UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

JUAN ADOLFO BRANDT

A problemática da mudança e as relações entre os homens na organização do trabalho: um velho estudo de caso com uma nova análise

São Paulo
2006

JUAN ADOLFO BRANDT

A problemática da mudança e as relações entre os homens na organização do trabalho: um velho estudo de caso com uma nova análise

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho
Orientadora: Professora Doutora Maria Inês Assumpção Fernandes

São Paulo

2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

Juan Adolfo Brandt

A problemática da mudança e as relações entre os homens na organização do trabalho:

Um velho estudo de caso com uma nova análise.

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre.
Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.: Dra. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.: Dra. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.: Dra. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A meu falecido pai, Arlindo, ardoroso defensor de valores, mas também, de mudanças.

À minha mãe, Erica, com amor, por sua fé na família e, portanto, no grupo.

À minha esposa, Cristiane, com amor e admiração, por sua compreensão, carinho e apoio ao longo do tempo em que me dediquei a esta dissertação.

AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Maria Inês Assumpção Fernandes, que nos anos de convivência, com atenção e amizade, muito me ensinou, provocando-me reflexões importantes a respeito da subjetividade e intersubjetividade nos grupos, contribuindo sobremaneira para meu crescimento científico e intelectual.

Aos professores do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, pela atenção e provocação intelectual.

Ao professor Dr. Nelson da Silva Junior, pelo apoio durante os primeiros tempos do meu curso de mestrado.

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

Aos colegas do LAPSO (Laboratório de estudos de Psicanálise e Psicologia Social do IPUSP) e do grupo Negatividade e Ideologia, pela amizade e provocação intelectual.

Ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

Aos participantes dos grupos do Projeto União, pela participação e apoio.

Aos colegas facilitadores da qualidade, que contribuíram nas atividades de organização e desenvolvimento do projeto, assim como aos gerentes que coordenaram os grupos.

Ao amigo Lerol, que me propiciou a oportunidade com o Projeto União.

“Quando acompanhado de boas conversas,
O trabalho corre alegre”.

Schiller

RESUMO

BRANDT, J.A. **A Problemática da Mudança e as Relações entre os Homens na Organização do Trabalho: um velho estudo de caso com uma nova análise**. 2006. 234 f. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

Esta dissertação tem como tema a problemática da mudança e as relações entre os homens na organização do trabalho. Visitaremos as ocorrências de um projeto de qualidade total levado a efeito em uma empresa estatal, em meados da década de 1990, que teve sua atuação direcionada para a participação efetiva de operadores na solução de problemas. Essa intervenção foi fundamentada em um dispositivo de grupos que buscava o diálogo entre gerentes e não-gerentes. Durante seu desenvolvimento foi exposto o conflito entre esses grupos que experimentavam uma relação de dominador-dominado e produtor-produzido. As pessoas do grupo de não-gerentes vivenciaram a condição de manifestar conhecimento sobre as tarefas que deviam ser realizadas e, também, de debater melhorias, sendo efetivamente ouvidas, na presença de gerentes. Para fundamentar esta nova análise, realizamos uma revisão retrospectiva da evolução dos conceitos relacionados com os termos organização e instituição durante o transcorrer do século XX, assim como relativamente aos posicionamentos da Psicologia Organizacional. Confrontamos essas informações com a evolução do pensamento da Psicologia Social e da Psicanálise, principalmente de uma vertente que privilegia a constituição de um Sujeito Intersubjetivo. Relatos de experiências pessoais durante a nossa atuação profissional contribuem para ilustrar, em parte, as teorias que estão sendo visitadas. O foco de nossa pesquisa volta-se para a compreensão sobre o grupo,

enquanto formado na intersubjetividade, a função de liderança, como determinada na construção intersubjetiva e ainda, a subjetividade no contexto do trabalho organizado. Esta expansão do olhar nos permite ampliar a compreensão sobre os fatores subjetivos e intersubjetivos presentes na organização do trabalho, que interferem nos processos de mudança organizacional. Permite-nos, também, a reflexão sobre o objeto das intervenções em Psicologia Organizacional. Voltaremos também, às ocorrências que circularam em torno do desenvolvimento desse projeto. São reações, algumas favoráveis, outras contrárias, das pessoas que detinham poder gerencial na organização. Abordamos temas como mudança, resistência à mudança, poder, conflitos intergrupais e intragrupais, assim como, a constituição do contrato narcísico e dos pactos narcísico e denegativo.

Palavras-chave: Grupos. Organizações. Mudança Organizacional. Intersubjetividade. Liderança.

ABSTRACT

BRANDT, J.A. **The Issues of Organizational Change and Relationship in Organized Work: an old case study revisited.** 2006. 234 f. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

This paper outlines issues derived from organizational change and relationship in organized work. Situations occurred during a total quality project directed towards effective participation in problem solving in a state company, in the middle of the 90's, were revisited. This intervention was based on a group precept aiming dialog between managers and not-managers. The conflict this groups experienced, based on dominator-dominated and creator-created relationships, was depicted during this process. The opportunity of showing knowledge about tasks and to discuss improvement strategies, being attended by the managers, was given to not-managers. The 20th century concepts related to organization and institution and statements in Organizational Psychology were revised to establish this new analysis. This understanding was conceived under the scope of evolving concepts in Social Psychology and Psychoanalysis, particularly an aspect that emphasizes the constitution of an intersubjective subject. Report of personal work experience exemplifies these theories in part. Our research focused on the group intersubjective constitution, on leadership as a function of intersubjectivity, and on the subjectivity underneath work organization. We expect to improve comprehension of subjective and intersubjective aspects, present in work organization, which interferes with organizational change. Also to discuss the object of Organizational Psychology. Managers' friendly and adverse reactions are also visited. Topics like

organizational change, opposition to change, power, inter and intro-group conflicts, narcissistic contract constitution, narcissistic pact, and denegative pact were approached.

Keywords: Groups. Organizations. Organizational Change. Intersubjectivity. Leadership.

Sumário

1. Introdução 13

2. A questão do psicólogo em sua atuação dentro de uma organização 15

3. O velho caso que está sendo re-visitado 18

4. Método 22

5. O ambiente do trabalho organizado 24

5.1. Primeiras reflexões sobre o que tem sido escrito a respeito do ambiente do trabalho organizado 24

5.2. Reflexões sobre o que procuramos nas organizações de trabalho 25

5.3. Como tem sido pensada a questão das organizações e instituições: uma breve passagem 28

5.3.1. O surgimento das organizações de trabalho 28

5.3.2. Liderança 32

5.3.3. Complementando os conceitos de organização e gestão 35

5.3.4. A evolução dos conceitos sobre o homem no trabalho, a partir do ponto de vista da Administração 39

5.3.5. A atualidade sobre as organizações 44

5..4. O pensamento sobre organizações, instituições e grupos: uma visão psicanalítica 55

5.4.1. A formação do grupo 55

5.4.1.1. A sugestão e identificação na constituição do grupo 62

5.4.2. As pesquisas iniciais da Psicanálise a respeito do grupo e da organização 67

5.4.3. O grupo operativo 74

5.4.4. Psico-higiene, Psicologia Institucional e Psicopatologia do Trabalho 78

5.4.5. A Psicanálise e a Psicologia Social contemporânea 88

5.4.5.1. Mudança ou adaptação? 107

5.4.6. O sujeito e o grupo: a questão da intersubjetividade em René Kaës 115

5.4.7. Vínculo e poder 124

5.4.7.1. O conflito 130

6. Um novo olhar sobre o ocorrido no estudo original, a ser realizado segundo novos autores e conceitos 134

6.1. Fase 1 - descrição das ocorrências 137

6.1.1. Fase 1 – análise 140

6.2. Fase 2 – descrição das ocorrências 148

6.2.1 Fase 2 – análise 151

6.3. Fase 3 – descrição das ocorrências 163

6.3.1. Fase 3 – análise 167

6.4. Fase 4 – descrição das ocorrências 180

6.4.1. Fase 4 – análise 182

6.5. Fase 5 – descrição das ocorr6encias 187

6.5.1. Fase 5 – análise 187

6.6. Fase 6 – descrição das ocorrências 191

6.6.1. Fase 6 – análise 194

6.7. Fase 7 – descrição das ocorrências 195

6.7.1. Fase 7 – análise 196

6.8. Fase 8 – descrição das ocorrências 203

6.8.1. Fase 8 – análise 209

6.9. Fase 9 – descrição das ocorr6encias 210

6.9.1. Fase 9 – análise 210

7. Conclusão 216

Referências 222

Anexo A 226

Anexo B 234

1. Introdução

A presente dissertação tem como objetivo provocar uma nova análise de um velho estudo de caso, ocorrido em uma empresa estatal de serviços públicos, em que um programa de gerenciamento pela qualidade total teve a sua forma de atuação e condução alteradas, transformando-se em intervenção por meio da formação de grupos multidisciplinares e multihierárquicos.

A tarefa desses grupos era debater os problemas de qualidade apontados nos resultados de indicadores de desempenho operacional e, debater e propor alternativas de solução. Isto mediante remodelagem de tarefas, métodos, procedimentos e controles.

Seus objetivos eram: estabelecer o diálogo entre operadores e gerentes; engajar os operadores nos objetivos da empresa; e melhorar os resultados operacionais quanto à qualidade e produtividade.

Este dispositivo focalizou, portanto, a aproximação entre operadores e o corpo de supervisores e gerentes e, criou um espaço que facilitasse a "manifestação da palavra" relacionada ao "saber sobre o fazer", no processo.

As manifestações e ocorrências do caso e as conclusões da análise, anteriormente realizada, serão submetidas a uma nova leitura, fundamentada em conceitos formulados por autores como Jaques, Pichon-Rivière, Bleger, Enriquez e Kaës, a fim de procurar sobre fenômenos próprios da dinâmica das organizações do trabalho, no âmbito das relações intragrupais e intergrupais, que se manifestam nos processos de mudança.

Desta forma temos a intenção de habilitar-nos a analisar e compreender o conceito de alianças inconscientes, tal como formulado por Kaës, os conflitos e os aspectos de poder na perspectiva colocada por Enriquez, de tal modo que possa ser expandido o nosso olhar sobre as questões que envolvem a atuação da Psicologia das Organizações em processos de mudança organizacional.

2. A questão do psicólogo em sua atuação dentro de uma organização

A escolha da Psicologia como profissão confronta as nossas questões pessoais e ao mesmo tempo a nossa relação com o outro. Entramos, mergulhando, em um campo de interações entre diferentes, onde a nossa própria subjetividade quer encontrar seu espaço e precisa estabelecer a possibilidade dos espaços comuns.

Como profissão estamos sob um juramento que privilegia a saúde do outro como objetivo e escopo da atuação. Imediatamente precisamos buscar a nossa própria saúde psíquica se queremos dar conta do juramento.

Precisamos estar o mais possível, "livre", sabendo que a liberdade está sempre bem distante. A liberdade em relação aos fatores que impedem as pessoas de olhar a humanidade aceitando-a e compreendendo-a em sua plenitude. A liberdade de colocarmo-nos livres ante as instâncias que não aceitam a liberdade. A liberdade da fala colocada ao outro, tanto quanto a nós mesmos. A liberdade da fala do outro, colocada sobre nós.

A liberdade da fala e de seu corolário, a escuta, caracterizam a pedra angular que fundamenta a profissão.

A submissão do psicólogo a ideologias retira dele a percepção crítica, essencial como caminho para a proposição da liberdade.

Uma fala orientada pela ideologia, muitas vezes presente na teoria, não aceita o todo da condição humana e confronta o psicólogo e seu juramento profissional.

Quando a atuação profissional do psicólogo se dá em uma organização ou instituição, estas considerações assumem relevância, na medida em que se coloca presente e atuante, o

interesse do contratante, assim como a sua aceitação, ou não, da intervenção por intermédio da Psicologia Organizacional ou Institucional.

Se o profissional é empregado da organização, está submetido aos ditames do contrato de trabalho, assim como às diretrizes, políticas e normas que ali prevalecem, que englobam a todos, independente de profissão.

Também está participando de uma coletividade que vive sob a égide da ideologia e cultura específicas desse lugar, que estabelecem formas de atuação e reação, direcionam o pensamento, cobram comportamentos, determinam o certo e o errado. Estes fatores "abraçam" a cada um e, a recusa desse "abraço", exclui o indivíduo do sistema.

Se, por outro lado, o profissional não é empregado da organização e chega até ela para atender a uma demanda, sua liberdade anterior à contratação (na eventualidade de existir), continuará presente?

Pensemos na possibilidade (remota), de o contratante apresentar demanda por uma intervenção que leve à "libertação" dos trabalhadores, tal como abordamos anteriormente, ao tratarmos o tema da liberdade da fala e, conjuntamente, é claro, da liberdade de pensamento e, conseqüentemente, alguma liberdade no campo da ação.

Algo acontece nas organizações que leva o conjunto a impor restrições à atuação livre do profissional da Psicologia. Mas nós não estamos sós nessa limitação, pois todas as demais profissões vivem a mesma condição, sendo empregados ou não, em suas relações com as organizações.

Entretanto, essa limitação se faz potencialmente danosa no caso da Psicologia, devido ao compromisso desta ciência com a promoção da saúde mental, que precisa ser apoiada na liberdade de pensamento, fala e ação.

Será possível efetuar, por pouco que seja, uma intervenção psicológica em organizações, que contribua para a saúde do outro, no caso um outro representado por indivíduos e grupos?

Será que o interesse do capital determina sempre as condutas? As questões de poder poderiam ser analisadas independente de um posicionamento explícito de uma instância do capital?

É possível a um psicólogo exercer o poder dentro da organização e ao mesmo tempo conduzir um projeto de intervenção psicológica em um programa de mudança organizacional?

Como o psicólogo que conduz tal intervenção é afetado pelas instâncias que "habitam" a organização e como ele afeta diretamente as instâncias de poder que o cercam?

Quais serão os fatores que facilitam e quais os que dificultam a atuação do profissional psicólogo que se engaja em um projeto assim?

É possível uma atuação da Psicologia dentro de organizações do trabalho que venha contribuir para o bem-estar psíquico dos indivíduos e grupos ali presentes?

São estas as questões que me vêm ao pensamento quando retomo, após dez anos, a análise de um caso de intervenção por meio de Psicologia de Grupos, que conduzi ao mesmo tempo em que ocupava um cargo gerencial.

3. O velho caso que está sendo re-visitado

Retomaremos as ocorrências que estão relatadas no artigo "GQT [1] contra a vontade do patrão" (BRANDT, 1997). Trata-se de uma monografia elaborada para o fim de receber o título de psicólogo (ANEXO A).

Este artigo apresenta o desenrolar e os resultados de uma intervenção com grupos em uma empresa estatal de prestação de serviços em uma metrópole brasileira, a "ET"[2], que já não existe como tal, pois foi privatizada há alguns anos.

Os fatos ocorreram em uma Região de Operações da empresa, uma unidade organizacional onde trabalhavam mais de 1000 pessoas. As atividades fundamentais eram: instalar, manter, reparar e comercializar serviços públicos, incluindo o suporte necessário em administração, planejamento e controle, assim como expansão de sistema.

A organização apresentava elevado grau de hierarquização e a estrutura poderia ser identificada como híbrida, contendo aspectos das estruturas burocrática e tecnocrática (ROUCHY e DESROCHE, 2005).

Nessa época a empresa estava engajada em um programa de qualidade total, buscando implementar a cultura da qualidade apesar das limitações que decorriam da condição de tratar-se de uma empresa estatal.

Falava-se muito em qualidade, ocorriam eventos que valorizavam as mudanças pretendidas e a direção incentivava as unidades organizacionais, de todos os níveis hierárquicos, a desenvolver programas próprios sob o "guarda-chuva" do programa geral da organização.

---

[1] GQT: Gerenciamento pela Qualidade Total

[2] Todas as empresas citadas nesta dissertação serão nomeadas com duas letras entre aspas, sendo E a primeira letra

O caso em análise recebeu na empresa o nome de Projeto União, título escolhido para identificar o projeto com o propósito de buscar melhorias usando a força do conjunto representado por todos os trabalhadores, independente dos cargos ocupados.

A idéia do grupo deveria constituir o suporte do processo de melhoria.

Trata-se de uma experiência desenvolvida durante aproximadamente dois anos, período esse em que a própria intervenção que vinha sendo realizada, alimentava, com suas conclusões, a escolha de novas etapas que no momento inicial ainda não estavam suficientemente delineadas.

Nosso propósito foi, desde o início, engajar os empregados na tarefa de contribuir para a busca de melhores resultados. Este engajamento supunha o estabelecimento de um diálogo entre os operadores, o corpo de supervisores e o de gerentes dos dois níveis gerenciais existentes, de seção/centro e de divisão/distrito, conforme esclarecemos no organograma que prevalecia nessa área (ANEXO B).

O programa de qualidade total tivera seu início em novembro de 1.992. Passados dezoito meses, após diversas providências envolvendo cursos, reuniões, seminários, festas de confraternização e de vitórias, melhorias ambientais, homenagens a empregados meritórios, etc, o gerente geral da Região de Operações, que designarei como "L"[3], estava insatisfeito com os resultados operacionais obtidos; questionava o fato de haverem sido apontados, nas estatísticas, números que indicavam muitas realizações, que não se espelhavam nos indicadores operacionais.

Solicitou que fossem realizadas reuniões envolvendo pessoas de todos os níveis hierárquicos, para análise de problemas e busca de soluções. Isto deveria incluir gerentes de divisão/distrito, gerentes de seção/centro, supervisores, técnicos, administrativos, operadores, agentes e atendentes da área de serviços.

---

[3] Os personagens citados nesta dissertação serão sempre nomeados com uma letra maiúscula entre aspas.

Coube a mim a tarefa de conduzir esse processo. Ocupava o cargo de gerente de Divisão de Suporte Técnico. Nessa época estava concluindo o curso de Psicologia[4]. Ter recebido esse encargo representou para mim a oportunidade de levar à prática, na empresa, o trato de questões que haviam contribuído para levar-me a procurar essa formação.

Foram organizados três grupos (de aproximadamente trinta pessoas cada), que eram coordenados por mim. Estavam presentes pessoas de todos os cargos e níveis hierárquicos. Em um dos grupos adotamos um modelo de intervenção diretivo, fundamentado em técnicas de reunião de cobrança de providências. Nos outros dois grupos aplicamos técnicas não-diretivas.

O grupo diretivo apresentou atuações reativas que nos levaram a conduzi-lo mais tarde para o modelo não-diretivo. Ao mesmo tempo ocorreram muitas reações contrárias, por parte de gerentes, em relação aos grupos não-diretivos.

Posteriormente foram organizados nove grupos, que eram coordenados, cada um deles, por dois gerentes de seção/centro, cabendo-me atuar como coordenador geral do projeto e realizar a supervisão da prática dos coordenadores de grupo.

Houve problemas nos nove grupos, que não conseguiram iniciar a etapa da tarefa e apresentavam reações em relação aos gerentes coordenadores de grupos. Foi necessário realizar uma intervenção específica direcionada aos gerentes de seção/centro, para que suas atuações pudessem pautar-se de acordo com os nossos propósitos. Após isso, os grupos passaram a desenvolver suas tarefas.

Mais tarde o Projeto União foi ampliado para incluir todos os gerentes de seção/centro, coordenando grupos menores, sem a ajuda de outro gerente e, exclusivamente, com empregados de sua própria área de atuação.

---

[4] Minha segunda formação – a primeira fôra em Economia.

Outra etapa foi a realização de seminários para apresentação dos trabalhos desenvolvidos pelos grupos.

Porém chegou o término, para mim, quando fui trabalhar em outra área da empresa e mais tarde, veio o término para os grupos, quando um novo gerente geral determinou o encerramento do Projeto União.

Durante todo o transcorrer dessa intervenção tivemos que lidar com reações contrárias, conflitos e questões de poder, que analisaremos nesta dissertação.

Após o encerramento do projeto, aplicamos aos participantes um questionário para sua avaliação quanto aos resultados do processo; um questionário para os não-gerentes e outro para os gerentes. As perguntas dos questionários e a tabulação estatística das respostas estão contidas no artigo publicado (ANEXO A). Adicionalmente incluímos, nesta dissertação, no capítulo 6.8, "Fase 8 – descrição das ocorrências", outras manifestações dos participantes, que foram escritas por eles nas respostas aos questionários, no espaço destinado a comentários.

4. Método

Como já esclarecemos inicialmente, o foco de nosso trabalho é retomar um estudo de caso que envolveu a formação de grupos multidisciplinares e multihierárquicos em uma empresa estatal e realizar uma nova análise, à luz de novas linhas de pensamento.

Esta retomada do antigo caso será realizada a partir de um levantamento dos eventos originais: descrição da experiência; exposição das etapas que envolveram esse processo; manifestações dos participantes, ocorridas no transcorrer dos grupos e, posteriormente, nas avaliações que eles fizeram do projeto.

Também manifestações de outras pessoas, que não participaram diretamente dos grupos, mas tinham influência no espaço organizacional ao qual estavam subordinados os participantes. Estas últimas, portanto, foram ocorrências externas aos grupos, porém referidas à sua existência.

Finalmente, faremos a retomada do caso observando a minha própria atuação profissional na qualidade de responsável pelo projeto e coordenador de grupos.

São então falas, atitudes e comportamentos que fizeram parte do processo.

Discutiremos as informações obtidas mediante a nova visita a essas ocorrências e desenvolvimentos do Projeto União e experiências da nossa presença como empregado em organizações de trabalho, obtidas durante a minha carreira profissional, na empresa “ET” e em outras organizações.

Esse conjunto de informações será analisado à luz dos desenvolvimentos da Psicanálise e da Psicologia Social das Organizações. Deverá permitir a ampliação do olhar.

Deste modo nos habilitamos a realizar reflexões sobre processos de mudança organizacional, mas, também, sobre as condições subjetivas e intersubjetivas que prevalecem no contexto organizacional, independentemente de tais processos ou, apesar deles.

Outro aspecto a receber a nossa reflexão será a atuação profissional do psicólogo em intervenções nas organizações.

5. O ambiente do trabalho organizado

5.1. Primeiras reflexões sobre o que tem sido escrito a respeito do ambiente do trabalho organizado

A literatura técnica fala das organizações de uma maneira "fria". A dos engenheiros principalmente, porque seu foco está localizado nas máquinas, equipamentos, materiais e *softwares*. A Administração tenta falar do homem, porém subordinada a conceitos que privilegiam a possibilidade de uma atuação independente das pulsões que o habitam, em seu psiquismo e, estão lá na fonte dos comportamentos "inconvenientes" aos interesses da gestão.

Mesmo quando os textos da Psicologia descrevem as organizações, temos a impressão de acontecimentos distantes de nós, que não nos atingem. Como se o contato com as emoções pudesse ser evitado quando é descrita a possibilidade de um mundo humano idealizado.

A facilidade em ver o que é do outro, negando o que é de si mesmo, é do humano. A dificuldade em se expor, por temor da crítica que possa vir (e que possivelmente virá), do outro, atua no sentido de inibir-nos ao falarmos das situações que experimentamos. Nós, os pesquisadores das ciências sociais, temos a oportunidade de refugiar-nos nas fontes eruditas. Elas são colocadas nos textos que podem explicar o que não mostramos em nós, como se tudo fosse sempre do outro[5].

---

[5] Quando fui argüido pela Banca de Qualificação sobre a minha proposta de dissertação de mestrado, estava submetendo à verificação de três professoras doutoras, minha orientadora, Maria Inês Assumpção Fernandes e, Ideli Domingues e Sueli Damergian, um texto teórico a respeito dos temas que poderia analisar a partir do *case.* O que mais marcou esse encontro foi constatar que eu estava produzindo um texto "frio" sobre uma história que

No próprio artigo que publiquei com o título "GQT contra a vontade do patrão", percebo que a minha presença é a de alguém que atua para "consertar" o que está errado, vendo o errado fora de si mesmo. O leitor mais atento às questões humanas tem a impressão de uma intervenção de um "curador" que vai eliminar o mal e obtém sucesso. As questões humanas são mantidas externas ao processo em pauta e a "cura" ocorre devido ao isolamento do mal[6].

Tenho o propósito de retornar a análise do velho estudo de caso, partindo, na medida do possível, da exposição do mundo vivo que é a empresa. Pretendo, não partir somente de uma literatura científica para chegar à explicação de ocorrências, mas, de modo mais amplo, trazer ao leitor as ocorrências da vida no trabalho organizado, para a partir desse lugar, verificar também em que essa literatura pode nos ajudar. É uma tentativa. Talvez em determinados momentos isto não seja alcançado. Possivelmente o inconsciente não o permitirá.

5.2. Reflexões sobre o que procuramos nas organizações de trabalho

É necessário compreender os limites dos espaços que envolvem gestão e grupos de trabalho dentro das organizações, no trabalho organizado. O que podemos falar sobre esses três termos: organização, gestão, grupos de trabalho?

Podemos estabelecer algumas especificações para delimitar as organizações do trabalho. Pensá-la como sendo o espaço onde grupos concentram esforços com vistas à realização de atividades profissionais, voltadas para obter um produto, que pode ser uma coisa, um serviço,

---

havia vivido pessoalmente. Colocava-me como observador distante de um processo em que havia atuado, agindo e reagindo, competindo, me beneficiando, sentindo prazer, raiva e desânimo.
Estava perdendo a oportunidade de produzir um texto "vivo" sobre algo que fala da humanidade no trabalho e, portanto, estava reproduzindo o que é próprio da literatura psicológica sobre organizações.

[6] Em determinado momento pude reconhecer essas questões perante a Banca Examinadora, ao afirmar: "- De certa maneira eu tento esconder esse conflito". Eu estava falando do conflito vivido pelo observador participante. O relatório de meu exame de qualificação expressa em seu final: "A experiência vivida dá vigor ao trabalho".

ou equivalente, com fins lucrativos ou não. Esse espaço deve ser visto em sentido amplo, não geográfico, mas em sentido estrutural.

Porém, nas organizações de trabalho acontecem muitas outras coisas. Acontece a vida. Quando temos vínculo de trabalho com uma organização, passamos a participar de um cotidiano que inclui tudo o que possamos imaginar como fazendo parte da condição humana.

Lá dentro as pessoas fazem muito mais que trabalhar e produzir. Quando estamos em um lugar, passamos a conviver com tudo o que o ambiente possibilita e nos apropriamos de tudo que o ambiente oferece e permite. Seja um clube, uma universidade ou uma empresa.

Na organização, instalações, equipamentos, materiais e normas de trabalho nada representam sem as pessoas que precisam operar, pensar, carregar, decidir. Mas essas pessoas encontram, nos intervalos de tempo que ocorrem entre as ações, durante aqueles hiatos que se situam dentro do emaranhado de ações, raciocínios e falas organizados, a possibilidade de depositar seus desejos em objetos que estão por ali. Eu estava lá, também, realizando tais "depósitos" e ao mesmo tempo existindo na condição de objeto de desejo.

Entramos nesse lugar em busca de remuneração em troca de trabalho, porém rapidamente buscamos também outras gratificações. Logo a remuneração já não basta. Eros mostra a sua cara nas pessoas. A sedução, a sexualidade irrompe com a força decorrente de um acúmulo importante de energias psíquicas semelhantes que, ali, buscam espaço de manifestação. Amores, paixões, satisfação sexual e ódios se tornam possíveis devido à repetição dos encontros. O mesmo ocorre com as amizades.

A vida fervilha em meio às ações de trabalho e mesmo nos hiatos que se formam dentro da própria ação de trabalho. A palavra tem seu lugar, assim como o olhar, ocupando o espaço da ação que é postergada. Quando olhar e palavra não conseguem se manifestar, vem a fantasia, preenchendo lugares equivalentes no psiquismo e, ocupando o mesmo hiato disponível no

tempo da tarefa. Dejours (2002) aborda a função da fantasia como defesa que se manifesta durante a execução de atividades repetitivas e monótonas.

Estabelecem-se relações de parceria, fundadas no interesse mútuo, na afinidade, em objetivos estratégicos e no desejo. Homens e mulheres vêm dizer ao que vêm. Temos os laços a partir de pares que se estabelecem e firmam as possibilidades de ampliação da intersubjetividade.

Amor! Amizade! Sedução! Parceria! Aliança! Também os antagonismos e as indiferenças.

Cria-se ainda a possibilidade de transmissão às novas gerações, de algo que vêm sendo passado dos mais antigos para os mais novos. Existe a transmissão do que se convencionou denominar cultura organizacional. Para mim, a percepção é de que no processo, não de todo consciente, fui absorvendo, ou melhor, introjetando, algo do que é esperado das pessoas que fazem parte do conjunto.

Estruturamos uma organização interna, a "organização original" (SCHVARSTEIN, 1995), fruto de nossas experiências de pertencimento a organizações que se sucedem em nossa vida[7].

Além de estruturarmos uma organização interna, também organizamos internamente para nós, os papéis que devem e podem ser cumpridos, de modo a possibilitar-nos o adequado encontro entre essa "organização interna" e nossas necessidades e ideais.

Proponho que a condição de reconhecer as possibilidades dos lugares a ocupar, como projeção de um vir a ser, permite, ao sujeito na organização, elaborar os conteúdos introjetados, de um modo que se ajuste às suas possibilidades e expectativas. Em um processo de projeção e introjeção constituímo-nos como "homens organizacionais", entendendo estes como essas pessoas que vivem dentro das organizações de acordo com um modelo de realização pessoal.

---

[7] Eu tinha o objetivo de escalar a escada da hierarquia, tal como muitos outros. Também como muitos outros, eu nutria uma certeza interior de que obteria sucesso nessa empreitada. Esse objetivo e essa certeza terão permitido, ou facilitado, a introjeção adicional de conteúdos que estão relacionados com o que é esperado das pessoas que ocupam cargos gerenciais.

Realização em Eros dando conta dos momentos presentes e permitindo colocar marcos a alcançar no tempo futuro.

Entretanto Tânatos também busca um lugar para si. O excesso de Eros precisa ser combatido. É necessário depositar a agressividade. Pode ser no concorrente, se ele existir; no cliente, se não há concorrentes; em outros indivíduos ou grupos internos, se atrapalham as nossas realizações narcísicas.

Tenho recordações de muitos momentos que estão relacionados com o prazer. Prazer decorrente do encontro com pessoas, não da realização repetitiva de tarefas cotidianas. Prazer, também, em função de haver desenvolvido trabalhos especiais. Prazer relacionado ao sucesso em empreitadas difíceis. Prazer das festas. Tenho também recordações de momentos de desprazer: morte de pessoas amigas; ofensas de chefes insatisfeitos; estresse em embates internos com pessoas que se transformaram em inimigas; perda de posição gerencial ocupada; não ser o escolhido na abertura de vagas para acesso a cargos mais altos; não receber o mesmo aumento salarial que outros.

5.3. Como tem sido pensada a questão das organizações e instituições: uma breve passagem

5.3.1. O surgimento das organizações de trabalho

Lapassade (1983, p. 101) analisou as implicações envolvidas na caracterização das organizações através da história do começo da industrialização:

> O termo organização tem, pelo menos, duas significações:
> - Por um lado, ele designa um ato organizador que é exercido nas instituições;
> - Por outro lado, ele se refere a realidades sociais: uma fábrica, um banco, um sindicato, são organizações (a sociologia, por volta de 1900, dizia: instituições).
> Chamarei, portanto, de organização social uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a produção, a distribuição de bens, a formação de homens. Os três exemplos propostos designam empresas no sentido mais amplo do termo; e, mais precisamente, uma empresa industrial, uma empresa comercial, uma instituição de educação.

As empresas industriais apresentavam nos primórdios da Revolução Industrial problemas decorrentes de um processo de formação desorganizado no que se refere a espaços, processos e controles, já que a industrialização foi aproveitando casas, expandindo-se pelas vizinhanças, adaptando construções pré-existentes.

O modelo de produção de antes, em ambiente caseiro, não permitia o melhor aproveitamento de ferramentas e a concentração de matérias-primas. Foi necessário ocupar casas existentes e fazer adaptações. Nestas condições era necessário dar muita importância aos aspectos de arrumação das instalações e dos processos, o que implicou dois movimentos que passaram a conviver e que se fundiram: o de organização e, como conseqüência, o de burocratização.

Naqueles tempos o conceito que fundamentava a formação de empreendimentos era o de que espaços e pessoas disponíveis podiam e deviam ser adaptados, para se entrar no novo modelo produtivo que surgira: o da fábrica; implicava abandono da produção em oficinas caseiras, para uma alta concentração de trabalhadores e ferramentas com vistas a produções elevadas. O historiador Gonnard (1961, p. 266) relata este aspecto:

> Desde então se generalizou o sistema de fábrica; o novo material, de custo elevado e aprimorado, foi incompatível com a produção domiciliar. Começou a realizar-se a concentração econômica, e também geográfica. A missão do capital se ampliou com o aprimoramento da ferramenta.

Este sistema foi evoluindo no sentido de obter-se cada vez maior produtividade. Isto foi viabilizado inicialmente através de seguidos ganhos com ferramentas melhores, mais operários, mais espaços e melhores roteiros para o processo produtivo e, num segundo momento, a partir dos trabalhos de Taylor e Ford, com os estudos de tempos e movimentos,

em que se buscava a economia de gestos. Lapassade (1983, p. 133-134) descreve a passagem para esse sistema racionalizado de produção:

> A primeira tentativa moderna de organização da produção é a que efetuou, no começo do século, F. W. Taylor. Ele quis resolver os problemas do trabalho industrial mediante a racionalização do trabalho operário. Ele começou por distinguir, nas relações de produção, as funções de direção das funções de execução. De que forma se pode tornar a execução das ordens mais racional possível? Como será possível eliminar, nessa passagem da ordem para a aplicação da ordem, todas as desordens e todas as despesas inúteis de gestos, de energia? De que maneira um bom executor poderá tender a uma "perfeição" comparável à da máquina construída segundo cálculos que implicam a maior economia das ações necessárias?

Sim, o trabalho e o lugar em que este se realiza, precisaram ser organizados. Anteriormente, no ambiente doméstico, nada disto existia. Porém, as pessoas que foram colocadas nesse novo trabalho, apesar das restrições impostas através das normas de conduta, trouxeram até ali a própria subjetividade, que estava presente no trabalho não organizado, em ambiente doméstico. Elas chegaram trazendo seus desejos, expectativas, manifestações de seu campo afetivo. Quando conseguiram ampliar seus círculos, na fábrica, passaram a produzir algo que é do grupo ampliado. Antes de ser uma produção referida às normas da organização, o que os grupos nas organizações passaram a produzir, era próprio dos grupos primários originais, existentes antes de surgir o modelo da fábrica.

Sabemos que é a partir das pesquisas de Mayo em meados da década de 1920, que se colocou por primeira vez a questão dos aspectos humanos no trabalho. Até então, a chamada mão-de-obra era tratada como um fator de produção que devia estar voltado unicamente para trabalhar em troca de um soldo. Aquele ambiente formado para trabalhar não deveria comportar questões subjetivas e, isto era respaldado pela Psicologia do Trabalho, da época.

Tornara-se então visível que não se chegaria ao controle de todos os aspectos do ambiente organizado, pois os relatos das pessoas, nos grupos, falavam de uma realidade que não era a esperada pelos técnicos do sistema.

Este é o momento do surgimento de uma nova Psicologia da Indústria que procura encontrar modos de manter o sistema funcionando a contento, para a obtenção dos resultados procurados.

Seguem-se os estudos sobre grupos realizados por diversos pesquisadores do campo comportamental, trazendo modelos para dar conta de criar ambiente harmônico e produtivo, assim como motivar os trabalhadores; interessavam as soluções que facilitassem a adaptação dos indivíduos a modelos pré-determinados. Que permitissem domar essa subjetividade de que falamos e essa força da informalidade detectada por Mayo.

Triste início o desta disciplina, ao afirmar que as questões subjetivas poderiam ser mantidas ao largo quando as pessoas são reunidas para trabalhar na forma organizada.

Esta marca ficou lá, de algum modo, pois depois de reconhecer que os aspectos subjetivos estavam, sim, presentes, a Psicologia Organizacional (novo nome para a mesma disciplina), passou a buscar formas de contornar esse "inconveniente" do sistema produtivo; formas de evitar a sua manifestação; ou então, como acontece atualmente, formas de "colocar panos quentes" sobre seus efeitos negativos.

Mesmo quando reconheceu a força da informalidade, essa psicologia não pôde reconhecer a força do campo afetivo. O informal foi tratado como algo que contraria os propósitos de construção de um sujeito social harmônico, que portanto deve ser controlado. Entretanto este informal era o sintoma, não da dificuldade em exercer controle sobre indivíduos, mas sintoma de outra coisa, de que no encontro o que aproxima não é somente o interesse organizador, mas algo que está no campo afetivo.

A marca fundamental sobre o funcionamento do sistema ainda era aquela que Lapassade (1983, p. 136-137) havia exposto:

> A primeira teoria da organização nasceu dos projetos de racionalização do trabalho e de sua gestão. A primeira forma "burocrática" moderna das relações de produção inscreve-se no taylorismo. Taylor salienta a divisão das tarefas no comportamento do homem no trabalho e sistematiza a distinção entre os "dirigentes" que preparam a tarefa, definem as normas, e os "executores", que aplicam as ordens e aos

> quais não se pede que pensem. A forma moderna contemporânea da burocratização começa, assim, com a nova "organização científica do trabalho".

A organização foi constituída de acordo com características marcadamente burocráticas. Isto levou a sociologia de meados do século XX e a Psicologia Industrial de então, a teorizar sobre esse encontro, ou seja, essa superposição, entre organização e burocracia. Estabeleceram as características e conseqüências desta condição, que por si mesma explica, pelo menos em parte, as dificuldades dos gestores. Segundo Crozier apud Lapassade (1983 p. 149-154), há quatro traços essenciais da burocracia:

> 1. O desenvolvimento de regras impessoais na organização foi também um dos traços salientados por Marx Weber. Essas regras burocráticas são particularmente visíveis na função pública e nas empresas do Estado, [...].
> 2. A centralização das decisões [...].
> 3. O isolamento de cada categoria hierárquica [...].
> 4. [...] desenvolvimento de relações de poder paralelas. [...] , sempre permanecem zonas de incerteza nas quais entram em jogo "relações paralelas de poder" ou, em outros termos, relações informais de poder.

Os interesses empresariais precisaram contar com a organização do trabalho para buscar resultados. Porém, estes resultados dependiam da adequada gestão dos fatores necessários: equipamentos, materiais, energia e mão-de-obra. Para assegurar-se de que a gestão era a adequada, o sistema buscou a segurança propiciada pela burocratização.

Os controles burocráticos que comparam desempenho em relação a padrões esperados trazem segurança, na medida em que pode ser verificado como estão as coisas e, reverter as tendências a desvios em relação aos objetivos.

A organização do trabalho e a burocratização passaram a andar de mãos dadas.

5.3.2. Liderança

Ao mesmo tempo foi constatado que, para tratar certas situações verificadas na informalidade, que atravessavam o mundo formal burocratizado, era necessário que os profissionais da gestão desenvolvessem características denominadas, liderança. Esta palavra (liderança) é formada a partir de líder, "(Do ingl. leader.) 1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc." (FERREIRA, 1999). É interessante ressaltar ainda o conceito de liderança: "[...] 3. forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos" (FERREIRA, 1999).

As situações que envolviam a gestão das pessoas para a direção dos objetivos, indicavam que era necessário que alguém liderasse. Liderar para assegurar a continuidade da organização, reduzir os prejuízos da burocratização, efetuar a gestão dos fatores de produção e monitorar o alcance dos objetivos.

Não foi conveniente aos interesses do empreendedor que o papel de líder fosse entregue àqueles que surgiam como tais dentro dos grupos informais. Temia-se que objetivo central do empreendimento fosse perdido em prol de objetivos das pessoas presentes.

Portanto deveriam preparar o gestor para liderar. Deveria ser treinado. Preparado naquilo que lhe faz falta para conduzir as pessoas em direção aos objetivos do empreendedor.

Gerenciei muitas equipes, milhares de pessoas trabalharam em unidades organizacionais que foram por mim gerenciadas. Nós, os gerentes, atuávamos de acordo com nossas características pessoais, alguns se aproximando mais dos trabalhadores, outros mantendo certa distância. Alguns confraternizando com eles, outros não. Alguns autoritários, outros benevolentes. Alguns tecnocratas, outros mais humanistas.

Não é possível estabelecer argumentos a partir dessas diferenças nos estilos pessoais, para caracterizar os estilos mais "positivos" para as organizações onde atuamos, pelo menos quanto ao resultado operacional. Mas, provavelmente, essas diferenças influenciaram nas

relações que estabelecemos nesse ambiente. Existia uma característica que se repetia em todos nós: um senso de poder, que se manifestava na defesa do espaço ocupado dentro da estrutura hierárquica.

Por vezes fiquei tentado a comparar essa condição à que existiu durante o Feudalismo. Parecia-me que cada um de nós era, de certo modo, um "senhor feudal", com "poder de vida e morte" no interior do "território" onde exercia o poder e competia com "senhores feudais" vizinhos, com vistas à obtenção de um olhar privilegiado do grande rei.

Nas palavras de Schvarstein (1995, p. 194), "[...], o poder atravessa o discurso da organização, está presente em todos os seus sistemas semióticos, conota todos os seus termos. A *ordem hierárquica* é estrutura, *linguagem* da organização; [...]".

Creio que é por essas razões, a força da subjetividade do indivíduo e deste no grupo, assim como, a dificuldade dos gestores em lidar com o poder, que as organizações passaram a se interessar por soluções que facilitassem "o lidar" com as pessoas. Para levá-las a produzir mais, reduzindo os hiatos de tempo que ocorrem dentro do tempo das tarefas; hiatos esses nos quais são facilitadas as manifestações subjetivas, o que aponta para a baixa produtividade.

Fundamentados na crença de que é possível motivar os trabalhadores e encontrar modelos adequados para lidar com eles, os interessados pelo tema da gestão se interessaram, desde então, por um campo que veio a ser identificado como "movimento de relações humanas".

A partir das pesquisas sobre liderança de Lippitt e White, referendadas depois por Lewin, Mc Gregor, Maslow e outros pesquisadores do campo comportamental, esse movimento de relações humanas estabeleceu o espaço para a valorização, dentro do ambiente empresarial, dos agentes capazes de motivar trabalhadores e assim assegurar o alcance de resultados: os detentores de cargos hierarquizados de chefia, transformados em líderes.

Os gestores viraram "líderes". Tratava-se da ampliação do papel de um ator tradicional, identificado até então somente como chefe ou gerente. O papel de líder surgiu porque alguém

deveria, cada vez mais, seduzir os trabalhadores, para que adotassem comportamentos e atitudes adequados ao alcance de melhores resultados nos negócios.

Era necessário transformar os "senhores feudais" em líderes. Missão difícil esta.

Lembro o quanto participamos de cursos e palestras sobre liderança. Aprendíamos sobre participação, ou administração participativa, sobre chegar junto das pessoas, recebê-las em nossas salas, escutar seus pedidos, promover a realização de festas de confraternização, usar caixas de sugestões, etc.

Pergunto: - Será que deixamos de ser "senhores feudais?"

Parece-me que nos tornamos "senhores feudais" mais ardilosos, porque passamos a usar métodos sofisticados para envolver os trabalhadores, sem deixar de ser os detentores absolutos de um poder de comando.

5.3.3. Complementando os conceitos de organização e gestão

Os conceitos da Administração Científica eram gradativamente solidificados. Também as reações dentro do sistema iam sendo acomodadas. Embora estivéssemos falando de uma administração participativa, a realidade dos fatos era outra, pois não conseguíamos desligar-nos de um modelo tradicional de administração. O modelo não era participativo. Antes de tudo, funcionava como instrumento de acomodação de conflitos e de gestão dos afetos.

A delimitação do espaço preenchido pelo conceito de organização carece de mais algumas considerações, limitantes ou não. Spink (1996, p. 183-184) introduz essa questão:

> Ao reassumir a psicologia enquanto campo de reflexão e não simplesmente de aplicação, é possível criar um mirante para a problematização inicial daquilo que talvez seja o elemento mais pernicioso desta triste história: o que é, afinal, esta tal organização sobre a qual todos parecem certos de sua existência enquanto fato real e dentro da qual o psicólogo e a psicóloga aplicam sua psicologia? A organização é um pressuposto básico que é tomado como óbvio – afinal organizações existem – para poder ir adiante na

> investigação de sua forma e natureza; seja de organizações boas (sindicais, comunitárias) ou más (capitalistas, psiquiátricas). Mas será que esta crença básica tem validade, quando vista pela ótica de uma psicologia social ativa e investigativa voltada à análise de ação social vista do lado do agente desta ação? Será que organizações existem?

Estudamos organização como um ente que, em primeiro plano, parece limitar-se aos prédios onde acontece o trabalho; mas, trata-se de um espaço cujos limites se tornam complexos, pois o que ali acontece transcende o ambiente puramente laboral: os atores carregam além da jornada de trabalho os ruídos provocados nessa ação e, ao mesmo tempo, levam para a jornada de trabalho a subjetividade que não pode ser "abandonada" para as horas do fora-de-trabalho. De qualquer modo, organização do trabalho, cujos limites são assim difusos, ainda mais atualmente com a tendência aos chamados *home-offices.*

Cabe retornarmos com o conceito de Schvarstein (1995) sobre "organização original".

Esta seria constituída a partir da internalização de conteúdos referidos às organizações onde atuamos desde a adolescência. Também cabe agora introduzir aqui o conceito de "organização convocante" do mesmo autor (SCHVARSTEIN, 1995, p. 94):

> A organização convocante é o espaço privilegiado para visualizar a dialética produzido-produtor no sujeito. É ali onde é produzida a confrontação, a passagem, a necessidade de síntese entre o desejo de exercer um papel de protagonista e transformador e, os limites que são impostos pelo contexto no qual se intervém. É ali onde, em contínuo processo em espiral, é processado o significado de pertencimento com um elevado compromisso ético.

Em outro momento o autor esclarece (1995, p.96-97) que a "organização convocante" é uma construção do sujeito. [...], é a representação de uma parte do mundo externo no mundo interno do sujeito".

O mesmo autor (1995) coloca ainda em sua análise a "organização atual", como sendo aquela organização onde o sujeito atua na atualidade. Em seguida propõe a existência de um debate, no sujeito, entre essas três instâncias organizacionais, onde a "organização convocante" é aquela que provoca a necessidade da mudança, tomando como referência a "organização original" e tendo como campo da mudança, a "organização atual".

O conceito de "organização convocante" traz para o nosso debate a possibilidade do movimento instituinte a partir do "sujeito organizacional" que nega a condição de alienação.

Se pensarmos organizações de modo reducionista, como mera aglutinação de indivíduos ou grupos, que se comunicam para executar tarefas das quais resultam produtos, torna-se limitada a nossa possibilidade de estabelecer seus contornos. Fica fora da análise a relação do psiquismo individual e grupal com um todo, que aos indivíduos e grupos dá sentido e deles recebe seu sentido.

A aceitação de uma dialética do encontro entre sujeito e organização, atravessada por outra dialética, entre instituído e instituinte e também, a do sujeito produzido e do sujeito produtor, estabelece as bases que determinam a organização. Portanto, além do que seria um mero estabelecimento produtivo.

Todos aqueles que se tornaram adultos e, portanto, foram participantes de diversas organizações, religiosas, educacionais, políticas, do trabalho, etc., podem reconhecer em si mesmos as marcas dessas passagens, que lhes puseram em contato com signos que expressam o social específico (ritos, cultura, palavras, frases de efeito, crenças) que está constituído em cada uma das organizações experimentadas[8].

Quando entramos em contato com outras organizações, na atualidade, encontramos nelas a familiaridade com a nossa "organização original", interna, um reconhecimento que remete ao campo do que foi introjetado, que resulta de uma história de vida. É possível, a partir desse encontro, estabelecer uma relação especial com essa organização. Podemos, nesses lugares, não ter o reconhecimento daqueles que ali chegaram antes de nós, mas, com certeza, não nos consideraremos estrangeiros, viajantes em terra desconhecida.

Seja como for, em um certo lugar chamado organização ou instituição, coisas acontecem envolvendo aspectos do cotidiano que, um ator, representante de interesses organizadores, é

[8] Carrego comigo, após anos de atuação em organizações, um conjunto de códigos sociais construídos a partir de tais signos, que me remetem a uma condição social que é específica desses lugares.

chamado a amalgamar, conduzir, interpretar, integrar, coordenar, controlar: um gestor, que precisa delimitar seu espaço de atuação; isto para buscar a realização da missão em um contexto onde atividades se desenrolam e pessoas se encontram.

