentará uma tese de doutorado e publicações científicas.

Ao constar neste mesmo documento a assinatura do pesquisador, estamos assegurando o cumprimento das exigências éticas, que envolvem o sigilo, a confidencialidade e o respeito à liberdade dos participantes.

Ressaltamos que nenhum dos participantes será identificado em qualquer publicação, o mesmo se aplicando às empresas em que trabalham. É garantido anonimato e guardado sigilo de dados confidenciais.

Riscos:

O método de pesquisa não implica em riscos aos sujeitos participantes, pois a pesquisa se refere à análise de conteúdos de um programa de treinamento em relação ao campo teórico pertinente, o que é realizado somente em um segundo tempo, após o treinamento. Se, entretanto, o participante considerar que o método adotado lhe causa danos, lembramos que o consentimento para o uso científico dos conteúdos é voluntário e poderá ser retirado a qualquer tempo pelo participante.

Eu _____,
RG nº _____, ciente das informações recebidas, ao estar inscrito como participante do programa de treinamento intitulado “Encontros de líderes para a humanização das relações com suas equipes” ou simplesmente “Encontros de líderes sobre relações profissionais”, concordo em que os conteúdos obtidos nesse processo sejam usados para fundamentar a pesquisa intitulada “A violência nas relações do líder com suas equipes e a humanização dessas relações a partir de uma ética humanista”. Fui informado de que o uso dos conteúdos grupais na pesquisa não implica em nenhum tipo de despesa e também não receberei nenhuma gratificação pelo seu uso para o citado projeto de pesquisa.

São Paulo, _____ de _____ de 2009.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador
Juan Adolfo Brandt
Psicólogo – CRP 06-64593