Conforme as colocações de Spink (1996), foi sendo criado gradativamente um espaço delimitado para ocupação pelo corpo gerencial, em que eram legitimadas a autoridade e a competência.

A organização tornou-se esse espaço visto como um território com suas fronteiras onde há acontecimentos que precisam ser controlados e pessoas que devem ser comandadas. São necessárias pessoas preparadas para dar conta disso. Estuda-se esse "espaço" chamado organização, um lugar com comportamentos específicos, onde os comportamentos indesejados devem ser evitados ou, se isto não for possível, ser negados como não tendo ocorrido.

A ciência da Administração adotou intensamente este conceito, para determinar modos de atuação dos agentes ali presentes com vistas à consecução dos resultados buscados. A atuação que se direciona em direção às relações (entre pessoas, entre grupos, entre pessoas e grupos), ficou sendo referida à necessidade de controle e comando nesse território que é chamado organização.

Mais tarde, quando poderia ocorrer o questionamento das condutas tradicionais referidas às relações humanas, simplesmente passou-se a tratar estes temas como gestão de pessoas. Troca de nomes sem alteração na forma de olhar para o problema.

O estudo da motivação e da liderança, junto com organização, ocupou cada vez mais espaço na linha de pensamento que convergiu da Psicologia Industrial, depois Psicologia do Trabalho, movimento de relações humanas e algumas visões da Psicologia Organizacional em direção ao foco na gestão de pessoas.

Nesta tendência encontramos presente a influência da ciência da Administração, que (em todas as fases de sua evolução, com seus diversos focos) esperou resolver os problemas de gestão empresarial através da adequada gestão de pessoas, que se traduz como harmonia grupal e organizacional com alto rendimento.

Fundamentados nesta ótica é que os diversos pesquisadores do campo da Administração, recebendo o suporte de uma Psicologia do Trabalho, que nega aspectos da subjetividade, puderam propor a linha de pensamento que permitia aos gestores empresariais a opção por ações que se sustentam em alguns pontos, que devemos enfatizar:

a) Times: grupos focados em resultados, que de alguma maneira conseguem sobrepor-se às questões que envolvem a intersubjetividade nos grupos;
b) Organização do trabalho;
c) Motivação: resultado de ações capazes de levar as pessoas e os times a recuperarem o compromisso com o trabalho e resultados;
d) Liderança: conjunto de características de pessoas capazes de conduzir outras pessoas e times em direção aos objetivos estabelecidos, com a motivação adequada e a objetividade desejada.

5.3.4. A evolução dos conceitos sobre o homem no trabalho, a partir do ponto de vista da Administração.

As propostas se sucederam desde Lewin, adquirindo grande complexidade à medida que as idéias iniciais não conseguiam prever todas as possibilidades e se fazia necessário propor mais opções motivadoras.

Entretanto, devemos colocar, aqui, as propostas que funcionaram como o traçado básico da construção desse pensamento. Inicialmente aquelas feitas por Mc Gregor, porque sua obra teve forte impacto e fez parte do discurso cotidiano no ambiente das empresas.

Ele analisou o modelo tradicional de gestão, aquele que prevalecia no tempo de Taylor; deu-lhe a denominação de Teoria X e apontou para uma nova proposta (no início da década de 1960), a qual considera a existência de um potencial de desenvolvimento nas pessoas; deu-lhe, por sua vez, a denominação de Teoria Y.

A Teoria X foi assim enunciada por Mc Gregor (1999, p. 37-38):

> 1. O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível.
>
> 2. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais.
>
> 3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

Lembro-me de que nas empresas onde trabalhei, não considerávamos todos os trabalhadores como tendo aversão ao trabalho, mas considerávamos que precisávamos, conforme as situações ou as pessoas, coagir alguns deles, controlar quase todos, dirigir sempre, ameaçar de punição a alguns.

Não acreditávamos que todas as pessoas evitavam responsabilidade e que tivessem pouca ambição. Neste sentido acreditávamos melhor que elas não estavam preparadas para ocupar cargos mais importantes, devido a deficiências de formação cultural e/ou escolar e que alguns eram descomprometidos com o trabalho ou o emprego.

Nesse sentido, aceitávamos o mundo do trabalho organizado, como uma soma de partes populacionais que conviviam, porque eram necessárias segundo um modelo de especificidades ajustadas a necessidades e custos. Pessoas variadas segundo critérios de formação, para executar atividades variadas, que requeriam formações distintas e hierarquizadas segundo cultura, intelecto e conhecimento.

Essa Teoria X me faz lembrar de um antigo diretor da empresa “EA”, o Dr. “G”. Ele, ao chegar ao prédio onde trabalhávamos, centenas de profissionais, escondia-se atrás de pilastras para verificar o andamento do trabalho. Devo ressaltar que, assim, ele controlava operadores, técnicos e chefes. Também não podíamos deixar nada sobre nossas mesas ao término do expediente, porque isso era demonstração de desorganização. O Diretor fazia essa verificação. Lembro, por outro lado, que depois de tornar-me gerente, reclamava com os profissionais que deixavam suas mesas desorganizadas.

Tive na empresa “EB” um gerente, de nome “R”, que defendia algumas premissas para obter dos trabalhadores um compromisso com o trabalho e os objetivos. Dizia ele que “se estamos preocupados com danos, desonestidade, baixa qualidade ou de produtividade, basta dizer que vamos começar a controlar, porque a simples possibilidade de existir um controle já cria o medo de ser pego”.

Em meados de 1981, recebemos da administração superior da “EB” a determinação de controlar o fornecimento e uso de uniformes. O mesmo gerente “R” e, “C”, que era o chefe da manutenção, além de mim, convocamos uma reunião com todos os trabalhadores da manutenção, aproximadamente 60 homens, que receberam a determinação de mostrar todos os itens de seus uniformes.

Ao lembrar dessa ocasião, os sentimentos que me vêm são de ter participado de uma cena ridícula e vexatória. Aqueles homens apresentando sacos plásticos que continham as suas meias sujas, retirando-as desses sacos, para contá-las à nossa vista, embrulhos contendo calças e camisas, algumas limpas, outras sujas, pacotes contendo sapatos, muitos deles sujos.

O mais surpreendente: uns passando aos outros, disfarçadamente, parte dos itens de seu vestuário, logo após terem apresentado ao gerente os seus pertences. Liberados da revista, no ato seguinte emprestavam ao colega ao lado na fila, aquilo que a ele faltava, possibilitando-

lhe estar conforme o regulamento para seu momento de revista. Contavam com a nossa possível omissão em constatar tais empréstimos.

"R" procurou evitar maiores conseqüências e deu novo prazo, para em outra reunião, alguns dias depois, serem apresentados todos os itens. A repetição da cena não melhorou a situação e ficou claro que estávamos tentando controlar em um nível individual constrangedor. Sei que cenas assim ocorreram em outras áreas da empresa. Aprendemos todos alguma coisa sobre controles quando estes se aproximam violentamente da intimidade. Essa atividade de controlar passou a ficar sob a responsabilidade dos encarregados de turma e nós, do corpo gerencial, passamos a verificar a correção do uso do uniforme, mas não o estoque entregue a cada trabalhador.

Evitamos o constrangimento para nós, mas o transferimos a outros, os encarregados, que provavelmente também não quiseram passar pela mesma situação; assim o constrangimento foi eliminado sem ser dito a ninguém que o controle já não era exercido nesse nível de detalhe.

Apresento agora a Teoria Y, de Mc Gregor (1999, p. 53-54):

> 1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível).
> 2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
> 3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação, pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.
> 4. O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las. A recusa de responsabilidades, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas.
> 5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.
> 6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

Na formulação desta Teoria Y, Mc Gregor sofreu forte influência da linha de pensamento na qual era buscada explicação para os "motivos". O expoente dessa linha foi Maslow. Ele

formulou entre as décadas de 40 e 50 do século XX, a Teoria de Hierarquia das Necessidades. Segundo ele (1954), o homem tem necessidades primárias que são, pela ordem, as fisiológicas e as de segurança e, necessidades de nível mais elevado, que são as de pertencer/de amor, as de estima e as de auto-realização. Os cinco grupos de necessidades formariam uma escala ascendente, em forma de pirâmide. Um indivíduo somente adotaria com mais intensidade comportamentos visando redução de tensão das necessidades mais elevadas, quando as menos elevadas estivessem atendidas em algum grau.

Essas propostas encontraram-se, a seguir, com as teorias de comunicação e, sem deixar de considerar os apontamentos da Psicologia Behaviorista, passaram a influenciar a formulação de modelos motivacionais e de gestão de pessoas.

Foram assim construídos os fundamentos do pensamento prevalecente em gestão de recursos humanos, que buscava suporte nos pilares: time, organização, motivação e liderança.

Devemos considerar que o conceito de organização como um "espaço físico" pode ser responsável por erros de interpretação que tiveram influência na formulação das teorias de gestão de pessoas. A noção de organização como sendo algo concreto, um espaço onde coisas acontecem segundo imposições claras colocadas a partir dos objetivos de seu criador, facilita a aceitação das propostas que vêm do campo da Administração Científica.

Spink (1996, p. 186), esclarece a possibilidade de erro ao interpretar os dados como referidos a um lugar, afirma:

> [...] torna-se cada vez mais claro o dia-a-dia, o cotidiano mundano, não é um vazio de restos aleatoriamente espalhados pelo chão mas, ao contrário, é o lugar onde a gente se reconhece como gente no sentido comunicativo. Reconhece-se também que a capacidade de ordenar atividades e ações, de criar diferentes e novas formas de agir é uma característica essencialmente humana e que é esta a base que materializa os passos da humanidade no horizonte reconhecível do dia-a-dia, mesmo que os passos sejam contraditórios e seus significados confusos.

Nesta dissertação falarei de lugares onde trabalhei, chamando-os de organizações, ou organizações do trabalho, ou organizações empresariais, porém isto não significa que as organizações possam ser reduzidas a simples estabelecimentos. Mesmo que o texto de minha

produção não o esteja explicitando a cada momento, proponho, com essas denominações, uma instância que resulta do encontro entre produção, trabalho, pessoas, hierarquias, poder, instituições que se expressam, movimento instituinte e instituído, burocracia, controle e expressão de afetos.

5.3.5. A atualidade sobre as organizações

Porém, se organizações são muito mais do que um "lugar" cabe pensar na hipótese de nosso campo de estudo não estar limitado a estudar os acontecimentos dentro desse "lugar", mas, indo mais longe, pensar em pessoas atuando coletivamente, a partir de suas subjetividades. Melhor ainda, pensar que as pessoas se encontram em função do compromisso estabelecido com o contratante, que é a organização, mas que, a partir desse encontro, estão colocadas as questões, as possibilidades, os desejos e as representações que constituem o encontro entre sujeitos, independente da vontade do contratante.

É consenso entre os pesquisadores que as organizações vivem grandes mudanças decorrentes de condições extremamente competitivas de mercado e o intenso desenvolvimento de tecnologia da informação.

Estas mudanças repercutem inclusive no próprio conceito de organização; passamos a conviver com estruturas organizacionais onde se apresentam novas formas de contrato de trabalho e de prestação de serviços.

Atualmente os vínculos precisam ser estendidos através de fronteiras organizacionais cujos limites já não apresentam a mesma rigidez de antes.

No mesmo “espaço” convivem indivíduos que não mantêm vínculo formal com a estrutura onde ocorre o trabalho. Essas pessoas mantêm vínculos formais com terceiros, mas cumprem os requisitos estabelecidos por aquele a quem é prestado o serviço. Isto é ampliado pela presença simultânea de representantes de diversos fornecedores distintos. Trata-se de redes construídas por tempo determinado, sempre provisório, tendo os atores que conviver, em seus cotidianos, com mais de uma dessas redes, todas provisórias.

Convivi com essa situação. A lembrança que tenho é a da precarização das condições de trabalho, assim como da baixa qualificação dos operadores terceirizados. Facilmente os terceirizados passaram a ser os “bodes expiatórios” para explicações sobre falta de qualidade e descumprimento de prazos.

Aqueles que não conseguem cumprir os objetivos que são impostos nas organizações de trabalho tendem a buscar explicações que não os comprometam ante as instâncias hierárquicas de poder. Falar de falta de recursos é uma das possibilidades, mas nem sempre aceita e por isso são buscadas outras variáveis, como, no caso de serviços públicos, a chuva, o trânsito e os outros. É importante “não ficar com o mico nas costas”, procurando, no mínimo, reduzir a própria responsabilidade pelo baixo rendimento.

Outro aspecto considerado é a própria transitoriedade do emprego. Isto em função da organização precisar ser flexível para dar conta de um mercado extremamente competitivo, onde o que conta para a sobrevivência do negócio é a estratégia adequada. Thursfield e Hamblett, (2005) apontam a crescente tendência das empresas em estabelecerem formas de flexibilização no uso da mão-de-obra. Essa elevada preocupação com o tema da flexibilidade, se apresenta em duas formas: flexibilidade nas quantidades disponíveis de trabalhadores no mercado e flexibilidade dos próprios trabalhadores quanto às suas habilidades.

Pretende-se “incorporar e desincorporar” profissionais na medida das necessidades e ao mesmo tempo, tê-los capacitados para um aproveitamento flexível, em tarefas variadas,

dentro das empresas e fora delas, à espera de trabalho, de modo a reduzir custos com substituição. O espírito que direciona a atividade econômica, pelo menos quando falamos das grandes corporações, é que será válida qualquer estratégia capaz de assegurar a continuidade do negócio.

Temos ainda as colocações de Rifkin (1996), que prevê drástica redução do nível do emprego dentro do modelo de globalização.

Outro aspecto relevante é a tendência para o trabalho autônomo, implicando a necessidade de automotivação, autogerenciamento e autodesenvolvimento.

Constatamos ainda um forte interesse em formação de times de alto desempenho, formados por pessoas autônomas e, mais uma vez, porque a ênfase do sistema é essa: automotivadas, autogerenciadas e autodesenvolvidas.

Há, atualmente, um novo campo de interesse, voltado para estudar a mudança de foco, do modelo corporativo das organizações em direção a um modelo definido como *organizing*, que supõe intensa participação de times na remodelação do processo de produção, em função das variações da demanda dos clientes.

O Projeto União, o *case* que analisaremos no capítulo 6 desta dissertação, refere-se, pelo menos em parte, a um processo de *organizing*, na medida em que colocamos em nossos grupos diversas pessoas para que elas, interagindo, produzissem novas formas de atuação para aplicação no trabalho.

Devido à necessidade das organizações em manter padrões de desempenho e de marca, são esperados, simultaneamente, um “forte vínculo” e uma “elevada identificação” desses trabalhadores com a organização. Isto se apresenta paradoxal se o vínculo contratual atualmente se apresenta bem mais tênue do que ocorria antes.

Lembro que em certos momentos importantes da vida corporativa, sob a ótica dos operadores, que são aqueles momentos de festas por vitórias, homenagens e equivalentes, os trabalhadores

terceirizados não eram convidados e, quando o eram, isto se fazia numa condição de não reconhecimento integral de sua identificação com a organização onde trabalhávamos.

A Psicologia Organizacional busca seu espaço de atuação em um ambiente que apresenta todos esses aspectos que referenciamos, porém subordina-se aos interesses de seu contratante: a organização empresarial. Esta condição prejudica seu caráter investigativo. Ocorre, muitas vezes, uma visão aplicativa, poucas vezes reflexiva. Essa psicologia tende a priorizar a aplicação de modelos voltados para o aumento do rendimento e afasta-se das reflexões sobre a inserção do sujeito na organização.

Essa ciência tem apresentado uma produção restrita quanto à problemática organizacional, recebendo inúmeras críticas por seu engajamento preferencial, por questões éticas, por confundir-se com as teorias de gestão e mesmo subordinar-se à vontade dos gestores; por atuar como um braço do capital.

Malvezzi (2000) situa a Psicologia Organizacional como uma interdisciplina, na medida em que deve atuar em um espaço onde se apresentam outras disciplinas, como Administração, Economia, Sociologia, Pedagogia e tantas outras. Nessa interdisciplinaridade poderiam ser encontrados os fundamentos que justificariam o posicionamento dessa psicologia em um lugar que pretende ser configurado como uma fronteira.

Este é um ponto que merece reflexões, pois a caracterização de uma disciplina na condição de situar-se em um lugar onde ocorrem interferências de outras áreas, é condição constituinte das ciências sociais e também, das ciências da saúde. Esta condição não deve, entretanto, servir como fator de desvio de sua função precípua.

Pelo contrário, essa condição estabelece o marco de sua intervenção no espaço do encontro com essas outras especificidades. Ali onde detectamos o nó formado pelo encontro na subjetividade, é onde poderá ser vislumbrada a fonte da questão que fundamenta a Psicologia como ciência. Neste caso a Psicologia Organizacional, ao pretender negar a existência desse

nó, nega seu juramento voltado para a saúde mental. Aceitando-se como ocupante de um espaço nessa intersecção, poderá escolher o sujeito dessa intersecção como seu objeto prioritário, passando a colocar o rendimento como subordinado ao sujeito.

Ao ter dificuldade quanto ao objeto de seu trabalho, ela termina por abandonar a essência do que é o escopo da Psicologia, entendido como ajudar o sujeito individual e o sujeito do grupo a atingirem algo que eles, os sujeitos, procuram, que é de seu interesse. Passa a priorizar, como objeto de seu trabalho, somente o desempenho sob o ponto de vista exclusivo dos interesses do capital.

Em função disto essa psicologia deixa de ser uma aliada das pessoas no ambiente de trabalho organizado e, passa a ser aquela que instrumentaliza o poder da organização para atuar contrariamente aos objetivos dos indivíduos e grupos. Termina por ampliar o fosso que se forma entre indivíduos e grupos, por um lado, e organização, por outro lado. Nesse contexto as suas propostas estarão sempre incompletas ou serão parciais.

O trabalho ocupa, em nossa sociedade, uma posição privilegiada, possibilitando não somente o acesso às condições de sobrevivência, mas outras satisfações, referidas ao campo do psiquismo, que nos falam de identidade e pertencimento. Fernandes (1999a, p.41) afirma: "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".

Nas palavras da mesma autora (1999a, p. 40), encontramos reflexões a respeito das implicações psíquicas que ocorrem na eventualidade da perda do trabalho: "Perde-se a possibilidade de representar o futuro e a si mesmo no futuro, através das marcas da estabilidade institucional que até então vigoravam".

A esse respeito podemos tomar como referência o Sargento de Milícias, de M. A de Almeida, que ao aposentar-se, continuou a vestir-se com a farda que lhe dava sua identidade[9].

Nossa sociedade apresenta dificuldades para reconhecer a perspectiva dos problemas no espaço da subjetividade. Ela o faz de modo reducionista, limitado e estereotipado, em prol de indivíduos que interessam a um sistema que se fundamenta no sucesso.

O sistema enaltece o narcisismo e o pertencimento a um coletivo que está apoiado na ideologia do sucesso individual e materialista. Nas organizações entra-se no coletivo com o propósito maior de destacar-se dentro desse mesmo coletivo e menos para integrá-lo. As instâncias da subjetividade que falam do humano recebem uma leitura que as transforma em sucesso material em relação aos outros e sobre os outros.

Interessa o líder, enquanto o liderado é "misturado" à massa que deverá ser manipulada. Entretanto este líder, embora possa alcançar o sucesso proposto, pode também não se beneficiar quanto à sua subjetividade. Também ele tende a ser "misturado" à massa de líderes; preparados para dar conta da missão que lhes entrega o sistema empresarial.

Ora, até mesmo os pequenos grupos são transformados em equipes: grupos de pessoas que precisam alcançar alto desempenho na realização de resultados para os negócios.

Conforme as palavras de Fernandes (1999b, p. 327):

> [...] as políticas de administração estratégica parecem respeitar, hoje em dia, o sujeito humano, dando-lhe espaço para a manifestação de sua criatividade, para a inovação, mas na verdade servem para aliená-lo ainda mais, pois para o trabalhador/funcionário não se trata de certificar-se de sua consciência profissional, mas de provocar sua adesão passional.

Ainda no mesmo texto, Fernandes conclui (1999b p. 329): "A luta é portanto contra um modelo de desenvolvimento que transformou a subjetividade num processo de individuação

---

[9] Quando saí de meu último emprego como executivo, onde exercia um cargo que recebia o título de diretor, optei por não mais trabalhar como empregado. Na atividade de consultor, trabalhava em casa. Isto implicou em abandonar o uso diário do terno, reservado exclusivamente para visitas a clientes. Recordo que a troca da vestimenta causou-me certo desconforto, um estranhamento.

burocrática e subordinou a vida às exigências de uma razão tecnológica que converte, na realidade, o sujeito em objeto de si próprio".

Lembro da organização como um mundo que nós "habitávamos" cotidianamente. Em determinados tempos as pessoas encontram lá suas relações amorosas e a ida diária a esse lugar amplia seu significado, pois traz a certeza do encontro da amante. No hiato formado entre duas tarefas, surge a oportunidade de ver a pessoa amada, um rápido olhar para combinar o almoço, a dois, escondidos. Assim devia ser, na medida em que uma das partes era casada, ou subordinada, ou as duas coisas.

Amores escondidos e negados em nossas conversas, porém sabidos por todos que conviviam o mesmo espaço. Quantos amigos observados, cabelos molhados no retorno do almoço, cabelos empurrados para trás (em ambos), quando se sabia que um dos amantes possuía moto. Atrasos simultâneos no retorno do almoço ou saídas antecipadas simultâneas. Tantos acontecimentos observados.

Vivíveis todos e todas, mas tudo negado. Ao mesmo tempo tudo era conversado nos grupos, em voz baixa, comentado, fofocado. Era a vida que se apresentava, tal como em qualquer comunidade, onde os casais de amantes se formam, enquanto os outros que percebem, falam sobre, ou invejam, ou concorrem, ou manipulam.

Amantes que se casam depois de desfazer seus casamentos. Amantes que se separam e amantes que são sempre amantes. Assim como os não-amantes na organização, porque são amantes em sua casa. E os que dizem não misturar trabalho e vida pessoal, afirmando: "Onde se ganha o pão não se come a carne".

A vida como ela é, está lá, mas é tão difícil para as organizações e a psicologia que a elas se refere, aceitar estes fatores como constituintes desses lugares.

Amizades também se formam. Estabelecem-se laços entre iguais, fundamentados nos fatores que estão na base de qualquer relação de amizade. Mas também são estabelecidas alianças

estratégicas, pactos a partir de interesses comuns. Amizades e interesses estratégicos se somam. A busca de poder fica facilitada quando é apoiada na amizade.

Quando alguém ocupa um lugar, surgem logo as conversas a respeito dos nomes das outras pessoas que irão ocupar os outros lugares (subordinados) que compõem a estrutura da unidade organizacional respectiva, agora comandada por esse alguém. Nesse momento os nomes dos amigos são listados nas conversas; e os fatos posteriores confirmam as apostas. Exceções sempre há, porque os amigos são alguns e os lugares a ocupar são muitos; ao mesmo tempo a competência também precisa ser valorizada, mas a hierarquia dos lugares é clara. Os modelos de distribuição de cargos utilizados na política se repetem nas organizações.

As inimizades construídas na competitividade exacerbada também estão lá, influenciando na formação de "ambientes pesados", com o exercício de uma "polidez adequada". A frase: "Você arrumou um inimigo" surge repentinamente, após um ato impensado. Em decorrência surgem dificuldades, porque o inimigo que detém poder tem a possibilidade de esquecer (de você) quando você gostaria de ser lembrado e de lembrar, quando você gostaria de ser esquecido. Há aqueles que preferem adotar a filosofia de "fingir-se de morto", que não assegura muito futuro, mas também não gera inimizades. Enfim, é tudo tão humano!

Também tão humanas as pessoas que se portam como se não tivessem desejos e não vivessem conflitos. Estas podem estar ocupando aqueles espaços de tempo propiciados pelos hiatos nas seqüências das tarefas, aos quais nos referimos anteriormente, com atividades mentais as mais variadas.

As conversas que falam de interesses, religião, futebol, cotidiano e tantas coisas, também estão nesse lugar.

A Psicologia das Organizações nega-se, pelo menos em parte, como Psicologia Social, ao negar que a sociedade como um todo se representa nas organizações.

Alguns setores da Psicologia Organizacional propõem uma crítica do que vem sendo feito.

A esse respeito merece atenção o texto de Baxter (1982, p. 164-188), que levanta questões sobre a interação do homem com o trabalho organizado, apontando para o engodo representado pelo conceito de auto-realização ou auto-satisfação de Maslow, confundido pelos consultores e psicólogos organizacionais com a realização das metas organizacionais e em detrimento de outros aspectos da vida.

Com estas colocações, Baxter se posiciona na contra-mão daqueles formuladores de teorias sobre motivação, que defendem a possibilidade de ser alcançada a auto-realização, como resultado direto de um engajamento total do indivíduo ao sistema produtivo no trabalho organizado. Aliás, esta conclusão nos espanta, não pela sua veracidade, mas pela sua necessidade, na medida em que verificamos que uma obviedade tal carece de ser afirmada por uma autoridade profissional, quando ela faz parte de um daqueles casos de senso comum, que podemos considerar inquestionáveis.

Este exemplo fala sobre um dos grandes desvios da Psicologia Organizacional. Ao submeter-se aos ditames dos interesses empresariais, o profissional dessa área passa a defender posicionamentos que podem estar subordinados, não à "verdade", mas ao interesse. O posicionamento ideológico que se antecipa à ciência e que ao mesmo tempo desqualifica o discurso que deveria vir do campo do saber.

São posicionamentos como esses que apresentamos até agora, que provocaram o interesse, das organizações de trabalho, em conhecerem, profundamente, sobre o tema liderança. Este assunto domina as estantes de livrarias.

São propostas que não costumam apresentar-se fundamentadas em processos investigativos para compreender o vínculo que possa ser construído entre o grupo e o líder. São comumente propostas que justificam atitudes ou comportamentos daquele que deve liderar, de modo a obter seu intento, independentemente dos aspectos subjetivos envolvidos.

A essência é sempre a mesma: como conseguir que as pessoas façam o que é necessário para cumprir as metas? Daí decorrem as abordagens sobre carisma, estratégias de manipulação da comunicação, aproximação e situação, sedução e repressão. Sempre procurando formas de atuação para aqueles que devem formar as "equipes vencedoras".

Coloco como exemplo um trabalho preparado por Day, Gronn e Salas (2004), que realizaram uma revisão interessante sobre a capacidade de liderança em times. As conclusões deles são: 1) a liderança pode ser desenvolvida no trabalho conjunto em times, se forem incluídos insumos no processo, para criar a necessidade de uma liderança no trabalho conjunto; 2) o líder deve atuar na criação do t*eamwork* e propiciar t*eamlearning;* 3) a liderança pode ser compartilhada; 4) os papéis relevantes do líder são: funcionar como *sensemaker*, assegurar que o time atinja suas metas e facilitar a construção de uma identidade social baseada no time. Um apontamento relevante nessa proposta está na afirmação dos autores de que toda liderança é, por princípio, compartilhada e reconhecida pelos membros do grupo. Está aí o reconhecimento de que o líder necessita receber apoio do grupo.

São propostas importantes, porém, apresentam-se difíceis de assimilação pelos profissionais da Psicologia Organizacional.

Falta-lhes algo que se refere a pensar as organizações, não somente como empreendimentos, onde deve ser reconhecida a presença da individualidade, mas, para mais além, pensá-las como sendo resultantes da intersubjetividade. Falta também a reflexão a respeito do impacto das organizações sobre a identidade e, sua importância em abrir possibilidades de futuro para as pessoas que mantêm vínculos relevantes dentro delas e, em decorrência delas.

Um exemplo encontrado entre os índios Blackfoot serve como referência quanto à aceitação de uma liderança a partir de outros fundamentos. Entre eles a riqueza adquirida por um indivíduo somente tem sentido e função, socialmente aceita, se for compartilhada com todos os membros da tribo; portanto, existe satisfação em ter essa riqueza à medida que ela é útil

para todos os demais. Ser capaz de doar tudo o que é seu, de ser extremamente generoso, mesmo levando o sujeito a entregar tudo o que é seu, deixa-o mais rico no sentido de status, de respeito e admiração dos demais.

Faz parte dos costumes: qualquer coisa pode ser pega, emprestada de outros. Temos o relato de um índio que estudou mais que os outros membros da tribo e conseguiu juntar dinheiro; ainda comprou um carro, o único carro existente nessa tribo.

Todos os indivíduos do grupo usavam o carro e o próprio dono dele não o usava mais que os outros, cabendo-lhe ainda comprar o combustível e fazer a manutenção.

Isto e outras ações próximas a esta, deram-lhe muito respeito dos demais membros da tribo, que se orgulhavam dele e o amavam. Eles acabaram escolhendo-o para chefe e fizeram dele representante e líder informal de, praticamente, toda a tribo. A doação dos bens materiais, os empréstimos e a doação do trabalho dão status, reconhecimento, admiração; e isto é muito satisfatório para aquele que se doa nesse grupo (MASLOW, 2000, p. 128-129).

Este exemplo apresenta a liderança como o resultado de uma relação construída dentro do grupo, em benefício do grupo, sem trocas materiais. Mas, seria possível estabelecer paralelos com as condições presentes em nossas organizações? Vejo isso como eventualmente possível em uma pequena comunidade, onde os interesses materiais ainda não estejam se sobrepondo aos demais objetivos da humanidade, porém em nossa sociedade globalizada, exemplos como esse se tornam cada vez mais distantes no campo das possibilidades. Portanto, temos a possibilidade de conhecer experiências ricas em um passado que se faz remoto em pouco tempo e precisamos encontrar possibilidades novas para a nossa sociedade complexa.

Recentemente, no 2º. Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência & Profissão, realizado em setembro 2006, assistindo a uma mesa redonda sobre a área do trabalho e gestão, levantei para a mesa e presentes a questão de que as organizações estão aprimorando sempre mais as suas técnicas de gestão dos afetos e apresentei meus questionamentos sobre as implicações de tal

condição. Houve concordância dos integrantes da mesa[10], de que esta condição predomina no ambiente de trabalho organizado.

A questão é que o modelo prevalecente busca, a partir de conceitos como liderança e, usando a força da ideologia e o apoio nos mitos, efetuar a gestão da subjetividade, ou dos afetos. Podemos supor que o sistema perceba possibilidades de aumento da produtividade a partir da gestão do amor e, no próximo passo, crie mecanismos para promover o acasalamento a partir da seleção de perfis complementares, criando um ambiente desejado cotidianamente pelos trabalhadores, em busca de seus amores. Ou então, a gestão do ódio, criando organizações totalmente agressivas, capazes de usar métodos não-éticos para conquistar clientes e atingir objetivos.Talvez isto já exista. Tudo é válido desde que a produtividade aumente!

5..4. O pensamento sobre organizações, instituições e grupos: uma visão psicanalítica

5.4.1. A formação do grupo

Justificando a possibilidade do olhar psicanalítico nas organizações, Enriquez (1991, p. 17), coloca, entre diversas argumentações e questionamentos, 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".

Na mesma obra (1991, p. 12), ele apresenta perguntas fundamentais:

[10] composta de quatro profissionais, três da Psicologia (Leny Sato, Wanderley Codo e Peter K. Spink) e um da Economia (Ladislau Dowbor).

> Por que os indivíduos e os grupos sociais "funcionam" a partir da crença e têm necessidade de viver na ilusão, no disfarce e no erro? [...]. Em síntese, por que a obediência é tão fácil, a servidão voluntária tão freqüente, enquanto a revolta se revela tão difícil e o desejo de autonomia tão frágil?

Enriquez procura, na obra freudiana, a evolução do pensamento sobre uma Psicologia de Grupos. Sua análise busca a temática que possibilite responder a essas e outras questões relacionadas à compreensão do homem como ser social.

Efetivamente, Freud iniciou, na Psicanálise, a discussão sobre uma Psicologia Social, abordando temas como grupo, liderança e o líder no grupo, a partir de Totem e Tabu (1913/1998), mas principalmente na obra Psicologia das Massas e Análise do Ego (1921/ 1995), quando desenvolveu o seu mito científico sobre o surgimento da cultura.

O fundador da Psicanálise vê os fundamentos da liderança de um modo bastante diferente dos que têm sido enfatizados na literatura empresarial, pois procura remetê-los aos primórdios da formação da cultura.

Um contexto onde o líder teria sido primeiramente o mais forte, mantendo o poder de forma autoritária, reservando para si uma condição favorecida de acesso aos objetos de desejo e obrigando o restante dos machos da horda (seus filhos) a reprimirem sua libido para permanecerem no grupo.

Ao refletir sobre os fundamentos da formação do grupo, Freud, referindo-se ao pai primevo, afirma: "Ele os forçara, por assim dizer, à psicologia de grupo. Seu ciúme sexual e sua intolerância tornaram-se, em última análise, a causa da psicologia de grupo". (FREUD, 1921/1995 p. 118).

Enriquez retoma essa perspectiva, esclarecendo-a com o seguinte texto (1991, p. 31):

> Ora, o Tempo primevo só conheceu as relações de força e as relações sexuais não-controladas. *Inventando* a primeira relação de solidariedade, reconhecendo o outro enquanto outro e enquanto semelhante, esses seres podem se reconhecer como irmãos. E essa invenção é a conseqüência de sua reunião. *Eles retornaram juntos*: preparando o complô, eles se descobrem *irmãos*. [...] se é o ódio que transforma os seres submissos em irmãos, é seu assassinato que transforma o chefe da horda em *pai*.

Continuando, no mesmo parágrafo:

> O pai não existe a não ser como *ser mítico*. Do momento em que ele é real e encarnado, se provoca o temor e a angústia, ele se transforma em chefe, aquele que transcende o outro; se ele suscita o amor, assume o aspecto de grande irmão, de amigo, de confidente, como o pai amigável [...]. Mas o pai, em sua função mítica, é aquele que provoca reverência, terror e amor ao mesmo tempo, o pai é aquele que sufoca, castra e que deve então ser morto ou, no mínimo, vencido.

Segundo Freud, em um segundo momento, após o assassinato do pai primevo, seus filhos realizaram a refeição totêmica de sua carne, para identificarem-se com ele. Entretanto, em seguida, veio o remorso e tiveram que lidar com a culpa. O lugar do autoritário pai teria ficado vago.

Após um período de transição, sem liderança central ou talvez com a prevalência de uma ginecocracia, os filhos teriam passado a ocupar-se, cada um deles, com sua parte da horda; podemos pensar na formação do grupo sem líder, sustentando o totemismo original, onde as fêmeas do grupo são preservadas do desejo e substituídas, no aspecto sexual, por fêmeas externas.

O grupo foi estruturado através de uma ação solidária para a execução de um ato violento, porém, conforme Enriquez (1991, p. 32), "Pelo ato de incorporação, que se segue ao assassinato, sela-se de forma durável a existência do grupo".

Entretanto, em algum momento, alguém assumiu o lugar que estava vago, de chefe do grupo. Para compreender este movimento, vamos reportar-nos à possibilidade proposta por Freud e, esclarecida, mais tarde, por Enriquez, para a formação desse novo líder.

Freud, em Totem e Tabu, dedica um capítulo ao tema do animismo, da magia e da onipotência de pensamento. Esta última pode ser a arma colocada à disposição dos homens para alterar o ambiente, quando não se usa a força, substituída pela palavra.

Enriquez retoma esta discussão, relevante para a compreensão do poder da palavra, como instrumento de transformação. A esse respeito traz as seguintes afirmações (1991, p. 42):

> [...] o poder direto do chefe da horda, sua "soberana articulação", exprimindo-se diretamente pelo poder físico e pelo poder sexual [...]. faz-se acompanhar igualmente do poder da palavra, que aparece como a única que o grupo deve considerar. A efetivação da conspiração deve ter exigido de cada um dos membros a apropriação e o aperfeiçoamento deste instrumento.

Esse mesmo autor aponta, na continuação desse trecho, que "A linguagem é vivida como a expressão da onipotência".

Adiante, em suas análises, conclui (1991, p. 43):

> [...] a apropriação da linguagem não significa unicamente culpa, ela significa a crença na "onipotência do pensamento" e a luta para determinar aquele (ou aqueles) que tem o direito de expressar a vontade coletiva, aquele (ou aqueles) cujo pensamento merece tornar-se onipotente.

Seguimos a seqüência dos tempos no mito científico freudiano: o primeiro, do assassinato, o segundo, da ausência e, agora, chegamos a um terceiro tempo: vamos denominá-lo terceiro momento.

Chega este momento em que algum indivíduo teria assumido o papel do pai. O novo líder surge dentro do totemismo, um contexto onde a inibição da libido sexualizada continuaria mantida em relação aos indivíduos de sexo feminino do grupo, que teriam sido substituídos, na função sexual, por outros, externos ao grupo e, onde está presente a culpa pelo crime.

Após algum tempo, este novo chefe, ao buscar preservar sua posição, teria disfarçado a verdade do assassinato do pai, assumindo como exclusivamente seu, o ato assassino perpetrado pelo conjunto dos irmãos e, inventado o mito heróico (FREUD, 1921/1995).

A força deste novo líder está no uso da palavra que lhe permite seduzir aqueles indivíduos que formam o conjunto dos irmãos.

Temos assim dois modelos de líder: um, do autoritário pai da horda e, outro, que assumiu como exclusivamente seu, o assassinato perpetrado pelo grupo, construindo o mito heróico através do uso da palavra.

Um exemplifica o total despotismo ao reservar para si todos os benefícios e retirar dos demais indivíduos masculinos, seus filhos, todo acesso aos objetos de desejo. O segundo vem sustentado no mito, construído para servir como meio de sedução, através da imaginação daqueles outros indivíduos, para que o aceitem como líder. Precisa vir revestido da aura de herói para que seja aceito.

Com a ascensão, de um dos irmãos, à função de liderança, temos a consolidação de uma situação que traz ganhos secundários para todas as partes envolvidas.

Aquele que toma o lugar do pai obtém poder, representado pela posse, sobre aquilo que pertencera ao ancestral: mulheres, direitos, vantagens. Os demais membros do grupo obtêm, por sua vez, as vantagens implicadas em não ter que lidar com a culpa pelo assassinato, nem com a inveja dos irmãos, assim como com as vantagens de quem não tem tantas responsabilidades.

Nas palavras de Enriquez (1991, p. 57-58), há três fatores que contribuem na passagem da massa para a organização e que ajudam a compreender esta transformação que leva ao grupo e ao novo líder:

> - *O poder mágico das palavras*: pudemos constatar, pela leitura de *Totem e tabu*, a importância da apropriação da linguagem e havíamos notado que o fator essencial residia na característica operatória da palavra, capaz, a partir do momento em que é proferida, de transformar *diretamente* a realidade, sem instrumental intermediário. Mas não é toda linguagem que possui tal poder. Só uma linguagem encantada, enfeitiçada, artística, repetitiva (estruturada ritualmente) pode comportar tais efeitos mágicos.

Sabemos o quanto de poder contém a palavra usada. Ela liberta o falante de seus pensamentos e os coloca expostos a um outro para que este possa reconhecer aquele que as produziu. Entretanto podemos ter uma palavra mais poderosa, na medida em que o pensamento que por meio dela é exposto, represente a resposta que o outro buscava para a sua existência e para a sua busca quanto à sua relação com os outros.

Quando ocupamos um cargo gerencial nos deparamos com a possibilidade de usar o discurso para atender ao que os outros querem ouvir. Conseguimos muito das pessoas que trabalham conosco, quando levamos a elas as “mensagens mágicas”, que apresentam um futuro melhor. A minha experiência confirma isto, embora não possa dizer que tenha obtido sucesso sempre.

Se conseguirmos manter esse discurso, repetidamente, confirmando-o com pequenas ações, parece que ficará facilitado o engajamento das equipes em prol de um objetivo comum.

Continuando com a obra de Enriquez:

> - *desaparecimento para os indivíduos da noção de impossibilidade*: é o corolário do poder mágico das palavras. A repetição de slogans, de canções, de palavras de ordem dão a sensação, assim como na poesia, de que as palavras dão *presença* à ausência e *realidade aos desejos*.

Tenho em mente, ao ler esse trecho, o quanto se usam slogans e palavras de ordem dentro das organizações de trabalho. Tive que ouvir, por diversas vezes durante a minha carreira em empresas, palavras e slogans, que negavam a impossibilidade, mesmo quando esse impossível era verdadeiro e "cristalino".

Quando me foram impostas metas impossíveis, tive que lidar com a consciência dessa impossibilidade. Não consegui usar as palavras de ordem junto às equipes que trabalhavam comigo; preferi colocar tais metas como tentativas de aproximação e não como realizações absolutamente realizáveis[11].

Outros, na mesma situação, tiveram suas escolhas. Alguns usaram as palavras de ordem, outros fizeram como eu e outros ainda falsearam alguns resultados de indicadores de desempenho operacional, usando subterfúgios tais como encerrar o mês antes do seu término, ou lançar dados em relatórios informais para controle à parte, etc.

Não somente os operadores se defendem da pressão, adotando estratégias diversas que podem ser contrárias ao empreendimento; os gestores pressionados fazem o mesmo.

A justificativa que é colocada para esse uso das palavras de ordem, vem da crença de que o trabalhador sempre poderá fazer um pouco mais de esforço e, portanto, será capaz de superar os resultados que vinha obtendo.

Mesmo que não alcance o objetivo, estará fazendo mais do que fazia, porque as palavras o fizeram buscar mais. As palavras com as suas representações, onde metas impossíveis se

---

[11] Creio que de algum modo esta atitude teve conseqüências negativas em minha carreira.

transformam em desafios para os heróis vencedores e, seu questionamento, é relacionado ao discurso dos fracassados[12].

Finalmente, o terceiro fator colocado por Enriquez, sobre a passagem da massa para a organização:

> - *Certeza ao invés da busca do saber:* o saber (a pesquisa da verdade) está ligado à dúvida, à perda das referências iniciais, à aceitação da realidade. Entretanto, "todo saber é trabalhado pelo pesar da certeza perdida, quando a atividade psíquica era comandada pelo processo primário, regido pelo princípio de prazer". [...] Ora, o que nos afirma a massa, senão a idéia de que a opinião comum (e que parece portanto legítima) é a expressão da verdade?

Quando fala em certeza, Enriquez discute questões que podemos, facilmente, verificar nas empresas. A própria palavra dúvida é fortemente combatida com propostas que buscam substituí-la. Não há tempo para a incerteza, porque esta não produz o resultado que o sistema busca: produção, produtividade e lucro.

As metas impossíveis são colocadas com afirmações de certeza quanto à sua exeqüibilidade. As respostas às inquirições gerenciais devem ser afirmativas e subordinadas à certeza.

"Tem certeza?" Esta pergunta deve ser respondida com um "sim". Na impossibilidade desse "sim", cabe somente, como segunda opção, já em uma condição incômoda para quem o diz, responder "não". O "não sei" incomoda mais, porque o sistema está apoiado em informações. Portanto a verdade deve existir, ou então, deve haver a certeza de que se faz necessário investigar porque não há certeza e a certeza é necessária[13].

---

[12] Fiz uma tentativa de trabalhar como corretor em uma grande imobiliária. Ali eu não era gerente, mas simplesmente corretor de imóveis. Experimentei a condição de subordinado a um gerente de vendas, que não sabia o que fazer para cumprir as metas, além de repassá-las aos corretores com palavras de ordem.
Nas reuniões eu escutava essas palavras de ordem e me divertia, intimamente, com o absurdo e ridículo de suas afirmações, compartilhadas depois com alguns dos colegas. Mas ele, o gerente, cumpria a sua parte da cena corporativa, ator gerente ou gerente ator, enquanto nós cumpríamos nossa parte, ao ficar olhando para ele enquanto ele falava aquelas coisas absurdas. Por vezes, quando ele se dirigia a um de nós, cumpríamos a seqüência do papel, dizendo qualquer coisa que ele quisesse ouvir.
Permaneci pouco tempo nesse lugar, mas essa experiência ajudou-me nas reflexões sobre este tema. Por primeira vez, experimentei a condição de não ser chefe em um ambiente altamente competitivo e pude realizar a crítica do sistema a partir de um outro lugar, a do trabalhador que o sistema quer que seja produzido e não produtor.

[13] Rapidamente aprendi sobre isto. Em meu primeiro "não sei", dito a um gerente obtive imediatamente a aprendizagem de que não poderia "não saber": "Como não sabe? Tem que saber ou descobrir"! Logo passei a buscar controles efetivos sobre tudo que precisaria informar, para não viver novamente o constrangimento do "não saber" perante alguém que não aceitaria isso. Posteriormente, quando me tornei gerente, passei a repetir o aprendido nas relações com as pessoas a mim subordinadas.

5.4.1.1. A sugestão e a identificação na constituição do grupo

Volto a Freud (1921/1995), que teoriza a respeito do papel da "sugestão" e da "identificação" na formação do grupo.

A "sugestão" que remete ao olhar do pai, também da mãe, teria papel importante na formação do Ideal do Ego, que seria retomado na relação entre hipnotizador e paciente e ainda entre líder e liderado.

A "identificação" por sua vez, funcionaria como substituto do objeto sexual, constituindo a base da continuidade do grupo, à medida que não ocorre a descarga sexual através daquele com quem existe uma identificação. Naquele momento, Freud sustentava que o indivíduo faria a "identificação" com os demais membros do grupo e com o líder.

Freud aborda a importância da inibição dos instintos sexuais para a constituição dos grupos; argumenta que o grupo se sustenta nessa inibição. Sua teoria vai no sentido de colocar um Ideal de Grupo no lugar do Ideal de Ego, deixando perceber que este Ideal de Grupo é encarnado pelo líder.

Voltando ao aspecto da inibição dos instintos, Enriquez procura caracterizar a diferença entre a "identificação" e a "substituição". Para ele (1991, p. 68): "Existe uma (ou muitas) identificação quando o objeto (desaparecido ou se mantendo) se torna parte integrante do ego; por outro lado, trata-se de uma substituição quando o objeto é posto no lugar do que constitui o Ideal do Ego".

Ao analisar a evolução do pensamento de Freud, a partir de Totem e Tabu, Enriquez afirma (1991, p. 69):

> Para ele, o hipnotizador desempenha o mesmo papel que o chefe primitivo. Ele tem a mesma força que ameaça os que se aproximam (o maná). Ele manifesta esta força pelo olhar. [...] A insistência neste texto (Psicologia das Massas e Análise do Ego) é sobre o *olhar*, enquanto que em *Totem e tabu* a ênfase era dada à potência sexual e à *linguagem*.

Mais adiante, esse autor apresenta a seguinte afirmação (1991, p. 69-70): "Nós só podemos nos ver porque o outro nos vê e nos fala. No entanto, a insistência sobre o olhar não deve fazer esquecer o papel central da voz como *porta-voz*".

Enriquez enfatiza a importância deste duplo, composto por "olhar e palavra", no processo de sedução que envolve a relação entre chefe e membros do grupo. Mediante o uso desses instrumentos pode ocorrer a substituição de um Ideal de Ego por um Ideal provocado pelo líder dentro de uma relação dominação-submissão. Segundo ele, (1991, p. 71) "Tudo concorre, assim, para fazer do chefe idealizado um objeto de amor único, e introduzi-lo como Ideal do Ego".

Faz parte do cotidiano nas organizações do trabalho, o apelo, por parte dos executivos que são responsáveis por equipes de trabalho, ao olhar e à palavra. Este uso está colocado dentro das características de liderança. O olhar que julga, premia e condena é usado; ao mesmo tempo a palavra, que apresenta um futuro e constrói o ideal.

São realizadas as reuniões para apresentação de idéias, resultados de trabalhos, novos projetos, onde é esperada a presença do chefe, a sua aprovação. Ele precisa ver e aprovar. Ele também precisa dizer: "muito bem, vamos em frente".[14]

Freud discute duas instituições básicas para analisar a formação de grupos e a posição dos líderes: a Igreja e o Exército.

Aponta aspectos de identificação distintos que ocorrem, nestas duas instituições, no que se refere à identificação com o líder. No caso do Exército, onde há líderes superpostos em hierarquias, fica evidente a tendência de os indivíduos do grupo realizarem a identificação

---

[14] Participei de reuniões que tinham esta forma, tanto na condição daquele que se apresenta ao chefe, como na condição de ser o chefe que tudo vê e aprova, assim como fala do amanhã. Eu sabia que era importante cumprir estes papéis. Ao mesmo tempo isto atendia a um movimento interno; fazia-me bem.

com o líder mais próximo; enquanto isso, o outro líder mais distante, o comandante, é visto como um pai protetor, tal como ocorre com o Cristo na Igreja.

Por outro lado, não vemos na Igreja a prevalência de identificações com líderes intermediários, tal como ocorre no Exército.

Ao comentar esta passagem do pensamento freudiano, Enriquez, afirma (1991, p. 61):

> Freud, desde o início, propõe que ambas as organizações só existem na medida em que, tanto numa quanto noutra, "prevalece a mesma ilusão da existência de um chefe supremo. Na Igreja católica, Cristo; no exército, o comandante-em-chefe, que ama todos os indivíduos do grupo com *igual amor*.
> Enquanto em *Totem e tabu* Freud derivou o nascimento do grupo da recusa de amor do chefe, que impõe aos filhos o comportamento de conspiradores e assassinos, em *Psicologia das massas* [...] Freud concebe o nascimento do grupo a partir de um *ato de amor* espontâneo por parte do personagem central. *Ato de amor* de um tipo particular, pois apresenta como características:
> - ocorrer por partenogênese (o grupo é a emanação de um só chefe);
> - não implicar nenhuma preferência entre os membros do grupo e, portanto, constituir o grupo sobre uma *base de igualdade*;
> - ser exercido tanto por um indivíduo encarnado temporariamente, quanto por uma *imagem transcendente*, intemporal e invisível;
> - ser fundado sobre uma ilusão.

Freud iniciou a discussão sobre a formação do grupo em Totem e Tabu, vendo-a como fruto da violência e, a partir da aliança entre os irmãos, como tendo sido decorrente da solidariedade para a consecução de um ato violento; já em Psicologia das Massas e Análise do Eu, entra o amor. Desde então, Tânatos e Eros se apresentam na base da constituição do grupo.

Ao comentar a presença deste duplo, Enriquez (1991, p. 65) complementa:

> Assim aparece o elemento que faltava à compreensão do vínculo afetivo que une os membros da organização. O amor não basta, é necessário que o ódio esteja presente, ódio componente da pulsão de morte em sua vertente de pulsão de destruição dirigida ao exterior. Uma organização para existir e durar precisa então construir inimigos. Inimigo exterior contra o qual o grupo fará a guerra, inimigo interior sob a forma [...], do bode expiatório ou sob a forma de guerra civil aberta ou velada.

As organizações empresariais e mesmo as organizações de trabalho em geral, foram constituídas a partir do mesmo modelo que sustentou a construção da instituição Exército e que, originalmente, sustentou a organização definitiva do grupo totêmico liderado pelo herói mítico.

Aquele que está no comando encarna o mito do herói ou, em certas condições, encarna o pai primevo.

Porém, seja qual for o caso, herói ou pai primevo, sua vontade irá prevalecer enquanto lá estiver, pelo temor de suas ameaças ou, devido à aceitação do herói mítico em um processo de sugestão.

É questionável se um grupo pode seguir adiante sem um líder. Isto poderia ter ocorrido na horda naquele período que decorreu entre o assassinato fundador da cultura e o surgimento do herói mítico; um tempo durante o qual os irmãos poderiam ter permanecido no grupo, sob um modelo totêmico, sem que nenhum deles assumisse o lugar do pai, devido a um momento depressivo do grupo.

Segundo Enriquez, (1991, p. 73):

> Se o chefe é realmente o que possui a linguagem (aliás, é essa apropriação pessoal que o faz chefe), ele pode ser *representado* de maneira legítima pela mensagem que um dia pronunciou e que é a garantia da existência do grupo tal como ele desejou criá-lo. É impossível imaginar que uma *idéia sem autor* seja suscetível de provocar impacto. Se uma abstração pode substituir o corpo do chefe, é porque ela conserva em si o corpo, a carne e o sangue do chefe. Todo criador se exprime por ele mesmo ou através de seus discípulos.

Mais adiante, ao comentar novamente sobre a substituição, por introjeção, de um objeto no lugar do Ideal do Ego e, propor a possibilidade de um mecanismo de projeção, que permite aos indivíduos expulsar parte de seus desejos e reencontrá-los no exterior, Enriquez coloca (1991, p. 75): "Podemos então afirmar que não apenas, como lembra E. Jaques, pode existir tanto uma identificação projetiva, quanto uma identificação introjetiva, mas que, além disso, pode existir uma substituição projetiva".

Em continuação, afirma ainda (1991, p. 75):

> [...] muitos grupos podem existir sem chefe anterior (chefe real), com a condição de que possam inventar um objeto transcendente que guie suas vidas. [...] uma nova concepção de grupo, onde o primeiro motor não seria uma pessoa, mas a complementaridade dos desejos das pessoas que criam instituições que lhes parecem naturais, para alcançar seus fins de onipotência.

Podemos construir a hipótese de que, após o assassinato do chefe, cada um dos irmãos tenha assumido, para si, uma função dentro da horda, talvez mais de acordo com alguma tendência que emerge no sujeito dentro do grupo e é decorrente de situações surgidas na intersubjetividade.

Temos um exemplo dessa condição. Os índios Blackfoot contam com um índio diferente na liderança para cada uma das diversas atividades tribais. O índio é escolhido em função de suas habilidades pessoais para a atividade que está em jogo.

É eleito para a atividade, ou situação, aquele melhor capacitado a executar as tarefas necessárias ao caso e, os membros da tribo consideram que, ao elegê-lo, estão colocando sobre os seus ombros um fardo; são-lhe agradecidos por isso e não lhe cobram nada além do que é estritamente esperado de sua função (MASLOW, 2000, p. 178-179).

Freud trouxe, entretanto, a suposição de que os irmãos da horda se deixaram seduzir pelo relato apresentado por aquele que se intitulou herói e colocaram esse indivíduo no lugar do líder. Abriram mão da condição de viver sem ter um outro a quem se submeter, ou então, conforme a definição do dicionário, passaram a aceitar uma dominação baseada no prestígio de um indivíduo. Teriam aberto mão do desejo em troca de outros ganhos?

Freud coloca os fundamentos da constituição do grupo na formação do conjunto de irmãos; obrigados à contenção de sua libido pelo autoritário pai que a ninguém se submete e dá vazão a todos os seus desejos.

Quando um indivíduo substituto desse pai originário assume como sendo exclusivamente seu, o assassinato fundador da cultura, através do mito heróico, ele mesmo, que havia surgido do grupo para tornar-se líder único, retorna em outro nível para o grupo (FREUD, 1921/1995). Temos, neste ponto, uma reformulação dos fundamentos do grupo inicial, pois a relação entre líder e liderados passa a comportar maior presença da sugestão e a se sustentar sobre um pacto referido à culpa que ocupa o espaço da ausência daquele que passou a faltar: o pai fundador.

Parece que há evidências de que as pessoas, em geral, tendem a aceitar a dominação de um outro que se propõe a isso. Apoiado em processo que envolve "identificação" e "substituição", o líder usa a "sugestão" para "convencer" os demais indivíduos de que devem aceitá-lo como tal. Nesse processo está presente o "poder mágico" da palavra.

Entretanto, como pensar a situação onde há muitos indivíduos que se tornam empresários, tocando o seu próprio negócio? Isto os coloca na condição de não se submeterem a um outro, pelo menos no campo do trabalho.

Devemos ter em mente também que o grupo pode estruturar-se de modo a manter indivíduos afastados em relação a qualquer uma dessas posições.

5.4.2. As pesquisas iniciais da Psicanálise a respeito do grupo e da organização

Desde a segunda metade do século XX novas concepções sobre a organização têm sido colocadas, a partir de um encontro entre a Psicologia Social e a Psicanálise, procurando uma compreensão "clínica" das injunções que o trabalho organizado pode ter sobre o psiquismo e a vida mental dos trabalhadores.

Anteriormente, ao não apresentar maior interesse pelo tema organizacional, a Psicanálise permitira que esse campo fosse ocupado, mais intensamente, por linhas de pensamento que privilegiavam intervenções diretivas, voltadas para a produtividade do sistema.

Ao reconhecer-se esse espaço como passível para a pesquisa psicanalítica, foi viabilizado também o reconhecimento do conjunto de fatores presentes no campo organizacional, que representa os movimentos das pessoas, não somente no contexto de organizar e cumprir o que foi organizado mas, também, no sentido político de formação social e subjetiva, de formas

grupais e subjetivas de atuação nas relações; com o sistema organizacional atravessado por ele.

Ao levar para esse contexto o olhar do psicanalista, tal como anteriormente havia sido feito no âmbito das chamadas instituições, o pesquisador pôde encontrar as similaridades entre ambientes que eram considerados muito diferentes entre si e perceber a existência de algum espaço para intervenções.

Menzies, discípula de Melanie Klein, afirma (1970, p. 12):

> Ao desenvolver uma estrutura, uma cultura e um modo de funcionamento, uma organização social é influenciada por vários fatores interatuantes, sendo os principais deles sua tarefa primária e os relacionamentos e pressões ambientais que ela envolve; as necessidades dos membros da organização de satisfação social e psicológica e, acima de tudo, de apoio no trabalho de lidar com a ansiedade.

Em outro trecho a mesma autora complementa (1970, p. 13):

> As necessidades de os membros de uma organização utilizarem-na na luta contra a ansiedade levam ao desenvolvimento de mecanismos de defesa estruturados socialmente que aparecem como elementos na estrutura, na cultura e no modo de funcionamento da organização. Um aspecto importante de tais mecanismos de defesa socialmente estruturados é a tentativa de os indivíduos externarem e darem substância na realidade objetiva a seus mecanismos de defesa psíquica característicos. Um sistema de defesa social desenvolve-se no tempo como resultado de concordância e interação colusivas, amiúde inconscientes, entre membros da organização quanto à forma que ela irá assumir. Os mecanismos de defesa socialmente estruturados tendem, portanto, a tornar-se um aspecto da realidade externa com o qual novos e antigos membros da instituição devem entrar de acordo.

Menzies apóia suas afirmações nos resultados que obteve em sua intervenção dentro de um hospital-escola de enfermagem, mas toma como fundamento as conclusões obtidas por Jaques (1969) em uma intervenção realizada junto a operários e gerentes em uma fábrica.

Em outro trecho encontramos (MENZIES, 1970, p. 29):

> O traço característico do sistema social de defesa, [...], é sua orientação em auxiliar o indivíduo a fugir da ansiedade, culpa, dúvida e incerteza. Tanto quanto possível, isso é feito através da eliminação de situações, acontecimentos, tarefas, atividades e relacionamentos que causam ansiedade ou, mais corretamente, evocam ansiedades relacionadas com remanescentes psicológicos primitivos na personalidade.

Em seguida, a autora afirma: “[...] os mecanismos de defesa que foram, ao longo do tempo, sendo construídos dentro do sistema de defesa socialmente estruturado são, primordialmente,

aqueles que, por meio da evasão, proporcionam proteção contra a plena experiência da ansiedade".

Podemos perceber nessa afirmação uma interessante aproximação em relação ao pensamento de Dejours (2002 e 2003), a respeito de defesas psíquicas individuais e coletivas, assim como, sobre o uso da fantasia como forma de preencher o espaço mental nas atividades repetitivas e rítmicas.

No mesmo texto a autora indica algumas das defesas sociais utilizadas pelo serviço de enfermagem do hospital-escola onde foi realizada a intervenção. Dentre essas, destaco uma, a qual considero presente em outras atividades profissionais.

Trata-se do "distanciamento e negação de sentimentos". Segundo a autora (1970, p. 16),

> Um trabalho psicológico necessário para o indivíduo que ingressa em qualquer profissão que lida com gente é o desenvolvimento do distanciamento profissional adequado. Ele deve aprender, por exemplo, a controlar seus sentimentos, refrear um envolvimento excessivo, evitar identificações perturbadoras, manter sua independência profissional contra a manipulação e a solicitação para um comportamento não profissional.

Balint (2005), contemporâneo de Menzies na Clínica Tavistock, dedicou boa parte de suas pesquisas ao tema da relação do médico com seu paciente, estudando os aspectos da transferência e contratransferência que se apresentam nessa relação e preconizando o que poderíamos denominar "distância ótima" a ser estabelecida nesse encontro profissional.

Penso que as pessoas que têm a seu cargo o comando de equipes estão inegavelmente expostas a essas mesmas condições, apontadas por Menzies e Balint. Embora esses autores tenham se referido às relações dos profissionais do campo da saúde com seus pacientes, podemos supor que toda relação profissional pode envolver o questionamento sobre os limites da aproximação para o cumprimento dos objetivos profissionais, com uma certa tendência a negar sentimentos.

Menzies (1970, p. 43) aponta também que:

> Teoricamente, o equilíbrio entre as defesas sociais e individuais pode ser obtido por uma reestruturação do sistema social de defesa para equiparar-se ao individual, por uma reestruturação do sistema individual de defesa para equiparar-se ao social, ou por uma combinação de ambas as coisas. Os processos pelos

> quais um nível adequado de equilíbrio é logrado são muito complicados [...].Vou me limitar a dizer que eles dependem fortemente de projeção contínua do sistema psíquico de defesa no sistema social de defesa e contínua introjeção do sistema social de defesa no sistema psíquico de defesa.

Em outro momento, a mesma autora afirma que, no caso das estagiárias da escola de enfermagem, "no processo de equiparação entre o sistema psíquico e o social de defesa, a ênfase reside fortemente na modificação das defesas psíquicas do indivíduo" (1970, p. 44).

Nossa experiência leva-nos a propor que essa constatação de Menzies quanto ao corpo de enfermagem, pode ser estendida às organizações em geral. Nesse sentido, considero relevante retornar com o conceito de "organização original" de Schvarstein (1995), para postular que esta "organização interna original" constitui-se, fundamentalmente, de uma "reformulação" das defesas psíquicas individuais em função da necessidade de "introjetar" o sistema social estruturado.

Jaques (1969), que também foi discípulo de Melanie Klein, interessou-se pelos mecanismos de projeção e introjeção na constituição do grupo e em sua dinâmica. Partiu das afirmações de Freud a respeito da identificação introjetiva da figura do líder, na formação de um Ideal de Ego, constituindo, no nível de grupo, um Ideal de Grupo. Complementou a análise desse processo com a conceituação de Melanie Klein sobre introjeção e projeção e, propôs que a defesa contra as ansiedades psicóticas constitui um dos fundamentos da coesão social.

Considera que as causas da resistência à mudança podem ser encontradas na ameaça representada pela própria mudança, na medida em que ela perturba a estabilidade das defesas sociais constituídas para dar conta das ansiedades psicóticas.

A partir de sua análise de um caso de intervenção em uma indústria, Jaques (1969, p. 229-230), traz-nos os seguintes esclarecimentos:

> [...], propomos aqui o conceito de que uma das forças dinâmicas primárias, impelindo os indivíduos para a associação humana institucionalizada, é a da defesa contra a ansiedade paranóide e depressiva; e, inversamente, que todas as instituições são inconscientemente usadas por seus membros como mecanismos de defesa contra essas ansiedades psicóticas. Os indivíduos podem colocar seus conflitos internos em pessoas do mundo externo, seguir inconscientemente o curso do conflito por meio da identificação projetiva e reinternalizar o curso e desfecho do conflito externamente percebido por meio de uma identificação introjetiva. As sociedades fornecem funções institucionalizadas cujos ocupantes são

> sancionados, ou solicitados, a admitir em si mesmos os objetos ou impulsos projetados de outros membros. Os ocupantes de tais funções podem absorver os objetos e impulsos – admiti-los em si mesmos e converter-se no bom ou mau objeto, com os impulsos correspondentes; ou podem desviar os objetos e impulsos – colocá-los num aliado, ou inimigo, externamente percebido, que é então amado, ou atacado. A vantagem para o indivíduo em projetar objetos e impulsos e em introjetar suas carreiras no mundo externo reside na cooperação inconsciente com outros membros da instituição ou grupo que estão usando mecanismos semelhantes de projeção. Assim, a identificação projetiva permite mais do que o retorno dos objetos e impulsos projetados. Os outros membros também são internalizados, e legitimam e reforçam os ataques aos perseguidores internos, ou apóiam a idealização maníaca de objetos amados, dessa maneira reforçando a negação dos impulsos destrutivos contra aqueles.

Tendo como ponto de partida essas colocações de Jaques, as organizações de trabalho podem ser vistas cumprindo funções que vão além, ou ao largo, daquelas que vinham sendo apregoadas, que as situavam exclusivamente como supridoras de emprego e remuneração.

Também fica evidente a presença de fatores subjetivos que são negados, assim como, que a subjetividade não pode ser restringida ao objetivo de realizar, nas organizações de trabalho, a seqüência das necessidades individuais propostas na hierarquia de necessidades de Maslow.

Efetivamente, podemos encontrar esse processo de projeção e introjeção em diversos momentos relevantes da carreira em empresas.[15]

Em uma experiência ocorrida na empresa "EC", envolvida com um mercado extremamente competitivo, vivíamos situações de competitividade exagerada. Os nossos concorrentes eram considerados, muitas vezes, inimigos que nos prejudicavam. O mesmo ocorreu internamente à nossa empresa, onde as equipes rivais eram consideradas inimigas também, interessadas em nos prejudicar. E os inimigos eram os maus, enquanto nós éramos os bons.

Por diversas vezes recebi sugestões de vendedores no sentido de aplicar métodos, no mínimo deselegantes, no tratamento de situações de competição externa e interna. Tais sugestões eram, por vezes, muito bem elaboradas e eram justificadas em função de uma colocação no outro, de conteúdos maus, que eram negados naqueles que assim se manifestavam.

---

[15] Recordo particularmente dos tempos em que atuei na área de vendas da empresa "EC". Como responsável por vendas em um mercado específico, me cabia atuar junto às equipes de venda de modo a superarmos metas bastante difíceis de serem alcançadas.

Entretanto se faz necessário complementar esta análise com uma consideração adicional. Quando, apesar de todos os esforços dos vendedores, não se lograva cumprir as metas, começavam as tentativas de forjar resultados não alcançados, com vendas ainda não realizadas sendo consideradas como efetivadas, ou exagerando-se a previsão de ganhos com certos contratos, mesmo sabendo-se que, no futuro, isto seria descoberto.

Mesmo quando os processos de projeção e introjeção levam o grupo a depositar no outro os conteúdos maus e a obter a sanção social conjunta para essa construção, continuam presentes outros mecanismos de defesa, individuais ou grupais, que atuam no sentido de evitar o perigo de perder a inserção institucional destes mesmos indivíduos ou grupo (s). Constata-se a existência de sanção social para mecanismos que não estão de acordo com o que é considerado certo nas normas organizacionais. Será que as organizações estruturam com tanto afinco os sistemas de controle, por saberem disto?

Esse aspecto do Ideal de Ego que se constitui a partir da introjeção da figura do líder, levando à constituição de um Ideal de Grupo, recorda-me um episódio particularmente marcante ocorrido na empresa "ED". O gerente responsável pelas equipes de trabalhadores da rede externa, aproximadamente 600 empregados, que identifico como "B", ocupava uma sala acanhada na sede da unidade organizacional. Ele recebia muita consideração das equipes de trabalho, que valorizavam sua competência técnica e seu senso de justiça e apoio às equipes de trabalho. Em uma arrumação das instalações foi viabilizada uma nova sala para ele: ampla, moderna, com uma boa sala de reuniões anexa, que formava um conjunto bem maior que os de praxe e estava localizada no último andar do prédio, o mesmo andar onde ficava a sala do Gerente Geral.

Pois bem, desde o dia em que ele começou a trabalhar nessa nova sala, passou a receber, diariamente, visitas de equipes de trabalhadores de rede externa, grupos de três a cinco homens, que vinham ver as novas instalações e cumprimentar seu gerente por seu sucesso.

Escutei diversas vezes esses trabalhadores, ao lhe darem parabéns por essa "ascensão" dizendo, orgulhosos, a ele algo como: "agora sim, nosso chefe está bem e é importante".

Ao mesmo tempo em que Menzies e Jaques desenvolviam seus estudos, foram desenvolvidas outras pesquisas, também sobre grupos, realizadas por Bion na clínica Tavistock. Ele propôs conceitos relevantes para fundamentar nossos estudos. Conforme Bion (1975):

> A primeira suposição é a de que o grupo se reúne a fim de ser sustentado por um líder de quem depende para nutrição, tanto material quanto espiritual, e proteção.
> A segunda suposição básica é de que o grupo se reúne para o acasalamento.
> A terceira suposição básica é de que o grupo se reúne para lutar com alguma coisa ou dela fugir.

Uma de suas conclusões é a de que os grupos oscilam entre a situação de trabalho e outras situações de regressão a estágios infantis.

Ainda, que em todos esses estágios, a liderança é colocada pelo grupo em um indivíduo de seu meio que atende aos requisitos vistos pelo grupo para conduzi-lo nesse momento; independente de estar aí presente o líder formal.

Numa dessas situações, denominada dependência, o grupo privilegia, exageradamente, a comunicação com seu líder, em detrimento da comunicação com os demais membros do grupo e com aquele que está ocupando formalmente a posição de coordenador do trabalho grupal.

Outra colocação: qualquer líder é ignorado pelo grupo quando seu comportamento ou características, permanece fora dos limites esperados para o momento do grupo.

Acreditamos que essas constatações de Bion (1975), a que nos referimos anteriormente, que constituem "suposições básicas nos grupos terapêuticos", podem ser consideradas para qualquer grupo, mesmo no ambiente empresarial.

Se o gestor apresenta dificuldades em atuar segundo os momentos vivenciados a cada tempo pelo grupo, este procurará outro indivíduo em quem depositar suas expectativas quanto a uma liderança "adequada" à situação. Funciona este esquema como uma saída em busca de um estado de conforto, ou de segurança, se preferirmos assim definir.

Propomos, fundamentados nessas constatações de Bion, que o surgimento do líder no grupo atende a uma necessidade do próprio grupo. Isto complementa as colocações iniciais de Freud em sua Psicologia de Grupos (1913/1994 e 1921/1995), onde percebemos que o herói mítico que assume o lugar do pai assassinado está justamente atendendo a uma necessidade do grupo, de assumir como sua, a culpa que é de todos.

Essas colocações de Bion atendem ainda às constatações de Maslow (2000) junto aos índios Blackfoot. Eles escolhiam alguém mais preparado que todos os demais membros da tribo, para atender a uma "situação" que é do grupo.

As proposições sobre liderança da Psicologia Organizacional, que exemplificamos com as reflexões colocadas por Day, Gronn e Salas (2004), se afastam da proposta de Bion, na medida em que nelas não é o grupo o agente formador da necessidade de um líder. No tema liderança, este parece ser um dos pontos centrais que devem conduzir o debate entre a Psicologia Organizacional que vimos criticando e uma revisão crítica dessa psicologia. Fox (2000) tem a proposta de questionar os fundamentos que levam a Psicologia Organizacional ao posicionamento dúbio, propondo temas críticos para debate, onde ressalta: A lealdade última com relação a quem? O método. A legitimidade. O Relativismo moral.

5.4.3. O grupo operativo

O trabalho de Pichon-Rivière, desenvolvido a partir da década de 1940, até a década de 1960, com o desenvolvimento do conceito de ECRO e a formulação dos grupos operativos, permitiu novas perspectivas para uma redefinição do campo da Psicologia Social.

O conceito de ECRO – Esquema Conceitual Referencial e Operativo, fundamenta a atuação do analista, segundo o pensamento de Pichon-Rivière. Este conceito refere-se, no encontro analítico, ao esquema em que o analista se fundamenta para realizar seu trabalho.O ECRO refere-se ao conjunto de conhecimentos sobre o paciente, sobre si mesmo, sobre a teoria psicanalítica, sobre a própria experiência do analista, sobre a história da análise em andamento, para abordar a situação trazida no aqui-e-agora pelo paciente e realizar a interpretação.

Explicitando o conceito de ECRO, Pichon-Rivière (1995, p. 68) afirma, "o analista que está ao mesmo tempo trabalhando e investigando, [...], recorre ao [...] esquema conceitual referencial e operativo [ECRO], com o qual constrói a interpretação com base na observação de todos os indícios obtidos [...]".

O autor continua na mesma página:

> [...] trabalhamos como observadores, captamos todos os indícios [...] e colocamos tudo isso dentro de nosso esquema, que é construído com nossos conhecimentos, com nossa história pessoal, com nossa auto-análise, com as leituras que fazemos, com as circunstâncias desse momento e com esse paciente em particular, que nos está recriminando, excitando ou angustiando de uma maneira especial com seus próprios conteúdos. [...]. Nosso instrumento de trabalho é nosso esquema referencial, é um esquema dinâmico e plástico no sentido de que é preciso se atrever a retificá-lo ou ratificá-lo a cada momento [...].

O conceito de ECRO foi transposto por Pichon-Rivière para o campo grupal. Ao propor isto, esse autor (1994, p. 103) nos traz a seguinte passagem:

> A tarefa que adquire prioridade no grupo é a elaboração de um esquema referencial comum, condição básica para o estabelecimento da comunicação, que se dará na medida em que as mensagens possam ser decodificadas por uma afinidade ou coincidência dos esquemas referenciais do emissor e do receptor. Esta construção de um ECRO grupal constitui um objetivo cuja consecução implica um processo de aprendizagem e obriga os integrantes do grupo a uma análise semântica, semantística e sistêmica, partindo sempre da investigação das fontes vulgares (cotidianas) do esquema referencial. Cada integrante leva ao grupo um esquema de referência, e, sobre a base do denominador comum destes sistemas, irá se configurar, em sucessivas "voltas de espiral", um ECRO grupal.

A referência a uma espiral dialética está sempre presente no pensamento pichoniano. No grupo este conceito adquire especial importância ao esclarecer o processo de aprendizagem no grupo, envolvendo esse movimento dialético de indagação e esclarecimento que vai do explícito ao implícito, com o objetivo de explicitá-lo. Trata-se de um movimento em espiral

porque acontece um seguido "ir-e-vir", entre "não saber e saber", "não conhecido e conhecido", "implícito e explícito", "indagação e resposta".

Pichon-Rivière discutiu sobre o objeto, escopo e objetivos da Psicologia Social. Propôs uma reflexão sobre o campo de aplicação dessa ciência. Segundo ele, (1994, p.121-122):

> A psicologia social é a ciência das interações voltada para uma mudança social planificada. Se não for assim, não tem sentido, e todos os seus esforços levariam a um sentimento de impotência, como resultante das contradições quanto a seu aspecto operacional. É um artesanato, no sentido mais amplo da palavra, que tanto forma os elementos da mudança, como prepara o campo no qual se vai atuar. Daí irão surgir duas direções: uma chamada psicologia social acadêmica, que, preocupada só com as problemáticas das técnicas ou dos possíveis tipos de mudança, sente-se paralisada frente a sua responsabilidade de realizar uma síntese de teoria e prática.
> A outra direção, a práxis – de onde surge o caráter instrumental e operacional em seu sentido mais real resolve-se não em um círculo fechado, mas em uma contínua realimentação da teoria, através de sua confrontação com a prática e vice-versa (tese-antítese-síntese). [...] A psicologia social que postulamos aponta para uma visão integradora do "homem em situação", objeto de uma ciência única, ou interciência, localizado em uma determinada circunstância histórica e social.

Com estas colocações foi possível integrar intervenções que privilegiam, ao mesmo tempo, a busca de realização de tarefas e o alcance da saúde psíquica, a partir da construção do ECRO grupal, meio pelo qual realiza sua finalidade, o cumprimento da tarefa.

Sua perspectiva sobre o interjogo de papéis permitiu caracterizar os papéis de porta-voz, que é aquele que é portador do emergente do grupo; o de bode expiatório, que é o portador da carga daquilo que o grupo não suporta e que é segregado pelo grupo; finalmente, de líder.

Define as três etapas fundamentais na seqüência do trabalho grupal: pré-tarefa, tarefa e projeto. Pichon-Rivière chega a uma definição de grupo apropriada à sua proposta, que Schvarstein, (1995, p. 34) transcreve:

> Um grupo é um conjunto restrito de pessoas que, ligadas por constantes de tempo e espaço, e articuladas por sua mútua representação interna, se propõem de forma explícita ou implícita uma tarefa que constitui sua finalidade, interatuando através de complexos mecanismos de assunção e adjudicação de papéis.

A proposta de Pichon-Rivière, segundo Fernandes (1994b, p. 83),

> 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.

Pichon-Rivière abre o caminho para o resgate da subjetividade dentro do grupo, um grupo que se configura como a efetiva possibilidade de ser sujeito em relação ao contexto social, algo que faz parte do propósito da Teoria Crítica, em suas manifestações contra o posicionamento totalizador da sociedade. A esse respeito, afirma Fernandes (1994a, p. 290):

> Seu pensamento procura recuperar as determinações que constituem a subjetividade, reconhecendo sua "base natural" (biológica), mas enfatizando, que as formas iniciais do desenvolvimento humano devem situar a natureza na trama histórica e social, dando contribuição a uma linha de investigação aberta pela Teoria Crítica no que diz respeito à relação indivíduo – totalidade.

Pichon-Rivière traz a subjetividade para o centro da cena de trabalho da Psicologia Social, numa perspectiva de mudança, ou seria melhor dizer, transformação, a partir da ação que é produzida dentro do grupo para a realização de um projeto.

A necessidade conduz o processo, porque "[...] é experimentada pelo sujeito enquanto tensão interna e o envia ao mundo externo em busca de gratificação" (FERNANDES, 1994a, p. 291).

Ao discutir o estabelecimento de uma relação vincular, a mesma autora (FERNANDES, 1994a, p. 293-294), afirma:

> Compartilhar tempo, espaço e até objetivo, não é condição suficiente para o estabelecimento de uma relação vincular. É necessário haver uma organização interna, o que requer um fundamento motivacional, [...]. A necessidade está na base, é o "Motor" da relação com o outro, é o que lhe confere sentido. Ela coloca a idéia da ação direcional (mútua internalização), que nasce com uma tarefa. Segundo Pichon-Rivière, não há vínculo (e, como conseqüência, não há grupo) sem tarefa, já que em toda relação há operatividade, ação de intervenção.

A necessidade e a tarefa funcionam como fundamentos, junto com objetivo, para que surja vínculo e seja pensado um projeto.

Entretanto, Pichon-Rivière aponta também, para outro princípio organizador: a mútua representação interna. Nas palavras de Fernandes (1994a, p.294):

> Na análise desse segundo princípio, a ênfase recai sobre aquilo que se convencionou chamar de eficácia da interação. É em uma internalização recíproca, ou inscrição intra-sujeito da trama interacional, que se estabelece o vínculo como tal, da mesma forma que se constitui, a partir do mesmo princípio organizador, a trama ou rede vincular mais complexa que é o grupo. É a partir dessa inscrição interna em cada um dos sujeitos da situação interacional que se dá coerência à trama e à estrutura.

Esse trecho abre perspectivas para pensar a subjetividade como um fenômeno que abrange "mais além" do sujeito que se basta na individualidade. Uma subjetividade que se expressa na relação, na interação e no compartilhamento.

Analisando a problemática de nossa sociedade capitalista ocidental, que recusa o enfrentamento de suas vicissitudes e, prefere criar redes de danos e indenizações concretas a enfrentar o diálogo de valores, Fernandes (1994a, p 289), nos pergunta:

> [...] há lugar neste panorama para se atribuir ao indivíduo a produção de uma subjetividade singular? Qual o trajeto de uma Psicologia Social e de uma "teoria de grupos", no sentido de contribuir para a compreensão da constituição do sujeito psíquico? Nestes termos os pequenos grupos constituiriam lugares privilegiados de ressignificação, no sentido que ora utilizamos?

As propostas de Pichon-Rivière, embora originalmente destinadas ao campo da cura nas doenças mentais, foram facilmente levadas ao ambiente institucional e ao organizacional. Abriram novas possibilidades para discutir os papéis existentes nesses campos.

5.4.4. Psico-higiene, Psicologia Institucional e Psicopatologia do Trabalho

Bleger, aluno de Pichon-Rivière e psicanalista, trouxe importantes contribuições para nosso tema a partir da década de 1960, ao esclarecer o campo de trabalho da Psicologia, caracterizando-a, no campo social, como uma Psicologia Institucional com foco na psico-higiene e vislumbrando os espaços em que tal prática deveria ser desenvolvida: escola, hospital, fábrica, clube, etc.

Suas tarefas deveriam, antes de tudo, voltar-se à investigação e "tratamento" da própria instituição (ele generaliza com este termo as organizações em que há trabalho organizado). Diz ele (1992, p. 27-28): "Deve-se examinar a instituição a partir do ponto de vista

psicológico: seus objetivos, funções, meios, tarefas, etc; as lideranças formais e informais, a comunicação entre os *status* (vertical) e os *intra-status* (horizontal), etc.".

Esclarecendo a relação formal entre o psicólogo e a instituição, Bleger (1992, p. 39) afirma:

> Em psicologia institucional, interessa-nos a instituição como totalidade; podemos nos ocupar de uma parte dela, mas em função da totalidade. Para isto, o psicólogo deduz sua tarefa de seu próprio estudo diagnóstico, diferentemente do psicólogo que trabalha em uma instituição, mas em funções que lhe são fixadas pelos diretores da mesma ou por um corpo profissional, que não deixou lugar para que o psicólogo deduzisse sua tarefa de uma avaliação própria e técnica da instituição. No primeiro caso, o psicólogo é um assessor ou consultor e, no segundo, é um empregado e a tarefa que concerne à psicologia institucional não pode se realizar em situação de empregado, mas sim na de assessor ou consultor; porque há uma distância ótima na *dependência econômica* e na *dependência profissional*, que é básica no manejo técnico das situações.

Em uma nota de rodapé de página, o mesmo autor (1992, p. 39) explicita o que considera "situação de empregado": "Empregado refere-se, aqui, ao *status* no qual se realizam tarefas dispostas por um *status* superior, sem haver participado na programação das mesmas, em outros termos só se cumprem ordens".

Veremos na análise do *case* desenvolvida no capítulo 6 desta dissertação, que a condição de vínculo empregatício que mantive com a empresa, repercutiu nos propósitos do projeto implementado, embora esse vínculo profissional não fosse na condição de psicólogo.

Ao discorrer sobre a Psicologia das Instituições, primordialmente sobre a função psicológica que as instituições desempenham para o ser humano, Bleger (1992, p. 56), afirma que:

> a instituição pode se ver enormemente limitada em sua capacidade de oferecer segurança, gratificação, possibilidade de reparação e desenvolvimento eficiente da personalidade. Inclusive, esta limitação pode se tornar, em um dado momento, ou em algumas instituições, em uma verdadeira fonte de empobrecimento e estereotipia do ser humano. Este último se deve – a partir do ponto de vista psicológico – ao fato de que estão atuando na instituição as ansiedades psicóticas dos seres humanos ou que a instituição se converteu, predominantemente, em *um sistema externo de controle destas mesmas ansiedades*. O que os psicólogos temos que obter é que a tarefa que se realiza em uma instituição sirva de meio de enriquecimento e desenvolvimento da personalidade: está aqui - em última instância - o objetivo básico da psicologia institucional.

O pensamento de Bleger sobre a inserção dos indivíduos nas instituições e organizações em geral pode ser resumido no seguinte trecho (1992, p. 57-58):

> Toda instituição é o meio pelo qual os seres humanos podem se enriquecer ou se empobrecer e se esvaziar como seres humanos; o que comumente se chama de adaptação é a submissão à alienação e a submissão à estereotipia institucional. Adaptação não é o mesmo que integração; na primeira se exige do indivíduo sua homogeneização máxima, na segunda o indivíduo se insere com um papel em um meio heterogêneo que

> funciona de maneira unitária. Evidentemente, se confunde com muita facilidade a integração com a aglutinação de grupos e instituições homogeneizadas com indivíduos despersonalizados. Todas as instituições tendem a reter e formalizar seus membros a uma estereotipia espontânea e facilmente contagiosa. Esta homogeneidade se cumpre de acordo com as estratificações de mando, de tal maneira que ao status superior se veja facilitada a tarefa de mando. Esta é a razão pela qual os conflitos dos estratos superiores se canalizam e agem nos níveis inferiores; [..].

E ainda,

> Quanto mais regressão existe numa instituição, quer dizer, quanto mais ela é depositária das partes imaturas da personalidade de seus integrantes, mais intensa encontraremos nela a estereotipia e mais predomínio haverá da participação sobre a interação[16].

O mesmo autor aponta para a necessidade, no caso das empresas, de o psicólogo não aderir aos objetivos empresariais que buscam o aumento da produtividade, pois neste caso estará fugindo do compromisso com a saúde psíquica.

Segundo ele, a produtividade pode aumentar, porém isto não deve ser o objetivo do trabalho (1992, p. 63): "Seus objetivos podem levar tanto a um aumento da produtividade – ou dos benefícios – como a uma diminuição da mesma, de maneira passageira, transitória ou estável, mas em nenhum caso é isto o que mede a eficácia de sua tarefa".

Ao concentrar-se sobre práticas preventivas com vistas à saúde psíquica, por meio de uma psico-higiene, Bleger coloca os princípios que devem nortear a Psicologia como ciência quando está presente nas organizações.

Em sua proposta, o foco na busca do rendimento deixa de ocupar o lugar central, porém é reconhecido como fator interveniente, que pode afetar a condição psíquica do trabalhador, seu equilíbrio emocional.

Este pensador traz para o centro da cena de nossas reflexões um questionamento mais elaborado sobre a dinâmica que poderia provocar prejuízos ao psiquismo e a necessidade de um posicionamento profissional do psicólogo. Considero que nesse momento é iniciado um confronto mais objetivo entre uma Psicologia Crítica e aquela Psicologia Organizacional que vimos descrevendo.

---

[16] Bleger distingue as palavras participação e interação; a primeira se refere à parte imatura da personalidade, em sincretismo, enquanto a segunda seria própria das personalidades maduras.

Esclarecendo a forma da intervenção em organizações, o mesmo autor (1992, p. 46) afirma:

> Todos os nossos objetivos, o da tarefa e o da investigação (investigação de fatos e técnicas) só podem ser abarcados, em nosso entender, com a utilização do método clínico. Desta maneira, o que vamos desenvolver aqui pode-se resumir, dizendo que se refere fundamentalmente ao emprego do método clínico no âmbito da psicologia institucional e dentro do método clínico guiamo-nos pela sistemática do enquadramento introduzido pela técnica psicanalítica, adaptada às necessidades deste âmbito e aos problemas que aqui temos que enfrentar.

Sua proposta é realizar as intervenções com o olhar da observação detalhada, do questionamento, da não certeza, capaz de colocar a abertura para novas possibilidades onde antes existia a certeza organizacional, explicitando relações, esclarecendo tarefas e privilegiando o sujeito em sua relação com a instituição.

Ao referir-se em particular às intervenções em empresas, Bleger ressalta que (1992, p. 64):

> Uma estratégia fundamental em toda esta tarefa é a de *considerar o que consulta não só como cliente, mas também como o sujeito sobre o qual há que agir*, de tal maneira que ele mesmo esclareça suas motivações, objetivos, suas contradições e conflitos, tanto como sua própria maneira de agir e as conseqüências que se derivam da mesma. Não tocar este aspecto e se ocupar de outro grupo ausente compromete o psicólogo em uma aliança implícita e perde no caminho seus objetivos como técnico da psicologia.

Em outro trecho a respeito do campo de atuação em empresas, ele (1992, p. 65) esclarece: "O núcleo de *human relations* reside em se ocupar dos seres humanos para a empresa. Para nós, o fator humano é atendido *na* empresa para os seres humanos que a integram".

Desta forma ele aponta uma diferença fundamental a ser considerada pelos psicólogos que ingressam nas empresas para atuar profissionalmente na área de recursos humanos. Eles estão ali, submetidos à situação de emprego, para ocupar-se das pessoas "para a empresa" e esta situação condiciona as suas atividades para o cumprimento do que é pretendido pela direção do empreendimento. Por outro lado, a atividade de psicólogo institucional não está submetida a essa situação e seu trabalho deve voltar-se para os trabalhadores que estão nesse lugar.

Em uma nota de pé de página o autor (1992, p. 65) continua:

> [...]. A respeito nos parece importante a atitude ética e técnica de E. Jaques de contar com a aceitação das organizações operárias para ingressar a trabalhar com psicologia institucional em uma empresa ou fábrica. Esta aceitação – livre e não obtida por coerção – não obriga – por outra parte – os operários a serem objeto de estudo; para isto faz falta uma segunda aceitação explícita e indefectível.

As colocações de Bleger nos impõem profundas reflexões sobre o que tem sido a história da Psicologia Organizacional e/ou do Trabalho. Sua perspectiva sobre a importância em priorizar o que é do interesse do homem em sua relação com o trabalho na organização, coloca o questionamento sobre boa parte do conjunto da obra dessa psicologia.

A experiência na atividade de consultoria apresenta-nos exemplos sobre a dificuldade em obter o reconhecimento dos profissionais nas empresas para as questões colocadas por Bleger. Ao dedicar-me à consultoria em organizações empresariais, interessei-me em desenvolver dispositivos que permitissem atender, simultaneamente, aos requisitos da produtividade e aos da saúde psíquica dos trabalhadores.

Um programa, que considerei particularmente interessante e capaz de possibilitar esse encontro entre categorias tão distintas tinha como escopo, "conscientizar" as lideranças empresariais a respeito de sua relação com o poder. Consistia em um programa de treinamento que buscava provocar reflexão a partir de exposição crítica sobre o tema, aplicação de jogos, trabalhos em grupo e debates. Intitulei-o "Conscientizando para a Liderança".

Passados cinco anos na atividade de consultor e como professor de Psicologia das Organizações, posso reconhecer que este caminho não está de acordo com a demanda dos profissionais das organizações. Não é isto que é buscado pela maioria dos participantes. Falo de gerentes participantes de programas de treinamento em liderança, também de responsáveis pela área de recursos humanos em empresas, tanto psicólogos como profissionais de outras formações e, falo também, de alunos de MBA em Recursos Humanos, psicólogos ou não. O que eles esperam do consultor e do professor são as chamadas "ferramentas" que permitam aos chefes obter das pessoas o rendimento necessário ao cumprimento de metas.

Isto é liderança para eles, enquanto as reflexões sobre aspectos subjetivos, embora importantes, não trazem o resultado imediato. É a busca do resultado que mantém a pessoa

inserida na instituição. O operador mantém-se nesse lugar na medida em que alcança as metas impostas e o mesmo ocorre com aquele que deve chefiar, coordenar, gerenciar ou supervisionar.

Não devemos desenvolver programas de intervenção, no campo da Psicologia, que tenham como objetivo o aumento da produtividade para atender à demanda empresarial em detrimento dos aspectos subjetivos. Acredito que nossas intervenções devam subordinar-se ao que Bleger propôs. Se, após uma intervenção assim desenvolvida, vier a ocorrer um aumento de produtividade, este fato deverá ser tratado com o devido cuidado, de modo a não servir como justificativa para a valorização de intervenções psicológicas que tenham esse objetivo.

Entretanto, também devemos colocar em pauta nas nossas intervenções, a categoria da produtividade ou rendimento, na medida em que esta constitui o motor da possibilidade de inserção do homem na organização.

O desafio estará sempre em focalizar o homem em sua relação com o trabalho em uma organização, priorizando sempre, no objetivo, os fatores subjetivos e intersubjetivos.

Surgiu na década de 1980, com Dejours, a pesquisa de uma psicopatologia do trabalho. Esta discute sintomas que surgiriam das condições existentes na organização do trabalho. Suas pesquisas indicam que podem ocorrer sintomas, respostas individuais de defesa, que decorrem de dificuldades em lidar com as especificações do trabalho organizado, tais como a metodotização, representada por gestos repetitivos e separação das funções de pensamento daquelas outras, de repetição mecânica. Essa situação é percebida nos sujeitos que somatizam ou naqueles que buscam saídas por meio do álcool e outras drogas.

Dejours afirma que (2002, p. 128): “a livre organização do trabalho torna-se uma peça essencial do equilíbrio psicossomático e da satisfação”.

E mais, (2002, p. 128), *"A organização do trabalho é causa de uma fragilização somática, na medida em que ela pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental".*

Sua hipótese, afirmada na mesma obra (2002, p 129), é colocada da seguinte forma:

> A organização do trabalho e, em particular, sua caricatura no sistema taylorista e na produção por peças é capaz de neutralizar completamente a vida mental durante o trabalho. Nesse sentido, o trabalhador encontra-se, de certo modo, lesado em suas potencialidades neuróticas e obrigado a funcionar como uma estrutura caracterial ou comportamental. Efetiva-se assim, artificialmente, pelo choque com a organização do trabalho, o primeiro passo para uma desorganização psicossomática experimental.

Diz ele ainda que, esta tendência negativa, seria maior nos indivíduos que apresentam uma estrutura caracterial ou comportamental de pouca flexibilidade e que nos indivíduos de "estrutura neurótica autêntica" ocorre um escape a essa tensão através da mentalização e produção de fantasmas[17]. Segundo ele a organização teria, ainda assim, que facilitar esta válvula de escape.

Sua hipótese é que, para sobreviver nesse sistema, o trabalhador busca saída pela alienação, chegando a uma situação de corte entre a sua vida psíquica e a realidade. Conseguindo então atender às exigências de produtividade requeridas, em detrimento de seu corpo, que canaliza o sofrimento simultaneamente à recusa desse mesmo sofrer, que é elaborada pelo aparelho psíquico.

As conseqüências deste processo psíquico surgem como fenômenos psicopatológicos, abordados em sua obra. O primeiro passo deste processo seria o surgimento da fadiga, uma fadiga que não se justifica obrigatoriamente por um esforço físico elevado - trata-se de uma fadiga psíquica que se aloja no corpo. Ela decorre da repressão da ação, de sua contenção, não da ação fisiológica que provoca o cansaço. Aqui podemos detectar um sintoma que possivelmente seria visto, dentro do ambiente de trabalho, como de falta de motivação.

O mesmo autor conclui que (2002, p 133-134):

---

[17] "Fantasmas" no sentido psicanalítico (Fantasias).

> [...]. Contra a angústia do trabalho, assim como contra a insatisfação, os operários elaboram estratégias defensivas, de maneira que o sofrimento não é imediatamente identificável. Assim disfarçado ou mascarado, o sofrimento só pode ser revelado através de uma capa própria a cada profissão, que constitui de certa forma sua sintomatologia.

Afirma também que, ao mesmo tempo, o trabalho em certos casos pode ser benéfico ao equilíbrio mental e à saúde do corpo. Isto ocorre quando uma das seguintes condições está presente (2002, p. 134-135):

> As exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão, especificamente, de acordo com as necessidades do trabalhador considerado, de tal maneira que o simples exercício da tarefa está na origem de uma descarga e de um "prazer de funcionar".
> - O conteúdo do trabalho é fonte de satisfação sublimatória: situação que, a bem dizer, é rara em comparação com a maioria das tarefas, encontrada em circunstâncias privilegiadas, onde a concepção do conteúdo, do ritmo de trabalho e do modo operatório é, em parte, deixada ao trabalhador. Este pode, então, modificar a organização de seu trabalho conforme seu desejo ou suas necessidades; no melhor dos casos, ele pode até fazê-la variar, espontaneamente, com seus próprios ritmos biológicos, endócrinos e psicoafetivos, seguindo para isso sua vivência subjetiva que, podemos mostrar, é freqüentemente um excelente guia na proteção da homeostasia. Tais condições só se encontram nas profissões de artesão, nas profissões liberais e entre os responsáveis de alto nível: trabalho livremente organizado ou deliberadamente escolhido e conquistado.

Encontramos, nestas afirmações, um complemento às propostas de Pichon-Rivière. Os grupos operativos atendem ao requisito proposto por Dejours, de um envolvimento dos trabalhadores com a formulação da tarefa. Penso que seria possível reduzir a formação dos aspectos patológicos, na medida em que tais grupos pichonianos têm, como um de seus fundamentos, o engajamento em uma tarefa comum, definida por um projeto de trabalho.

O próprio ECRO grupal que abordamos anteriormente pode ser trabalhado. No grupo operativo, isto permite uma nova configuração do grupo. Entretanto vemos, que o "grupo operativo" que venha a ser constituído com tal grau de liberdade, enfrentará severas resistências dentro da organização.

Penso que programas de mudança nas organizações empresariais, fundamentados na técnica de grupos operativos apresentam dificuldades quanto à sua efetividade e durabilidade. Em minha experiência, quando as organizações pensam em formar grupos onde possam ser debatidos procedimentos e métodos, isto é feito de forma diretiva, envolvendo empregados

selecionados de acordo com critérios que não consideram a representatividade dos trabalhadores envolvidos.

Formam-se os chamados times, que nada têm de semelhança com o grupo operativo. Por que é assim? Porque, como já dissemos, o que é buscado é o aumento imediato do rendimento, do resultado. Não é priorizado o crescimento ou equilíbrio psíquico dos trabalhadores.

Em sua análise, Dejours (2003, p. 103) constatou ainda: "[...] A psicodinâmica do trabalho descobriu também a existência de estratégias coletivas de defesa, que são estratégias construídas coletivamente".

Estas estratégias coletivas seriam construídas por trabalhadores sujeitos a condições elevadas de ansiedade e seriam visíveis, por exemplo, nas situações que envolvem risco, como na construção civil e na aviação militar de caça.

Em uma empresa que identifico como "EF", eram observadas ocorrências de acidentes de trabalho devido ao não uso de equipamentos e vestes de segurança. Uma parte representativa dos trabalhadores em redes telefônicas resistia a usar tais equipamentos e vestes e evitava cumprir os procedimentos recomendados e exigidos para evitar riscos. Chegávamos a punir empregados por não usarem as vestimentas e não utilizarem os equipamentos de segurança.

É comum que as caixas subterrâneas de rede telefônica existentes nas vias públicas, contenham gasolina e gases. Para evitar riscos, faz-se necessário acionar equipamentos detectores de tais substâncias, mas isto nem sempre era cumprido e chegou a causar alguns acidentes graves.

O mesmo se pode dizer de condições perigosas na rede telefônica aérea próxima da rede elétrica. O risco de uma descarga elétrica estava presente e mesmo assim, deparávamo-nos com trabalhadores que não usavam capacetes, botas de segurança e equipamentos necessários. Houve também acidentes graves.

Era necessário vistoriar e, sabíamos, que eram comuns os descumprimentos das rotinas de segurança quando os supervisores não estavam presentes.

Creio que tal como ocorre com os trabalhadores na construção civil, também o trabalhador em redes telefônicas apresentava comportamentos que valorizavam o destemor ante o perigo.

O autor coloca como fundamental para a saúde psíquica no trabalho, a possibilidade de o trabalhador poder contribuir na formatação de sua tarefa, adequando-a a suas características pessoais. Desta forma estaria saindo da condição de alienação e permitindo-se um funcionamento harmonizado entre corpo, mente e tarefa.

Portanto Dejours veio complementar as afirmações de Bleger. Este último havia dito que o ambiente do trabalho organizado não era saudável do ponto de vista de aspecto psíquico, devido a favorecer a manifestação de estados regredidos da personalidade, onde a "adaptação" prevalece em detrimento da "interação". Veio então Dejours apresentar-nos a configuração mais detalhada sobre como se apresentam os sintomas referidos a essas condições psíquicas não-saudáveis.

As afirmações de Bleger questionando o que já vinha sendo debatido sobre o objeto da Psicologia Organizacional, engajada sobremodo com a busca da produtividade e afastada dos valores referidos a uma inserção "sadia" do homem no ambiente de trabalho recebem com Dejours seu complemento.

Sua pesquisa possibilitou esclarecer como se dá essa adaptação, sob o ponto de vista da dinâmica psíquica, durante a execução da tarefa. Ao mesmo tempo, constatamos que as conclusões de Menzies e Jaques, sobre a constituição de defesas socialmente estruturadas contra a ansiedade no contexto da organização do trabalho, recebem, em Bleger e Dejours, novos aportes importantes para fundamentar a atuação do psicólogo em suas intervenções. Atuação essa que conta, a partir de Pichon-Rivière, com o grupo operativo, como um dos

dispositivos que pode servir como referência. Também, referenciando-nos em Bion, com conceitos fundamentais sobre a constituição do grupo.

Podemos, portanto, pensar o ambiente do trabalho organizado como favorecedor de condições negativas para a saúde psíquica e ao mesmo tempo, trazer para o debate o questionamento do que vem sendo feito pela Psicologia Organizacional. Esta não pode mais se situar em um ponto de eqüidistância entre os interesses empresariais e os do trabalhador, como se isto fosse meramente uma questão estéril.

A psico-higiene, que pode ser compreendida como uma "psicologia preventiva" do ambiente social, buscada mediante práticas que Bleger coloca sob um campo definido como Psicologia Institucional, já pode ocupar o espaço que a Psicologia Organizacional recusou. Cabe a esta última reconhecer, desde então, que deveria posicionar-se tendo como objeto, não mais a produtividade, mas o trabalhador, deixando o objeto da produtividade para os profissionais de outros campos profissionais. Passar a subordinar a categoria da produtividade à saúde do trabalhador, não à sua alienação e adaptação.

Assim, chegamos a uma referência básica para pensar criticamente a atuação da Psicologia no sistema organizacional e a possibilidade de uma nova proposta, no sentido de viabilizar novas formas de inserção em que o homem possa atuar.

5.4.5. A Psicanálise e a Psicologia Social contemporânea

Voltamos com o pensamento de Enriquez. Ele partiu para uma revisão no conceito de organização, abrindo novas perspectivas para a leitura do espaço que contempla o trabalho, aprofundando os questionamentos que já haviam surgido à época de Mayo (que foram em

parte descartados naqueles tempos). Coloca no centro da temática, não mais somente a burocracia e a problemática organizacional, mas outros aspectos que reconhecem a força do grupo e da subjetividade.

Segundo o autor (1997, p. 33): "A organização se apresenta atualmente como um sistema cultural, simbólico e imaginário".

Esclarece esses níveis que compõem o sistema organização. Começando pelo nível cultural, estabelece as bases de uma perspectiva cultural nas organizações, que tem forte impacto sobre uma re-socialização dos participantes do sistema, influindo em condutas, perspectivas, uma adequação a ideais:

Enriquez (1997, p.33), assim explicita o sistema cultural:

> 1. A organização oferece uma cultura, quer dizer, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores [...].
> 2. A organização aperfeiçoa uma armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura que se tem em mira, desta vez, aqui, em atribuições de postos, em expectativas de papéis a cumprir, em condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamento e de ação, que devem facilitar a edificação de uma obra coletiva.
> 3. Ela desenvolve um processo de formação e de socialização dos diferentes atores a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto.

No nível simbólico valoriza o mito e sua influência sobre as pessoas desse ambiente, vendo que, 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.

Sistema simbólico (ENRIQUEZ, 1997, p. 34):

> A organização não pode viver sem segregar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com freqüência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida. Ela pode então se oferecer como objeto a interiorizar e a fazer viver. [...]. Poderão assim desenvolver um controle novo e mais inteiro sobre os seus membros, um controle ao mesmo tempo afetivo (todo mito, toda saga tem por função provocar no próximo um elã afetivo e portanto visando inseri-lo numa ordem e incitá-lo a comportamentos em conformidade com aqueles do relato) e intelectual (toda forma simbólica que exprime o sistema conceitual que permite aos participantes de um conjunto pensar na organização e na sua ação).

Finalmente, com a perspectiva de um nível imaginário, Enriquez esclarece a existência, no sistema, de uma perspectiva que tem a função primordial de assegurar que os níveis cultural e simbólico tenham continuidade.

Quando entramos em uma organização do trabalho buscamos imediatamente a nossa inserção. Queremos ser aceitos como iguais aos que lá estavam antes de nós. Somos "bombardeados" com palavras que fazem um sentido especial ali dentro. Siglas, títulos, histórias, nomes, mitos, situações, ideais, uma avalanche. Somente absorvendo esse conjunto e, introjetando um "social" que identifica o lugar e seus habitantes, poderemos comunicar-nos em pé de igualdade. Caso contrário, ao desconhecermos os códigos próprios do lugar, não conseguiremos entender o significado de certas falas, nem reconhecer o espaço que nos cabe no conjunto; seremos eternos estrangeiros. Queremos integrar-nos e depois já não percebemos que nos transformamos de tal modo, que já nos tornamos iguais, em certa medida, aos que ali estavam antes de nós.

Da minha experiência profissional reconheço que tornamo-nos, até certo ponto, pessoas identificadas com a empresa onde trabalhamos. Adquirimos uma identidade própria daqueles que têm o mesmo pertencimento. Desse modo podemos ser identificados como *xpetelinos* quando mantemos vínculo com uma pseudo-empresa denominada XP. Tive muitos vínculos empregatícios e diversas identidades organizacionais. Lembro que em meu primeiro emprego numa grande organização, orgulhava-me ao dizer, ao meu falecido pai, que essa empresa era a maior fabricante nacional de um certo produto. Mais tarde o mesmo orgulho se repetiu em relação a uma outra empresa, fabricante de outro produto. As empresas concessionárias de serviços públicos traziam, em suas histórias, quando trabalhei nesse setor, diversas marcas das quais era possível falar, de modo a podermos enaltecer o nosso pertencimento, tal como o pioneirismo, os desafios superados e os personagens que dentro delas fizeram história.

Sistema imaginário segundo Enriquez (1997 p. 35):

> A organização vai sobretudo produzir um sistema imaginário sem o qual os sistemas simbólico e cultural teriam dificuldade em se estabelecerem. Ela tem opção entre duas formas de imaginário: o imaginário enganador e o imaginário motor. O imaginário é enganador, na medida em que a organização tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade; na medida igualmente em que a organização lhes garante suas capacidades em protegê-los do risco da quebra de sua identidade, da angústia de desmembramento despertado e alimentado por toda a vida em sociedade: conseguindo para eles as couraças sólidas do estatuto e do papel (constitutivo da identidade social dos indivíduos) e da identidade da organização.
> Ao prometer-lhes tentar corresponder a seu apelo (angústias, desejos, fantasmas, pedidos), a organização tende a substituir seu próprio imaginário pelo deles [...]. A organização sempre ameaçada pelos perseguidores externos e internos, desejosos de impedi-la de cumprir da melhor maneira a missão de que é investida, é percorrida pelos medos específicos, medo do caos, temor do desconhecido, temor das pulsões amorosas indomáveis. Aparecendo ao mesmo tempo como superpoderosa e de extrema fragilidade, ela visa a ocupar a totalidade do espaço psíquico das pessoas.
> O imaginário motor, na medida em que a organização permite às pessoas de se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. [...]. Sem o imaginário, o desejo se detém porquanto ele é proibido ou não pode nem se reconhecer como desejo nem encontrar as vias que lhe permitiriam tratar de se realizar.

A empresa apresenta dificuldades em lidar com o imaginário motor, devido ao temor quanto ao que acontece nos grupos quando a criação rompe as barreiras dos limites estabelecidos nos sistemas cultural e simbólico.

Fica o sistema atuando de acordo com o imaginário motor até o limite do risco, quando retorna ao imaginário enganador, que assegura a continuidade do que fôra instituído anteriormente e evita a ocorrência de uma criação que possa provocar o rompimento das normas instituídas. O imaginário motor permanece, então, somente como possibilidade, pois dificilmente poderá chegar à sua completude.

Recordo-me de outra experiência na empresa “EC”, quando ocupava um cargo gerencial intitulado diretor de vendas. Organizei uma reunião de planejamento com toda a equipe da unidade que gerenciava. Eram aproximadamente 100 pessoas. Normalmente tais reuniões eram coordenadas por um consultor externo, que atuava “dinamizando” o evento, ou melhor, as pessoas. Entretanto resolvi que eu mesmo coordenaria o *workshop*, durante o qual as diversas equipes iriam debater seus programas de trabalho.

Foi um dia muito animado, durante o qual as pessoas puderam debater com seus respectivos gerentes sobre suas metas e programas de trabalho, em clima bastante livre.

Acima de mim vinha, na hierarquia, outro diretor; tratava-se de um diretor de diretores, de nome "O". Convidei-o para assistir ao evento, o que ele aceitou.

No dia seguinte fui demitido e houve uma frase pronunciada por ele, ao me demitir, que pode ajudar-nos a compreender esse jogo, nas empresas, de transitar entre o imaginário motor e o imaginário enganador. Disse ele: "tua demissão estava decidida para depois, mas quando vi teu trabalho com o pessoal ontem, resolvi antecipar".

O que o diretor temia? Que não pudesse depois, juntamente com o novo gerente que viria, conter o imaginário motor? Resolveu então antecipar o retorno ao imaginário enganador, para tornar essa transição menos conflituosa?

Veremos no capítulo 6 desta dissertação, ao discutirmos sobre o Projeto União, que esse temor em relação ao imaginário motor se repete. Entretanto, considero que esse temor não se manifesta, obrigatoriamente, somente nos donos do empreendimento. No caso ocorrido na empresa "EC", assim como no Projeto União, o temor veio de indivíduos que exercem poder e temem lidar com a liberdade criadora das pessoas que lhes são subordinadas.

Após analisar os níveis que compõem o sistema organização, Enriquez pôde concluir por uma aproximação entre todos os empreendimentos, sejam eles denominados organizações ou instituições, quanto à inserção nelas dos homens que lá trabalham. Estabeleceu as bases da semelhança no nível organizacional e permitiu então um olhar abrangente desses empreendimentos, independente de sua denominação e/ou objetivos prioritários.

Segundo o autor, (1997 p. 37):

> [...] hoje em dia todas as organizações (e não somente as empresas) tratam, consciente e voluntariamente, de construir tais sistemas a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Se elas são elevadas a proceder assim, isto é porque buscam converter-se em verdadeiras microssociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades: em uma palavra, elas visam a substituir a identificação com a nação e com o Estado pela identificação com a organização que se torna assim o único sagrado transcendente ao qual é possível se referir e se crer.

Enriquez propôs então que as organizações podem ser estudadas através de sete diferentes níveis ou instâncias de análise.

Ele indica as seguintes instâncias de análise: Mítica, Social-histórica, Institucional, Organizacional (sentido estrito), Grupal, Individual e Pulsional.

Todas estas instâncias estariam presentes no contexto de qualquer organização. Entretanto uma ou algumas (ou mesmo todas), podem estar em determinado tempo ou situação mais atuantes, mais problematizadas ou, por outro lado, menos visíveis.

O interventor no sistema da organização deverá ter em mente que sua abordagem precisa permitir a pesquisa sobre: os mitos da fundação; as passagens desde a fundação até o momento da intervenção como conhecimento de uma história que deve contemplar os aspectos sociais que estiveram presentes no tempo; a função instituinte e instituída; o aspecto organizacional de operação das funções ou atividades necessárias à consecução dos objetivos que justificaram a constituição do empreendimento; as injunções grupais; a subjetividade; os aspectos pulsionais, que podem referir-se tanto ao sujeito quanto ao grupo e grupos.

Embora uma instância esteja mais atuante que as demais a cada momento da intervenção, em função do movimento próprio da organização e, também, decorrente do foco de interesse ou da capacidade de percepção do interventor, todas as demais instâncias devem ser mantidas no campo das possibilidades, do surgir, para que uma delas não esteja a esconder outra, a abafá-la ou, que o interventor não priorize uma delas, quando podem ocorrer condições conjuntas.

Nesta leitura vemos novamente que as organizações são muito mais que um lugar organizado para "fazer" produtos, ou prestar serviços, embora seja este o objetivo de constituição do empreendimento. Aquele ou aqueles que constituem um lugar para produzir têm o poder de fazê-lo surgir e de fazê-lo terminar. Como que por encanto, por ato de vontade criadora, conforme seus interesses.

Entretanto, no transcorrer de sua temporalidade, aquele lugar se torna algo mais: não somente um espaço físico de produção contendo normas, procedimentos e resultados mas, sobretudo, uma comunidade onde a história acontece, a subjetividade se apresenta, valores, mitos, pulsões cobram presença, grupos interagem, acontece o movimento instituinte; e, mesmo que aquela vontade do criador da organização leve à extinção do que anteriormente existiu, o tempo do instituído que se fez presente no campo da organização, reflete-se, mais amplamente, em sujeitos que carregam, em si mesmos, para fora dali o que, ali, fez história.

Alguns aspectos das instâncias analisadas por Enriquez apresentam particular interesse para o nosso trabalho. Trazemos os textos relevantes.

Referindo-se à instância mítica, o autor (1997 p. 43) esclarece:

> [...]. Uma "idéia" não possui força suficiente para se impor, se não for encarnada: porque, a esta altura, é o logos que triunfa e seus corolários, o debate e a dúvida; e o mito se esfuma. Pelo contrário, quando ela é encarnada, tende a se impor às consciências e ao inconsciente, mas sua força, sua mola, é o afetivo e não o intelecto. De fato, quando os mitos começam a funcionar normalmente não provocam naturalmente o mesmo entusiasmo que da primeira vez, quando foram ouvidos, e não podem causar a mesma adesão. Por isso os mitos se desgastam, e por isso, repitamos, é preciso, às vezes, inventá-los ou tomar emprestado outros. Um mito unificador, que sempre passasse à ação, deveria ser vivido como tão vivo, tão pregnante como no primeiro dia, a fim de manter "o grupo em fusão" (Sartre). Tais mitos não existem de maneira permanente.

Na análise da relevância do mito para a análise, percebe-se, no autor, o encontro do pensamento original de Freud a respeito do líder, tal como apresentamos anteriormente. Trata-se de valorização de um herói que constitui o grupo, cuja memória tem algo a contar, que tem o valor da criação original, inspiração do caminho escolhido em direção a um futuro, uma possibilidade de realização carregada de uma ilusão.

Segundo Enriquez (1997 p. 48), "Só os heróis e não o comum dos mortais podem tentar liberar-se dos entraves das interdições. Sua busca é uma busca de imortalidade".

Em outro trecho temos a continuidade (1997 p. 49):

> Esse herói, quer tenha êxito ou fracasse, ao se acreditar portador da vida é, na realidade, o portador da morte. Transformado em mito vivo, desenvolvendo a narrativa mítica de uma pureza nova e juvenil, só pode se situar num pólo idealizado e transcendente representante da verdade, requerendo de seus discípulos um comportamento semelhante ao seu e a prova constante e manifesta de sua fidelidade, assim

> como de sua submissão, a fim de introduzi-los no seu sonho pessoal, convertido em mito coletivo pela adesão que ele encontra e suscita.

Uma figura que se torna marcante por ser capaz de unir, criar e manter um espaço conjunto que atende a anseios dos participantes de uma organização, porque tem o poder da ilusão, é altamente valorizada.

Pude constatar a existência de mitos nas organizações. Referiam-se, efetivamente, aos fundadores, ou à fundação, com fotos que valorizavam a superação de dificuldades em tempos difíceis e a participação de personagens que haviam suportado condições de trabalho desafiadoras para possibilitar à organização, o seu salto à frente.

Os mitos referiam-se a dirigentes, mas também a operários que atuaram em emergências que evitaram problemas à comunidade, ou para a própria empresa. Mitos eram também aqueles que tiveram grandes idéias, que propiciaram grandes ganhos para a organização. Sabemos dessas pessoas na medida de nossa inserção na organização.

Nos tempos em que trabalhei no setor de serviços públicos, gostávamos de enaltecer grandes acontecimentos em que participamos. Lembro-me particularmente de acidentes que interromperam os sistemas de telecomunicações em grandes áreas de cidades importantes, ou a explosão de uma caixa subterrânea pela qual passavam diversos cabos telefônicos de grande porte.

Falávamos desses fatos, enaltecendo a presteza na recuperação do sistema, as soluções criativas, o esforço, o esquecimento dos interesses particulares em prol do objetivo maior da organização e da comunidade, o comprometimento dos trabalhadores para a solução. Citávamos detalhes que serviam para enaltecer pessoas.

Segundo Enriquez, (1997, p. 50-51): “Torna-se compreensível desse modo o fato de que as organizações modernas voltem a apelar para o mito. Elas desejam, […] atuar como comunidades que englobam seus membros a fim de fazê-los interiorizar os valores culturais e estarem prontos a se sacrificarem por elas”.

Ao esclarecer a instância social-histórica, o autor demonstra como o apelo ao mito, que havia sido suficiente nas sociedades arcaicas, já não atende totalmente nas sociedades modernas, sendo necessário retornar com o conceito de ideologia que vem contrabalançar a desvalorização do mito.

Aclarando os conceitos sobre a instância institucional, Enriquez (1997 p. 71-72) afirma:

> […] uma instituição visa a estabelecer um modo de regulamentação e tem por objetivo manter um estado, fazê-lo durar e assegurar a sua transmissão.

Continuando,

> As instituições revelam assim sua função: elas terão por papel mascarar os conflitos e as violências possíveis e de outra parte exprimi-las. "*Mascarar* para fazer surgir em seu lugar a harmonia, o consenso ou pelo menos a solidariedade e por isso fazer-nos renunciar às pulsões egoístas e chegar às pulsões altruístas canalizando a agressividade inerente ao encontro com o outro, *exprimir* pois as instituições não podem renegar o que tinha sido em sua origem porquanto no próprio movimento de *conjuração* da violência se inscreve a necessidade de cristalizá-la em alguma parte".

Algumas características fundamentais se apresentam nas instituições, ou organizações. Segundo ele (1997 p. 72-73):

> As instituições se fundamentam num *saber* que tem força de lei e que se apresenta como a expressão da verdade.

Ainda,

> As instituições se originam a partir de uma pessoa principal. Quer isso seja através de Deus, do pai de família, do senhor ou do líder militar, […].

Continuando,

> [...] , as instituições se apresentam diretamente como reprodutoras.

E também,

> […] , a coação é um elemento forte. Um sistema de interdições, de limites, está constantemente em jogo.

Concluindo a análise da instância institucional, o autor considera que a empresa é a organização em que essas características se apresentam em sua forma predominante. Para ele (1997 p. 78), "a economia racional tornou-se o valor preponderante senão até o valor sagrado e as pessoas são cada vez mais percebidas sob o seu aspecto único de 'produtoras-consumidoras'[...]".

Ao discorrer sobre a instância organizacional, afirma que nas organizações as instituições se apresentam e, ao mesmo tempo, as organizações são produzidas e têm sentido a partir da instituição. Segundo ele (1997 p. 85):

> [...] uma atenção forte mas não exclusiva deve incidir sobre os fenômenos organizacionais. Pois se trata de um nível proliferante que tende a englobar e fazer desaparecer em seu seio os outros níveis. Em particular, me é necessário interpretar as tentativas de estruturação (de organização no sentido clássico do termo) como visando a colocar 'a ordem em toda parte e a história em nenhuma parte', a se proteger desse modo das angústias fundamentais ligadas aos 'horrores próprios da vida' [...]. As estruturas irão ter por objetivo lutar contra essas angústias fundamentais. Seis tipos de angústias podem ser apresentados: medo do informe, das pulsões, do desconhecido, dos outros, da palavra franca, do pensamento.

Ao apresentar-nos sua análise sobre a instância grupal percebemos melhor compreensão e nova visão do que as pesquisas de Mayo revelaram. Conforme Enriquez (1997 p. 89):

> O que ele (Mayo) descobriu (e que imediatamente recobrira porquanto esse 'achado' era muito perigoso para ele e para a empresa), foi que esses grupos elementares em que se desenvolvem os sentimentos fraternais, os elementos de solidariedade são 'reagrupamentos de produção e de luta'.

Enriquez se aproximou do que Castoriadis já afirmara: o grupo como o lugar privilegiado de luta contra as injunções da direção da empresa. Isto tem sentido por sua vez, nas tentativas desenvolvidas após Mayo, em utilizar no ambiente certas categorias destinadas a combater a existência de grupos informais e trazer os trabalhadores para os objetivos organizacionais; podemos citar a formação de grupos onde prevalecem características desejadas pela organização, como os "times" de alto desempenho e a liderança encarnada em pessoas confiáveis.

Entretanto, considero importante contribuir com algumas considerações a respeito do que podemos ter no campo dessa informalidade.

Ao abordar esse tema da informalidade nos grupos que se constituem dentro da organização do trabalho, a literatura tem negado alguns aspectos do campo social. Foram feitas referências à formação de lideranças que conduzem o grupo em direção a objetivos que não se coadunam aos objetivos organizacionais, ou então, lideranças que sustentam uma posição que se coloca a favor da luta de classes, conforme palavras de Enriquez (1997).

Reconheço que esses fatores estão presentes, sem dúvida. Porém, há experiências que podem complementar nosso conhecimento sobre o que seja essa informalidade no grupo.

Em uma empresa imobiliária "EX"[18], que contava com aproximadamente 500 corretores, experimentamos condições de trabalho bastante inconvenientes, devido à precariedade do vínculo formal de trabalho, sem registro em carteira e, às condições de remuneração, envolvendo injustiça. Também, devido, à exploração quanto ao horário de trabalho excessivo, sempre gratuito, e, o reduzido espaço físico disponível no escritório central, para desenvolver certas tarefas que ali eram realizadas.

Devíamos trabalhar todos os dias, um mínimo de 8 horas, por vezes 12 horas. Não havia salário, os corretores deviam arcar com os custos de transporte para os diversos *stands* de venda e, também, para o escritório central, que devia ser visitado após o horário dedicado aos *stands* de venda. Além disso, havia que assistir aos treinamentos de vendas e comparecer a eventos de lançamento de imóveis novos, para lotar o ambiente e gerar, desta forma, um movimento importante para o público comprador.

A atividade de corretor, em uma empresa como essa, é de ociosidade nos *stands* de venda, aguardando a chegada de interessados, ou, de intenso trabalho fazendo chamadas telefônicas para oferecer produtos, quando se está no escritório central. Nos *stands* de venda tem-se disponibilidade para longas e calmas conversas informais. No escritório central, devido às condições inconvenientes de espaço físico, todos apertados em uma mesa, onde os cotovelos precisam ficar encostados aos próprios flancos, busca-se, de tempo em tempo, o escape para a área externa, tomar café, fumar e conversar.

São grupos informais, nos *stands* de venda e na área externa do escritório central. Constata-se, nesses grupos informais, algo mais do que tem sido abordado na literatura. Aspectos que, parece, não merecem maior atenção dos analistas institucionais e/ou organizacionais.

---

[18] Reporto-me novamente a uma situação em que, precisando urgentemente obter ganhos elevados, depois que havia decidido não seguir mais a carreira de executivo em organizações, optei em fazer uma tentativa temporária como corretor de imóveis em uma imobiliária de grande porte.

Quando participava, nesse lugar, de grupos de corretores, as conversas circulavam por diversos temas. Todos viviam a mesma condição, de trabalho "precarizado", assim como, de buscar ganhos elevados, "sonhar" com essa possibilidade e, conviver com a constante falta de dinheiro. Falava-se do presidente da empresa, que era idealizado, colocado como um mito, por ter tido sorte em uma negociação e, assim, ter enriquecido, servindo, portanto, como referência. A sorte ocupa um lugar especial, no imaginário do corretor de imóveis, a ponto de o cumprimento de despedida ser realizado, na maior parte das vezes, com a palavra sorte, pronunciada com o aperto de mãos. Contam-se histórias envolvendo vendas e sucessos, que apresentam, comumente, a sorte como tema central do relato.

Comentava, também, da vaidade, arrogância e intolerância desse presidente da empresa, assim como, de sua notória falta de educação no trato com as pessoas. Estas suas características negativas eram, de certa forma, perdoadas. Surgiam falas negativas sobre a empresa, vista como exploradora. Comentava-se sobre ações trabalhistas contra ela, vencidas por ex-colegas, assim como, sobre o risco de tais ações, que poderiam "queimar" o profissional perante as demais imobiliárias.

Falava-se, ainda, a respeito de perspectivas de oportunidades e negócios, internos à empresa ou contra os interesses dela, que propiciariam ganhos e, também, de "sonhos" de tornar-se gerente e ganhar muito dinheiro, mesmo sabendo-se que, a condição dos gerentes era ruim, porque eles seriam vítimas, na relação direta com aquele presidente, extremamente mal-educado e sempre ameaçando e desqualificando esses profissionais.

Havia quem elogiasse a empresa, por ela fornecer um lanche na hora do almoço aos domingos, aos profissionais que estivessem no escritório central, pois as demais imobiliárias não estariam fazendo nem isso – nesses momentos podia-se ouvir, que aquele presidente valorizava os corretores, mais que os dirigentes de outras empresas imobiliárias.

As críticas ou elogios aos gerentes eram comuns, apontando suas deficiências ou qualidades nos requisitos considerados, ali dentro, essenciais para um gerente: a capacidade de ajudar a fechar negócios e a sua disposição para evitar os ataques dos corretores adversários ou outros gerentes, antiéticos. Para os corretores, para ser competente, o gerente precisa cumprir "bem" estes dois itens e, ter tempo para ajudar.

Falava-se de futebol, dos outros, dos eventos internos, da vida pessoal de cada um, do grupo, filhos, esposas e maridos e, das belas mulheres (corretoras) que o Presidente, algum diretor e alguns gerentes, estariam seduzindo ou possuindo, ou que já tiveram. Não devo esquecer as referências aos carros de luxo que eles tinham. Mulheres e carros desejados.

Comentava-se, ainda, a respeito dos comportamentos antiéticos de colegas, das estratégias para driblar a concorrência interna com outro corretor, uma vez que era comum o conflito na conquista de um cliente[19].

No meio disto, as piadas ou casos relativos a situações de venda, tanto quanto os aspectos relacionados a produtos em venda.

Enfim, o que se passava ali nesses grupos, era a vida, tal como ela se apresenta no cotidiano.

Este exemplo, dos grupos informais na empresa imobiliária, permite-nos ampliar a nossa compreensão sobre as descobertas de Mayo, nos seus grupos. A informalidade, nos grupos, constitui-se de conteúdos amplos. A informalidade é, simplesmente, a vida, com tudo que ela é, dos sentimentos, projeções, identificações, idealizações e o que gira em torno disso.

Ao aceitarmos a informalidade desta forma, percebemos o que, nela, incomoda aos detentores do poder nas organizações. Nesses grupos informais está presente, também, a inveja.

---

[19] Convivi com situações estressantes para defender dos concorrentes internos meus negócios em andamento. Chegávamos a esconder nossas fichas de clientes para evitar a apropriação das informações, nelas contidas, por parte dos concorrentes internos.

Antes do surgimento da fábrica, quando a produção ocorria nas oficinas domésticas, as questões que poderiam estar referidas a uma inveja das classes populares em relação aos poderosos, eram mantidas à distância.

A organização do trabalho aproximou fisicamente dois grupos, em que um deles traz a inveja em relação ao outro. Embora estejamos falando da inveja em seu conceito trivial, vale lembrar que a psicanalista Melanie Klein produziu, na obra "Inveja e Gratidão" (1969), uma bem elaborada análise a respeito da inveja. Também do ciúme, que estimula a inveja e, da questão da reparação.

Retornando ao pensamento de Enriquez, sobre a instância grupal, considero adequado incluir, nessa análise, a problemática da transferência, do encontro grupal, do ambiente doméstico para o ambiente do trabalho organizado. Nessa transferência física do acontecer grupal, não foi possível estabelecer um "filtro" dos conteúdos psíquicos próprios do grupo primário. Portanto, o grupo, no trabalho organizado, "contém" o grupo primário.

Porém, o aspecto "perturbador" dos grupos primários, visível no encontro informal, foi negado pelo sistema organizado.

As condições do encontro intersubjetivo, na cena organizacional, permitem a exacerbação das defesas psíquicas. Desta forma, aspectos de caráter, que podem perturbar a pretendida "paz organizacional", tal como é o caso dessa inveja nos grupos informais, que citamos, podem manifestar-se intensamente. Também podem esconder-se por trás de falas ou ações formais.

Embora tenha feito referência a uma inveja decorrente de um desequilíbrio social e econômico, ressalto que esta não pode ser considerada restrita a essas condições. Pode apresentar-se, também, entre iguais quando outros fatores, que refletem diferenças quanto a *status* ou outros aspectos relacionados ao narcisismo, apresentam-se.

Podemos verificar a inveja ao integrarmos organizações de trabalho. São situações que envolvem competição interna e podem prejudicar as pessoas que recebem essas projeções.

São comuns no ambiente organizacional. Quem deteve algum poder maior nesses lugares, teve oportunidade de participar de situações onde ocorria inveja ou, ver isso, com certa freqüência[20].

No relato sobre os grupos informais na empresa imobiliária "EX", apresento a inveja em relação ao diretor presidente e aos diretores e gerentes. O objeto da inveja eram os seus carros, o dinheiro, a sorte e as mulheres que eles possuiriam. Embora esses personagens pudessem ser vistos como mitos, eles também eram invejados. Entretanto, ao mesmo tempo, podiam receber a gratidão dos trabalhadores. Também existia inveja em relação a outros corretores, por receberem oportunidades melhores de seus gerentes. Isto era explicado, nos relatos, como sendo protecionismo, por amizade ou estratégia, para divisão de comissões.

Os membros da classe que detém o poder temem a informalidade grupal, porque, ao irromper na organização, não há como evitar a manifestação da inveja. Temem seu potencial de atuação como fonte alimentadora da luta de classes. .

Voltando a Enriquez, ele aborda uma instância individual. Pretende que seja retomada a importância do indivíduo, como agente capaz de atuar e criar condições para processos de mudança. Sua crítica (ENRIQUEZ,1997, p. 121-122) está em que,

> As organizações [...] mesmo aquelas que adotaram uma estrutura estratégica e portanto exigem de seus membros entusiasmo e a iniciativa, têm tendência a integrar os indivíduos heterônomos e a desconfiar dos sujeitos autônomos. O primado atual do indivíduo é o primado do indivíduo conformado, massificado, ou ainda do homem que adota uma identidade coletiva forte, que é dominado pelo narcisismo individual e pelo narcisismo grupal ou organizacional.

Efetivamente, o indivíduo autônomo detém o poder de ameaçar o sistema com a proposta do "novo". Quando a proposta surge desvinculada dos indivíduos que detêm o poder, permite ao

---

[20] Quando trabalhava na empresa "EC", tive que atuar defensivamente em muitos embates com dois gerentes que competiam intensamente comigo, porque eu havia vindo para a empresa por convite de um vice-presidente, que era nosso chefe. Esse meu chefe, de nome "L", já fôra meu par, subordinado e também chefe em outras organizações. Essas pessoas sabiam de nossa amizade, que já vinha de muito tempo.
Eles tentavam "torpedear" minha imagem. Eu estava no centro de um conflito que somente terminou quando saí dessa empresa, como resultado, primeiramente, da saída de "L" e, ainda, porque esses personagens puderam, a partir de então, atuar mais abertamente contra mim.

conjunto perceber que é possível haver criação fora do círculo do poder. Passa a constituir uma ameaça à continuidade do vínculo com a instituição, daqueles que detêm o poder.

Entretanto, quando a proposta do "novo" surge vinculada a alguém que faz parte do círculo do poder, esta atua projetando o indivíduo. Abordaremos as vicissitudes que podem experimentar as propostas de gerar indivíduos autônomos, quando focalizarmos a análise do Projeto União, nesta dissertação.

O indivíduo pode fazer a opção de deixar de ser autônomo, para garantir sua sobrevivência no emprego. Proponho que o sujeito autônomo tende a ser absorvido pelo sistema, que o coloca nas funções de chefia, onde ele passa a ter a sua autonomia "formatada", para ajustar-se às necessidades da organização. A tendência prevalecente é de adaptação. Isso ocorreu comigo e com colegas que eram autônomos. Seguimos autônomos, porém contidos e compensados.

Nesse sentido, os seminários de Schvarstein (1995), em que esse psicólogo social propõe "despertar", nos participantes, o reconhecimento de uma "organização convocante", neles internalizada, encontra sua finalidade. É necessário despertar a "autonomia original" nos profissionais das organizações de trabalho, aquela que os habilita a colocar-se em uma posição majoritariamente produtora e, minoritariamente produzida. Trata-se de retomar o contato, dos participantes, com uma condição psíquica que foi abafada, durante o processo de identificação e submissão, no "espaço organizacional".

Porém, de modo geral, o indivíduo poderá mostrar a sua autonomia naqueles grupos informais, sobre os quais falamos anteriormente. Ao mesmo tempo, tentará conter-se em outros espaços, de acordo com as possibilidades da relação que venha a estabelecer com seu superior imediato e, com a organização como um todo.

Enriquez também propõe uma instância pulsional, para a análise das organizações. Estabeleceu a possibilidade de uma atuação da pulsão no campo da intersubjetividade e transsubjetividade. Deste modo, esse autor também confirma o que já relatamos

anteriormente, ao abordarmos a instância grupal, quando nos referimos a mecanismos defensivos e aspectos de caráter como inveja.

Sobre a instância pulsional, Enriquez (1997, P. 123) afirma que:

> A instância pulsional possui um estatuto à parte: ela atravessa as diferentes instâncias constatadas. As pulsões (caso se aceite a hipótese freudiana da dualidade pulsional) estão pois em ação tanto na instância mítica como na instância organizacional, na instância grupal, na individual, etc. Elas trabalham silenciosamente ou no tumulto [...], elas nunca são apreensíveis diretamente, mas unicamente pelos seus efeitos e pelos seus representantes psíquicos.

Porém, as organizações não estão de acordo com a atuação livre das pulsões e, envidam esforços para manipulá-las, ou contê-las. Atuam como se nelas atuasse somente uma pulsão de vida, explicitando valores que têm esse sentido.

Uma experiência interessante, que recordo agora, após haver apresentado todas as instâncias de análise de Enriquez, refere-se a fatos ocorridos em meados de 1970, quando comecei a trabalhar como analista de processos na empresa industrial "EH". Meu novo chefe, o Sr. "Z", determinou-me que realizasse um levantamento criterioso e detalhado, sobre o cumprimento adequado das tarefas, por parte do profissional responsável por recrutamento e seleção de pessoal. Disse-me ele que pretendia demitir esse profissional, porque "estou cheio de ver tanta mulher feia na fábrica e ele também só contrata crioula". Ele esperava de mim, que provasse incompetência desse profissional, provas de que estava descumprindo requisitos, ou algo assim. Respondi que iria cumprir as minhas tarefas, de fazer o levantamento quanto ao cumprimento adequado das atividades de recrutamento e seleção, mas que não entraria no mérito das escolhas de trabalhadoras, que eram feitas. Ele aceitou minha resposta, porém, manteve sua fala preconceituosa.

O citado profissional de recrutamento e seleção era afro-brasileiro, homem culto, de bom diálogo e competente no cumprimento de suas atribuições. Não tive coragem de expor-lhe o diálogo que havia tido com nosso chefe em comum, mas informei-lhe que havia recebido determinação de realizar o levantamento completo sobre o cumprimento de suas atividades.

Realizei o que foi determinado. Após um período de aproximadamente 15 dias, entreguei ao sr. “Z” o relatório, que continha os procedimentos em uso. Nada de desabonador em relação ao profissional, justamente porque nada de incorreto ocorria.

O sr. “Z” recebeu o relatório e, após outros 15 dias, demitiu o citado profissional. Com ou sem meu apoio, ele o demitiria. Ser-lhe-ia mais cômodo livrar-se dele com provas de incorreção no cumprimento dos procedimentos. Pretendeu usar-me profissionalmente para realizar um propósito pessoal. Posteriormente, com a atividade de recrutamento e seleção sendo realizada por outra pessoa, verificamos maior presença, que antes, de mulheres “mais bem apessoadas” e também, maior equilíbrio entre mulheres negras e brancas nas linhas de produção.

Estas experiências permitem-nos propor a relevância, na análise das organizações, de uma instância que amplie a compreensão do encontro entre caráter, objetivos pessoais e poder. Devemos colocar nosso olhar sobre manifestações variadas, como por exemplo, o preconceito. Sem esquecermos a sexualidade, que atravessa a instância do poder e, ao mesmo tempo, se apresenta independentemente dela.

Proponho que uma instância de poder fica disfarçando outros aspectos, que se aproveitam da organização para manifestar-se sorrateiramente, como relatado agora, ou como nos casos que citei anteriormente, referidos à inveja.

A proposição de analisar as organizações de acordo com as instâncias que nelas atuam, traz uma abertura ampla para o campo de intervenção da Psicologia Social. Além de permitir que qualquer uma das instâncias sirva como referência básica, permite estabelecer um diálogo entre as próprias instâncias.

Entretanto, parece que certas preferências, ou tendências, condicionam as intervenções.

Nos empreendimentos empresariais, prioriza-se o resultado do negócio. Em decorrência, muitos profissionais da Psicologia dedicam, nos projetos de intervenção, maior atenção à

instância organizacional. Deixam as demais instâncias em segundo plano. Esta opção, na intervenção, dificulta abordar, mais amplamente, as diversas leituras sobre a problemática do que está instituído.

Nos empreendimentos de caráter social, que são comumente denominados instituição, o aspecto organizacional perde parte de sua relevância. Isto ocorre porque, nesse caso, a ênfase no alcance de resultados do negócio, é colocada em segundo plano, pois as fontes de sustento são, até certo ponto, independentes dos resultados e, aqueles que atuam nesse ambiente, priorizam o interesse social. O foco tende a ser colocado nos processos que envolvem as relações entre as equipes e, destas com os clientes finais.

Percebe-se que os modelos de intervenção da Psicologia, adotados em relação a cada modelo de empreendimento, o empresarial e o social, apresentam-se parciais. Conduzem a análises e propostas que não abrangem o conjunto das questões.

Não é de nosso interesse, neste momento, apontar para um novo modelo de intervenção da Psicologia. O nosso objetivo é possibilitar a expansão do olhar. Nesses termos, consideramos necessário retomar o que já vimos abordando anteriormente, quando trouxemos o pensamento de Bleger, de que o foco da intervenção da Psicologia deve ser o de uma psico-higiene. Também, de que este objetivo deve ser buscado mediante a aplicação de práticas próprias da Psicologia Institucional.

Devemos considerar, em nossa análise, todas as instâncias da proposta de Enriquez, seja qual for o modelo de empreendimento abordado. Porém, desde nossas observações aqui presentes, dar a devida relevância ao conjunto dos fatores subjetivos, em sua relação com o sistema organizado.

Outros psicanalistas franceses contemporâneos, Rouchy e Desroche, dão grande importância à necessidade de distinguir instituição e organização, reafirmando que o instituinte se faz instituído e assim se revela na organização. Segundo eles (2005, p. 15): “a organização é

fundada por valores provindos de diferentes instituições, que tomam forma e são atualizados em organismos ou em estabelecimentos". Continuando sua análise, afirmam (2005, p. 16):

> Deve-se, portanto, distinguir aquilo que é "fundador", "instituinte", isto é, os valores de que são portadoras as instituições, dos sistemas que lhes dão forma. Falar simplesmente em instituição faz com que desapareça o que dá origem às estruturas do trabalho cotidiano e dá sentido às relações habituais. Tal amnésia é fonte de imobilismo, de rigidez, pois a "instituição" aparece desde então como um estado "natural", imutável, situado fora do tempo. Ela não está sujeita a variações.

Seguindo,

> Nos setores sanitário e social, ocorre que o termo instituição seja utilizado, com muita freqüência, no lugar de organização ou de "sistema organizado". Isso mostra algum desconhecimento das estruturas, ou às vezes até uma recusa global dos sistemas organizados. Estes são percebidos principalmente como limitadores e como fonte de sofrimento institucional. A "instituição" designa também nesse caso o que é externo à equipe, ao serviço, e principalmente a hierarquia ou a direção.

Conforme suas afirmações, "[...] em todos os casos, a dimensão do grupo como lugar intermediário entre o individual e o coletivo, e como espaço transicional entre o intrapsíquico e o intersubjetivo, é ignorado ou negado" (ROUCHY e DESROCHE, 2005, p. 17).

Estas afirmações estão de acordo com o que abordamos a respeito dos grupos informais, que são negados, mas existem e, estão instituindo, algo que é do campo do informal.

Rouchy e Desroche defendem a importância de pesquisar os sistemas organizados a partir do trabalho com grupos, onde os valores instituintes são atualizados e podem tomar forma no campo da organização.

5.4.5.1. Mudança ou adaptação?

Rouchy e Desroche dedicaram muita atenção a processos de mudança organizacional. Consideram relevante a distinção que deve ser feita entre mudança e adaptação, que se relaciona com a distinção, fundamental, entre instituição e organização: Segundo eles (2005, p. 29-30):

> Todo processo de mudança passa ao mesmo tempo por uma modificação das estruturas "exteriores", e por um trabalho efetuado pelas pessoas membros da organização sobre suas próprias representações e sobre os valores de que são portadoras. Não há mudança possível sem essa dupla abordagem possibilitando que novos valores sejam instituídos. Trata-se de adaptação. Assim, novos serviços podem ser criados por novas especialidades, ou novos postos para novas funções. Trata-se de adaptações feitas no mesmo sistema de valores. Elas não questionam nem os valores interiorizados pelos membros do estabelecimento, nem o modo de funcionamento dos outros serviços, nem a concepção do trabalho. Qualquer processo irá, ao contrário, solicitar a evolução da estrutura organizada e dos sujeitos membros dessa organização. Ele não poderá ser o mesmo em função das normas e dos valores interiorizados, e do tipo de estrutura próprio a cada sistema organizado.

Continuando no tema, Rouchy e Desroche (2005, p. 58) afirmam:

> Mais do que adaptações ou ajustes, a mudança requer a demolição do sistema instituído para que se reorganize o quadro institucional, em função dos valores instituintes correspondentes a novas missões. Sem isso, a evolução será localizada no plano da organização sem promover a mudança institucional.

Percebemos, nesse texto, uma crítica às intervenções parciais da Psicologia, que priorizam o campo organizacional, em detrimento dos demais aspectos que se apresentam.

Recordo de uma experiência na empresa "EB", que pode servir para nossas reflexões a respeito do tema da mudança organizacional. Ocorreu nos idos de 1979, quando trabalhava na atividade de assessoria de métodos e controle operacional.

Nessa função, devíamos visitar as seções denominadas "distrito de assinantes". Essas unidades tinham como atribuição atender reclamações sobre qualidade de serviço das linhas telefônicas, reparar linhas e aparelhos e instalar novas linhas telefônicas. O objetivo da atividade da assessoria era: analisar deficiências em procedimentos e processos de trabalho, para aprimorarmos a qualidade e produtividade.

Nessa época realizei visitas de verificação a um desses distritos, chefiado pelo engenheiro "D". Nessa unidade havia muitas pendências de reclamações e instalações. Esse engenheiro queixou-se da grande quantidade de cartas internas que sua equipe devia datilografar[21], em resposta a reclamações de clientes que entravam cotidianamente no departamento comercial. O comercial recebia as cartas dos clientes e as encaminhava a esse distrito de assinantes, mediante cartas internas datilografadas.

---

[21] Nessa época ainda não havíamos ingressado no mundo das comunicações informatizadas e ainda não existiam computadores de pequeno porte para uso pessoal.

O distrito de assinantes as recebia e providenciava o que fosse necessário, devendo, depois disso, responder ao comercial mediante outras cartas, também datilografadas. As cartas continham textos que variavam pouco, tornando-se, de certo modo, repetitivas.

Para agravar o problema, a atividade de datilografia devia ser cumprida pelos mesmos empregados que cumpriam outras atividades no processamento das reclamações e instalações. "D" acreditava que o processo estava burocratizado, mas apontava a necessidade de mais funcionários para a datilografia. Quem conhece o mundo organizacional sabe, o quanto é difícil aumentar o quadro de empregados. A solução devia ser pensada no campo do aprimoramento dos procedimentos e processos, de modo a aumentar a produtividade ou reduzir o volume de reclamações repetidas.

Nesse debate, detectei que as cartas datilografadas no distrito de assinantes, ao chegarem ao comercial, eram novamente datilografadas por esse departamento, para serem encaminhadas aos clientes, em resposta às cartas recebidas deles.

Propus a "D" que as respostas, do distrito de assinantes ao comercial, não fossem mais datilografadas, optando-se por respostas escritas à mão no verso das cartas internas recebidas do comercial. Se isto fosse implementado, teríamos uma interessante redução da necessidade de mão-de-obra.

O engenheiro "D" ainda perguntou: "você acha que eles vão concordar?" Respondi-lhe que não sabia, mas que valeria a pena tentar.

Após alguns dias, ao voltar ao distrito de assinantes, encontrei "D", que mostrou animosidade em relação a mim. Disse-me que o comercial levara exemplos das cartas respondidas à mão, para a reunião geral da nossa diretoria. Disseram que o distrito de assinantes não respeitava o comercial e não apresentava qualidade, nem para responder cartas. Além disso, o gerente geral do departamento comercial havia reclamado dele junto ao seu gerente geral de

departamento. O assunto chegara ao diretor. “D” havia tomado, de seu gerente, uma “bronca” desagradável.

Fiquei surpreso, porque acreditava, até então, que “D” conversaria com o comercial antes de implementar a idéia. A minha surpresa decorreu também, de constatar que o assunto chegara ao conhecimento do diretor.

Até então, costumava acreditar que situações como essa, fossem tratadas entre as instâncias de poder diretamente envolvidas. Porém, em virtude dessa experiência, aprendi que, não é o fato objetivo que irá determinar quais serão os interlocutores, mas, os aspectos referidos a interesses pessoais e aos confrontos internos no âmbito da instância de poder.

Uma pequena mudança, tal como deixar de datilografar cartas internas, transforma-se em objeto a sustentar o conflito, mascarando as causas mais profundas de um conflito que antecede o fato em questão.

Penso, que o interlocutor queixoso, levou a ocorrência a outras instâncias, porque era de seu interesse que essas instâncias “usassem” o evento. Em favor de alguma coisa que era do desejo desse interlocutor queixoso.

Este caso exemplifica as dificuldades dos processos de mudança organizacional para deixarem de ser meras adaptações. A análise das hipóteses de atuação, possíveis neste caso, pode ajudar na ampliação da compreensão das intervenções em organizações. Vejamos as hipóteses possíveis.

Hipótese (a): O comercial aceita as cartas escritas à mão, sem se queixar. Neste caso, o sistema dá um salto em direção a um novo nível, adaptando-se a uma condição de trabalho mais produtiva; significa o encontro de uma condição mais evoluída no nível operacional. Isto, mesmo considerando a possibilidade de que tal aceitação pudesse incomodar a esse interlocutor do comercial. Entretanto, constata-se, nesta hipótese, a ausência ou insuficiência de diálogo, por não incluir no debate todos os interessados. A hipótese (a) consiste em uma

mudança sem debate. Representa mudança restrita ao campo da instância organizacional Enriquez, (1997) e Rouchy e Desroche (2005), a caracterizam como adaptação e não como mudança.

Hipótese (b): O interlocutor do comercial, insatisfeito com o ocorrido, procura o engenheiro "D", para informar-lhe que não aceitará as cartas escritas à mão. Neste caso teríamos duas possibilidades: uma possibilidade (b1), de conservação da adaptação previamente existente, explicitando a tendência ao conformismo; a outra possibilidade, (b2), constituiria o estabelecimento de um diálogo construtivo, em busca de soluções que poderiam afetar o processo, de modo a aliviar os prejuízos existentes.

No caso da hipótese (b1), ocorre a manutenção da adaptação no nível previamente existente. Explicita o conservadorismo. É adotada com certa freqüência. Decorre da atitude de negar a explicitação do confronto. Prevalece a vontade de uma das partes, sem o estabelecimento do debate.

As situações do tipo (b1) são indesejáveis aos interesses empresariais, porque mantêm a organização "parada" dentro de um mercado em evolução. Os interlocutores mantêm o conflito abafado e a organização se cristaliza em uma forma conservadora.

Penso que a hipótese (b2) é a desejada pela organização racional, por estabelecer o diálogo entre autoridades. É por ela entendida como processo de mudança que obedece a um critério que lhe é caro, o de uma negociação no âmbito da instância de poder. O foco desta "mudança" também está na instância organizacional, segundo a definição de Henriquez (1997). Porém, desconsidera as demais instâncias de análise organizacional.

Nessa hipótese, (b2,) supomos o estabelecimento do diálogo com vistas à melhoria da tarefa. Possibilita o início de um processo de desenvolvimento organizacional. Porém, por não serem incluídos outros interlocutores e, também, por não serem abordadas as outras instâncias de análise, não temos mudança.

Essas “mudanças” focalizadas na organização, são costumeiramente promovidas pelos engenheiros e administradores de empresas. Rouchy e Desroche recusam considerar tais intervenções como mudança, na medida em que não ocorre transformação no campo do instituído. Entretanto, a organização onde ocorre tal diálogo, apresenta uma porta aberta para intervenções mais profundas.

Hipótese (c): Confronto explícito. Foi o que de fato ocorreu. Da forma que as coisas ocorreram, podemos verificar que existe o conflito, que decorre de um embate no âmbito da instância de poder, atravessada por aspectos subjetivos e intersubjetivos. Ocorreu a explicitação, por meio de um confronto, de um conflito que precede o fato desencadeante da nova situação.

Essa hipótese, (c), traz-nos também o conservadorismo. A existência de um conflito, no âmbito da instância de poder, foi explicitada por meio de um confronto. O conflito vem sendo abafado, de tal modo que o conservadorismo pode ser seu sintoma. Esse conflito se torna visível quando ocorrem fatos ou ações que repercutem no campo subjetivo dos interlocutores. Que são exacerbados pelo encontro entre a subjetividade e a instância organizacional, no campo do instituído.

Entretanto, o conflito não foi resolvido e, o sistema, que havia saltado, desde uma situação de “conflito abafado”, para a de “confronto explícito”, retornou à condição anterior, de “conflito abafado”.

Esta solução ocorre amiúde, porque a organização nega a existência de conflito, no campo do instituído, como fator desencadeante do confronto. O confronto é visto como fruto da inadaptação de uma das partes ao sistema organizado. Ao mesmo tempo, não é considerado uma expressão de problemas na instância organizacional, mas de falta de adaptação, no campo da instância individual (ENRIQUEZ, 1997). A solução encontrada é cobrar, do indivíduo “transgressor”, sua adaptação organizacional.

Nas soluções encontradas pela organização, nas hipóteses (a) e (b2), que propusemos anteriormente, ocorre alteração na tarefa e possível aumento imediato de produtividade. O resultado pode então ser melhor sob o ponto de vista do rendimento do sistema.

No caso da hipótese (b1) não há melhoria no rendimento.

Quanto à hipótese (c), temos, além do conservadorismo, a desconsideração de fatores subjetivos e intersubjetivos, relevantes para o sistema.

Em todas essas hipóteses ocorrem, ou não, sintomas nas instâncias institucional, grupal e individual, ou em outras das instâncias propostas por Enriquez. Podem exacerbar-se os conflitos previamente existentes. Porém, a organização empresarial costuma desconsiderar estas possibilidades, assim como, a frustração dos interlocutores insatisfeitos. Também costuma desconsiderar a frustração daqueles outros trabalhadores, que tiveram as suas tarefas afetadas, sem terem a oportunidade de participar da decisão.

Retornando ao engenheiro "D", recordo que, depois de alguns anos, quando ele ocupava um cargo de primeiro escalão na empresa, pude escutá-lo a dizer: "Eu queria saber porque tem tanta coisa que eu mando fazer, que ninguém cumpre".

Anteriormente, no caso que relatei, ele mudou a tarefa sem consultar seus interlocutores e não obteve o que queria, talvez porque esperasse, de mim, que estivesse falando desde uma posição de poder ao propor-lhe escrever as cartas à mão. Já como alta autoridade, devia contar exclusivamente com seu poder, bem maior e, mesmo assim, havia situações em que não conseguia alcançar seu intento.

O engenheiro "D" consegue expressar, pelo reconhecimento do fracasso em determinar mudanças, que mesmo em pequenas alterações na tarefa, as pessoas podem apresentar resistência, se elas as rejeitarem.

Como propõem Rouchy e Desroche, mudança significa uma atuação no campo do instituinte, enquanto adaptação caracteriza-se por uma atuação no espaço da organização. Para obter

mudança, torna-se necessário possibilitar às partes envolvidas, o questionamento das suas próprias representações e valores.

A demolição do sistema instituído, como afirmado anteriormente por Rouchy e Desroche (2005), apresenta-se como chave no processo de mudança. Cabe retomar as afirmações de Jaques (1969), quando afirma que a resistência à mudança está apoiada na ameaça que representa a perda do que está instituído como defesa contra a ansiedade paranóide e depressiva.

Em outro trecho Jaques (1969, p. 228-229) salienta:

> Pode muito bem ser, por causa dos efeitos nos sistemas inconscientes de defesa dos indivíduos contra a ansiedade psicótica, que a mudança social encontre resistência – e, em particular, a mudança social imposta. Pois uma coisa é reajustar-se às mudanças que o próprio indivíduo ajudou a concretizar. E uma coisa muito diferente ser intimado a ajustar os sistemas de defesa interna a fim de que o indivíduo se conforme às mudanças realizadas por alguma agência exterior.

A esse respeito, Menzies (1970, p. 50) propõe que: "o êxito e a viabilidade de uma instituição social estão intimamente conectados com as técnicas que ela utiliza para conter a ansiedade".

Continuando, ela coloca outra proposição: "[...] a compreensão desse aspecto do funcionamento de uma instituição social é um diagnóstico e um instrumento terapêutico importante para facilitar a mudança social".

Enfim, falar em mudança coloca a questão de demolir o que está instituído, enfrentar o conjunto dos aspectos que fundamentam a resistência, além da abordagem de todas as instâncias que atravessam a organização.

Partir do posicionamento de Bleger, que aponta para a psico-higiene como norteadora da intervenção, colocando a categoria do rendimento na condição de subordinada.

5.4.6. O sujeito e o grupo: a questão da intersubjetividade em René Kaës

Na década de 1980 começou a ser desenvolvida uma nova visão sobre o psiquismo, a partir de uma revisão no pensamento freudiano, que aponta para uma teoria psicanalítica do grupo. Temos a entrada em cena de uma psicanálise que privilegia a existência de um "psiquismo grupal". Trata-se de formações no âmbito do sujeito, que permitem a concepção de aparelho psíquico grupal, a constituição do sujeito de grupo.

O pensador que lidera a formulação desta concepção sobre psiquismo é Kaës, que realiza uma nova leitura do pensamento de Freud, procurando nele os fundamentos que permitem estabelecer a existência do sujeito intersubjetivo.

Alguns conceitos, que surgem nesta formulação, apresentam grande interesse para o foco de nossos estudos, que está referido ao ambiente do trabalho organizado.

Conforme apontado por Fernandes (2004, p. 12),

> [...] Kaës propõe a construção de uma metapsicologia intersubjetiva cujo objetivo poderia ser a articulação das relações entre o duplo limite constitutivo do espaço psíquico, descrito por A . Green: o limite intrapsíquico entre o Inconsciente e o Pré-Consciente / Consciente e, o limite interpsíquico entre Sujeito (Soi) e o não-Sujeito (non-Soi). O problema é que esses dois limites se cruzam dentro e fora de cada sujeito e que a textura psíquica da intersubjetividade é a condição do sujeito do inconsciente.

Kaës desenvolve um debate sobre as alianças inconscientes que atuam na intersubjetividade e, portanto, no grupo. Fernandes esclarece esse conceito (2004, p. 12):

> As alianças inconscientes, tópicas do inconsciente, reúnem sob essa denominação os acordos inconscientes estabelecidos entre vários sujeitos. Os pactos narcísicos, os pactos denegativos, as alianças denegadoras, a comunidade de negação, o contrato narcísico (Piera Aulagnier), são manifestações dessas alianças. Elas têm uma tópica e se situam nos pontos de amarração de relações recalcadas que mantêm os sujeitos singulares e os conjuntos.

O reconhecimento da função intermediadora das alianças inconscientes apresenta importância para a compreensão de acordos coletivos inconscientes, conforme se depreende da leitura de Fernandes. Segundo suas palavras (2004, p.13):

> Múltiplas são as possibilidades de acordos e pactos. Deles decorrem os efeitos do encobrimento e os conteúdos encobertos. Para que a aliança se constitua, não há somente a exigência da identificação com um objeto comum; espera-se também que não se dê atenção a certas coisas.

Na base da constituição do vínculo e do conjunto trans-subjetivo está, portanto, um aspecto negado pelo sujeito e pelo grupo. São utilizados mecanismos psíquicos para dar conta de uma negatividade fundamental, que sustenta o vínculo.

Kaës chega à proposição de um aparelho psíquico grupal, que resulta da condição de intersubjetividade, do encontro, entre realidades psíquicas dos sujeitos em sua singularidade e, da realidade psíquica no nível do grupo (FERNANDES, 2004, p. 14).

O aparelho psíquico grupal proposto por Kaës se situa em uma tópica deslocada e, conforme Fernandes (2004, p.14): "Esse trabalho psíquico de ligação e dissociação, esse processo de transformação, é alcançado através da construção comum de um aparelho psíquico de agrupamento. 'As formações da grupalidade psíquica funcionam como organizadores deste aparelho'" .

A intersubjetividade assume função importante na constituição do Sujeito do Inconsciente. Também sofre a influência da condição subjetiva. Desde a palavra que vem de fora (PIERA AULAGNIER), para constituir o Sujeito, até seu uso no grupo, na intersubjetividade.

A esse respeito, Fernandes (2003, p. 51) afirma:

> Essa hipótese fundamental admite que o sujeito na sua singularidade adquire, em graus diversos, as "aptidões" para significar e interpretar, receber, conter ou recusar, ligar e desligar, transformar e (se) representar, de "brincar" com ou destruir os objetos e as representações, as emoções e os pensamentos que pertencem a um outro sujeito, que transitam através de seu próprio aparelho psíquico e que se tornam, por incorporação ou introjeção, partes "encerradas" - "enquistadas", ou integrantes e reutilizáveis.

Kaës pensa a instituição a partir de suas formulações sobre o sujeito intersubjetivo. A partir desse lugar, esse pesquisador pôde estabelecer as dificuldades em ter-se a instituição como objeto de pensamento. Segundo ele, (1989, p. 19-21):

> Essa dificuldade vincula-se, preponderantemente, aos riscos psíquicos da nossa relação com a instituição. Facilmente englobaria esses riscos em três grandes grupos de dificuldades. O primeiro diz respeito aos fundamentos narcísicos e objetais da nossa posição de indivíduos engajados na instituição:[..].
> O segundo conjunto de dificuldades é de natureza muito diferente: aqui não estamos lidando com uma resistência contra conteúdos do pensamento, mas com um fundo de irrepresentável, aquém do recalque. […].
> O terceiro conjunto de dificuldades já não diz respeito ao pensamento da instituição como objetivo ou como não-Self no sujeito, mas à instituição como sistema de vínculo do qual o sujeito é parte interessada e parte integrante. Pensar a instituição requer então o abandono da ilusão monocentrista, a aceitação de que uma parte de nós mesmos não nos pertence propriamente, [...].

Analisando as funções das instituições, Kaës valoriza, primordialmente, as funções jurídico-religiosas, as defensivas e de ataque e as produtoras-reprodutoras.

Ele ainda distingue duas funções da instituição como formação social e cultural: uma, conforme já indicado por Lourau e Castoriadis, opondo e articulando instituinte e instituído. A outra, opondo e articulando instituição e organização, conforme muitos pensadores da Psicologia Social e Psicanálise já haviam indicado, tal como Lapassade, Bleger, Rouchy e Enriquez.

Procurando uma compreensão maior das funções desempenhadas pela instituição na formação dos indivíduos que dela participam, Kaës (1989, p. 26-29) aponta que,

> [...] *ela realiza funções psíquicas múltiplas* para os indivíduos na sua estrutura, na sua dinâmica e na sua economia pessoal. Ela mobiliza investimentos e representações que contribuem para a regulamentação endopsíquica e que asseguram as bases da identificação do sujeito com o conjunto social; elas constituem, [...], o fundo da vida psíquica no qual podem estar depositadas e contidas algumas das partes da psique que escapam à realidade psíquica [...].
> Um segundo espaço de análise se abre com a hipótese de que a própria vida psíquica supõe a instituição e de que constitui uma parte da nossa psique [...].
> Um terceiro campo de trabalho e de pesquisa se abre pela consideração do espaço psíquico próprio da vida institucional. Admitir-se-á aqui que, para realizar as suas funções específicas, não psíquicas, a instituição deve mobilizar formações e processos psíquicos, e que principalmente aqueles que ela contribui para formar ou que ela recebe em depósito (e que, desse modo, ela determina) serão particularmente solicitados. Admitir-se-á, sobretudo, que *formações psíquicas originais* são produzidas e mantidas pela vida institucional visando os seus próprios fins: *isso significa que se trata de formações que correspondem à dupla necessidade da instituição e dos sujeitos que delas são partes integrante e beneficiária.*

Existe uma imbricação que torna impossível separar as funções existentes nas instituições, de tal modo que lógicas diversas atravessam os mesmos espaços e co-interferem sistematicamente entre si e nos processos, impedindo que sejam verificadas isoladamente em sua lógica. Rouchy e Desroche (2005) e Enriquez (1997) abordam este mesmo aspecto, conforme apontamos anteriormente.

Assim, podemos compreender que, na lógica social, podem apresentar-se aspectos relacionados à lógica do psiquismo, por exemplo.

Uma formulação fundamental ao desenvolvimento da teoria de Kaës sobre o sujeito intersubjetivo e sobre o aparelho psíquico grupal, reside no conceito de intermediário. Segundo Fernandes (2005, p. 120):

> Sua especificidade residiria em dar conta das *passagens*, das *fronteiras*, do que está entre, sem se reduzir a nenhuma das partes às quais elas remetem. Elas se situam nos pontos de *amarração* (nós), de passagem e de transformação. São formações que descrevem as funções de representação, de delegação e de mediação. Essas formações assegurariam a mediação entre os espaços intrapsíquicos, intersubjetivos e trans-subjetivos. Incluem os objetos intermediários, objetos comuns e partilhados que asseguram diversas funções de ligação, de não-separação, de transicionalidade ou de simbolização. Admite também *processos intermediários*, mobilizados nas representações metafóricas do conjunto e de seus elementos.

Discorrendo sobre as formações intermediárias entre o espaço psíquico do sujeito singular e o espaço psíquico constituído pelo seu agrupamento na instituição, Kaës retoma o conceito de *Mittler* e *Vermittler* estabelecido por Freud, como o paradigma original do intermediário encarnado. Assim nos traz o líder. O chefe, mas também o porta-voz ou o emissário e, a partir destas colocações, o desenvolvimento do que veio a ser denominado como "funções fóricas". Para esclarecer estas funções, Kaës (1989, p. 33) afirma:

> Um traço constante e determinante dessas formações é o seu caráter bifacial, a reciprocidade que induzem entre os elementos que ligam, a comunidade que selam através dos pactos, contratos e consensos inconscientes; articulam, assim, as relações do elemento e do conjunto nas figuras variadas: do *encaixe*, da *inclusão mútua*, da *co-inerência*, ou do *retorno contínuo* […].

As formações e os processos psíquicos intermediários são percebidos mais facilmente quando são encarnados pelos diversos agentes que compõem os grupos no contexto institucional.

Kaës determinou algumas funções que decorrem desses processos. Nas palavras dele (1997, p. 225):

> É possível ampliar e generalizar essas posições: um número considerável de formações psíquicas têm valor e sentido no espaço e na lógica intrapsíquica possuidoras de uma face e de um correlato no espaço intersubjetivo. Eu consegui tirar, desse modelo, um certo número de posições e de funções que qualquer sujeito do grupo é necessariamente conduzido a tomar e, juntamente, a endossar nos conjuntos intersubjetivos. Chamo de *fóricas* essas funções pelo fato de designarem o que porta e transporta o sujeito no grupo. Correspondem a funções diversas, encarnadas nos lugares de porta-vozes, porta-ideais, porta-sonhos, porta-silêncio, porta-morte, porta-sintoma.

Com o conceito de função fórica, Kaës ampliou, em certo sentido, o pensamento de Pichon-Rivière sobre a injunção de papéis, quando este último analisou o porta-voz, o bode-expiatório e o líder, por exemplo. Podemos, deste modo, perceber melhor diversas funções que ocorrem no grupo e compreendê-las desde uma missão de intermediação, ou melhor, de transporte de algo que é do grupo, de um sujeito para o grupo e, do grupo para o sujeito, constituindo nesse transporte o próprio grupo em sua atualidade.

São muitas as possibilidades de injunção e assunção de papéis no grupo, todas elas contribuindo para a atualização do vínculo do sujeito no grupo e do conjunto intersubjetivo, contribuindo para a sua coesão. A análise do grupo é ampliada na medida das funções fóricas e intermediárias que cumprem, no grupo, funções que são do sujeito intersubjetivo e, atuam para a atualização da constituição do próprio grupo.

Procurando demonstrar a relevância das formações intermediárias para o funcionamento do que poderíamos denominar conjunto institucional, e sua contribuição para amalgamar indivíduos e grupos nas instituições, Kaës aponta que essas formações intermediárias são cruciais para o funcionamento da instituição e que (1989, p. 34 -35):

> Qualquer crise, qualquer falha nessas formações intermediárias, põe em jogo a instituição e a relação de cada um com a instituição, revela os contratos, pactos, acordos e consensos inconscientes, libera energias mantidas nas suas malhas, ou paralisa toda invenção vital de novas relações.

O mesmo autor refere-se a um duplo status narcísico, que já havia sido proposto por Freud. Está na base do sujeito na intersubjetividade; torna possível ao sujeito singular ser também o sujeito do grupo e, portanto, sustenta a construção social:

No trecho seguinte, Kaës (1989, p. 43) esclarece:

> [...] uma bipolaridade interna que esboça a possível divisão daquilo que em cada um de nós é singularidade e grupalidade. A instituição se baseia no duplo *status* do narcisismo e naquelas formações intermediárias que é preciso chamar transpsíquicas na medida que sustentam a relação necessária entre o sujeito singular e o conjunto: a identificação, a comunidade dos sintomas, das defesas e dos ideais, o co-apoio, constituem uma parte dessas formações. Mas também o contrato narcísico e o pacto denegativo.

Ele também buscou a compreensão a respeito do sofrimento psíquico nas instituições, elucidando suas causas e esclarecendo ou delimitando o sujeito do sofrimento. Segundo ele (1989, p. 49), são três as fontes para esse sofrimento:

> [...] uma é inerente ao próprio fato institucional; a outra é inerente a determinada instituição específica, à sua estrutura social e à sua estrutura inconsciente própria; a terceira à configuração psíquica do sujeito singular.
> Distingamos ainda o sofrimento ligado à própria vida: [...].

Ao esclarecer quem é o sujeito do sofrimento institucional, esse psicanalista aponta a instituição em nós, aquilo que em nós é a instituição.

Referindo-se ainda ao sofrimento nas instituições, faz colocações que se aproximam das de Bleger e nos fala do sofrimento do inextricável, que ocorre "[...] em todas as situações onde prevalece a confusão dos elementos ou a indiferenciação do elemento e do conjunto, [...]" (KAËS, 1989, p. 52).

Ao falar de um sofrimento patológico institucional, Kaës aponta sua relação com as ameaças de mudança naquilo que poderíamos colocar como o alicerce institucional, no que seria o depósito das partes não diferenciadas de psiquismo, tal como Bleger havia abordado anteriormente.

Outro aspecto enfatizado por esse pesquisador, é a dificuldade da instituição em cumprir com suas funções e, ao mesmo tempo, evitar o surgimento de patologias relacionadas a aspectos institucionais. Apontou que as instituições apresentam dificuldade para atender "sob medida" à demanda dos sujeitos que ali estão.

Efetivamente, como ex-empregado em empresas, posso testemunhar sobre essa dificuldade das instituições. Apesar de tudo que foi dito pela Psicologia Organizacional, percebo que,

nesses lugares, vivemos no cotidiano de nossas decisões e ações, a frustração de estarmos limitados. São injunções institucionais que nos impõem "saídas" por meio de negociação interna, quando possível, ou, da submissão. Falo aqui de gerentes.

Lembro-me de uma situação na empresa "ED", ocorrida há aproximadamente 20 anos, quando ocupava um cargo de gerente de Distrito de Operações. Em certa ocasião, o gerente geral, a quem minha área ficava subordinada, de nome "F", determinou-me que assumisse formalmente a responsabilidade como gerente de contrato nos contratos com terceiros que haviam sido firmados pela empresa. Contratos que envolviam a minha área de atuação, o distrito por mim gerenciado.

Entretanto, eu acreditava que não poderia responsabilizar-me por uma negociação em que não havia participado, com a qual não concordava e sobre a qual não teria controle suficiente para defender-me, na eventualidade de ocorrerem certas transgressões contratuais.

Tentei negociar com meu gerente geral, mas não obtive sucesso e, finalmente, ele mandou que assinasse os documentos. Em decorrência disto, estabeleceu-se entre nós uma discussão acalorada e saí da sala.

Após dois dias de reflexões sobre as conseqüências de meus atos, optei por assinar os citados documentos, mas mantive-me afastado do gerente geral "F". Após alguns dias, foi necessário procurá-lo, devido a outras situações de trabalho. Nessa ocasião, pudemos retornar ao assunto e re-posicionar as nossas divergências. Divergências que não estavam referidas aos contratos em si, pois o próprio "F" também discordava parcialmente deles. As divergências estavam na forma com que nós nos posicionávamos em relação à aceitação, ou não, das decisões que escapavam à nossa alçada.

Existe o momento em que não se pode mais evitar o curso do barco e, somos convocados a embarcar, mesmo sabendo que há risco na navegação.

As organizações de trabalho são totalitárias e exigem, de todos os atores ali presentes, que se submetam ou se retirem, porque o barco precisa seguir seu curso e quem não se submete, prejudica essa navegação. Existe sofrimento psíquico dos atores quando esperam que as instituições atuem de acordo com sua ética individual e constatam, a cada vez, que os interesses organizacionais devem prevalecer.

Segundo Kaës (1989, p. 53): "Em todos esses casos, essas perturbações por excesso, por falha ou por inadequação entre a estrutura da instituição e a estrutura da tarefa primária, conduzem a um sofrimento ligado à instituição na sua singularidade". Aqui Kaës confirma o que já havíamos abordado desde Bleger, depois Dejours, então Enriquez e ainda, Rouchy e Desroche. O caso que analisaremos no capítulo 6 desta dissertação trata, justamente, das ocorrências nos grupos de operadores que puderam debater a respeito de suas tarefas.

Kaës coloca, também, como fonte de sofrimento, as perturbações na constituição da ilusão, pois a ilusão institucional seria importante meio de satisfação para os sujeitos.

Nesse sentido, Kaës (1989, p. 53) afirma:

> Uma fonte constante de sofrimento está associada às perturbações da constituição da ilusão: a falha de ilusão institucional priva os sujeitos de uma satisfação importante e debilita o espaço psíquico comum dos investimentos imaginários que vão sustentar a realização do *projeto* da instituição, dispor a identificação narcísica e o sentimento de filiação a um conjunto suficientemente idealizado para enfrentar as dificuldades internas e externas.

A ilusão que desaparece, coloca os sujeitos ante a perda ou renúncia de "algo" que na ilusão se sustentava; que está relacionado a uma possível "realização", que daria conta de evitar sofrimentos nas relações com um mundo real que é negado. Essa desilusão se apresenta cruel quando a organização "dá as costas" aos sujeitos que nela estavam engajados.

Experimentamos essa condição quando somos demitidos e "arrancam-nos" a nossa identidade organizacional, ao exigir-nos a devolução do cartão de identificação da organização, ao

impedir o nosso acesso às instalações que freqüentávamos cotidianamente, ao tratarem-nos como estrangeiros perigosos em "território" que na véspera era "terra amiga"[22].

Nas empresas, o passado individual de nada vale, a não ser como conteúdo a ser usado na construção dos mitos. Entretanto, todo passado foi presente, construído sob o manto da ilusão. Ilusão que se torna nada, ou mito. Qual será a diferença entre estas duas situações para o indivíduo, se, sendo depois de tudo, um nada ou um mito, é recebido em sua antiga casa como um estrangeiro inimigo?

Outro fator apontado por Kaës a respeito das instituições, é o intenso comprometimento de energia psíquica com funções que não estão diretamente relacionadas com a tarefa, para a qual foi criada a instituição.

Neste sentido, vale lembrar as ocorrências, que apontei anteriormente, sobre a vida nas organizações; que testemunhei ou experimentei nas diversas empresas em que trabalhei. Ocorrências que falam sobre Eros e Tânatos, em todas as suas feições sociais.

Kaës afirma, ainda, que a instituição tem uma função que vai além, não somente do cumprimento da tarefa para a qual foi constituída e, além da função de permitir a substituição do desejo não-realizável, em processo de sublimação; ela consegue, também, atuar de modo a facilitar a constituição das defesas psíquicas coletivas (KAËS, 1989, p. 57):

> [...] a instituição assegura o sistema *meta-defensivo* para os sujeitos singulares e para os grupos que a constituem. A articulação desses sistemas de defesa interligados é objeto de uma atenção especial no trabalho com as instituições, pois aí se manifestam os riscos das formações psíquicas bifaces contratuais que formam a estrutura inconsciente da instituição. Fazem parte da cultura da instituição sua tarefa primária, seu sistema de relação e de expressão quanto a seu espaço psíquico e os seus objetos externos, seus mecanismos de defesa. A maneira pela qual cada um se serve do espaço psíquico e pela qual a instituição torna possível essa utilização, qualifica a cultura e o modo de funcionamento da instituição.

---

[22] Experimentei essa condição quando fui demitido da empresa "EC". À época eu já adquirira a identidade "ectelina" e, apesar da ansiedade e do estresse envolvidos no cumprimento de metas absurdas e irrealizáveis e, do convívio com intensa e desgastante concorrência interna de inimigos internos, eu tinha as minhas ilusões, relacionadas à identidade corporativa e à realização no campo material e outros, do Ideal de Ego. Ser demitido do lugar onde eu depositava energia equivalente, talvez, à que dedicava à minha família, foi causa de grande frustração. Porém a constatação de que o meu passado já não tinha mais valor nenhum, eu a tive no dia seguinte, quando não pude entrar livremente no prédio da empresa, por já não ser mais empregado. E esta mesma sensação eu já tivera anteriormente, quando me desliguei de outra empresa, por vontade própria e, também no dia seguinte, já não tive acesso às dependências dessa empresa.

Quando trouxemos para a nossa análise o pensamento de Jaques (1969), já estávamos apontando o caráter defensivo da instituição/organização para as ansiedades psicóticas. Bleger também já havia enveredado em torno das manifestações defensivas. Dejours também aponta que existem defesas psíquicas de caráter patológico.

5.4.7. Vínculo e poder

No estudo que realizamos, originalmente, sobre o Projeto União, chamou nossa atenção a existência de múltiplas situações referidas a aspectos do poder. À época procuramos compreender tais fenômenos a partir da obra de Adler, particularmente em "O Caráter Neurótico" (ADLER, 1912/1993).

Remetemos a análise original das manifestações de poder ao conceito adleriano, que fala de um sentimento básico de inferioridade. Este sentimento, em processo de compensação, levaria à formação de uma idéia diretriz que possibilita ao indivíduo sua afirmação – a busca da proeminência como sobrecompensação do sentimento de inferioridade original.

É nossa intenção retomar, também, a busca da compreensão dos aspectos referidos ao poder. Por esta razão, faremos uma incursão em um campo que encontra explicações sobre essa instância a partir de uma literatura psicanalítica, que embora não esteja articulando poder e Psicanálise, joga alguma luz sobre o que seja poder e suas manifestações.

Enriquez (1991, p. 23), aponta a relevância das questões envolvidas com poder:

> Seja através de hipóteses da dualidade pulsional no coração do homem e do social, do crime inaugurando a vida em comunidade, dos processos de identificação, da impossibilidade de suprimir a luta de todos contra todos, da marcha da civilização em direção à destruição, da persistência das ilusões, do apelo ressurgente ao grande homem, das condições de autonomia da pessoa e das relações transferenciais, a psicanálise nos confronta com o problema do poder. Ela nos mostra que o vínculo social é antes de tudo um vínculo de poder; que a questão essencial não é a questão econômica (a produção e a distribuição de bens), mesmo considerando que a esfera da economia desempenha seu papel de maneira que o poder possa ser exercido, nem a questão da relação interindividual (mesmo que a psicanálise tenha surgido da

> exploração dessa região). A questão crucial é a da violência e da harmonia, da criação de instituições, de tentativas de persuasão ou de imposição que apóiem o tipo de social assim criado, da produção de certos tipos de personalidade indispensáveis ao funcionamento social e da construção de mitos (religiões ou ideologias) cuja textura garanta à sociedade uma coerência mínima.

Aclarando os conceitos sobre a instância institucional, Enriquez (1997, p. 71) enfatiza que "[…] é na instância institucional que poderão verdadeiramente se expressar os fenômenos de poder com seus corolários: as leis escritas e as normas explícitas ou implícitas das condutas". Em outra direção, não devemos deixar de valorizar as propostas dos analistas do poder, que vêm desenvolvendo conceitos para esclarecer como essa dimensão (poder) atravessa as instituições. Abandona-se, através dos anos, uma perspectiva clássica que via o poder como intrínseco a personalidades e/ou processos conscientes e individualistas, para uma perspectiva de poder atuante "independente dos indivíduos", inerente às instituições, inerente às relações. Um posicionamento que permite falar de relações de poder, estratégias de poder, presentes independente da vontade dos atores sociais; que induzem ações e reações que não têm suas razões de ser, conscientes para eles. A esse respeito, trazemos o pensamento de Perrés. Inicialmente com a seguinte colocação (PERRÉS, 1995, p. 21):

> […] estes [os mecanismos de poder] determinam que as produções em muitas instituições psicanalíticas (assim como profissionais, científicas, educativas em geral, etc., se quiséssemos particularizar menos, já que não se trata, neste momento, de pensar a instituição psicanalítica em suas especificidades) sigam os cânones marcados pelos mestres, gerando essa curiosa homogeneização dos discursos [...].

Procurando melhor esclarecer a afirmação anterior, o autor (PERRÉS, 1995, p. 21) continua:

> Não pretendo sustentar de nenhuma maneira que esse efeito seja produto direto dos 'malignos' desejos, interesses ou da vontade do grupo dirigente ou de disposições ou regulamentações institucionais manifestas impostas a tais efeitos. Ao contrário: deve ser entendido como efeito de um sutil mecanismo de poder que, como víamos, chega até a transcender a todos os 'atores' institucionais. Daí precisamente o interesse que justifica seu estudo ao não corresponder a um "exercício de poder" voluntário e premeditado.

Continuando com a explicitação de seu campo de interesse quando aborda a questão do poder, Perrés (1995, p. 22) conclui:

> O fenômeno da homogeneização de discursos, a 'identificação' total com as opiniões teóricas dos mestres ou da autoridade institucional, a necessidade de prosseguir as linhas de investigação traçadas por eles, etc., constitui precisamente um desses mecanismos de poder institucional, de tipo piramidal, que é erigido a partir de planos e sobredeterminações estruturais à instituição, quase sempre muito refinados, nem sequer são produto da intenção consciente e voluntária daqueles que ocupam o topo da pirâmide

> envolvida, podendo passar despercebidos até para os que se beneficiam dos efeitos de tal mecanismo de poder.

Quem trabalhou em grandes organizações, esteve envolvido com o que Perrés afirma, sobre a passagem de um discurso relacionado ao poder, que se repete transgeracionalmente[23]. É principalmente nas chefias que pode ser percebida a absorção do discurso que vem de antes e da hierarquia de cima. A ideologia do sucesso pessoal, relacionada à mitificação e fetichização da organização, que é introjetada pelos novos futuros chefes, inclui a repetição do discurso estabelecido e desejado como essencial.

Exemplifico esse aspecto com uma situação pessoal[24] na empresa "EY", numa reunião gerencial na qual estavam presentes, o Presidente da empresa, diretores e gerentes. Nessa reunião, o Presidente, Senhor "A", ao referir-se ao tratamento que deveria ser dado a um determinado problema, afirmou: "Não importa se o problema tem o tamanho de um elefante ou uma formiga, nem o nome que as pessoas dão a ele; o que interessa é darmos um nome e então termos sempre certeza sobre o que estamos falando". Nesse dia aprendi algo importante: que a clareza da informação e a certeza eram fundamentais. Também, que dúvidas não seriam bem-vindas.

Absorvemos imediatamente esses discursos e passamos a praticar seus fundamentos nas relações com as próprias chefias, como, também, em relação às pessoas que nos são subordinadas.

A transmissão do discurso através de gerações acontece, sem dúvida, em uma seqüência de ações presentes no cotidiano organizacional.

Absorvemos muitos posicionamentos profissionais através das falas e exemplos de chefes e outras pessoas que representam, de algum modo, o poder da organização. Ressalto que a repetição de um discurso não está limitada ao contexto da organização onde a nova geração se

---

[23] Penso aqui nas gerações de empregados, que não obrigatoriamente coincidem com as gerações humanas.

[24] Em meu primeiro emprego em uma organização empresarial, ainda recém-formado economista, pude, após alguns meses, participar de uma reunião gerencial.

apropria do discurso que vem da geração anterior. Esse discurso é mais amplo, estabelecendo as bases do que devem ser as relações de poder na instituição (no sentido lato do termo) do trabalho. Apropriamo-nos de um discurso que levamos para todas as organizações em que venhamos a trabalhar, porque mudam estas, mas a instituição que as sustenta, é universal.

Realizando a análise da obra marxista, Perrés destaca o poder que existe independente do ator que ocupa o lugar, um lugar vazio, que em si mesmo representa poder, antes do personagem que venha ocupá-lo. O poder do ator aí se acrescenta, mas é relevante a constatação da existência de poder independente da existência de um ator para representá-lo. Outra parte relevante, do pensamento de Perrés, está contida na conclusão de que todo poder, para existir, exige a existência de um aparelho para se manifestar. Também, que tal aparelho é a instituição, nas suas especificidades organizadas.

Procurando melhor situar os aspectos de poder, o autor afirma que "o poder não constitui um fenômeno de dominação massiva e homogênea de alguns indivíduos sobre outros, ou então de grupos ou classes sobre outros. O poder circula, não estando localizado porque não constitui um atributo". (PERRÉS, 1995, p. 44)

Esta colocação responde à questão da repetição, pelo aluno, do pensamento do mestre, pois fica a conclusão de que nem aluno nem mestre conseguem sair do círculo fechado em que se situa a homogeneização do pensamento. Em um processo inconsciente. Tal como vemos que ocorre nas gerações de gerentes.

Mais ainda, quando não representa simplesmente o exercício do não, a submissão ao poder é desejada, pois traz prazer, realizações, etc.

Conforme as palavras desse mesmo pensador (1995, p. 49): "As instituições devem portanto, se analisarem sempre a partir das relações de poder e não o inverso, e o ponto de ancoragem fundamental dessas relações, mesmo quando se materializam e cristalizam em uma instituição, deve encontrar-se fora dela".

Perrés realiza ainda uma análise no sentido de diferenciar os conceitos: Poder e Relações de Poder.

Permite a compreensão da diferenciação entre "poder para", como capacidade ou atitude e "poder sobre", como relação ou vínculo de poder.

Trata-se também de uma aproximação ao conceito de saber-poder.

Freud já havia passado por aspectos referidos ao poder, quando desenvolveu os textos de sua "Psicologia de Grupos", desde Totem e Tabu e Mal-estar na civilização. Nesses momentos, um de seus focos foi a formação do líder no grupo. Porém, essas reflexões nos conduzem a alguns aspectos que vão participar da constituição dos fundamentos do poder. Quando abordamos a obra de Freud, destacamos a importância do *Mittler* e do *Vermittler*, o intermediário, que também surge em Kaës. Quando propôs o surgimento do herói mítico que assume o lugar do pai primevo assassinado, Freud falou sobre o poder e podemos situar o uso da sedução, também o processo de identificação, como fundamentais na construção de relações de poder.

Poder está ali na construção da cultura, na formação do grupo originário. No surgimento do intermediário e, portanto, nas funções fóricas exploradas por Kaës.

A função fórica encarnada possibilita ao sujeito que a recebe a seu cargo, o poder de transitar no grupo para cumprir algo que é do grupo. Aqui, um poder delegado para atender a demandas grupais. Nas palavras de Perrés, um "poder para".

Porém, ao falar-nos de poder, Perrés também aponta a existência de um "poder sobre". Trata-se de uma variação do "poder para", quando o indivíduo usa o poder, que vem do grupo, em seu próprio favor.

Correlatamente, podemos perceber, no momento da formação da cultura, uma possível primeira "ideologia", construída em torno do totem, da representação propiciada pelo símbolo do pai assassinado. Uma construção que se passa no entorno da sedução e identificação,

sedução dos indivíduos da horda para que aceitem o herói como substituto do pai e, identificação entre cada indivíduo e esse substituto do pai.

Embora não seja de nosso interesse, neste momento, explorar a instância da ideologia, cabe colocar que uma ideologia assim situada, remete a um vínculo com a temática do poder, tanto no que se refere a "poder para", como capacidade ou atitude e "poder sobre", como relação ou vínculo de poder.

Podemos encontrar aqui as bases que sustentam o uso da ideologia pelas organizações. Quando o mito deixa de dar conta de sua função, na ótica da organização, de conduzir os sujeitos em direção aos objetivos organizacionais.

Voltando ao conceito de "poder sobre", temos exemplos dessa manifestação nas empresas. Personalidades desejosas de exercer poder são sempre encontradas. Trata-se de indivíduos que "usam" a organização para satisfações narcísicas, que vão além dos objetivos propostos pela própria organização.

Lembro-me do "uso" da sexualidade. Quando relações amorosas entre diretores ou gerentes homens e, mulheres de nível hierárquico menor, se tornavam de domínio público, ocorriam dificuldades envolvendo as relações das demais pessoas da área com essa mulher, que passava a ser tratada com cuidados e era referenciada nas conversas informais como "primeira-dama".

Ressalto que algumas delas atuavam, de fato, como se fossem "primeiras-damas", perturbando as decisões e ações nas situações em que elas eram partícipes. Estabelecia-se um "não falado" a respeito de objeções quanto ao que estava em causa e ocorria a submissão, sem o devido questionamento, ao poder que elas representavam. Talvez mais intensamente, em certas situações, que se o enfrentamento, no processo decisório, envolvesse o gerente ou diretor.

Não somente o encontro sexual pode estar relacionado a "poder sobre". É comum encontrarmos pessoas, ocupando cargos gerenciais, que se aproveitam do cargo para organizar

uma vida cômoda e confortável, justificando isso com o argumento de que necessitam de toda facilidade para poderem facilitar o processo decisório.

Ao analisar a instância institucional, Enriquez já nos falara de poder como manifestação fenomenológica e apontara a instância organizacional como aquela que instrumentaliza o poder, que ali toma forma. Uma forma que, vemos agora, poderá se apresentar como "poder sobre e/ou poder para".

5.4.7.1. O conflito

Analisando a sutileza do exercício do poder, Perrés traz um conceito fundamental para a compreensão das conseqüências de ações nos grupos e organizações, que têm por objetivo, além da homogeneização do pensamento, evitar o conflito. (1995 p. 32) :

> O fenômeno complexo do poder não pode ser pensado, [...] , como se fosse somente um emergente em casos de conflito 'efetivo' e visível. Concordo totalmente com Lukes, e se trata de uma linha essencial para a análise do problema que coloquei, em ter sempre presente que 'a mais eficaz e insidiosa utilização do poder consiste em impedir que tal conflito aflore'.

Que são os tais conflitos? Trabalhadores contra a empresa? Operadores contra a chefia? Trabalhador contra trabalhador? Grupo contra grupo? Trabalhador contra Grupo? Chefe contra chefe? Chefe contra trabalhador? Conflitos psíquicos internos das pessoas, relacionados à vida instituída? Ou tudo isto junto?

Por que surgem conflitos? O que está por trás deles?

Todos os conflitos são iguais, se parecem ou, seu nexo causal é próprio a cada caso?

O que fazer quando eclodem estes conflitos? Deve-se conversar? Mediar? Advertir? Punir? Demitir? Treinar? Deixar de lado, como se nada estivesse acontecendo?

Quanto aos conflitos que ficam inadvertidos por não serem manifestados de forma aberta, permanecendo "escondidos" na mente de pessoas?

As situações de conflito que precisei tratar em unidades organizacionais que gerenciei, foram diversas. A análise do Projeto União, nesta dissertação, abordará algumas situações. Na condição de gerente, temos que intervir em diversas situações de conflito entre trabalhadores e o grupo de colegas, também entre supervisores. Defrontamo-nos, ainda, com muitos conflitos referidos ao desencontro entre um trabalhador e a instituição. Mas, nem sempre, os conflitos decorrem de fatores organizacionais ou institucionais.

Um caso que não estava relacionado diretamente aos aspectos da organização referiu-se ao preconceito do grupo em relação a um trabalhador, que foi visto nu no vestiário, ostentando uma tatuagem no glúteo com o nome de um homem. Aconteceu nos idos de 1985. Foi necessário transferir o rapaz para outra localidade. Atualmente, um caso como este, poderia receber uma leitura de violência psicológica do grupo contra o sujeito, embora mesmo assim, ficasse difícil manter o empregado na mesma unidade organizacional.

Também são comuns casos envolvendo conflitos pessoais de natureza diversa. Pessoas que não se falam, outras que protagonizam discussões agressivas a respeito de problemas pessoais entre elas, tal como dívidas ou disputas amorosas. Também ocorrem conflitos envolvendo temas do trabalho, quando surge discordância ou competição. Algumas vezes o foco é desviado da instância organizacional para aspectos pessoais[25].

Porém, mesmo assim, muitos conflitos entre profissionais decorrem de divergências quanto à tarefa e seu controle. Acredito que nós não somos capazes de perceber muitos conflitos

---

[25] Ao escrever esta dissertação recordo um número razoável de conflitos entre pessoas, que exigiram a minha intervenção, na qualidade de gerente. Ao mesmo tempo, lembro de muitas situações que chegaram ao meu conhecimento, nas quais não me envolvi.
Quanto a conflitos do indivíduo com a instituição, em alguns casos, nada pude fazer, em outros, pouco foi possível, em menor número ainda, foi possível intermediar soluções.
Porém, acredito que a atuação do gerente tende a ser no sentido de evitar envolver-se com os conflitos, quando sabe que não obterá respaldo, na organização, para resolvê-los.

porque, na condição de gerente, não temos disponibilidade para aproximar-nos suficientemente das pessoas, com o objetivo de ouvi-las.

Por outro lado, estão lá os conflitos com a instituição, que precisamos enfrentar, intermediando eventualmente, negando outras vezes, carregando como intermediários em direção a outras instâncias de poder, ou, punindo e demitindo.

Penso que aqueles profissionais da Psicologia, que buscam a adaptação do trabalhador, devem saber quanto esforço é exigido das lideranças e da área de gestão de recursos humanos nas organizações empresariais, para coibir os conflitos. Refiro-me, neste momento, com mais intensidade aos conflitos do sujeito com a organização, devido ao fracasso da organização em cumprir com as expectativas, necessidades e idealizações do trabalhador.

Trata-se dos casos em que encontrávamos as instalações da empresa danificadas, ou frases agressivas ou inconvenientes nos banheiros ou vestiários, por exemplo. Ou uma sutil manifestação qualquer. Também daqueles períodos em que captávamos um certo desinteresse em colaborar nas emergências.

Um sintoma de conflito caracterizava-se pela padronização da produção entre todos os artífices de uma área. Não obtínhamos a superação de certas marcas de produção, mesmo que as projeções técnicas permitissem esperar essa realização. Os trabalhadores que superavam tais limites estabelecidos no nível do grupo, eram hostilizados.

Também são perceptíveis as falas de trabalhadores sobre seus sentimentos de injustiça a respeito da distribuição injusta de oportunidades na organização. Basta abrirmos os ouvidos para escutar, mas podemos tapá-los para dizer, logo em seguida, que tais conflitos não existem.

Quando devíamos tratar estes problemas, ficávamos às voltas com eles, pois não há treinamento que resolva dano ou falta de qualidade, ou agressividade em frases escritas, ou a

frustração, quando o sujeito vive o conflito em relação à instituição. Como diz Kaës (1989), não é a instituição em si que sofre, mas a instituição que existe em cada um de nós.

6. Um novo olhar sobre o ocorrido no estudo original, a ser realizado segundo novos autores e conceitos

Com o objetivo de facilitar a nossa análise, tornando-a mais focalizada e, também, para facilitar a compreensão do leitor, organizamos agora o artigo "GQT Contra a Vontade do Patrão" (ANEXO A), descrito no capitulo 3 desta dissertação, de modo a separar o relato em fases que possam ser analisadas com certa independência em relação aos demais momentos do processo.

Entretanto a nossa análise irá evoluindo, desde a primeira fase, de modo que cada nova fase nos permitirá retomar aspectos das fases anteriores, permitindo-nos assim, agregar novas abordagens a partir de novos acontecimentos verificados em momentos mais tardios do projeto.

As fases são as seguintes:

Fase 1:

> Formação do Grupo A: Formação de um grupo multidisciplinar e multi-hierárquico, com a tarefa de buscar soluções para problemas de qualidade, aplicando técnicas diretivas de cobrança de resultados e para tomar decisões.

Fase 2:

> 1º. momento - formação dos grupos B e C: Formação de dois grupos multidisciplinares e multihierárquicos, também com a tarefa de buscar soluções para problemas de qualidade, aplicando técnicas não-diretivas. Nestes grupos as pessoas eram incentivadas a falar de seu conhecimento sobre os processos e produtos, assim

como sobre suas opiniões a respeito dos problemas de qualidade e dificuldades existentes.

2º. momento - o grupo A passa a atuar como os grupos B e C: Aos dois grupos não – diretivos iniciais (B e C) vêm juntar-se o grupo A; passam a ser então três grupos não-diretivos.

A coordenação destes grupos era realizada pelo autor, que estava na época concluindo sua formação em Psicologia.

Fase 3:

1º. momento - Formação de nove grupos multidisciplinares e multihierárquicos: Formamos os nove grupos nos moldes do que foram os grupos B e C anteriores, com a diferença de que a coordenação dos grupos foi exercida, em cada caso, por dois gerentes de seção/centro. O autor não coordenava os grupos, mas supervisionava o processo e realizava com os gerentes de seção/centro que estavam nas coordenações, reuniões de supervisão do andamento dessas atividades.

Estes grupos tinham como tarefa analisar os processos que interferiam nos indicadores de desempenho operacional. Cada grupo atuava sobre um dos nove indicadores que mediam desempenho e, procurava compreender os processos e produtos envolvidos, assim como debater aspectos de qualidade e dificuldades envolvidas. Também, analisar os problemas em busca de soluções, que deveriam ser implementadas pelo próprio grupo.

Citamos os seguintes exemplos de indicadores de medição do desempenho: "Taxa de reclamações por 100 novas instalações", "Taxa de reclamações por 100 linhas existentes", "Taxa de Reparo de instalações de clientes em 24 horas".

2º. momento - Grupos formados exclusivamente por gerentes de seção/centro: Realização de encontros de grupo com esses gerentes, tendo como objetivo trabalhar

os sintomas que apontavam queda da auto-estima (dos gerentes que não coordenavam grupos) e ansiedade e/ou de temor de fracassar, assim como vaidade (dos gerentes que coordenavam).

Fase 4:

Recomposição dos nove grupos da Fase 3: Ocorre uma intervenção do coordenador geral nos nove grupos, para possibilitar que o grupo saísse da condição de apatia. Nesta fase o coordenador geral continua supervisionando o processo, porém não supervisiona mais de forma direta, as duplas de gerentes coordenadores. Ele passa a obter informações sobre o andamento dos processos grupais nas conversas com o facilitador da qualidade que participava das reuniões de grupo, com gerentes que lhe traziam informações, com alguns operadores e ainda, mediante a leitura das atas de reunião de grupos.

Ampliação do Projeto União para incluir todos os gerentes de seção/centro. São formados pequenos grupos, no máximo doze participantes, sob coordenação do respectivo gerente de seção/centro, que se reúnem na própria unidade organizacional que ele gerencia.

Fase 5:

Realização de seminários para apresentação dos trabalhos dos Grupos.

Fase 6:

Um relato sobre os resultados obtidos com o Projeto União.

Fase 7:

Término do Projeto União: A partir da transferência para outra área, do coordenador geral e do gerente da Região de Operações onde era desenvolvido, vem o encerramento do Projeto União, por decisão do novo Gerente da Região de Operações.

Fase 8:

Realização de pesquisa sobre os resultados do Projeto União: Nesta fase foi realizada, junto a alguns participantes, uma pesquisa sobre os resultados do trabalho realizado.

Fase 9:

Uma avaliação sobre a minha atuação pessoal durante o transcorrer do projeto.

Apresentaremos, para cada uma das nove fases em que dividimos o caso, a descrição mais detalhada das ocorrências da fase e, em seguida, a análise que realizamos a partir dessa descrição.

6.1. Fase 1 - descrição das ocorrências

Em um dos três grupos que foram organizados, utilizava-se a técnica diretiva de cobrança e controle de providências, dando oportunidade aos não-gerentes de informar diretamente à coordenação o andamento de suas atividades, seguindo uma agenda rígida quanto a pendências e metas, assim como, buscando respostas para fórmulas de controle estabelecidas.

Esclarecemos que, com este grupo, estabelecemos um espaço para o debate sobre o cumprimento dos objetivos e metas operacionais, colocação de metas, cobrança de resultados, debate sobre causas de não cumprimento de metas e debate sobre providências para reverter situações negativas.

O grupo foi composto de gerentes de seção/centro, supervisores e operadores, além da presença, eventual, de alguns gerentes de divisão/distrito. A cobrança exercida pelo coordenador tornava estas reuniões diferentes de quaisquer reuniões tradicionais sobre acompanhamento de resultados, pois os temas pendentes eram colocados repetidamente em

cobrança e as divergências entre informações, afirmações e controles eram apontadas, esperando-se esclarecimentos e novos compromissos.

Devo esclarecer neste momento, que as cobranças rígidas não significam atitudes agressivas, ameaças ou equivalentes, em meu papel de coordenador do grupo. Como gerente responsável pela coordenação de controle operacional, eu assumira diretamente, pessoalmente, a cobrança de resultados e providências, o que costumeiramente era realizado de modo burocrático. A mudança decorria de minha presença nas reuniões. Porém, o teor das falas no grupo não devia incluir nada além da sistemática e repetitiva cobrança de melhoria no desempenho.

A hipótese que fundamentou a formação deste grupo foi de que não teria havido, até então, uma cobrança sistemática e contínua de resultados envolvendo representantes das áreas que deveriam executar as providências. Portanto, passaríamos a realizar tal cobrança.

Este primeiro grupo apresentou resultados que indicavam melhoria no desempenho operacional, em prazo curto (três meses); porém, passados seis meses, os resultados operacionais que eram focalizados por esse grupo, passaram a manter-se estacionados. Percebemos também, que este primeiro grupo começava a apresentar atitudes "defensivas" para esconder "falhas".

Constatamos que, ao terem reiteradamente apresentado justificativas que não se sustentavam no tempo; que, ao terem assumido compromissos que não podiam ser cumpridos; os participantes ficaram sem condições de sustentar posições nas reuniões.

As afirmações que sempre funcionaram, porque faziam parte de um contexto de informações que se perpetuava dentro de um conjunto de saber, estavam sendo desmascaradas; não porque alguém chegasse e dissesse que elas não tinham valor, mas, porque a repetição da fala alvissareira não se coadunava com os resultados.

Ante os questionamentos do coordenador, repetidos a cada reunião, na medida em que os problemas não eram resolvidos e, os resultados negativos que se mantinham, os participantes

do grupo já não podiam mais se repetir. Apresentava-se desmascarada a "verdade" dos discursos e não havia mais como tratar os temas sem "abrir" informações, que expunham a realidade.

Primeiramente pudemos constatar o falseamento de informações e depois, surgiram sintomas como: absenteísmo nas reuniões, troca de participantes por parte de seus gerentes, reclamações sobre falta de recursos, tentativas buscando desviar os focos de cobrança e acusações a outras pessoas.

As acusações dirigidas a gerentes nas reuniões de grupo, mesmo veladas, assim como outras mais explícitas, dirigidas a não-gerentes ausentes ou presentes, nos levaram a questionar a nossa atuação na coordenação do processo. Os sinais que vinham do grupo, indicavam possíveis ocorrências de confronto, em função da cobrança sistemática.

O grupo não encontrava dentro do processo, saídas para atender aos questionamentos colocados pelo coordenador. Os participantes compareciam às reuniões na condição de representantes ou delegados, das unidades organizacionais que estavam subordinadas à Região de Operações. Traziam às reuniões as informações filtradas e preparadas pelas autoridades dessas unidades. Portanto, os representantes traziam às reuniões um discurso pronto. Ao mesmo tempo esses representantes deviam receber cobranças e orientações para levá-las a essas autoridades.

Na medida em que não conseguiam evitar a continuidade dos problemas e, eram cobrados na condição de serem delegados, chegamos a um limite a partir do qual não lhes foi possível manter o discurso tradicional.

Percebendo que as cobranças rígidas e insistentes estavam levando o grupo a uma situação de alta ansiedade, com conflitos envolvendo os participantes entre si e estresse nos relacionamentos deles com suas gerências e com o coordenador, optamos por levar, também este grupo, para a técnica não-diretiva, que era adotada nos outros dois grupos.

Portanto, a forma de atuar do coordenador foi modificada. O grupo foi informado de que passaríamos a debater os problemas sem cobrar resultados imediatos, buscando melhorias nos processos com a participação deles, que teriam um espaço para colocar suas experiências, conhecimentos e visões.

6.1.1. Fase 1 - análise

Uma reunião onde estão presentes pessoas da mesma empresa, que, porém não convivem cotidianamente para executar as suas tarefas, apresentará qual nível de "grupalidade"?

Devemos debater a respeito do estágio alcançado por este grupo, no sentido de sua constituição como tal.

Sartre (2004) traz a questão do surgimento do grupo, como decorrente de um afastamento do que seria um estágio inicial, onde indivíduos que não se relacionam para nada, simplesmente estão no mesmo local. Exemplificando com a fila de ônibus, ele nos fala da série. A saída dessa condição ocorre evolutivamente, a partir das trocas que possam ser realizadas pelos sujeitos, que anteriormente constituíam meramente uma série.

Um conjunto de pessoas presentes na mesma reunião, para representar unidades organizacionais distantes, em um momento de responder como delegados, porém sem serem instadas a desenvolver o que seria um trabalho conjunto, está em qual estágio, entre a "serialidade sartriana" e a plena grupalidade?

Em Fernandes (1994, p. 293 –294) temos que: "Segundo Pichon-Rivière, não há vínculo (e, como conseqüência, não há grupo) sem tarefa, já que em toda relação há operatividade, ação de intervenção".

Em outra parte do texto, Fernandes (1991, p. 294) traz o pensamento de Quiroga:

> O grupo define-se, pois, com a "tríade": necessidade x objetivo x tarefa. A tarefa é o conjunto de ações que permite chegar ao objetivo e satisfazer a necessidade. A tarefa é transformação de uma ausência, representada pela necessidade. A constelação de necessidades, objetivos e tarefa define um dos princípios organizadores do grupo, enquanto estrutura.

Fernandes aborda, na mesma obra, um outro princípio organizador da grupalidade, proposto também por Pichon-Rivière. Trata-se da "mútua representação interna". Está referida à eficácia da interação, portanto, sobre a internalização como efeito da interação. Segundo ela (1994, p. 294):

> É em uma internalização recíproca, ou inscrição intra-sujeito da trama interacional, que se estabelece o vínculo como tal, da mesma forma que se constituiu, a partir do mesmo princípio organizador, a trama ou rede vincular mais complexa que é o grupo. É a partir dessa inscrição interna em cada um dos sujeitos da situação interacional que se dá coerência à trama e à estrutura.

Em nosso grupo que se reunia quinzenalmente, existia uma tarefa que devia ser empreendida fora do grupo, lá na unidade distante, envolvendo outras pessoas. Existiam necessidades e objetivos diferentes para cada uma das unidades distantes, mesmo que fossem semelhantes entre si quanto às atividades que deveriam realizar. Havia a semelhança de propósitos, porém as metas e problemas específicos eram distintos. Portanto não havia união de propósitos.

Havia um projeto que o coordenador, por estar como delegado da Região de Operações, devia apresentar e desmembrar nos projetos das unidades distantes, que ficavam, cada uma, com sua parte do todo.

Tratava-se de um vínculo precário entre os participantes. Surgia, não como necessidade e conseqüência de um projeto comum entre eles, mas em decorrência de estarem juntos, periodicamente, na mesma situação. A situação de serem cobrados e assumirem compromissos, em um ambiente que possibilitava projeções comuns sobre um mesmo objeto, em uma relação de intermediação.

Estávamos portanto em uma condição de grupalidade precária. Em decorrência do encontro periódico dos delegados, podemos dizer que haviam saído da serialidade, porém não haviam chegado ao estágio da tarefa conjunta, ou do grupo de trabalho.

Ao retornarmos nosso olhar para as ocorrências desse grupo, constatamos que em seu primeiro momento, com a inclusão de operadores em reuniões periódicas consideradas importantes, onde estavam presentes também gerentes, este grupo recebeu elevado investimento narcísico por parte desses mesmos operadores.

Essas pessoas executavam suas tarefas e consideravam-se donas de um saber, que poderia, no grupo, ser apresentado e demonstrado.

Nas primeiras cobranças de explicações, nas primeiras metas colocadas, também nas primeiras orientações, esses participantes tiveram a oportunidade, no sentido de cumprir um papel, que até então era reservado a pessoas em cargos mais elevados: o papel de representar seus gerentes, levando ao representante do gerente geral a palavra deles; também de levar a esses gerentes, a palavra recebida que a eles era destinada.

A disparidade entre o saber dessas pessoas e o saber gerencial não encontrava espaço para se fazer notar nesse momento inicial.

O momento da ruptura veio quando se fez necessário ir além de um certo limite, que estava sustentado num acordo e sustentava esse mesmo acordo. Quando a cobrança rígida de ações foi além de um ponto, a partir do qual já não era possível dar simples respostas, pois eram necessárias transformações. Quando se deveria ir mais a fundo nos processos. Quando foi ultrapassado o ponto em que, para mexer, é necessário expor o que não interessa expor.

Não foi possível a alguns participantes ficar com a culpa toda para eles mesmos, quando esperavam que ela fosse distribuída entre “mais culpados”. Chegou o momento da acusação sobre outros personagens, reduzindo assim o peso da cobrança sobre si mesmo. “Eu disse a ele”, ou “Ele não fez a parte dele”, são extratos de falas em reuniões, usadas como forma de eximir-se. Entretanto, não é possível a repetição além de um certo limite. Nesse momento a acusação feita a outros, tornou-se mais direta, ou surgiu omissão e ausência.

Não temos razões para acreditar que existisse um acordo formal entre as partes, estabelecendo que nada seria dito sobre as falhas ou deficiências envolvendo outros. Porém, enquanto estiveram disponíveis respostas que não comprometiam pessoas, foi a elas que os discursos remeteram. As acusações surgiram no limite. No limite, o acordo precisou ser rompido!

O papel dos operadores, nas reuniões, era o de atuar como representantes de suas estruturas, organizações setoriais, trazendo para a sede da Região de Operações as informações e respostas. Ao mesmo tempo deviam levar para as suas áreas, informações, orientações, cobranças e decisões. Um papel que atende a aspectos narcísicos, na medida em que se trata da função de intermediar (mesmo que em caráter precário), entre figuras de autoridade; uma delegação.

Trata-se de uma intermediação precária porque sua capacidade para negociar é mínima, porém este mínimo foi de certo modo gratificante para eles, durante o tempo em que essa função serviu para manter o acordo. Ao mesmo tempo foi útil para as autoridades, que usaram esses intermediários enquanto puderam ou quiseram, conforme o caso, manter a salvo o acordo.

Kaës (1997, p. 224) afirma sobre as formações e processos intermediários:

> Chamo de formações e processos intermediários as formações e processos psíquicos de ligação, de passagem de um elemento a outro, seja no espaço intrapsíquico (formação de compromisso, pensamento de ligação, Eu, metáfora ...), seja no espaço interpsíquico (mediadores, representantes, delegados, objetos transicionais, porta-voz ...) seja na articulação entre esses dois espaços.

Os delegados procuraram cumprir a função de intermediar, que atendia ao seu narcisismo, enquanto isto não ameaçava outros aspectos de sua existência no conjunto. No momento em que foi ultrapassado o limite, que expôs a precária intermediação, o acordo que sustentava a co-existência, entre eles e os grupos originários por eles representados, [26] precisou ser

[26] Refiro-me aqui ao grupo composto pelas áreas que eles representavam, mas ressalvo que devamos considerar que essa representação estava mais focada nos gerentes dessas unidades e ao mesmo tempo, que uma "má representação" teria efeitos desagradáveis perante todo o grupo e não somente perante os gerentes.

questionado. Ficou exposta uma aliança inconsciente, uma paz estabelecida mediante um acordo que dava a cada sujeito o seu lugar no grupo.

Este acordo se sustentava em um pacto encobridor de algo que não devia ser exposto, de modo a assegurar a continuidade do mesmo acordo. A existência de conteúdos encobertos, dentro de um pacto que sustenta um acordo, ficou exposta. Ao falar desse acordo, penso em uma aliança inconsciente, constituída conforme o texto seguinte de Kaës (1997, p. 263):

> Piera Castoriadis-Aulagnier introduziu a noção de contrato narcísico para sublinhar que cada sujeito vem ao mundo da sociedade e à sucessão das gerações sendo portador da missão de ter de assegurar a continuidade da geração e, do conjunto social. Ele é portador de um lugar em um conjunto e, para assegurar essa continuidade, o conjunto deve, por sua vez, investir narcisicamente esse elemento novo. Esse contrato designa a cada um certo lugar que lhe é oferecido pelo grupo e que lhe é significado pelo conjunto [...].

Na mesma obra (1997, p 264) Kaës distingue dois tipos de contrato narcísico, um que se conclui no grupo primário e um outro que:

> [...] conclui-se nos grupos secundários, nas relações de continuidade, de complementaridade e de oposição com o primeiro [o outro tipo de contrato]: ele é a ocasião de recolocar em questão e de retomar, mais ou menos conflitivamente, o submetimento narcísico às exigências do conjunto. É nesse sentido que eu opus filiação e afiliação (1985). Toda pertinência posterior, qualquer nova adesão a um grupo, como qualquer mudança na relação do sujeito com o conjunto põe novamente em questão, em certos casos em trabalho, os percalços do contrato; eles são motivados por uma dúvida e fecham-se sobre uma nova certeza.

Estávamos perante uma situação na qual o grupo corria o risco de graves conflitos.

Para manter-se, o contrato narcísico exige que certas coisas sejam negadas. O pacto denegativo faz essa função, de esconder o que não deve ser exposto, para evitar o risco de ser "rompido" o próprio contrato. São aspectos mantidos afastados da consciência e que, devido a essa condição, contribuem para a continuidade do grupo e para a manutenção do "lugar" de cada um no conjunto (KAËS, 1997, p. 264-266).

Não podiam dizer que o supervisor ou o gerente era o culpado. Também não podia o delegado do grupo (e do gerente) ser colocado em uma situação na qual não encontrava saídas, que o atingisse em seu narcisismo; onde suas respostas eram desmascaradas devido ao não cumprimento da parte que cabia aos outros.

Ao falar do outro, daquilo que não podia ser dito, o delegado colocava em risco o contrato narcísico.

Conforme nos diz Fernandes (2005, p. 130-131),

> Múltiplas são as possibilidades de *acordos e pactos*. Deles decorrem os efeitos do encobrimento e os conteúdos encobertos. Como decorrência, para que a aliança se constitua não há somente a exigência da identificação com um objeto comum; espera-se também *que não se dê atenção* a certas coisas.

Se não atuássemos no sentido de evitar a continuidade da fala que "incomodava", o contrato narcísico estabelecido para fundamentar o funcionamento daquela estrutura organizada seria ameaçado, com conseqüências imprevisíveis para o grupo, assim como para os sujeitos envolvidos. O conteúdo que fora encoberto através de um pacto denegativo, estava por ser exposto.

Esclarecendo os fundamentos do pacto denegativo, Kaës (1997, p. 265) esclarece:

> [...] sublinhei duas polaridades do pacto denegativo: uma é organizadora do vínculo e do conjunto transubjetivo, a outra é defensiva. De fato, cada conjunto particular organiza-se positivamente sobre investimentos mútuos, sobre identificações comuns, sobre uma comunidade de ideais e de crenças, sobre um contrato narcísico, sobre modalidades toleráveis de realizações de desejos ... Cada conjunto organiza-se também negativamente sobre uma comunidade de renúncias e de sacrifícios, sobre extinções, rejeições e recalcamentos, sobre um "deixado de lado" e sobre restos. O pacto denegativo contribui para essa dupla organização. Ele cria no conjunto do não-significável, do não-transformável: zonas de silêncio, bolsos de intoxicação, espaços latas de lixo ou linhas de fuga que mantêm o sujeito estranho à sua própria história. Nos casais, nas famílias, nos grupos e nas instituições, as alianças, contratos e pactos inconscientes sustentam especialmente o destino do recalcamento e da repetição.

O que estava em vias de ser exposto era o caráter defensivo do pacto denegativo e, conseqüentemente, a organização do vínculo correria riscos. Essa polaridade negativa do pacto denegativo atua no conjunto, evitando que as diferenças ou distâncias, que caracterizam aspectos importantes do narcisismo individual entre os sujeitos, sejam expostas. Esta não dava mais conta de sua missão e assim, a outra polaridade, a positiva desse mesmo pacto denegativo, que contribui para a organização do vínculo, passou a correr risco também.

A polaridade positiva do pacto atua buscando o entrelaçamento de modalidades toleráveis do desejo para a consecução do contrato narcísico, mas precisa estar apoiada em uma negatividade, de modo a permitir a manutenção do vínculo.

Refletindo sobre o temor que tivemos, quanto aos riscos envolvidos com uma possível ruptura dentro do grupo, considero apropriado colocar que tememos uma regressão a um estado onde os mais fortes (os gerentes) pudessem impor severas retaliações aos mais fracos (os não-gerentes), por não estarem cumprindo o que estava contratado.

Adicionalmente tememos que tais retaliações pudessem, por sua vez, levar a outras retaliações em troca, por parte dos mais fracos unidos contra os mais fortes.

O risco seria a regressão do conjunto a um estado de violência, onde estaria perdida a confiança no contrato narcísico. Temíamos que a reconstituição do conjunto não pudesse ser realizada mediante a utilização de mecanismos estabelecidos no contrato narcísico original.

Que condição grupal seria esta? Quais seriam as bases da aliança, se é que ela continuaria existindo?

Penso em uma aliança inconsciente, que contém posições de força não negociadas entre as partes que compõem um conjunto. Posições de força que são as únicas possíveis para o estabelecimento de uma paz, quando ambas as partes em conflito não conseguem dialogar e, ao mesmo tempo, não podem ou não querem levar a violência para além de um certo limite considerado temerário. Tal como dois exércitos, que temem o confronto, mas não podem abandonar suas posições, devido ao risco de enfraquecerem suas posições originais.

O temor das conseqüências da violência estabelece uma paz, porém esta paz será sempre precária, enquanto não forem negociados contratos que a tornem perene.

A esse respeito trazemos o pensamento de Kaës (1997, p. 264):

> Outra coisa é o *pacto* [narcísico em oposição ao contrato narcísico] que eu entendo como oposição contra o contrato, como resultado de uma paz imposta. O pacto contém e transmite violência. O pacto narcísico designaria assim uma destinação unívoca ou mútua a um lugar de perfeita coincidência narcísica: esse lugar não vai suportar nenhum afastamento, pois o menor deles descolmataria uma abertura enorme na continuidade narcísica, desocluiria os Ideais do Ego Ideal, exporia a pagar com um peso de carne a dívida insolvente imposta para não nascer.

Penso que a ocorrência de uma condição onde exista a prevalência do pacto narcísico, conforme a proposta de Kaës, constitui um estado social que antecede, em termos do que podemos denominar construção da sociabilidade, àquele que denominamos contrato narcísico. Neste sentido, podemos dizer que a desestabilização do contrato narcísico, quando abre espaço para a possibilidade da violência, apresenta-se como processo grupal regressivo. Uma condição onde a possibilidade da violência estabelece os limites, contrariamente à condição onde as bases de um contrato são respeitadas devido a uma renúncia à violência.

Tememos que o grupo entrasse em uma condição regressiva, deixando de estar constituído sobre os fundamentos de um contrato narcísico. Portanto, que o grupo fosse cindido, como em um pacto narcísico.

A violência que ronda o pacto narcísico precisa ser trabalhada (falo aqui de trabalho psíquico), no sentido de transformar-se, negar-se. Não é um processo simples, nem isolado. É necessário que todas as partes que estão "entrincheiradas" em posições narcísicas, resolvam atuar, simultaneamente, na busca da negação. Ainda, que consigam estabelecer o pacto denegativo em seu caráter defensivo, em sua modalidade negativa. Isto somente poderá ocorrer se, e quando, a modalidade positiva, aquela que deseja o vínculo, for desejada.

Inversamente, onde prevalece um contrato narcísico, o surgimento do aspecto regressivo, na direção de uma condição de pacto narcísico, representa, por sua vez, uma perda do que um anterior trabalho psíquico, pôde produzir. Representa o reconhecimento de que o conteúdo negado (ou parte dele), para a construção do vínculo, já não pode mais ser negado.

Faz-se necessário então, se for mantido o desejo do vínculo, iniciar novo trabalho psíquico conjunto das partes envolvidas, com vistas a estabelecer as novas possibilidades de negação. A questão que se apresenta como não desejada pela organização ou instituição, é a vigência desta transição, pois ela traz dentro de si a incerteza. Também traz a possibilidade do

rompimento definitivo do vínculo. A sociedade e, portanto, a organização, teme a violência; ao mesmo tempo deve conviver constantemente com a sua possibilidade.

Enriquez (1997, p. 71-72), ao falar sobre as instituições, aborda duas funções que fazem sentido neste momento de nossa análise:

> As instituições revelam assim sua função: elas terão por papel mascarar os conflitos e as violências possíveis e de outra parte exprimi-las. "Mascarar para fazer surgir em seu lugar a harmonia, o consenso ou pelo menos a solidariedade e por isso fazer-nos renunciar às pulsões egoístas e chegar às pulsões altruístas canalizando a agressividade inerente ao encontro com o outro, *exprimir* pois as instituições não podem renegar o que tinha sido em sua origem porquanto no próprio movimento de *conjuração* da violência se inscreve a necessidade de cristalizá-la em alguma parte".

Na medida em que as instituições têm a função de mascarar e de exprimir as violências, temos como caracterizar que o contrato narcísico, o pacto narcísico e o pacto denegativo são condição necessária para a compreensão das instituições. As ocorrências no grupo que abordamos, representam manifestações daquilo que está instituído e, dessa condição, decorrem dificuldades para mudança.

Entretanto, devemos lembrar, conforme palavras de Sueli Damergian, que "as organizações têm nome, sobrenome e endereço".

Enriquez (1991, p. 17) esclarece: "[...] as estruturas não existem em si, são sempre habitadas, modeladas pelos homens que, na sua ação fazem-nas viver, as esculpem e lhes dão sua significação". A atuação das instituições acontece mediante as ações de seus agentes de poder; eles atuam no sentido de mascarar ou de permitir a expressão, fazendo-o porém, em nome dela, a instituição.

6.2. Fase 2 – descrição das ocorrências

Nos outros dois grupos foi adotada, desde o início, uma técnica não-diretiva segundo a seguinte forma: todos os presentes tinham direito à fala, não podendo ser interrompidos. A fala era livre, desde que focada nos conhecimentos sobre processo, produto, tarefa e capacitação do participante, sendo vedado falar sobre outras pessoas para responsabilizá-las por falhas, deficiências, etc. Também não seria permitido confrontar a instituição.

Os participantes eram convidados a falar sobre sua experiência, trazida como memória pessoal de cada um a respeito de como deve ser cumprida a tarefa, suas dificuldades, seus êxitos. O conjunto das experiências expostas deveria atuar como base de conhecimento.

Não ocorria nesses dois grupos, qualquer cobrança de resultados; interessava somente criar o espaço adequado para que os participantes pudessem trazer as suas “partes” sobre todos os lados dos problemas e, deste modo, com a colaboração de todos, encontrar modos de ação mais eficazes para a reformulação coletiva de tarefas, atividades, processos e controles.

O espaço também era aproveitado para “passar” aos participantes as técnicas de análise e solução de problemas, que deveriam ser utilizadas como ferramentas para análise e ação.

Estes dois grupos não-diretivos atravessaram fases que, por sua relevância no estudo de grupos, merecem ser comentados.

Surgiram nesses dois grupos, desde o início, muitos conflitos velados, com gerentes procurando desmerecer as opiniões dos não-gerentes e, estes últimos, sentindo-se desprestigiados. Alguns gerentes de divisão/distrito diziam que a função de pensar seria deles e, a dos demais, seria executar. Os não-gerentes procuravam adotar estratégias defensivas para não sofrer a repressão gerencial, tal como evitar assumir posições, consultar seus gerentes sobre o que esperavam que fosse falado nas reuniões, evitar falar. Alguns gerentes de divisão/distrito e de seção/centro procuravam manter, como "verdades", seus tradicionais discursos sobre o que seria melhor para a empresa.

A insistência da coordenação em manter a não-diretividade e em dar espaço aos não-gerentes, fez com que a maioria dos gerentes, de todos os níveis, abandonasse esses dois grupos. Porém tentaram monitorá-los à distância, realizando reuniões prévias em que orientavam o discurso de seus subordinados.

A coordenação teve que contrapor a não-diretividade a essa estratégia, reforçando sempre o foco na espontaneidade e criatividade individual. Insistindo junto aos não-gerentes para que externassem suas próprias opiniões. Houve momentos em que foi necessário solicitar às pessoas que deixassem de lado o discurso preparado por suas gerências e falassem de improviso.

Foi um processo envolto pelo conflito; alguns gerentes contrários ao projeto chegaram a questionar a validade da proposta durante as reuniões gerenciais e, nas suas reuniões com o gerente geral.

A persistência da coordenação em valorizar as opiniões pessoais dos participantes e, em desvalorizar aquelas que traziam dentro de si palavras, justificativas e valores fornecidos pelos gerentes ausentes, trouxe resultados, pois aos poucos os participantes dos grupos passaram a externar, mais facilmente, as suas próprias opiniões.

Entretanto, esse posicionamento causou estranheza nos não-gerentes logo no início, pois os discursos que traziam (muitas vezes escritos em um papel para ser lido perante o coordenador), deixavam-nos sem ter o que informar, pois não estavam preparados para falar fora de um *script* autorizado.

Percebemos que neste processo aconteceu um conflito real de poderes envolvendo, por um lado, um grupo de gerentes e, por outro lado, o gerente coordenador (o autor). Enquanto isso, os não-gerentes atuaram como o "recheio de um sanduíche", pressionados por todos os lados.

De qualquer modo, a partir de então as pessoas, percebendo a oportunidade para manifestar seus pontos de vista, saíram aos poucos de suas atitudes inibidas, contidas, defensivas.

Passaram a falar mais abertamente das falhas e dos erros e os dois grupos começaram a produzir, com avaliações mais francas sobre os problemas e propostas mais realistas.

Conforme relatamos anteriormente, a estes dois grupos veio juntar-se o primeiro grupo, aquele que analisamos na Fase 1, no qual havíamos adotado inicialmente a técnica diretiva, que, posteriormente, após as dificuldades encontradas pelos participantes para manter o discurso tradicional, conduzimos para a técnica não-diretiva. Esse grupo também conseguiu apresentar, logo depois, uma evolução compatível com a que vinha ocorrendo nos outros dois grupos.

6.2.1. Fase 2 – análise

Retornando neste momento o nosso olhar sobre os eventos relacionados a estes grupos, verificamos alguns aspectos dignos de nota.

O primeiro, de que o grupo de não-gerentes somente conseguiu assumir uma fala referida a si mesmo, depois que lhe foi possível liberar-se da palavra do "outro" (os gerentes), que lhe era imposta, devendo ser repetida.

O segundo aspecto relevante, é que foi necessário que essa liberação da palavra fosse colocada por um "outro" outro. A palavra do coordenador dos grupos, colocado em uma posição de poder, permitiu aos não-gerentes confiarem que seria possível colocar suas próprias falas, em substituição às falas tradicionais ou então, em substituição à não-fala, que lhes era imposta pelos seus gerentes.

Um terceiro aspecto importante, é que esse processo de liberação da palavra implicou em um conflito entre aqueles que detinham a palavra, os gerentes que não queriam liberá-la e o

gerente que queria (para o que contava com a simpatia de bem poucos gerentes). Um conflito que precisou ser mediado pelo gerente geral que, por sua vez, também era mentor desse processo de transformação.

Mais um aspecto a destacar, é que a liberação da palavra não foi total, já que foram colocados dois limites: o primeiro, de que não seria permitido fazer acusações a pessoas; o segundo, de que não seria permitido confrontar a instituição.

O quinto aspecto relevante decorre das comparações que possamos realizar entre aquele primeiro grupo, sobre o qual falamos anteriormente na fase 1, que começou sua atuação de acordo com um método diretivo e foi depois levado para o método não-diretivo e os dois outros grupos que, desde o início, atuaram dentro de um método não-diretivo.

Relembrando, aquele primeiro grupo apresentou dificuldades porque seus participantes não conseguiram manter o discurso que corresponde ao delegado, ou intermediário e, por isso, o contrato narcísico que fundamentava o grupo que estavam a representar, correu risco de ser afetado. Nesse grupo diretivo os gerentes atuavam à distância. Acredito que não tinham maiores preocupações com respeito ao risco envolvido nesse caso. Os conflitos permaneciam dentro das reuniões e as acusações ficavam também dentro do grupo. A preocupação com o rompimento do contrato narcísico não estava presente neles.

Os dois outros grupos, que foram não-diretivos desde o início, levaram à eclosão de outra situação: a campanha das autoridades (os gerentes), para que o mesmo contrato narcísico não fosse ameaçado. Justamente porque foi possível uma transformação em um espaço que afetaria sua condição como sujeitos dentro de um conjunto em que detinham a posição de saber.

Percebemos que a ação para preservar o contrato narcísico no primeiro grupo, quando era diretivo, foi perpetrada isoladamente pelo coordenador (com apoio do gerente geral). Os gerentes não agiram nesse sentido, talvez porque não temeram o ataque dos não-gerentes;

afinal, existem modos variados no campo da gestão de pessoas para tratar o delegado que não cumpre a função que lhe corresponde. Mas, por outro lado, existirá modo fácil de lidar com pessoas que têm domínio sobre a própria palavra, como nos grupos não-diretivos?

Podemos colocar a hipótese de que, o próprio contrato narcísico, contém a forma possível de legitimar ações, cujo objetivo seja evitar ou reprimir possíveis cisões dentro do conjunto social. Seria possível utilizar a violência legitimada, sempre que houvesse o risco de rompimento do contrato em decorrência de ações violentas perpetradas por parte dos elementos do conjunto. Será que esta hipótese permite supor que não havia risco de o contrato narcísico ser rompido?

Refletimos sobre este aspecto e constatamos que tal hipótese seria validada, somente se a minha atuação como "coordenador implacável", fazendo as cobranças no grupo diretivo, estivesse dentro do campo contido pelo contrato narcísico. Portanto, as acusações sobre as falhas dos outros, também estariam contidas, assim como, as respostas repressoras dos gerentes atingidos pelas acusações.

Entretanto se a minha "atuação implacável" não estivesse dentro do campo previsto no contrato narcísico, as reações dos não-gerentes seriam respostas que se justificariam justamente por ter havido quebra de contrato.

Neste caso, uma parte do que devia ser negado, dentro do pacto denegativo, teria sido exposta. Que parte seria esta? Justamente um conteúdo referido à impossibilidade dos sujeitos ou grupos, que vivem a condição de submissão, de darem conta de certos compromissos. Isto somente é possível se há uma contrapartida oferecida pelos grupos que vivem a condição de dominação.

Não podemos determinar se, nesse episódio, havia, ou não, risco de regressão para uma situação que se aproximaria das condições de um pacto narcísico. Porém, podemos propor que o contrato narcísico se apresentará frágil, na medida em que a polaridade considerada

defensiva (negativa) do pacto denegativo correspondente, deixar de incluir aspectos importantes que precisam ser negados. São aspectos relacionados com as forças contrárias à aliança, porque falam dos fatores que afastam, cindem, separam, segregam.

O pacto denegativo permite recusar que existe cisão e, ao mesmo tempo, permite recusar que o conjunto é formado mantendo a cisão. Também, que foi estabelecida uma relação de dominação e submissão. Isto é mascarado no contrato narcísico, surgindo de modo suavizado, por meio de um "filtro social".

Os contratos narcísicos terão, naturalmente, a tendência para uma certa fragilidade, na medida em que os pactos denegativos não consigam conter os excessos dos conteúdos que devem ser negados. Por outro lado, para evitar as conseqüências problemáticas dessa fragilidade, devemos buscar apoio na polaridade positiva do pacto, que atua como organizadora do vínculo.

Por isso, aqueles que detêm o poder agem no sentido de apresentar o conjunto organizado, a instituição ou o grupo, como um objeto idealizado. Eles buscam nos Ideais de Ego, nos mitos, na ideologia, o discurso que acena para um futuro melhor, alcançável na medida em que cada um dos sujeitos e grupos se coloque dentro e em prol do conjunto (ENRIQUEZ, 1997). Ao mesmo tempo, evitam a exposição do que deve ser mantido fora da consciência, aquilo que não é tolerável.

Segundo Enriquez (1991), os irmãos da horda apropriaram-se da palavra, com todo seu poder mágico de transformação, quando se sublevaram contra o chefe da horda. Usando esse poder, puderam organizar a conjuração, assim como, foi com o uso da palavra, que um deles pôde tornar-se o novo líder, herói mítico.

O domínio sobre a palavra deu aos irmãos da horda, a condição de não atuarem na repetição do que lhes era imposto pelo chefe da horda. Deu-lhes também a coragem do conjunto, a força do grupo, para agirem contra o chefe.

Temos nos grupos de nosso caso duas situações. A primeira, do grupo diretivo, onde verificamos que, quando os participantes se encontraram sem saída, tiveram que abandonar o discurso colocado por seus chefes e passar a dizer "a verdade". Que poderia "assassinar" esses chefes. A segunda situação é essa, na qual a palavra foi dada por um "líder" (o coordenador dos grupos), que se contrapunha aos "líderes" deles.

No primeiro caso, a palavra que se tornara acusadora, conforme já dissemos, não era temida pelos gerentes, mas sim pelo coordenador. Entretanto, no segundo caso, a palavra era temida pelos gerentes e desejada pelo coordenador.

Em ambos os casos, os gerentes contrários ao projeto se sentiam ameaçados pelo movimento dos não-gerentes. Porém, no primeiro caso, do grupo diretivo, a violência da palavra assassina que viesse do grupo, poderia ser enfrentada mediante a violência do ato repressor; uma violência legitimada, tão ao gosto daqueles gerentes. Quanto ao segundo caso, dos grupos não-diretivos, como poderiam eles coibir a palavra que não assassina, mas constrói sujeitos e estabelece as bases de uma forma mais madura de intersubjetividade? Era necessário, para eles, evitar que esse processo se tornasse incontrolável.

Vem uma pergunta instigante:- Se, nos nossos grupos não-diretivos, foi necessário que a palavra fosse dada ao grupo por alguém que podia afiançar ao próprio grupo, que ela poderia ser usada efetivamente, quem, ou qual instância, teria então, dado aos irmãos da horda (FREUD, 1913/1994 e 1921/1995) esse mesmo poder?

Podemos supor o conjunto dando a si mesmo a força que era requerida. Podemos também propor que um dos irmãos da horda, mais forte que os demais, tivesse apreendido algum domínio maior da palavra, porém não suficientemente forte para agir sozinho contra o chefe da horda. Talvez ele tenha sido capaz de afiançar ao grupo que o intento seria possível. E terá feito isto com o uso da palavra.

O escritor inglês Willian Golding (2006) escreveu uma pequena ficção intitulada “O Senhor das Moscas”. Nessa obra, ele coloca em condição de vida selvagem em uma ilha deserta, um grupo de meninos, em que os mais velhos não passavam dos doze anos de idade; eles teriam sobrevivido a um desastre aéreo.

Inicialmente, chegando à ilha, eles escolhem um líder que os conduz no caminho do trabalho organizado, para sobreviverem às dificuldades locais e realizarem as providências necessárias para sinalizar, com uma fogueira, para serem encontrados pelas equipes de busca.

Entretanto, surge logo depois uma dissidência, a partir de um outro líder, que propõe ao grupo o abandono do trabalho organizado e o engajamento em atividades de caça. A violência contra os porcos selvagens que devem ser caçados é, logo depois, estendida contra os meninos que não se tornaram dissidentes. Finalmente, a selvageria toma conta do grupo.

O que chama a nossa atenção nesse conto, que tem relação com o tema desta dissertação, é que o primeiro líder, que foi deposto depois, levou ao grupo a palavra do trabalho, sem nada oferecer em troca, além de uma luta pela sobrevivência para viabilizar que a ilha pudesse ser descoberta a partir de uma fogueira acesa. Não oferecia gratificações imediatas.

Quanto ao segundo líder, este usou a palavra, para oferecer, aos que o seguissem, não somente a sobrevivência que o primeiro oferecera, mas algo mais: um lugar para cada um dentro de um conjunto heróico. Esta palavra diferenciava-se da outra palavra, na medida em que anunciava o ideal como possível e colocava o grupo no lugar da realização do desejo.

Nas palavras de Anzieu (1990, p. 49-50):

> A situação de grupo é assim vivida como fonte de angústia com a mesma intensidade com que é vivida como realização imaginária do desejo. Isso nos confirma que o grupo, como o sonho, como o sintoma, é em cada um de seus episódios a associação de um desejo e de uma defesa.

Nesse sentido, Anzieu (1990, p. 52-53) propõe três enunciados para estabelecer o paralelo entre sonho e grupo:

> Primeiramente, o desejo realizado no grupo e no sonho é um desejo reprimido na véspera; são desejos não satisfeitos nas relações interindividuais, na vida privada e na vida social, que são transportados para o grupo.

> [...] . O desejo realizado no grupo e no sonho é um desejo reprimido na infância.[...]. quando adultos se acham reunidos num grupo que lhes dá uma certa liberdade, [...], voltam a ser crianças, se conduzem como crianças.
> Um terceiro enunciado enfim: o desejo, no grupo e no sonho, é tanto o desejo cristalizado num sintoma ou numa estrutura patológicos quanto o desejo do inconsciente, um desejo cujo sentido permanece incompreendido, mas que é anunciador de empreitadas reais onde procurará se realizar.

A palavra provocou a regressão do grupo de Golding, em direção a uma condição onde prevalecia um estado aquém da violência, o da generalização da violência, a barbárie. Primeiramente ocorreu a dissidência, que levou à cisão e, depois da cisão, surgiu a violência. Finalmente, uma regressão para aquém da que se verifica na vigência do pacto narcísico. Uma violência cada vez mais próxima da realização do desejo, das pulsões, no campo do inconsciente.

A palavra que seduz, é aquela que oferece mais que aquilo que está estipulado no contrato narcísico. Ela surge na fragilidade do contrato e contribui para fortalecer as forças que se opõem a ele. Essa palavra poderá atuar como força propulsora do grupo, em direção à barbárie.

Parece que o grupo constitui uma dimensão que possibilita e facilita a transgressão, a partir de lideranças perversas que se impõem com facilidade. Que conseguem conduzir o grupo em direção a ações delituosas ou patogênicas (ANZIEU, 1990, p. 50 - 51).

Por outro lado, se a palavra que seduz é colocada dentro da vigência do contrato, em prol de seu reforço, ela trabalha para o fortalecimento do conjunto e, em sentido contrário à transgressão. Porém, isto somente poderá ocorrer se esta palavra acenar, simultaneamente, com possibilidades que atendam a desejos que estão sem oportunidade para manifestar-se dentro do conjunto, tal como aconteceu em nossos grupos.

Conforme já colocamos anteriormente, a partir do pensamento de Enriquez (1991, p. 17), "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".

Percebo neste retorno ao caso em análise que, para opor-se aos líderes repressores[27], o grupo teve que se valer de um novo líder, sedutor, que usava a palavra para seduzir, que detinha o poder onipotente da fala. Foi necessário que eu, na função de coordenador, usando a palavra, indicasse a nova possibilidade.

Tanto o líder repressor quanto o novo líder que abre a possibilidade da fala, conhecem o poder mágico e onipotente da palavra. Porém, eles se distanciam, na medida em que o repressor quer manter esse poder com exclusividade nas mãos dele, mantendo-se como classe dominante. Enquanto o novo líder, que abre a possibilidade da fala, quer liberar esse poder.

Esta possibilidade se abre, na medida em que os liderados conseguem apropriar-se da palavra. Deixa de existir, na medida em que a palavra permanece com o líder.

Líderes que concentram em si mesmos, o direito ao uso da palavra, podem ter inúmeros seguidores e cumprir muito bem com a definição comum de liderança, aparecendo então como capacitados a fazer com que seus seguidores cumpram certas metas. Porém, esta concentração de poder atua em sentido contrário à construção de sujeitos. Portanto, contrário aos conjuntos sociais preparados para construir "algo novo". Esses seguidores, como diz o termo, seguem aos seus líderes, porém não criam.

No caso do conto "O Senhor das Moscas", o novo líder que conduz a dissidência, obtém sucesso na liderança, mesmo concentrando elevado poder em suas mãos, pois é seguido sem contestações. Mas os sujeitos que emergem dessa construção grupal deixam de usar a fala, que é substituída pela ação violenta. Lá onde antes estava a palavra, ocorreu, em processo grupal regressivo, o surgimento da violência.

Voltando ao nosso caso em análise, outro ponto que merece destaque, que listamos anteriormente, está nas limitações que o coordenador colocou à palavra nos grupos. Não eram permitidas acusações a pessoas e não se deveria afrontar a instituição.

---

[27] Quando identifico os gerentes como repressores, não o faço com a conotação de uma repressão agressiva em termos físicos ou legais; faço-o, pensando, em repressão da palavra, mas penso: -Existirá maior repressão (psíquica) que essa, a da palavra?

Percebo que estas colocações decorreram da preocupação em buscar mudanças e ao mesmo tempo evitar conflitos. Uma liberação com ressalvas, para que seu uso não ameaçasse os aspectos instituídos que os "donos do poder" não queriam ver ameaçados. Era necessário assegurar a continuidade da instituição e os vínculos pactuados entre os estratos sociais.

Mesmo assim, os conflitos surgiram. Também, os movimentos contrários aos conflitos, que foram as ações que procuravam preservar o contrato narcísico.

Parece que se faz instituído um movimento que atua para a preservação das condições que vigoram no campo institucional. Parece existir, no sujeito do grupo, o temor de mudanças profundas. Reconhecemos a força dos conflitos e tememos o rompimento do equilíbrio que estabelece para nós um lugar no coletivo.

Podemos constatar, neste caso, a força existente nos grupos para assegurar a manutenção e continuidade das alianças inconscientes. As propostas que podem colocar em risco a continuidade do contrato narcísico por aqueles que detêm poder no conjunto, quando percebidas, são combatidas.

Neste caso, em uma das situações, a continuidade do contrato foi buscada por meio da evitação da violência (atuação do coordenador no grupo diretivo). Em outra situação, pelas tentativas de evitação da palavra (atuação dos gerentes repressores). Certas afirmações como, "gerente é pago para pensar e trabalhador para fazer", assim como, as decisões gerenciais de evitar a ida dos trabalhadores às reuniões de grupo, caracterizam essa opção da classe dominante, no sentido de retirar a palavra da outra classe.

A organização se estrutura para dar conta das angústias fundamentais da vida que ameaçam. Elas temem o informe e, por isso, estabelecem estruturas para se defenderem das turbulências da vida. Temem a força das pulsões, primeiramente a pulsão de morte que tem a "força" para destruí-las, porém também a de vida, na medida em que esta se direcione para uma excessiva afetividade, capaz de desviar as pessoas dos desvios racionais. As organizações evitam o

desconhecido, relacionado com a novidade. É relativamente fácil modificar algo em sua aparência, porém, extremamente difícil, introduzir algo novo que não seja uma adaptação de algo pré-existente. Os outros são temidos devido ao espírito competitivo que deve prevalecer nas relações de negócio. Isto coloca, dentro delas, a possibilidade de todos contra todos; algo que por sua vez precisa ser controlado. A organização teme a livre expressão, na medida em que esta possa colocar em questão o próprio sistema. Ela também se preocupa com o pensamento, que pode levar ao questionamento dos valores e das decisões (ENRIQUEZ, 1997, p. 85-87).

Ora, em nosso caso, a organização atuou através de nós, com seus temores, que foram nossos temores.

Enriquez (1997, p. 79), ao refletir sobre a instância institucional, apresenta o seguinte texto:

> [...] quanto mais uma instituição é viva, percebe suas contradições internas, se coloca indagações, é capaz de uma abertura, cede seu lugar ao imaginário-motor, é trabalhada pela reflexão e a reflexibilidade, tanto mais ela mantém no interior de si mesma o movimento instituinte e menos se arrisca a cair no instituído, quer dizer na inércia e na repetição; todavia, ela não pode funcionar assim, se não aceitar a condição de ser atravessada pelo social histórico, por conseguinte pela luta pelo poder e pelo conflito das ideologias.

Neste caso em análise, a instituição foi capaz de permitir a reflexão sobre si mesma? Acredito que, na medida em que nós todos temíamos um possível atravessamento pelo social histórico, pela luta pelo poder e das ideologias (ENRIQUEZ, 1997), a atuação dos gerentes ocorreu, de modo geral, para evitar a formação de um imaginário motor. Nós, os interessados no projeto, embora tenhamos contribuído para a instauração do imaginário motor, não quisemos que isto afastasse de nós os demais gerentes.

Como coordenador, propus o debate. Porém, o limitei. Entretanto, aqueles que eram contrários temeram o próprio debate. Houve um limite que não era possível ultrapassar, para evitar o trabalho do grupo em direção a uma condição que ameaçasse a estabilidade das relações de poder vigentes.

As organizações reconhecem que precisam beneficiar-se do diálogo construtivo, que produz sua renovação e, ao mesmo tempo, colocam limites ao diálogo para evitar que seja perdido o controle sobre os movimentos das pessoas; para que elas não deixem de seguir os "trajetos" esperados pelas instâncias de poder.

O imaginário-motor (ENRIQUEZ, 1997), é colocado pela organização como sendo desejável, na medida em que possibilita criar "o novo" sobre produtos e processos. Para esta criação se faz necessário liberar a palavra e o trabalho em grupo. Porém, o temor de que essa palavra não tenha limites e que o grupo se torne ameaçador, leva à imposição de limitações a esse mesmo imaginário-motor.

É limitado em sua abrangência e é também limitado no tempo. Quanto à abrangência, esta limitação se faz com a escolha das pessoas que "podem" participar desse imaginário, assim como, na definição dos temas aos quais os trabalhadores podem dedicar a sua imaginação, que deve estar sempre subordinada aos interesses do rendimento.

Quanto ao tempo, a limitação do imaginário-motor é colocada o mais cedo possível, interrompendo-o logo que as emergências organizacionais já não estejam mais lá a exigir mudanças. Devido ao temor das autoridades quanto ao surgimento de questionamentos que não possam responder, a não ser com respostas enganosas. Trata-se sempre de uma concessão temporária e limitada, que não poderá ultrapassar a capacidade para tolerar daqueles que "concedem" este direito.

O poder prevalecente mantém sempre um "pé-atrás", mantendo nas mãos, ou no bolso, ou nas normas e políticas, um impedimento à liberdade.

É neste contexto que ocorre a alternância entre o imaginário-motor e o imaginário-enganador. No primeiro, temos a liberação do poder da palavra, para uma parcela dos indivíduos pertencentes às hierarquias inferiores (considero utópico que essa liberação seja estendida à totalidade).

No segundo, temos a prevalência do poder da palavra somente nas hierarquias superiores, na medida em que estas representam o poder.

Entretanto, uma questão que deve ser colocada, está referida a uma possível transposição de uma dessas condições para a outra. 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.

Aqueles que exercem o poder conhecem esse mecanismo e o usam. O conceito de liderança, que já abordamos anteriormente, fala em conseguir que se seja seguido. Por mais que falemos

em tópicos de liderança, as propostas em voga para um exercício adequado dessa função, focalizam alguns tópicos: o adequado uso da palavra como forma de sedução, o adequado uso do imaginário das pessoas, contraposto aos benefícios que são dados para que as pessoas possam dizer "me engana que eu gosto" e, o adequado uso de mecanismos de repressão. O restante sobre liderança constitui-se em formas mais buriladas ou talvez, enganosas, do que afirmamos.

Ainda (ENRIQUEZ, 1997, p. 79-80), afirma: "O que desejo salientar no estudo da instância institucional é pelo contrário a capacidade da instituição de se defender contra toda a interrogação, a promulgar suas leis e seus decretos sem se indagar se são justos ou pertinentes".

A instituição age no sentido de sua estabilidade, através de seus representantes, que temem perder algo de si mesmos se ocorrer perda na estabilidade da própria instituição. Estes assumem como sua responsabilidade defender a instituição das ameaças que a perturbam, pois elas perturbam ao sujeito instituído.

6.3. Fase 3 – descrição das ocorrências

Quando já tínhamos os três grupos funcionando de modo satisfatório, o gerente geral propôs a implementação de um projeto que abrangesse uma quantidade maior de pessoas e envolvesse os gerentes de seção/centro na coordenação. Foram organizados nove grupos multifuncionais e multihierárquicos, de aproximadamente vinte e cinco pessoas cada um, que se reuniam a cada quatorze dias, de 08:30 às 11:00 horas.

Cada grupo recebeu um tema para tratar, dentro do qual deveria escolher um problema operacional a resolver. Este tema referia-se a um indicador de medição do desempenho operacional, como já expusemos anteriormente.

A coordenação de cada grupo foi confiada a dois gerentes de seção/centro, o que envolveu dezoito destes profissionais. Eles foram preparados em técnicas de reunião, em técnicas de *feedback*, em atitudes empáticas e em técnicas de dinâmica de grupos.

Foi incluído um facilitador da qualidade em cada grupo, com as atribuições de prover recursos materiais. Também para preparar atas de reunião de cada encontro.

A designação de dois gerentes para coordenarem, simultaneamente, cada um dos grupos, teve como objetivos: a troca de experiências para maior aprendizagem sobre liderança e grupos, permitir-lhes dosar seu próprio autoritarismo ao terem um "igual" com o mesmo poder para tomar decisões e, permitir-lhes perceberem as ações e falas de um "igual".

Foi preparada uma sala adequada à realização das reuniões em termos de espaço, mobília e equipamentos, localizada no mesmo andar em que estavam, a sala do gerente geral e a sala do gerente de divisão que coordenava o projeto, o autor.

Os temas que serviriam como foco das atividades dos grupos foram escolhidos, relacionando cada grupo a um dos processos operacionais existentes. Caberia a cada grupo analisar seu processo, detectar deficiências e características, para em seguida, efetuar a escolha de um problema a tratar.

Com a presença de pessoas das mais variadas áreas da Região de Operações, pretendeu-se que fossem colocadas percepções, visões, perspectivas diferentes. Ainda, que cada participante pudesse perceber-se, fazendo parte de processos muito mais abrangentes que os de suas respectivas seções de trabalho. Teve-se o propósito de conscientizar e, ao mesmo tempo, criar o espaço da criação, das idéias inovadoras, a partir de um debate ampliado.

A partir desse tempo, a nossa intervenção recebeu o nome de Projeto União. União, mediante o trabalho em grupo envolvendo pessoas com as mais variadas atividades, pertencentes a cargos e níveis hierárquicos variados também. União, que também era apresentada em um símbolo que continha duas mãos, de duas pessoas realizando um cumprimento. União, que foi proposta em uma reunião de lançamento, na qual estavam presentes os participantes que haviam sido selecionados para compor esses nove grupos.

No primeiro encontro de cada um dos novos grupos, na condição de coordenador geral, explicitei os objetivos do projeto e do grupo, apresentando a relação direta entre a "administração participativa", o crescimento das pessoas, o desempenho e os resultados esperados no nível operacional.

Nessa condição de coordenador geral, não me cabia participar dos grupos. Porém, ao término de cada encontro, realizava a supervisão do desenvolvimento dos trabalhos grupais, através dos relatos dos gerentes de seção/centro coordenadores de grupo.

As reuniões dos grupos receberam, logo depois, o nome de cumbucas, termo japonês de uso corrente no ambiente da qualidade total, para designar reuniões em que os participantes estudam em livros sobre qualidade.

Nas reuniões de supervisão realizadas pelo coordenador com as duplas de gerentes coordenadores de grupos, constatamos que estes buscavam conhecimentos sobre: o processo grupal; os reais objetivos de seu engajamento no projeto; como reagir a determinadas situações; o que responder a determinadas falas; como tratar as demandas que não se coadunavam com os objetivos do projeto, ou ultrapassavam sua competência para tomar decisão; e técnicas para dinamização de grupos.

Após seis encontros de cada grupo, diversos coordenadores deixaram de comparecer às reuniões de supervisão.

Também, a partir do nono encontro de cada grupo, começaram a surgir sinais claros de apatia e desinteresse dos demais participantes; visíveis pelo absenteísmo e pela impontualidade nos grupos.

A determinação do gerente geral, de que os encontros de grupo eram sua maior prioridade, não foi bem aceita.

Simultaneamente, a coordenação geral havia detectado que os gerentes de seção/centro, que coordenavam os grupos, apresentavam sintomas de ansiedade. Também, velados discursos indicativos do temor de fracassar.

Enquanto isso, os outros gerentes de seção/centro, que não estavam nessas coordenações, apresentavam comportamento omisso ou contestatório com relação ao projeto. Muitos não incentivavam seus subordinados a ir aos encontros dos grupos, ou os impediam de comparecer, com a alegação de que havia muito trabalho a ser feito. Surgiram novamente, aqui e ali, opiniões de não-gerentes trazendo 'embutidos' os discursos de seus gerentes.

Estes sintomas foram vistos pela coordenação como reflexos do sentimento de insegurança dos gerentes que não coordenavam grupos. Foram considerados comportamentos de "defesa" ante o temor de perder poder.

Foi detectado ainda, que o fato de estar coordenando um desses grupos, implicava em uma imagem de poder, pois ter sido escolhido para coordenar tinha significado e, em decorrência, o fato de não ter sido escolhido, implicava em desprestígio.

O coordenador geral realizou, então, encontros de grupo exclusivos dos gerentes de seção/centro, primeiramente dos gerentes coordenadores, depois dos não-coordenadores e, finalmente, dos dois grupos conjuntamente. Nestes encontros, o coordenador geral procurou ouvir os participantes para esclarecer suas dúvidas sobre o projeto, suas razões de ser, seus objetivos, os critérios de escolha de coordenadores, as perspectivas do projeto e temas

próximos. Foram desenvolvidos debates sobre aspectos que preocupavam o grupo e, aplicadas dinâmicas de grupo com o objetivo de "aproximar" os participantes.

6.3.1.Fase 3 – análise

A questão básica que se apresenta para análise desta fase, está referida às razões que levaram estes nove grupos do Projeto União a apresentarem resistências, semelhantes e simultâneas, para se constituírem como grupos.

Sabíamos que o movimento de um grupo de gerentes contrários ao projeto não havia perdido sua força. A esse respeito, olhando agora para o que fizemos naquela época, lembro que no processo de escolha dos gerentes de seção/centro para coordenadores dos nove grupos, deixamos de incluir aqueles gerentes que apresentavam, ao nosso ver, menor preparação para atuar na focalização de grupos.

Foram considerados não-elegíveis, os gerentes de seção/centro que tinham realizado manifestações contrárias ao projeto, ou não obtinham bons resultados em suas unidades organizacionais, ou então, apresentavam atitudes ou comportamentos que pudessem acarretar dificuldades nos grupos.

Percebo que, com esta decisão, aumentamos o fosso que afastava esses gerentes de nós.

Quanto à escolha dos não-gerentes que participariam do Projeto União, foi feita considerando fatores como comprometimento com o trabalho e com os resultados e, ainda, qualidade das atitudes, comportamentos ou habilidades.

Tantas conseqüências negativas se apresentam no campo da organização do trabalho, justamente porque as escolhas recaem, normalmente, sobre os "melhores", que são sempre os

priorizados. A questão que pode ser levantada é que, talvez, as organizações estejam condenando a uma certa marginalidade, justamente aquelas pessoas que não tiveram oportunidade para apresentar-se com toda a sua potencialidade.

Em decorrência vem a pergunta: - Como se sentem os indivíduos que não são escolhidos, mas participam do conjunto? Quais ações eles tendem a adotar em função de vivenciarem a condição de marginalizados dentro do conjunto?

Mais um apontamento: Tanto os gerentes, quanto os não-gerentes selecionados, não foram consultados; foram simplesmente informados sobre a escolha.

Outra questão: - Como se sentem pessoas que são escolhidas para algo considerado especial e devem participar, sem terem sido consultadas? – Como elas "são vistas" pelas demais pessoas? – Como elas se sentem em relação às pessoas que não foram escolhidas?

Analisando por outro viés, me pergunto sobre os gerentes coordenadores devendo atuar como coordenadores de grupos. Colocados em cobrança sobre o seu próprio desempenho e expostos perante os grupos formados, assim como, perante o conjunto. Uma cobrança, quanto ao próprio preparo para lidar com uma missão que poderia apresentar-se complexa e com elevada carga emocional. Uma missão que, por outro lado, poderia ser vista como simples, pois o leigo em Psicologia pode supor que se trata, simplesmente, de coordenar reuniões.

O Projeto União deveria ser um sucesso. Entretanto, o que entendíamos como sucesso? Quando estamos dentro de uma organização empresarial, o êxito precisa estar referido ao êxito dela, a organização, antes do nosso. A nossa individualidade, por sua vez, constitui-se no fator que sustenta a busca do sucesso do empreendimento. Também, outros bons êxitos têm seu mérito na medida de sua contribuição para o resultado do negócio. Enfim, o sucesso deve ser medido pelo resultado para a empresa, mas as pessoas estão em busca de sucesso pessoal também.

Não podíamos colocar em risco as chances de resultados positivos e, conseqüentemente, não podíamos incluir nos grupos pessoas que colocassem em risco o Projeto União. Repetíamos o mesmo modelo que sustenta toda a organização do trabalho: seleção dos "melhores" para os programas voltados ao desenvolvimento e/ou mudança, assim como o que é feito no momento de contratação. Sempre priorizando o rendimento.

O uso sistemático desse modelo estabelece percepções, que fazem parte do reconhecimento que os trabalhadores podem fazer dos lugares que ocupam no campo organizacional e, dos lugares que outros ocupam. Ser ou não ser escolhido, traz sempre uma representação dentro do grupo e, relaciona-se com o Ego Ideal. Também, com a formação do Ideal de Ego.

Quando usamos a nossa autoridade para fazer escolhas de pessoas, colocamos nos fundamentos das escolhas que fazemos, os valores que consideramos adequados, segundo nossas crenças. Deixamos de considerar todas as outras possibilidades, que não estão incluídas entre as nossas.

Portanto, nas organizações empresariais, onde predomina o poder autocrático, tendemos a conviver com a sistemática "perda" de pessoas, que não têm reconhecido algo de seu. Algo que nem chegamos o que é. Tampouco não sabemos quem são os "perdidos".

Como podíamos estar falando em união, se estávamos usando um critério de segregação na hora de incluir os participantes do Projeto União?

As organizações empresariais apelam para uma ideologia totalizadora e, simultaneamente, convivem com a separação que exclui, por princípio, aqueles que não podem ser colocados como heróis (ENRIQUEZ, 1997). Mas esses excluídos estão lá, presentes.

A união constituía a marca fundamental da nova ideologia. Deveria mobilizar as pessoas. Que união era esta?

Enriquez (1997, p. 59-60), ajuda-nos ao esclarecer:

> A ideologia *expressa e mascara* ao mesmo tempo a realidade. Pelo fato de que não se pode falar de ideologia senão nas sociedades divididas, estruturadas em torno do conflito social, a ideologia irá ter como função *exprimir* a homogeneidade e ocultar o conflito, afirmar o *povo-uno* e ocultar as relações de

dominação.

Podemos considerar a ideologia como um instrumento utilizado para apoiar a polaridade positiva do pacto denegativo. É ela que trabalha pelo vínculo e está sempre referida à união contra o que não deve ser permitido. O que deve ser evitado é aquilo que se fez conteúdo da polaridade negativa do próprio pacto denegativo. Aquilo que está referido à separação e submissão.

O Projeto União estava apoiado em um discurso ideológico de união de classes. Porém, teve dificuldades para estabelecer um espaço para os "excessos", que não poderiam entrar na união, pois não conseguiu cobrir todas as possibilidades a colocar nessa união.

Chamo de "excessos" àqueles conteúdos que não poderiam ser negados porque ultrapassariam os limites aceitos por uma parte dos contratantes (os gerentes), no estabelecimento do pacto denegativo.

Penso que, no movimento de formação de um pacto denegativo, são mantidos "fora" certos "excessos do narcisismo". Os sujeitos recusam negar porque são conteúdos demasiadamente relacionados com o Ego e o Ego Ideal, remetendo à identidade.

Estes "excessos narcísicos", que não são depositados na negatividade, permanecem à espreita da oportunidade para manifestação. Esta ocorre quando a polaridade positiva do pacto denegativo deixa de dar conta de sua missão e, simultaneamente, o contrato narcísico se apresenta frágil. Assim é permitindo o processo grupal regressivo em direção à condição de prevalência do pacto narcísico.

Podemos concluir que o pacto narcísico não se extingue quando da construção do pacto denegativo e do contrato narcísico. Ocorre um "deixar de lado", sempre temporário, na medida dos movimentos psíquicos ulteriores.

Existem ainda os conteúdos psíquicos "sem inscrição". Não são os excessos, nem são os conteúdos negados. Os conteúdos "sem inscrição" estão em outro momento da dinâmica

psíquica, pois não pertencem ainda à cadeia significante e, não fazem ainda o necessário sentido. Ainda não influem na economia psíquica. Não há o que negar, nem atuar em prol do narcisismo. Faltam-lhes os elos de interligação com a cadeia significante.

Para compreender o que sejam os conteúdos "sem inscrição", proponho a seguinte analogia: "Como a chave que encontramos em uma gaveta, que não tem indicação sobre o seu correspondente cadeado e, ainda, na condição de que parece não haver nenhum cadeado sem chave".

São conteúdos que, ainda, não fazem sentido, porque não atingiram a condição de serem relevantes, embora possam atingir essa condição no futuro.

Os conteúdos "sem inscrição" poderão constituir uma ameaça à existência do contrato narcísico, na medida em que, na intersubjetividade, venha a surgir um conteúdo que represente o "cadeado esquecido", exigindo ainda encontrar a chave, para ser aberto. Assim, um conjunto composto por chave e cadeado passa a ter função e sentido.

Penso que são necessárias certas condições, possíveis no encontro intersubjetivo, para que os conteúdos "sem inscrição" possam estabelecer elos com a cadeia significante. Uma condição possível, na medida em que esta, a cadeia significante, carece do encontro com a cadeia significante de um "outro", para re-significar-se. Nessa condição, esses conteúdos, ou uma parcela deles, podem interligar-se à cadeia significante, tendo como motor as possibilidades que decorrem do encontro intersubjetivo. Como resultado, podem irromper novos conteúdos no espaço do conjunto intersubjetivo, afetando o contrato narcísico e exigindo uma complementação ou revisão, dos pactos vigentes.

Em nosso Projeto União, os conteúdos "sem inscrição" puderam interligar-se, na (e com a) cadeia significante, a partir daqueles momentos em que os participantes falavam de si, de suas experiências, seus conhecimentos, suas habilidades e ideais, sendo escutados pelos demais participantes do grupo. Em certas ocasiões os participantes propiciaram a cada um do grupo e,

a si mesmos, a oportunidade para aquisição de maior compreensão sobre suas possibilidades dentro do conjunto. O encontro com o diferente, cria a possibilidade dos novos sentidos. Porém, isto somente poderá ocorrer no encontro com o "outro", ou no encontro transubjetivo.

A organização do trabalho foi propiciando, durante a sua trajetória histórica, uma certa consciência, por parte dos atores, quanto a novas possibilidades de afirmação narcísica. Isto ocorreu, ao meu ver, como resultado da enormemente ampliada possibilidade dos encontros com o outro. Foi propiciado pela aproximação de muitos atores no mesmo lugar; atores insatisfeitos buscando a compreensão dessa insatisfação.

Atores esperam encontrar novas possibilidades para a definição de seu lugar dentro do coletivo. Os conteúdos "sem inscrição" são "convocados" a ocupar um lugar na cadeia significante. Para preencher partes dos vazios, que impedem a formação de significados entre significados anteriormente estabelecidos.

A organização do trabalho também propiciou a esses mesmos atores, devido a essa mesma condição de encontro com muitos outros, a percepção de que aspectos importantes do narcisismo estavam sendo relegados. Também, a percepção de que o retorno obtido com esse engajamento no trabalho organizado teria um peso desproporcionalmente reduzido. Isto terá exacerbado o sentimento de "falta" nas realizações pessoais a alcançar.

Recordamos os movimentos grevistas que muitas vezes não se limitaram a pedidos de maior remuneração, assim como as ações de boicote, dano, violência maior. Também, os movimentos coletivos de padronização da produtividade/rendimento e, ainda, as zombarias e ações hostis direcionadas às autoridades organizacionais. Esses eventos constituem sintomas de que "faltas" anteriormente desconhecidas, foram sendo percebidas depois do engajamento nas organizações. Essas "faltas", ao adquirirem sentidos, acenaram para novas possibilidades, na medida da ampliação dos significantes.

Essa consciência foi resultado de uma produção conjunta, possível em decorrência do encontro com o "outro" que experimentava o mesmo engajamento.

O encontro tem o potencial de expor a negatividade assim como a positividade e, a partir dessa condição, abrir dentro da cadeia significante, o acesso a chaves e cadeados "abandonados". Falo de um encontro entre aqueles que buscam a aproximação conjunta, pela similaridade do que é negado e positivado. Que ao mesmo tempo aponta para a existência de uma outra possibilidade, devido à presença ali, de uma outra parte, diferente, que se faz possível.

O que antes era desconhecido como possibilidade, torna-se enigma, pelo surgimento do cadeado esquecido. O enigma tem sua resposta no encontro da chave, que abre o cadeado, que aponta para as possibilidades não previstas anteriormente.

Esse encontro traz dentro de si, o germe de novos elos significantes, exigindo, por vezes, a inclusão dos elementos perdidos, os conteúdos "sem inscrição". Eles se fazem necessários ao conjunto, a partir das novas exigências de significação.

Tenho o propósito de, neste momento, aprofundar a compreensão dos aspectos envolvidos com o narcisismo no grupo.

Ao abordar a instância grupal, Enriquez (1997) retoma a análise da experiência de Elton Mayo na Western Electric. Nessa análise, ele também retoma o pensamento de C. Castoriadis, para trazer-nos uma afirmação que, em nosso caso, se apresenta particularmente relevante.

Enriquez propõe que Mayo comprovou nessas experiências muito do que os comentários e análises dos críticos têm apontado. Segundo ele, Mayo descobriu que os grupos constituem re-agrupamentos de produção e luta.

Mais, citando C. Castoriadis, Enriquez (1997, p. 89), coloca o seguinte texto:

> A associação espontânea dos operários em grupos elementares não exprime a tendência das pessoas a formarem reagrupamentos em geral. Ela é ao mesmo tempo um reagrupamento de produção e um reagrupamento de luta. É porque têm de resolver em comum os problemas de organização de seu trabalho, cujos aspectos diversos se dirigem reciprocamente, que os operário formam obrigatoriamente

> coletividades elementares que não são mencionadas no organograma de nenhuma empresa. É porque sua situação na produção criou entre eles uma comunidade de lucros, de atitudes, e de objetivos que se opõem irremediavelmente aos da direção da empresa que os trabalhadores se associam espontaneamente no nível mais elementar, para resistir, se defender, lutar...

Pretendo explorar essas duas afirmações, analisando-as no contexto das alianças inconscientes de Kaës e de nossas conclusões a respeito delas neste trabalho.

O pacto denegativo é construído, na medida do interesse mútuo de vínculo social. Para sua consecução, os sujeitos depositam no campo da negatividade, aqueles conteúdos que precisam ser encobertos.

Ao mesmo tempo, na polaridade positiva do próprio pacto, são depositados os conteúdos que promovem a ligação entre os elementos.

A consecução do pacto denegativo implica num afastamento em relação ao pacto narcísico. Ao mesmo tempo, o contrato narcísico estabelece a forma de atuação do conjunto social.

Este arranjo supõe que a atuação ocorrerá, necessariamente, em conjunto, dos elementos constituintes do contrato, de modo vinculado e dependente.

Quando o conjunto cumpre a forma compromissada de atuação, o contrato não corre risco. Entretanto, quando a atuação não se subordina ao vínculo contratado, a manifestação da cisão se torna possível.

Os grupos informais analisados por Mayo, eram constituídos, exclusivamente, de sujeitos que viviam a condição de submissão e, na constituição desses grupos, eles estavam, como grupo, regredindo à condição de pacto narcísico. O caminho dessa regressão iniciou-se nos “excessos narcísicos” que não foi possível negar.

Conforme já dissemos, esses “excessos” estão sempre à espreita de oportunidades para manifestar-se. Entretanto, não há espaço para a sua manifestação na vigência do contrato narcísico, na medida em que este está apoiado numa negatividade que inclui a negação da palavra livre e a negação de que existe negação.

As organizações empresariais são constituídas sobre contratos narcísicos que supõem a existência dessa negatividade extrema. Proponho que, para haver palavra livre e facilitar o reconhecimento de que existe negação, uma possibilidade é constituir o grupo fora do conjunto que compõe o contrato narcísico vigente.

Na vigência do pacto narcísico, portanto no grupo dos iguais que vivem a condição de submissão, é possível liberar os "excessos narcísicos" que não puderam ser negados. Os grupos informais de Mayo foram justamente exemplos desses grupos situados fora do contrato narcísico.

Na vigência do pacto narcísico, os sujeitos do grupo têm oportunidade para expressar os "excessos narcísicos" e a palavra se torna um meio especial dessa expressão, na medida em que pode ser pronunciada livremente.

Podemos dizer que, em termos de processo social, essa palavra está ali onde, em uma condição mais regredida que a do pacto narcísico, poderia estar a violência generalizada.

Em sentido oposto, em uma condição onde esteja vigorando o pacto denegativo, essa palavra está onde se encontra a negatividade, constituindo-se, portanto, como "a palavra que nega".

Entretanto, temos outras possibilidades ainda. Conforme Anzieu (1990, p. 57):

> O desprendimento do grupo relativamente à fantasmática que falseia seu pensamento e sua ação não é uma coisa cômoda. Eu conheço duas vias, sem pretender que não existiriam outras: ou uma personalidade prestigiada – ocupando a função descrita por Freud do Ideal do Ego – revisa as concepções do grupo, que adota, por identificação, essa revisão; ou as pessoas se põem a falar livremente entre si fora da situação coletiva, onde uma fantasmática inconscientemente presente e onipotente as paralisa, a palavra que estava cristalizada circula (é isso o não-diretivismo), e uma nova análise da realidade nasce de suas trocas. [...].

Segundo o pensamento de Anzieu, a palavra transformadora pode surgir pela vontade do líder. Portanto, dentro da vigência do próprio contrato narcísico ou mesmo fora dele. Também pode surgir fora do coletivo. Porém, mesmo assim, em uma intersubjetividade que coloca, lado a lado, pelo menos dois sujeitos.

Quando organizamos os nossos grupos do Projeto União, estávamos fazendo propostas que não se coadunavam com a forma do contrato narcísico vigente. Um novo líder trouxe novas propostas ao grupo.

Talvez tudo seguisse um curso relativamente calmo, se não surgissem reações no grupo dos poderosos. Eles sentiram-se ameaçados por ser possível o cerceamento de seus "excessos narcísicos". Foram então buscar junto ao gerente geral, o apoio que precisavam para impedir esse processo. Agiram também, pressionando os participantes dos grupos, impedindo sua presença livre.

Outro aspecto a considerar, é o comprometimento. Constata-se amiúde, no ambiente empresarial, a existência de referências a comprometimento, vestir a camisa, etc., sempre frases dirigidas aos trabalhadores, no sentido de lembrar-lhes que pertencem a um contexto de subordinação, do individual ao todo. Que exige de seus membros, que permitam à organização "estender seus braços", de modo a englobar a cabeça e o coração dos indivíduos, substituir a roupa dos atores por uma roupa que não representa a individualidade.

Lembro-me de um exemplo de frase que incomodava, que ouvimos por diversas vezes de diretores, gerentes e consultores. Quando falavam sobre comprometimento, esses senhores estabeleciam a comparação entre o "envolvimento" que a galinha tem com a omelete, situação em que ela continua viva, enquanto produz alimento e, o "comprometimento" que o porco (animal) tem com sua transformação em alimento para nós, na situação de morrer para transformar-se em *bacon*. Quando se fala de comprometimento, é esse exemplo que é citado e o envolvimento (mínimo) da galinha, é menosprezado.

Embora este exemplo trouxesse incômodo, pelo seu absurdo, não me incomodava com a perspectiva de apelarmos para ideologias que escondem um real que é negado, modelos que procuram influenciar as pessoas mediante o uso de palavras de ordem que negam a individualidade. Lembro ainda o quanto tais exemplos eram repetidos, embora mais em

palavras que em ações. Esta constatação é relevante, porque demonstra o quanto está presente, nesses lugares, o uso de ideologias para a busca dos objetivos organizacionais.

Voltando à questão da resistência, apresentada pelos nove grupos em sua fase inicial, coloco outras particularidades.

A primeira delas é que os três grupos originais sofreram alterações em seus componentes. Anteriormente, a coordenação desses três grupos cabia a mim, mas essa tarefa foi transferida, em cada um dos casos, a dois gerentes. Além disso, alguns participantes desses grupos foram indicados para outros grupos; tratava-se de uma forma de transferir cultura grupal. Outra particularidade foi que esses mesmos grupos receberam novos participantes. Enfim, os três grupos originais foram descaracterizados e, as pessoas que deles saíram para se engajarem em outros grupos, perderam alguma coisa de seus vínculos originais.

Trabalhávamos os vínculos, mas esquecemos deles, quando foi necessário adotar uma estratégia de difusão de uma cultura.

Finalmente, a estratégia adotada não considerou a importância do luto decorrente desta perda e, portanto, que era necessário trabalharmos essa passagem nos grupos.

Outro ponto que deve merecer consideração especial é a transferência colocada sobre o coordenador, por indivíduos desses três grupos originais. Embora a transferência não fosse trabalhada nos grupos, sua existência influenciou no andamento das atividades.

No papel de coordenador / líder dos três grupos originais, eu me tornara depositário de conteúdos relacionados com o Ideal de Ego, a esperança em um futuro, a perspectiva de uma nova forma de relação institucional, a esperança de um resgate de valências perdidas. De certa forma, podemos dizer que me cabia cumprir a função de herói mítico.

Entretanto, quando deixei de coordenador os grupos, a minha atuação foi a do analista de grupos que transfere o grupo para terceiros, abandonando-o, deixando-o sem seu objeto bom. Uma agravante que devemos considerar, é que esses terceiros (os gerentes coordenadores),

podiam apresentar-se dissociados da ideologia que presidia a existência desses três grupos. Aliás, estes gerentes coordenadores representavam justamente o poder oposto.

Anzieu, ao discutir o tema da ilusão grupal, apresenta três condições para esta (1990, p. 73-74):

> A primeira condição da ilusão grupal é, então, a clivagem da transferência. Para que o grupo possa se tornar o seio bom introjetado, é preciso que ache um objeto mau sobre o qual a transferência negativa clivada seja projetada.
> A segunda condição reside numa ideologia igualitária.
> Um terceiro traço comum [...]: a ilusão grupal é a negação dos fantasmas originários.. Sabe-se, [...], que os fantasmas originários estão relacionados às três fases do ciclo da sexualidade: fantasias de sedução, que explicam o despertar do desejo e a espera do prazer; fantasias de castração, que explicam a diferença dos sexos; fantasias da cena dita primária ou originária, que explicam a origem das crianças. Entretanto, a ilusão grupal também é um fantasma.

Acredito que a transferência negativa clivada, produzida nos grupos, pôde ser depositada sobre o objeto mau, os gerentes coordenadores e, eventualmente, sobre um outro objeto mau, representado pelo coordenador geral, na condição de analista que abandonou o grupo. Ainda, que a possível dificuldade em dar continuidade à ideologia da união, por parte de gerentes coordenadores, que estariam reproduzindo seu modelo tradicional de dominantes, pôde ter sido fator importante para serem depositários da transferência negativa.

Também devemos considerar a recusa em aceitar a ilusão grupal, na medida em que a promessa relacionada com um Ideal de Ego, se mostrava um engodo, devido à persistência da presença dos objetos maus sem uma contraparte, desejada, de objetos bons.

Podemos, assim, chegar a uma boa compreensão sobre uma parte dos fatores que contribuíram para a formação das resistências nos nove novos grupos que se seguiram aos três originais: o abandono por parte do analista líder e sua substituição por terceiros.

Nesta Fase 3, que discutimos agora, temos também a formação dos grupos de gerentes de seção/centro coordenadores, depois dos gerentes de seção/centro que não coordenavam e, finalmente, do conjunto de gerentes de seção/centro. Reconheço que a minha atuação, nestes grupos de gerentes, pode ser vista como a do bombeiro que vai apagar o fogo; um fogo que

foi provocado porque ele mesmo passou a sua atividade a outra pessoa, que não recebera a preparação adequada para executá-la.

Efetivamente, havíamos providenciado uma preparação mínima dos gerentes que seriam coordenadores, envolvendo os aspectos de teoria e experimentação. Mantínhamos o propósito de complementar essa formação mediante a realização das reuniões de supervisão ao término dos encontros de grupo, o que fazia parte do projeto.

Eles deviam cumprir um papel que fora cumprido antes por mim, sentiam-se cobrados por isso, precisavam enfrentar as resistências dos grupos, não estavam preparados e, foram conduzidos a negar que não estavam preparados. Na função de gerentes, era esperado deles, que soubessem liderar os grupos.

A negação da falta de preparo para lidar com reuniões de pessoas, fica evidente no fato de que esses gerentes compareceram a poucas reuniões de supervisão. Podemos supor que não se justificaria ante os demais gerentes e, mesmo não-gerentes, que um indivíduo ocupando cargo gerencial, precisasse buscar orientações para coordenar reuniões. Aliás, lembro que no ambiente organizacional, o desconhecimento não costuma ser exposto, sob risco de perder-se o prestígio.

Lembro também que, para o leigo, a tarefa de liderar uma reunião não é vista como algo complexo. Quando muito, apresenta algum grau de dificuldade.

Quando realizamos as reuniões de grupo para “trabalhar” as questões que foram trazidas pelos gerentes que coordenavam os grupos, ficou evidente que eles se sentiam ameaçados e confrontados pelos demais gerentes. Eles mesmos sugeriram, quando desse trabalho, que os demais gerentes também participassem de um trabalho de grupo equivalente, para que pudessem compreender o processo e os papéis que os gerentes coordenadores desempenhavam. Também solicitaram que fossem abolidas as reuniões de supervisão.

Os gerentes que não coordenavam grupos foram introduzidos no processo mediante a realização de um encontro, durante o qual "trabalhamos" os aspectos que os incomodavam, todos referidos ao sentimento de exclusão.

Outro encontro, desta vez conjunto dos gerentes coordenadores e não-coordenadores, foi realizado. Nele, "trabalhamos" a coesão do grupo de gerentes.

Os gerentes selecionados para participar do projeto eram vistos pelos demais gerentes como favorecidos e, ao mesmo tempo, eram cobrados por eles, na medida em que não conseguiam cumprir a contento a tarefa que lhes fora delegada. Por outro lado, os gerentes que não coordenavam grupos eram vistos pelos coordenadores como sendo menos preparados.

Podemos verificar que, quando atuamos em Psicologia Institucional com uma classe social e, ao mesmo tempo, deixamos fora uma parcela das pessoas dessa mesma classe, como fizemos com os gerentes, interferimos nessa parte do conjunto, afirmando que ela tem duas partes. Entretanto, o contrato narcísico está lá dizendo que o conjunto é único. Isto cria problemas dentro da classe.

Por outro lado, quando separamos em dois o conjunto que contém duas classes sociais, mantendo íntegras cada uma das duas classes, respeitando o que está pactuado no campo da negatividade, as reações se apresentam em outro nível, pois o pacto já tem estipuladas suas regras de hierarquia.

6.4. Fase 4 – descrição das ocorrências

Na mesma época, o coordenador geral realizou uma intervenção em cada grupo, provocando nas pessoas, gerentes e não-gerentes, uma reflexão quanto a seus objetivos, existência do

grupo e a oportunidade. Também sobre a necessidade de cumprir regras de funcionamento grupal. Em decorrência ocorreu a exclusão daqueles que não apresentavam maior interesse em participar, como também daqueles que vinham apresentando comportamentos ou atitudes de omissão. Esta exclusão atingiu 5% dos participantes.

Após a intervenção nos nove grupos e os encontros de grupo com os gerentes de seção/centro, que relatamos quando apresentamos a Fase 3, todos os grupos passaram a apresentar-se organizados. Conseguiram definir os problemas operacionais que deviam ser resolvidos, passaram a tratá-los objetivamente e o clima grupal se tornou mais espontâneo; falhas e erros nos processos foram surgindo nos relatos.

Posteriormente, o projeto foi ampliado com a formação de outros grupos, menores que os anteriores, que comportavam aproximadamente dez pessoas, coordenados cada um deles pelo seu respectivo gerente de seção/centro. Deste modo, incluímos no projeto os demais gerentes de seção/centro, aqueles que não estavam coordenando os nove grupos maiores, embora de acordo com outro modelo, um modelo em que os participantes eram todos subordinados ao gerente coordenador e este coordenava o grupo sozinho, sem a colaboração de outro gerente. Estas reuniões eram realizadas na própria sala de trabalho dessas equipes.

Esta ampliação do programa aumentou, substancialmente, a sua abrangência. Passamos a ter, simultaneamente, muitas atividades relacionadas ao Projeto União.

O que diferenciava este estágio, é que o coordenador geral visitava periodicamente essas unidades, para acompanhar o desenvolvimento das atividades.

Os gerentes de seção/centro que anteriormente estavam marginalizados do projeto, foram nele incluídos. Isto foi importante, pois nas vezes em que nos perguntaram sobre sua possível inclusão, respondemos afirmativamente. Estávamos “consertando” o Projeto União.

Não foi possível assegurar, para esses grupos menores, a técnica não-diretiva preconizada originalmente. Porém, conseguimos que os gerentes de seção/centro adotassem o hábito de se

reunirem com pessoas de suas equipes, criando canais de comunicação que não existiam antes, por razões que podem estar relacionadas a questões de poder/saber.

Voltando aos nove grupos maiores que eram coordenados pelos dezoito gerentes escolhidos originalmente, acreditamos que a técnica não-diretiva tenha sido aplicada em grau razoável, embora tenhamos obtido relatos de eventuais intervenções autoritárias.

6.4.1. Fase 4 - análise

A intervenção realizada por mim, nos nove grupos, quando procuramos recolocar o Projeto União em seu objetivo, foi fundamental para que este passasse a apresentar um desenvolvimento adequado ao que era esperado por nós.

Esperávamos que nos grupos os participantes conseguissem encontrar espaço para manifestar seu conhecimento e, ao mesmo tempo, aprender com o debate provocado por relatos e experiências. Pretendíamos obter desenvolvimento organizacional a partir da participação mais efetiva dessas pessoas no tratamento de problemas. Mediante seu engajamento nessa condição grupal.

Avaliando exclusivamente o aspecto formal, a única perda que tivemos a partir de então, quanto ao que havia sido planejado, foi representada pela não realização das reuniões de supervisão. Nos encontros de grupo com os gerentes, estes haviam manifestado seu desconforto com tais reuniões. Nós havíamos concordado em suprimi-las. Lembro que elas já não ocorriam de fato.

Precisamos analisar agora, essa intervenção nos nove grupos, para buscar a compreensão de sua eficácia, assim como detectar os pontos que permaneceram como falhos.

Um primeiro fator a considerar, é que os gerentes coordenadores haviam participado dos grupos de gerentes a que aludimos anteriormente. Como resultado, estavam mais engajados no processo dos grupos. Os aspectos relacionados com insegurança e paranóia quanto a uma possível avaliação de seu desempenho, haviam sido "trabalhados" nos grupos de gerentes. Também as suas expectativas. Isto pode ter-lhes propiciado uma certa tranqüilidade. Além disso, procuramos recolocar o campo da ideologia, enfatizando a união que devia implicar os gerentes com os grupos. Valorizamos a importância do trabalho conjunto em busca de mudanças fundamentadas no resgate das contribuições dos não-gerentes, convidados a contribuir com seu conhecimento, experiência e propostas.

Outro fator importante a considerar é o "retorno" do coordenador geral aos grupos, uma só vez sim, mas de certo modo, suficiente. Isto indicou que estava presente, mesmo na distância. Nessas intervenções pude ocupar um lugar que estava "vago", na medida em que os gerentes coordenadores não o haviam "ocupado".

A minha fala, nesses momentos, foi a do líder que carrega consigo o mito. Que porta a ideologia que fundamenta o projeto. Era a fala do ideal e de um futuro. Era, também, o objeto idealizado que retornava, colocando-se disponível para aqueles que temeram por sua perda definitiva.

Creio que os fatores decisivos para essa mudança nos grupos, devem ser buscados no campo transferencial. Com meu "retorno" aos grupos, foi possibilitado o depósito de uma transferência positiva sobre um objeto bom. O meu, "afastamento" anterior deve ter provocado o sentimento de perda desse objeto que, nesse novo tempo, terá sido recuperado. Também, um posicionamento menos autoritário dos gerentes coordenadores, assim como, seu engajamento na ideologia que presidia o projeto, terão sido importantes. Foram mudanças decorrente de novas posturas, que puderam adotar a partir dos encontros de grupo realizados

com os grupos exclusivos de gerentes. Isto terá possibilitado ao grupo depositar neles uma transferência positiva.

Porém, o que podemos falar a respeito da transferência negativa sobre um objeto mau, que precisa encontrar "lugar" para depósito (Anzieu, 1990)? Acredito que o grupo a depositou sobre outros objetos, que se tornaram maus devido à dinâmica ocorrida nesse tempo, nos grupos. Também, devido ao desenlace a que a situação foi conduzida.

Somente agora, ao rever o caso, tenho a suficiente consciência do processo, para conseguir estabelecer qual foi o destino desse investimento. Anteriormente, na época em que estes acontecimentos se deram, refleti sobre a transferência, porém sempre direcionada somente a mim e aos gerentes coordenadores.

Pensando agora nessa transferência, retorno ao momento da exclusão (voluntária ou imposta pela coordenação geral, conforme o caso), de participantes que não apresentavam maior interesse em permanecer nos grupos.

Os participantes dos grupos foram escolhidos sem consulta. Quando liberamos alguns deles para desistir, lhes concedemos novamente a liberdade para escolher.

Entretanto, houve outros membros, cuja exclusão foi imposta por nós. Isto decorreu de não apresentarem maior engajamento no projeto. Devo reconhecer: não lhes demos essa liberdade.

Mais uma vez, a nossa atuação esteve pautada em atos discricionários, dentro de um projeto cujo título era "União". Penso que poderíamos obter outros resultados coletivos e individuais, se tivéssemos, no momento dessas decisões, escutado essas pessoas; talvez desenvolvendo com elas um trabalho específico. O mesmo poderia ser feito com aqueles que deixaram os grupos voluntariamente.

Não tínhamos disponibilidade suficiente para as individualidades, ou melhor, para a subjetividade. Como o nosso propósito era obter o máximo rendimento dos nove grupos, não

nos permitíamos pensar esses casos. Atuamos de acordo com o que o sistema organizacional costuma fazer: excluímos pessoas sem escutá-las.

Embora engajados em um projeto que tinha a pretensão de contribuir para o desenvolvimento das pessoas, continuávamos priorizando, sem nos darmos conta, o melhor rendimento do projeto. Enfim, o foco no rendimento está sempre lá, dominando o ambiente organizacional, mesmo quando um projeto está voltado ao desenvolvimento das pessoas.

Podemos supor qual foi o destino desse investimento negativo dos grupos. Era necessário encontrar os bodes expiatórios, que pudessem ser referidos como objetos maus, que impediam o desenvolvimento dos grupos. Que mantinham os grupos estacionados, a ponto de ser requerida a "intervenção salvadora". Era necessário encontrar quem recebesse, sobre si, a carga de afetos negativos, que antes havia sido depositada nos gerentes coordenadores e, eventualmente, no coordenador geral. Era necessário excluir alguns participantes, para que o grupo pudesse seguir em direção ao seu destino ideal.

A compreensão sobre o papel do bode expiatório, neste caso, confirma as constatações de Pichon-Rivière. Encontrados os bodes expiatórios, deram a eles a morte, desejada por uns, imposta a outros. Como é dos costumes nas organizações, são selecionados os melhores, "para ser" e os piores, "para não ser".

Os melhores participam dos festins e os piores tornam-se bodes expiatórios, designação esta que se faz necessária para, em um passo seguinte, após a identificação dos culpados, o sistema organizado poder justificar a sua condenação e morte, excluindo-os. Está presente a "higienização" do sistema, para permitir melhorar o rendimento.

Pichon-Rivière (1994, p. 106), afirma a respeito do processo grupal: "A conspiração é uma situação constante e latente em todo grupo social e tende a deslocar o coordenador (que é agente de mudança – bode expiatório). Quando esta conspiração se elabora, o grupo – no aqui e agora da tarefa – é um grupo frágil".

Efetivamente, antes da intervenção que realizei nos nove grupos, estes se apresentavam frágeis. Os gerentes coordenadores também receberam o papel de bodes expiatórios, objetos maus.

Ainda, (PICHON-RIVIÈRE, 1994, p. 106):

> [...] o primeiro período está configurado sobre a base de uma conspiração, que tende a *imobilizar ainda mais a estrutura pré-existente* e a defender-se de toda mudança.

Continuando,

> Este primeiro período, que chamamos de *pré-tarefa*, caracteriza-se pela apelação a todos os mecanismos de cisão, com uma instrumentação das técnicas da posição esquizoparanóide, dissociando o sentir, o pensar e a ação. É nesse momento que o coordenador ou terapeuta deverá conduzir o grupo à análise sistemática dos fatores que impedem a penetração no segundo período, que é o da elaboração da tarefa.

Efetivamente foi depois dessa intervenção, que os grupos conseguiram sair de sua "paralisia" e dedicar-se à elaboração da tarefa proposta, que foi recolocada durante essa própria intervenção. Saíram da fase de pré-tarefa.

Ao mesmo tempo em que excluímos os nossos bodes expiatórios, ou melhor, os objetos maus, em um processo de "projeção" que "colocou fora a nossa parte má da grupalidade", procuramos, por outro caminho, "introjetar partes boas", trazendo para o Projeto União outras pessoas.

Ampliamos o número de grupos, incluindo todos os gerentes e antes não participavam. Eles passaram a formar grupos menores em suas unidades organizacionais setoriais. Estes gerentes haviam passado pelos grupos de formação de gerentes, sobre os quais falamos anteriormente. Portanto, "tinham-se tornado bons".

Neste momento, irrompe uma constatação inquietante. Os objetos maus que foram projetados, excluídos, eram todos não-gerentes, enquanto que entre os objetos tornados bons, que foram incluídos, tínhamos gerentes e não-gerentes. Com os gerentes foram incluídas pessoas da classe dos não-gerentes, que formaram esses grupos menores, liderados por eles. Porém, não tenho como negar: alguns desses gerentes foram incluídos no projeto pela simples condição

de serem gerentes. Era necessário, estrategicamente, incluí-los. Para os não-gerentes, as escolhas seguiram o tradicional critério de seleção dos "melhores".

Mesmo assim, consideramos que a providência adotada, de ampliação do projeto para permitir a inclusão de todos os gerentes de seção/centro, foi importante para o futuro de nossa proposta.

Significou uma sutura sobre o corte da cisão e o retorno de uma "parte perdida" do contrato narcísico. Com esta providência, atuamos "consertando o projeto", pois reduzíamos a distância entre gerentes marginalizados e participantes do projeto.

Vemos que, mesmo quando estão envolvidas pessoas e temos o foco em seu desenvolvimento, as organizações priorizam as estratégias. O problema é que são estratégias que sempre privilegiam o melhor rendimento de um projeto ou atividade ou, então, que evitam dificuldades dentro do grupo dos que detêm poder.

6.5. Fase 5 – descrição das ocorrências

Um passo importante neste processo ocorreu quando introduzimos a realização de seminários de apresentação dos trabalhos em andamento; que contavam com a presença dos participantes de todos os grupos, gerentes, supervisores e colaboradores. Nestes eventos, os grupos procuravam valorizar o que estava sendo desenvolvido. Isto servia como estímulo.

6.5.1. Fase 5 – análise

Tratava-se de atender ao objetivo de divulgar as atividades dos grupos. Entretanto, devemos reconhecer que existia outro objetivo mais importante: era de permitir aos participantes dos grupos o acesso a um palco, onde pudessem ter a sua criação valorizada.

Estávamos dando espaço para o fortalecimento dos vínculos, na medida em que as pessoas puderam sentir-se participantes "visíveis" de um projeto maior. Passaram a ocupar no coletivo, um lugar que não estava reservado anteriormente a elas. Um lugar do qual haviam aberto mão, quando da formação do contrato narcísico; que dessa forma surgia como um "há mais" que não havia sido acordado.

Existe um "perigo" a rondar as intervenções que provocam estados de gratificação tão marcados nos grupos que vivem a condição de submissão. Fernandes (1994b, p. 83) traz este aspecto:

> A análise que Basaglia faz da instituição psiquiátrica desemboca na consideração de que o novo psiquiatra social, o psicoterapeuta, o assistente social, o psicólogo da indústria, o sociólogo da empresa (para citar só alguns) são os novos administradores da violência no poder, na medida em que, atenuando os atritos, dobrando as resistências, resolvendo os conflitos provocados por suas instituições, limitam-se a consentir, com sua ação técnica aparentemente reparadora e não-violenta, que se perpetue a violência global. Cumprem em última análise, com uma tarefa adaptativa, no pior sentido.

A mesma autora complementa as colocações de Pichon-Rivière, sobre os grupos operativos. Segundo ela (1994b, p. 83),

> Entendemos que a proposta de Pichon, ao contrário do acima exposto, 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 nosso projeto não estivesse fundamentado no modelo dos grupos operativos, chegamos a incluir, ao mesmo tempo, condições de *action research*, típicas dos grupos operativos e, atividades que configuram uma certa ênfase nos aspectos narcísicos da criação.

Dos grupos operativos os nossos grupos traziam as seguintes características: o foco em uma tarefa, a definição de um projeto, na fase de formação do grupo, a resolução dos emergentes que caracterizam a pré-tarefa. Porém, em outro sentido, estivemos valorizando o "lado vitrine", o espetáculo, com os seminários de apresentação dos trabalhos em andamento.

No ambiente organizacional, a publicidade, o marketing pessoal, é valorizada. Os atores estão em busca de remuneração, mas, também, de status e outras gratificações e realizações (MASLOW, 1954). Nós sabíamos disso. Quando instados a criar essa possibilidade, o fizemos.

Ao mesmo tempo em que a nossa atuação focalizava a criação, pelos participantes, dos recursos técnicos que levassem à transformação das relações, estávamos também, atuando de acordo com aquilo que Basaglia criticava, ao buscarmos formas de atenuar os conflitos.

Devemos notar que, de modo geral, as pessoas gostam desse tipo de evento (seminários de apresentação de casos de sucesso), quando são elas que podem se apresentar como "vencedoras". Sabemos da importância do prestígio para a constituição da auto-imagem. Esses seminários vinham de encontro ao atendimento dessa necessidade.

No campo da gestão é dito que os trabalhadores buscam reconhecimento. Maslow falava de necessidades de estima (situadas em 4º. lugar em sua escala hierarquizada), logo depois das de pertencer/amor.

Os participantes do Projeto União, que já pertenciam desde antes a um conjunto organizado, passaram, com o projeto, a ter reforçado seu pertencimento a um coletivo. Porém, com os seminários de apresentação, puderam receber o reconhecimento. Este atua reforçando o sentimento de estar sendo aceito. Supomos que este processo poderia estar atuando como reforçador da auto-estima.

Trago novamente o pensamento de Pichon-Rivière, em Fernandes (1994a, p. 290):

> [...] Seu pensamento procura recuperar as determinações que constituem a subjetividade, reconhecendo sua "base natural" biológica, mas enfatizando, que as formas iniciais do desenvolvimento humano devem situar a natureza da trama histórica e social, dando contribuição a uma linha de investigação

> aberta pela Teoria Crítica no que diz respeito à relação indivíduo-totalidade.
> Nela, o homem configurar-se-ia numa atividade transformadora, numa relação de reciprocidade dialética, modificadora de si e do mundo, relação cujo motor é a "necessidade". A ação, a práxis, a atividade criadora são entendidas como fundadoras da subjetividade.
> Conjugando essa perspectiva, a Psicologia Social proposta por Pichon-Rivière torna-se específica: ela é intersubjetiva, analisa o interjogo dos sujeitos por meio de um interacionismo que não desdenha a análise do acontecer intra-subjetivo e a eficácia dos processos inconscientes.

Pichon-Rivière pensa a rede vincular para abordar o sujeito psicológico; neste sentido, ele é produzido dentro de uma práxis. "Nele não há nada que não seja a resultante da interação entre indivíduo, grupos e classes" (Pichon-Rivière, 1986, apud FERNANDES, 1994 a , p. 291).

Esse pensador retoma o conceito de necessidade, como experimentada pelo sujeito, enviando-o ao mundo externo em busca de gratificação (FERNANDES, 1994a).

Os seminários atendem, no aspecto formal, à busca pelo sujeito, por gratificação de necessidades, dentro de uma rede vincular.

Embora o reforço da auto-estima possa ser visto como positivo para o bem-estar das pessoas, cabe o questionamento sobre o que fizemos.

Os trabalhadores puderam obter gratificações narcísicas, relacionadas com o reconhecimento de sua competência, por parte de quem detém o poder. Isto porque era do interesse deles obter esse reconhecimento, como forma de compensação por tudo o que lhes era negado. Buscavam prestígio. Também devemos considerar que era de interesse dos gerentes oferecer esse reconhecimento, como contraparte ao que era negado a esses trabalhadores. Mesmo gerentes contrários ao Projeto União, se envolveram positivamente na viabilização destes eventos.

Eventos que têm o objetivo de enaltecer a competência, exploram o narcisismo. Também estão submetidos à ideologia que valoriza a competência, como contraponto a tudo que possa ser considerado inadequado ou incompetente. O profissional da Psicologia, ao promovê-los, poderá estar colocando em um patamar elevado os interesses contrários ao que seria saudável

ao psiquismo. Estará valorizando, na vigência do contrato narcísico, a negação da diferença entre as partes que firmaram esse contrato.

Portanto, a crítica que podemos fazer à nossa atuação ao promovermos os seminários, não deve ser colocada sobre a realização dos eventos em si, mas à nossa indisponibilidade em "trabalhar" as representações envolvidas, interpretando o processo.

Ao deixarmos de propor a interpretação do processo, estávamos reforçando junto a todos os participantes, não-gerentes, mas gerentes também, que o objetivo máximo do projeto estava sendo atingido, ali, no palco e nas palmas.

Não estávamos descortinando o processo que deveria seguir-se a esse ápice, o qual adquiria o status de limite. O prestígio tornou-se o objetivo máximo a alcançar. A sua representação poderia atuar como uma chave, capaz de abrir novas possibilidades de realização pessoal.

É devido a essa condição, que os gerentes contrários ao projeto puderam sentir-se à vontade na realização dos seminários. Estava sendo falada a língua deles, a língua do narcisismo, que nada resgata da negatividade e, pelo contrário, cumpre, dentro do contrato narcísico, uma possibilidade ali colocada para manter a "harmonia".

Fica claro que eles negavam a palavra aos não-gerentes, mas não negavam o prestígio. Portanto, o prestígio que cumpre uma função de acalmar, apaziguar e limitar. Não se trata do prestígio adquirido em função do poder de reflexão crítica.

6.6. Fase 6 – descrição das ocorrências

Nesta fase apresentamos um arrazoado de comentários, que incluímos na época, na monografia de conclusão do curso de psicologia e, no *case* publicado na revista Case Studies (ANEXO A).

As pessoas que não tinham oportunidade para colocar suas falas, que não eram ouvidas, que não tinham oportunidade para desenvolver-se criticamente quanto à análise de suas tarefas, que precisavam defender-se de sua insegurança com discursos e comportamentos defensivos, passaram a estar, como diriam os adeptos do movimento de relações humanas, motivadas.

O fato que se destaca no Projeto União, é que foi dada oportunidade para manifestação. No grupo. Do valor individual de cada participante, oportunidade para demonstrar conhecimento sobre a tarefa e, de contribuir na reformulação de tarefas e processos.

Percebia-se nas pessoas que participaram, um estado de espírito diferente do que prevalecia anteriormente, caracterizado por maior satisfação ou, menor insatisfação, assim como sua maior autoconfiança. Os resultados operacionais foram influenciados, de forma positiva, pelo "clima" gerado no ambiente.

Outro aspecto a enfatizar, refere-se às manifestações que ocorriam fora do ambiente das reuniões de grupo.

Passaram a ser habituais certas manifestações de não-gerentes, que procuravam conversar com o coordenador geral do projeto, quando o encontravam nos corredores e pátios da empresa. Muitas vezes essas pessoas procuraram agradecer a oportunidade e outras vezes fizeram elogios ao processo. Algumas dessas pessoas apresentavam-se emocionadas, com os olhos lacrimejantes, falando de sentir-se valorizadas, reconhecidas ou outros termos equivalentes.

Consideramos importante ressaltar que, nesse processo, diversas pessoas apresentaram crescimento em potenciais, que podemos relacionar com o conceito de liderança. Outras buscaram maior aproximação em relação ao corpo gerencial, para debater problemas. O

debate sobre problemas operacionais tornou-se mais abrangente e percebemos um ambiente menos tenso entre os operadores e gerentes de seção/centro.

Por outro lado, nas reuniões periódicas entre o gerente geral e os gerentes de divisão/distrito, houve diversos momentos em que alguns gerentes questionaram a realização do projeto, apontado como fator desviante das tarefas esperadas das pessoas. Este aspecto merece destaque, pois apesar da discordância do gerente geral quanto a isso, diversos gerentes continuaram a usar esse argumento, como impeditivo ao desenvolvimento de um projeto de tal magnitude.

Alguns gerentes tiveram grande dificuldade para suportar a condição de ouvir, de fato, as pessoas que não eram gerentes. Era-lhes difícil reconhecer conhecimento e valor nas outras pessoas. Era-lhes, também, difícil lidar com questões de poder em geral. Foi ouvida mais de uma vez a seguinte frase: "gerente é pago para pensar e trabalhador para fazer" ou então, outras equivalentes.

Apesar do sucesso representado pelo trabalho produtivo dos grupos e, por um visível "clima organizacional melhorado", permaneceu presente, até o fim do projeto, um velado discurso contrário por parte de alguns gerentes de distrito/divisão e de seção/centro. Também foram percebidas ações que procuravam desmerecer o Projeto União e valorizar outros projetos criados por esses gerentes.

Acreditamos também, que a posição de poder privilegiada, do coordenador do projeto, teve forte influência. Assim como era visível a confiança dos trabalhadores em geral, quanto ao sucesso do projeto, eram, também, visíveis os temores, as manifestações de omissão e a competição, manifestadas por alguns gerentes em relação ao coordenador geral.

Consideramos também, que o engajamento no processo, por parte de alguns gerentes de seção/centro, não deixa de ser decorrente de ser necessário dar apoio a quem detém o poder, ou da fantasia de perder prestígio, na hipótese de não colaborar.

Tanto o temor do fracasso, detectado em alguns gerentes, assim como o sentimento de sentir-se excluído, detectado naqueles que não estiveram entre os escolhidos para coordenar, foram, em grande parte, sentimentos decorrentes dessa relação de poder.

Por outro lado, a adesão ao processo das pessoas que não exerciam supervisão ou ocupavam cargos de chefia abaixo do nível gerencial, pode ter sido facilitada, por poderem acreditar nas possibilidades do que era proposto, uma vez que estava sendo conduzido por uma autoridade maior.

6.6.1. Fase 6 – análise

As reações de muitos gerentes, contrários ao projeto, podem ter parte de sua razão de ser em um conflito de poder, que antecede a existência do próprio projeto.

O coordenador geral do projeto era empregado e, também, componente do quadro gerencial. Ele também substituía o gerente geral, quando de suas ausências. Temos, nessa condição, um conflito que se apresenta entre os "irmãos no grupo", na disputa por uma posição privilegiada junto ao chefe?

Conforme as palavras de Bleger (1992), o psicólogo que atua em Psicologia Institucional, não deve pertencer ao quadro de empregados na empresa, para evitar o risco de perda da isenção durante a intervenção.

Em função das ocorrências deste caso, acreditamos que devamos incluir uma razão adicional entre as apontadas por Bleger, para justificar que é necessário, ao psicólogo, ser externo aos quadros da empresa. Proponho o seguinte: "para evitar o risco de perda da isenção durante a

intervenção e também, para evitar transformar um projeto de intervenção, em um conflito de poder".

O acesso ao uso da palavra, que transforma em heróis da transformação, àqueles que não pertencem à classe que detém o poder, constituiu a marca fundamental do Projeto União. Uma palavra que representa o saber e, como decorrência, o poder de mudar, transformar e criar.

As manifestações de satisfação dos não-gerentes, que relatamos anteriormente, referem-se ao poder adquirido de usar essa palavra e, a partir dela, exercer esse poder que torna o conjunto capaz de sair da repetição. Uma repetição que prevalecia, até então, fundamentada na recusa da classe "superior". Sua recusa em perder seu lugar dentro do coletivo, dentro do contrato narcísico.

Essas manifestações de satisfação relacionavam-se, também, com a perspectiva de adquirir prestígio. Embora fundamental, não bastava a eles ter o acesso à palavra. Era necessário, também, que isto fosse reconhecido por aqueles que centralizavam esse poder. Era importante também, que dentro do próprio grupo, todos reconhecessem esse poder, uns em relação aos outros.

A transferência positiva sobre o objeto bom explica, também, as manifestações de emoção que recebemos e testemunhamos. O oferecimento de objetos bons, onde eram encontrados objetos maus (gerentes), permitiu ao grupo que não detinha poder, encontrar uma "ponte" que intermediasse seu acesso a elementos que, até então, deviam ser mantidos no campo da negação.

Funcionamos, os coordenadores de grupo e o coordenador geral, como objetos intermediários, na construção de novas bases para o contrato narcísico.

6.7. Fase 7 – descrição das ocorrências

Passados dois anos e alguns meses, desde o início do projeto, o gerente geral e o autor, foram transferidos para outras atividades, o que constituía um processo normal de *job rotation.* Depois de mais alguns meses, o projeto foi extinto, por decisão do novo gerente geral, que exercia anteriormente uma das funções de gerente de distrito. Este gerente desenvolvera, durante a vigência do Projeto União, um projeto próprio de qualidade total, no âmbito de sua unidade organizacional, o que era incentivado pela empresa.

Eu já não podia mais interferir no projeto. Ficava sabendo de dificuldades referidas à falta de apoio do novo gerente geral. Também, a respeito do desânimo, dos grupos ou de alguns participantes.

Em determinado dia, o novo gerente geral informou-me que iria encerrar o Projeto União. Os motivos com os quais justificou a sua decisão, já não lembro em detalhes. Porém, não importam para nós nesta análise; foram alegações que estavam relacionadas com as suas prioridades na gestão da Região de Operações e com a própria decadência do projeto, que foi acontecendo a partir de minha saída, decadência acelerada com a substituição do gerente geral da Região de Operações.

6.7.1. Fase 7 - análise

O encerramento do Projeto União deveu-se a uma decisão unilateral, de uma pessoa que usou sua prerrogativa de gerente geral da unidade organizacional, para fazê-lo. Em um contexto

organizacional, a maior autoridade em uma área de trabalho detém poder para criar e eliminar. Poder de vida e morte – Eros e Tânatos.

Enriquez (1997) propõe que, na análise organizacional, é necessário dar espaço a uma "instância individual". Devemos ressaltar que nós, o antigo gerente geral e eu estávamos tentando ocupar o lugar de "criadores da história" (ENRIQUEZ, 1997, p 110-113).

Buscávamos uma transformação suficientemente profunda. Nesse propósito, estávamos afrontando os indivíduos que não aceitavam transformações, porque estas desestruturam os pactos que organizam as relações, vigentes no conjunto organizado.

Ao abordar as possibilidades de indivíduos atuarem, no sentido de realizar mudanças, ao discutir os conceitos de indivíduos heterônomos e autônomos, Enriquez (1997, p. 110) coloca:

> Não entendo por criador da história forçosamente a necessidade de as pessoas se colocarem ao nível do desenvolvimento histórico. Tal pode ser o caso, mas é possível ser criador da história sustentando uma *posição exata* nos próprios lugares de seu trabalho e de seus investimentos e tendo o sentimento de ser simplesmente aquele que deseja outros modos de organização ou que quer erguer o véu sobre a significação de certas instituições.

Nosso projeto foi forte enquanto lá estivemos. A força desse projeto tinha sua fonte de energia e poder em nossa presença. Quando saímos de lá, entregamos o poder de criar e eliminar, aos que nos substituíram. Aqueles que temiam a desestruturação dos pactos e do contrato narcísico, puderam recolocar a organização na condição que prevalecia antes do Projeto União.

Não importa, neste momento, buscar o entendimento da decisão tomada, a partir da identificação do tipo de personalidade do novo gerente geral. O que precisamos verificar é se têm valor os resultados do Projeto União, em termos de contribuição para os indivíduos que dele participaram.

O criador da história precisa ter disponível o tempo necessário para a maturação de suas propostas de transformação, sob o risco de prometer e provocar esperança com a perspectiva

de dar a cada um, em um conjunto social, uma parte de seu Ideal de Ego e, depois, “puxar os tapetes” de cada participante.

Deixá-los sem os seus objetos e continentes, onde possam depositar suas projeções, atua como uma abertura de espaços para a decepção, a descrença, a frustração e a angústia. Permite o retorno da frase: “Eu sabia”, “Não adianta” e equivalentes.

A responsabilidade para com os grupos e indivíduos precisa ser colocada na análise. Entretanto, a responsabilidade para com a empresa, neste caso, é fator irrelevante, na medida em que ela, a empresa, na pessoa de seu representante legal, com toda a autoridade que lhe é conferida, faz o que quer fazer, sem medir as conseqüências de seus atos sobre as pessoas, sempre em segundo plano, sempre naquele jogo de movimentar-se entre o imaginário motor e o enganador.

Havia terminado o tempo do imaginário motor; era hora de retornar o enganador. Para tanto, era necessário “matar” a fonte ideológica do imaginário motor, “matar” o Projeto União.

Foi feita violência psicológica, não contra um indivíduo ou um pequeno grupo, como se faz tão amiúde no mundo empresarial de nossos tempos, mas contra um conjunto de centenas de trabalhadores, dezenas de grupos. Foram sendo relegados, gradativamente, a um abandono, um descaso, um desvio do olhar, até que a perda da motivação justificou a necessidade de eliminar, justamente por haver decaído.

Considero esta ação semelhante aos procedimentos adotados por pessoas de poder, que utilizam práticas de violência psicológica, para excluir, socialmente, as pessoas que elas mesmas querem apresentar como incompetentes, “fracas” ou desmotivadas. Abandonam-nas e, depois que decaíram, eliminam-nas.

Querendo fazer história, demos história a centenas de pessoas e dezenas de grupos, por um determinado tempo e, querendo opor-se a essa história, outros a encerraram. O ambiente empresarial se presta à manipulação dos trabalhadores, tendo em vista objetivos

organizacionais, que se subordinam a interesses pessoais das pessoas que detêm poder ali dentro. O interesse do acionista determina as diretrizes, os objetivos e as grandes metas. Porém, o cotidiano das pessoas fica dependente das instâncias de poder pessoal, das individualidades.

Existe o propósito de fazer prevalecer os aspectos racionais. Existe um discurso que coloca a razão acima de tudo. Entretanto, esta tem seu motor, também, em componentes que se afastam, um tanto, do campo racional. O não-racional é justificado, mediante o uso de argumentos racionais.

Conforme Enriquez (1997, p. 81), "[...] a organização é o [lugar] das relações de forças cotidianas, das lutas implícitas e das estratégias dos atores".

A organização está apoiada em estruturas, que são defendidas pelos atores que detêm o poder, para dar conta de certas ameaças contra a própria organização. Conforme abordamos anteriormente em Enriquez (1997, p. 85-87), as organizações temem as seguintes ameaças: o informe, representado pela possibilidade da espontaneidade, imprevisibilidade, criação social; as pulsões de morte e as pulsões de vida, que envolvam sentimento; o desconhecido, representado pela incerteza; os outros, porque a elevada competitividade, dentro e fora da organização, coloca sempre o risco representado pelo outro ameaçador; a livre expressão, que torna os desvios possíveis; o pensamento, na medida em que pode questionar os valores.

Ora, o Projeto União trazia, dentro de si, como possíveis, todas estas ameaças. O seu adequado manejo permitia a transformação, de acordo com os limites que havíamos proposto, porém, um manejo indevido, poderia trazer, como resultado, ameaças à organização ou então, como de fato ocorreu, agonia e morte.

A empresa onde estes fatos aconteceram era estatal. Não era buscado o lucro. Buscava-se a eficiência, que era medida através dos resultados dos indicadores operacionais. Estes indicadores representavam, em alguns casos, o grau de satisfação dos usuários do sistema e,

em outros casos, o grau de cumprimento dos padrões esperados para o desempenho, que envolviam variáveis como tempo, quantidade e refugo.

Não havia compromisso com um retorno do investimento para o capitalista. Entretanto, mesmo assim, o Projeto União foi visto como uma ameaça. Lá não estava presente um capitalista, a cobrar o seu quinhão. Não havia maior compromisso com resultados financeiros. Então, se torna fundamental o questionamento sobre as razões, que tornaram ameaçador um projeto que provocava transformação.

Na organização pública, de nossa análise, podiam ocorrer demissões, pois os trabalhadores estavam sujeitos à legislação do vínculo empregatício, previsto em nossa CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. Ocorriam demissões de empregados que apresentavam baixo desempenho ou provocavam danos à organização ou, também, estavam envolvidos com apropriação de bens da empresa, assim como corrupção.

Entretanto, ocorriam situações envolvendo aspectos políticos, que atravessavam esse espaço quando algum empregado, em vias de ser demitido, mantinha vínculo com autoridades externas ou internas à organização, que impediam sua demissão. Lembro-me de diversas demissões de operadores e, lembro que uma ou outra foi revertida, devido a injunções políticas. Não tenho lembrança sobre demissões de gerentes, mesmo daqueles cujas unidades organizacionais apresentavam resultados considerados fracos.

Não havia risco maior, para os gerentes, de perder o emprego. Poderiam sim, perder a função gerencial; esta aumentava a remuneração em algo próximo de 5% ou 10%. Podiam também perder os benefícios inerentes à função gerencial. Podemos citar: a vaga demarcada para estacionar o carro, uma sala de trabalho exclusiva, uma secretária para resolver problemas de interação e a autoridade. Lembro que a perda da função gerencial ocorria, muito mais, devido às movimentações políticas decorrentes de mudanças no plano político, que em decorrência

de alguma avaliação negativa, que pudesse ser feita sobre uma pessoa, na função de ocupante de um cargo desses.

Nas organizações empresariais privadas, onde está presente o interesse capitalista, o corpo gerencial (grupos e indivíduos) tem o compromisso de buscar o maior rendimento e a maior lucratividade possíveis, para atender aos interesses do capitalista. O não cumprimento desse objetivo é motivo para perder o lugar ocupado ou, mais explicitamente, o próprio emprego. Ao mesmo tempo, para não perder o próprio lugar, o gerente pode excluir do sistema (e efetivamente é comum que o faça) os indivíduos que podem atrapalhar o cumprimento do objetivo.

Essas comparações entre as organizações privadas e a nossa estatal são úteis, para a compreensão das razões que atuavam na causa do movimento gerencial, de eliminar o nosso projeto de transformação. Os riscos para os gerentes não vinham daquelas condições que existem no sistema privado.

O novo gerente geral decidiu matar o projeto, sem estar recebendo nenhuma pressão por parte de um acionista. Então, por que ele o fez? Por que ele eliminou o imaginário motor, tal como acontece nas empresas privadas?

O contrato narcísico estabelece o vínculo entre dois ou mais lados, pelo encontro de mais de uma classe, que propõem um convívio, onde ficam estabelecidas a hierarquia, a dominação e a submissão. Os fatores que poderiam impossibilitar esse vínculo ficam depositados no pólo negativo do pacto denegativo. Já os excessos narcísicos, que não há como negar, permanecem ao largo, esperando seu momento de manifestação.

O imaginário motor (ENRIQUEZ, 1997), em sua “encarnação” como Projeto União, ameaçou, não ao capital (ele não estava lá cobrando), mas aos excessos narcísicos de uma classe que detinha o poder no contrato narcísico. Esta constatação permite situar em outro patamar, as questões que são debatidas nos projetos de transformação organizacional.

Já não podemos mais afirmar tranqüilamente que, ao temer a livre expressão, a organização atua no sentido de coibi-la, porque teme a perda do foco no rendimento e na lucratividade. Devemos adicionar outro aspecto. Precisamos trazer para a discussão, as questões de luta de classe, busca de poder, que envolvem as organizações; onde o contrato narcísico estabelece os espaços, os lugares que podem e devem ser ocupados, os benefícios, os status, os direitos, mas, também, os não-direitos, os não-status, os não-benefícios, as restrições, apoiados em um pacto denegativo.

É necessário colocar na análise das organizações, a instância das alianças inconscientes. O contrato narcísico, com o que ele contém e o que não foi capaz de conter. Os pactos denegativos. Os pactos narcísicos. Os excessos narcísicos. A irrupção, na cena, de aspectos inesperados, com a ampliação da cadeia significante do conjunto intersubjetivo.

As pessoas que detêm poder "defendem" as posições que ocupam contra todas as ameaças. Realizam esforços para coibir quaisquer ações, que coloquem em risco essas posições de poder, sejam elas referidas à sua própria individualidade, sejam referidas ao grupo que detém poder.

A palavra livre não ameaça, obrigatoriamente, o capital, nem o rendimento. Isto se transformou em argumento. A palavra livre cria sujeitos capazes de contestar as relações de dominação, estabelecidas nas organizações. Torna possível a ocupação, por um outro, dos espaços de poder. Que estes não estão dispostos a ceder.

É somente nesse momento, em que uma classe venha a perder seus espaços, que o capital estará ameaçado. Mas, lembremos, em nosso caso o capital não estava lá, cobrando. Significa que essa classe age contra a classe dominada, independente de quaisquer imposições do capital. Significa que ela age desse modo, porque quer manter seus privilégios. Não porque lhe é imposto, mesmo considerando que, em uma organização privada, isso pode ser imposto pelo capital.

Perrés (1995) ao analisar aspectos de poder nas instituições, abordou a questão da repetição do discurso do mestre, por parte de seus seguidores. Ele toma como referência, a instituição psicanalítica e a academia, para demonstrar que as gerações se sucedem, sem que haja a formação de um discurso, que venha confrontar o discurso recebido, anteriormente, daqueles que ocuparam, previamente, o lugar do saber.

Em nosso caso, constatamos a prevalência dessa hipótese de Perrés. Os gerentes de distrito/divisão e eram contrários ao projeto, foram repetidos por gerentes de seção/centro. O novo gerente geral, embora não estivesse repetindo o gerente geral anterior, estava a repetir as gerações anteriores de gerentes.

Quando estava afastado da unidade organizacional onde havíamos implantado o Projeto União, vinham a mim as informações sobre o abandono a que o programa estava relegado. Entretanto, eu nada podia fazer, pois qualquer palavra poderia ser considerada ingerência em uma área gerenciada por um outro. Fiquei acompanhando, por relatos esparsos, a lenta agonia do projeto, até a sua morte.

6.8. Fase 8 – descrição das ocorrências

Lá no artigo publicado, que é apresentado no ANEXO A, incluiu-se o resultado de uma pesquisa, realizada junto aos participantes do projeto, que demonstra um grau de satisfação interessante dessas pessoas. Alguns meses após a saída do autor e do gerente geral foram aplicados dois questionários, um para não-gerentes e outro para gerentes.

Nos formulários da pesquisa constou um espaço para comentários, que foi respondido por trinta não-gerentes e sete gerentes de seção coordenadores. Esses comentários são apresentados a seguir. Mantemos a grafia original, com suas falhas:

Comentários dos não-gerentes:

1. "Gostaria de saber mais sobre conceitos de qualidade total".
2. "Maior no. de participantes nas cumbucas".
3. "De muito bom gosto a idéia das reuniões de cumbuca. Poderia ser permanente pra que podessemos tentar em grupo suprir todas as dificuldades da nossa empresa (em todos os aspectos)".
4. "As cumbucas se apresentão como exelente ferramenta de trabalho, porque acima de tudo une as pessóas. E nesse momento precisamos passar o projeto união para prática, pois ainda temos pessóa com ele no papel".
5. "Gostaria que houvesse, um Grupo de Cumbuca mista, em que todas as pessoas envolvidas no CMR[28], CME[29], Agente Serviços e Agente Comercial participacem. Grato".
6. "Não teve ação sobre o que eu gostaria de atuar p/ resolver".
7. "Deve ser considerado: b [Aprendizagem de conceitos sobre Qualidade Total] – ainda a dificuldade de colocação em prática dos conceitos. g [Melhoria de seu estado de espírito] – difícil, tendo em vista conceitos antigos dominando boa parte do corpo gerencial. i [Aumento da confiança em seu valor profissional] – considerar item "g". – Acho que a empresa necessita ser amparada. A formação de grupos com pessoas interessadas, e, necessariamente amparadas, possibilitará grandes mudanças".
8. "Não consigo entender porque não querem resolver os problemas da empresa".

[28] Sigla de Centro de Manutenção de Rede, unidade organizacional em nível de seção.
[29] Sigla de Centro de Manutenção de Equipamentos, unidade organizacional em nível de seção.

9. “As modificações feitas no organograma da empresa alteraram o perfil do distrito, descaracterizando o grupo de cumbuca que eu participei: - Interação entre Manut[30]. De Rede e Distrito, levando-nos a optar pela dissolução do mesmo”.
10. “Houve por parte de alguns componentes, falta de comprometimento, assiduidade e responsabilidade, visto o no. de faltas, porém, por se tratar de um processo inicial, precisamos nos aperfeiçoar”.
11. “Para mim a oportunidade dada pela Região foi muito boa, para não dizer excelente. O espaço aberto para as pessoas falarem e aprender com os outros colegas foi única nos meus dez anos de casa. É muito bom e importante quando se vê, ainda que no começo, um espaço no sentido de se fazer valorização das pessoas, do seus conhecimentos, da sua experiência enquanto pessoa, profissional, gente”.
12. “Os objetivos a serem alcançados a nível de produtividade com qualidade só serão possíveis com o estímulo adequado aos funcionários diretamente envolvidos nos meios de produção; ou seja bem treinados e bem remunerados”.
13. “A participação nas cumbucas de Compartilhados[31] foi otimo para mim como Cabista[32], assim conheci vario companheiro de outras área e conversamos muito sobre o asunto. Esperamos que não pare por ai e segue Enfrente com mais caminho e certeza da vitória”.
14. “Fui muito criticado ao participar da Cumbuca. Diziam que eu fugia do trabalho da seção para esconder-me na Cumbuca. Incluindo o curso do 1º. grau, no 9º. andar”.
15. “As cumbucas foram altamente eficientes na apresentação dos problemas poré, se mostrou altamente ineficaz na solução dos mesmos, como foi no principio preconizado”.

---

[30] Manutenção.
[31] Nome dado a um equipamento que à época apresentava elevada incidência de defeitos.
[32] trabalhador na construção e manutenção de redes de cabos.

16. “As cumbucas do projeto união foram muito saudáveis, no meu entender, em vários aspectos, no processo de trabalho, de conceitos sobre qualidade total, relacionamento, etc. Espero que esse processo continue e que cada vez mais pessoas estejam imbuídas no processo de qualidade total”.
17. “Gostaria de participar de outras cumbucas mais chegada no meu Setor, porque a que participei foi Comercial Compartilhado. Gostaria de participar mais da minha posibilidade porque sou IRLA[33]. Peço obrigado por ter participado”.
18. “Vivemos em dias de profundas e rápidas transformações; as coisas acontcem de maneira tão ligeira, que às vezes ficamos despercebidos dos fatos reais e concretos os quais permitem transformações substanciais na vida humana, chegando até a mutilar o homem, criado à imagem de seu criador, transformando-o em uma triste figura, destituída de todos os bens que Deus criou para colocar a seu serviço. Pareçe que a voz do mundo tem falado mais alto que a voz de Deus, razão pela qual vivemos em maio[34] a transformações radicais, mas infelizmente, para pior. As pessoas estão tão maravilhadas com o desenvolvimento da ciência que se esquecem do conhecimento maior: ‘O TEMOR DO SENHOR É O PRINCÍPIO DO SABER’ ”.
19. “A trajetória do Projeto União traçou um perfil diferente na minha vida profissional, propondo reflexos reais quanto a qualidade da mão-de-obra que, até então, estava fora do alcance visual dos Gerentes. A oportunidade concedida para apresentar alguns MASP’S[35] e a escolha para integrar o V Seminário[36] geraram demonstração de valor profissional até então disseminados por um ex-gerente. É fundamental prosseguir, mas fazendo as pessoas envolvidas se conscientizarem de que a engrenagem é o coletivo, e

[33] instalador/reparador de linhas e aparelhos telefônicos.
[34] Esta referência a maio talvez pudesse ser compreendida na medida em que foi nesse mês que se realizou a pesquisa.
[35] Sigla para mapas de análise e solução de problemas. Trata-se de um método para analisar problemas e encontrar soluções.
[36] Seminário de qualidade e produtividade da empresa.

não tão somente uma única idéia. É preciso que haja um comprometimento de todos e que a condusão da resolução do problema seja equacionada para consenso, evitando-se bater contra idéias boas, não aproveitadas por Gerentes que tendem a abster-se da realidade, que hoje representa a quebra de paradigmas".

20. "Não tenho como avaliar, pois o assunto que foi proposto não tinha nada há ver com minha ocupação na empresa e o mesmo não foi finalizado".
21. "Tinha que acontecer mais vezes".
22. "Foi otimo ter participado".
23. "Nos itens "e", "f", "g", "h" e "i" [37] não houveram mudança após minha participação na cumbuca, ou pormeu relacionamento já ser muito bom ou por não misturar lados profissional e familiar".
24. "Devido a mudanças estruturais na empresa, ficou difícil a conclusão do nosso masp[38] (não concluímos). É necessário um projeto a longo prazo, com chefias contínuas, sem interferências externas".
25. "A nota DEZ é para áqueles que acreditaram e se comprometeram com a proposta do PROJETO UNIÃO. Para esses, sem dúvida alguma, os objetivos foram alcançados".
26. "No item (H) à minha nota foi realmente estrapolada[39]. Propositalmente, afirmando assim, que surgiram efeito positivo junto aos meus familiares cada vês que eu comentava sobre as reuniões".
27. "Não fui consultada para participar fui informada pela minha gerencia. Quando já estava gostando de participar fui excluída da cumbuca e até agora não sei porque. Cumbuca nunca mais. Muito obrigada".
28. "Gostaria que nossas propostas fossem colocadas em prática, na medida do possível".

---

[37]Nesses itens do questionário de pesquisa o respondente colocou a avaliação zero.
[38] Metodologia de análise e solução de problemas.
[39] Melhoria em seu ambiente familiar com avaliação 20.

29. “Percebi em todo este processo existem pessoas que pregam muito a qualidade, porém não praticam a qualidade a qual se verifica nas pequenas ações, nas coisas simples”.
30. “A minha opinião é que os gerentes nem sempre concordam com nossas ideias mesmo sabendo que elas podem dar certo. Exemplo do nosso item – defeito de compartilhados deveria ser removido por pessoas que estão habituadas a trabalhar com os mesmos”.

Comentários dos gerentes:

1. “É necessário definir, com clareza. Para os Coordenadores e para o grupo qual é a “MISSÃO” da CUMBUCA para que os objetivos sejam alcançados com a eficácia desejada. A participação dos integrantes deve ser espontânea, “verdadeira”, com total aquiescência e apoio do Gerente”.
2. “Acredito ser necessário que os Gerentes que não participaram das coordenações dos grupos, venham participar o mais rapidamente possível”.
3. “Sem a participação nas cumbucas, dificilmente eu daria uma nota superior a “7” a quaisquer dos itens apontados. Considero que, hoje, já estamos prontos para, através de cumbucas, decidir o futuro da telecomunicação, pelo menos, na TELERJ”.
4. “Estes conceitos[40] foram expressados face ao trabalho desenvolvido nas cumbucas”.
5. “Para o resultado das cumbucas em todas as areas ter um resultado mais significativo acredito que dentro do grupo deveria se formar um grupo menor que com apoio irrestrito da direção, atua-se junto a area no sentido de diagnosticar e direcnar a atividade no sentido de obter melhoria nos resultados que devem ser debatidos com o grupo principal”.

[40] Referindo-se às avaliações realizadas para cada item do questionário.

6. "Dentro do Projeto União, foi o 1º. passo em busca da melhoria com trabalhos em grupo e etc.. Que sejam corrigidos os erros para que não se repitam. 1 – colocar pessoas que realmente queiram participar e se comprometer no processo. 2- fazer cumbucas no próprio distrito e não na Região. 3- conscientizar todos os gerentes e colaboradores para que entendam o que estamos fazendo e onde queremos chegar, assim aqueles que não ajudarem no processo, também não atrapalharão. 4- sem paternalismo, fazer com que todos os gerentes e colaboradores entendam que para sobrevivermos dependemos cada vez mais de nós mesmos, haja visto que teremos pela frente a CONCORRÊNCIA E A PRIVATIZAÇÃO. 5- o que falta nas pessoas é o comprometimento".
7. "Os itens com notas 6 e 7[41] referem-se à situações que em relação às cumbucas não contribuíram muito".

6.8.1. Fase 8 – análise

Não temos o propósito de analisar, nesta dissertação, os resultados da pesquisa realizada. Isto foi feito no artigo publicado naquela época. Basta-nos registrar que as avaliações foram, de modo geral, positivas, para dois questionários que continham perguntas influenciadas pela própria ideologia que suportava o Projeto União.

Quanto às observações feitas por uma parcela dos respondentes, que relacionamos anteriormente, elas têm valor maior, como registro de manifestações. Na maior parte das vezes positivas, confirmando os resultados estatísticos obtidos. Algumas manifestações

[41] São sete itens entre os treze itens avaliados.

negativas, falando de falta de engajamento ou compromisso de outras pessoas ou de frustração com a forma, resultados ou mudanças no processo. Percebe-se alguma informação relacionada com o início da agonia dos grupos.

Esta pesquisa serve para demonstrar que o Projeto União foi positivo para a maioria dos participantes, mas permite a percepção de que ocorreram manifestações de críticas ao desenrolar do processo.

6.9. Fase 9 – descrição das ocorrências

Com esta fase apresentamos uma visão e análise sobre a minha posição pessoal, minha atuação durante o transcorrer do projeto, de modo a permitir-nos a compreensão integrada, sobre a dinâmica que prevaleceu.

6.9. Fase 9 – Análise

Ao retomar, após dez anos, a análise dos eventos relacionados com o Projeto União, cabe-me reconhecer e analisar, também, a minha atuação durante o seu transcorrer.

Experimentei a condição de estar no centro de um conflito. Porém, devo responder a algumas perguntas sobre as razões de haver chegado a essa situação, como atuei durante todos esses eventos e o que fiz, no sentido de resolver o conflito.

Um conflito envolvendo o confronto com meus pares, relacionado aos aspectos que vim analisando na abordagem das fases anteriores, a respeito da perturbação do contrato narcísico. Por que o confronto desses gerentes comigo? Não poderia ocorrer o confronto entre eles e o nosso gerente geral, na medida em que eu devia cumprir a vontade do gerente geral, no sentido de conduzir um processo de mudança?

A esse respeito, devo retornar às conclusões de Jaques (1969). Ele usa o exemplo sobre a projeção dos conteúdos maus do grupo, composto pela tripulação de um navio, sobre o imediato do navio, que recebe a carga desses conteúdos; isto possibilita ao grupo, preservar seu comandante. O exemplo traz o personagem do imediato. Esse personagem quer demonstrar ao comandante e à tripulação, a sua própria competência. Assim, procura realizar suas tarefas da melhor maneira possível, desconsiderando os ataques que recebe de seus inimigos. Ele age desse modo, porque também quer preservar o comandante e também, porque acredita que deverá contar com todos do grupo, quando estiver comandando, no lugar do atual comandante.

Porém, agindo desse modo, o conflito não se resolve. Tendo a percepção de que não terá a sua posição ameaçada, o imediato permanece, continuamente, "preso" ao embate. Enquanto uns permanecem no ataque, o depositário das projeções utiliza-se de mecanismos que, pensa ele, evitam a irrupção de um conflito mais grave.

Jaques (1969, p. 217) afirma:

> Outro modo pelo qual a ansiedade depressiva pode ser mitigada por mecanismos sociais é através da negação maníaca de impulsos destrutivos, e bons objetos destruídos, e o reforço de bons objetos e impulsos pela participação na idealização grupal. Esses mecanismos sociais são o reflexo no grupo de mecanismos de negação e idealização que Melanie Klein mostrou serem importantes mecanismos de defesa contra a ansiedade depressiva.

Ainda, ao analisar o caso de ataques ocorridos aos gerentes em uma fábrica, por parte de operários, Jaques (1969, p. 224) afirma: "Pode-se ver, portanto, que o uso inconsciente de atitudes paranóides pelos operários e de atitudes idealizadoras e apaziguadoras pela gerência

eram complementares e se reforçavam mutuamente. Um processo circular foi posto em movimento".

Segundo o relato desse autor, esse processo circular somente foi interrompido a partir da instituição de um processo que envolvia o debate conjunto sobre os temas que causavam esse movimento circular, envolvendo os dois grupos envolvidos no problema, operários e gerentes.

Não estabeleci o debate com todos os gerentes de divisão/distrito que se opunham ao Projeto União. Somente procurei o diálogo efetivo com os gerentes de seção/centro que estavam posicionados, hierarquicamente, em um degrau inferior ao que nós, os gerentes, ocupávamos.

Por que evitei um diálogo mais franco com os meus pares contrários ao projeto?

Em um diálogo que envolvesse esses gerentes, não me seria permitido exercer a função decisória isoladamente. Deveria, nesse caso, negociar, fazendo concessões que nós não estávamos dispostos a fazer, pois seria negociar um Projeto União, que repetiria os velhos costumes, que queríamos mudar.

Entretanto, ao evitarmos esse diálogo, estávamos colocando no futuro do Projeto União, o contínuo confronto, que somente seria encerrado quando um dos lados saísse. E foi o que ocorreu.

Foi por essa razão que fiquei atuando como apaziguador e, ao mesmo tempo, articulando ações que possibilitassem a ampliação e aceitação do Projeto União.

Ao pretendermos um projeto que possibilitasse a mudança efetiva, em prazo curto, criamos uma situação que dependeria de nossa presença, para manter-se.

Durante o desenvolvimento de todas as fases do projeto, estiveram visíveis diversos "emergentes", que apontavam para a existência de conflitos, cuja manifestação ocorria no grupo de gerentes contrários ao projeto.

O posicionamento, ao mesmo tempo apaziguador e negador do diálogo, fica explicitado no fato de não termos atuado de imediato, no sentido de coibir a prática de alguns gerentes, de

monitorarem as falas de seus representantes. Como aclarar o fato, se o diálogo estabelecido não permitia a negociação?

Esse aspecto somente foi abordado junto aos gerentes de seção/centro, quando as dificuldades dos nove grupos maiores, que permaneciam na fase de pré-tarefa[42], exigiram-me um posicionamento mais claro. Nesse momento enfrentei, mais francamente, certos emergentes. Efetivamente, esse obstáculo foi desde então removido, embora a oposição de alguns gerentes continuasse.

Se o projeto tivesse sido negociado, provavelmente não teria os contornos que teve, mas poderia apresentar maior durabilidade. Nesse sentido, poderia ter propiciado, também, resultados positivos para os participantes, assim como para a organização.

As questões que envolvem os mecanismos psíquicos apontados por Menzies e Jaques, os objetivos pessoais e os aspectos de poder, não receberam, de nós, a devida atenção. O mesmo pode ser afirmado quanto à instauração do diálogo, no âmbito do poder. Desta forma, o Projeto União não suportou a nossa ausência.

Segundo Schvarstein (1995, p. 187),

> Dizer que algo é um conflito implica situar-se em um contexto, reconhecer as suas propriedades e desde esse lugar, fazer a operação de distinção (separar uma figura de um fundo). A organização sempre é fundo do conflito, não há conflito fora da ontologia da organização.
> Portanto, metodologicamente, a oportunidade consiste em utilizar o conflito como sinal que ilumine aspectos deste fundo. É um modo de expressão que fala da organização e de seus integrantes.

Na mesma obra, o autor (1995, p. 187-190) afirma que, ontologicamente falando, há basicamente seis elementos para a significação dos conflitos. Ele inclui a identidade, que está relacionada com a finalidade da organização; o sistema político, que pode ser analisado a partir do uso do poder de gestão; a racionalidade dominante, referida às opções que a organização adota ao enfrentar decisões conflituosas, onde estejam em jogo seus interesses; os sistemas de trabalho, que determinam os modos de relação; o espaço, que estabelece onde, em

[42] Penso no grupo operativo de Pichon-Rivière.

termos da hierarquia, do local ou do ponto de vista de uma comunicação organizacional, está o conflito; e o tempo, que traz a questão da temporalidade na detecção e solução do conflito.

Em nosso caso, o conflito envolveu a mim e, por outro lado, parte dos gerentes de divisão/distrito e gerentes de seção/centro. O conflito entre os não-gerentes e os gerentes que eram contrários ao projeto, na fase inicial do projeto (grupo diretivo analisado na FASE 1 desta dissertação), não conseguiu manifestar-se explicitamente por muito tempo, porque optamos por transformar o grupo em não-diretivo. Nos casos seguintes, dos grupos não-diretivos, o conflito se manifestou nas ações e falas dos gerentes contrários, direcionadas a mim, que estava coordenando. Houve, também, o conflito entre não-gerentes e gerentes coordenadores de grupos, no início dos nove grandes grupos, que já não eram mais coordenados diretamente por mim.

Os conflitos foram manifestados por atores que se sentiam ameaçados quanto ao lugar que já ocupavam no espaço organizacional. Conforme Kaës (1989), o sofrimento apresenta-se na "instituição que existe em nós". No caso do conflito verificado nos nove grandes grupos coordenados por gerentes de seção/centro, constatamos que surgiu quando esses gerentes não conseguiram atuar no modelo da não-diretividade. Significou, para os não-gerentes, a perda do lugar que já haviam alcançado no "espaço organizacional", através dos grupos coordenados, anteriormente, por mim. A instituição possível percebida por eles, nos nove novos grupos, já não era a mesma que nós havíamos proposto anteriormente, quando eu coordenava.

Em nosso caso, os conflitos podem ser analisados desde todas as perspectivas propostas por Schvarstein. Porém, apontamos três elementos estruturais de maior relevância: o espaço hierárquico do conflito, estabelecido dentro de uma hierarquia (gerentes) e entre hierarquias (gerentes e não-gerentes); os sistemas de trabalho, pois o Projeto União estava colocando em discussão, a tarefa e as relações que se estabelecem a partir de sua definição; e, o sistema

político, pois o “poder sobre” e o “poder para” estavam sendo revisados, nos grupos. Todos estes elementos afetavam as alianças inconscientes. Colocavam o conflito na constituição do pacto denegativo e contrato narcísico.

Propusemos o diálogo às hierarquias mais baixas, porém não o estabelecemos junto às hierarquias superiores. Desta forma, o Projeto União teve, sempre, a sua continuidade ameaçada.

7. Conclusão

Ao propor-nos re-visitar um velho estudo de caso, o Projeto União, fomos provocados a re-visitar também, diversas passagens de nossa trajetória profissional em organizações de trabalho.

Deste modo, cotejamos os fatos do cotidiano da vida organizacional e os desenvolvimentos de um projeto de mudança organizacional, à luz das propostas da Psicanálise e da Psicologia Social das Organizações.

Habilitamo-nos a uma reflexão sobre as categorias de análise presentes em intervenções nesse contexto, ampliando o nosso reconhecimento sobre a importância daquelas que se referem à subjetividade, ao encontro intersubjetivo e às alianças inconscientes.

Pudemos, desde essa reflexão, estabelecer bases de argumentação, que permitem situar a resistência e o conflito manifesto, que se apresentam nos programas de mudança, como função da "distância" que separa dois grupos organizados, onde um deles detém poder gerencial enquanto o outro vive uma condição de subordinação incômoda.

Pudemos, também, reconhecer a relevância das defesas psíquicas, assim como, as questões que envolvem o encontro entre as defesas psíquicas individuais e as defesas socialmente estruturadas.

A existência do pacto denegativo e seu correspondente contrato narcísico, estabelece bases para a convivência institucionalizada. A mudança é produzida mediante o estabelecimento do diálogo entre as partes.

Programas de mudança que não estejam apoiados no diálogo, não superam as resistências que estão estruturadas sobre o conflito entre sujeito e organização. Também não conseguem promover um novo estatuto para o contrato narcísico.

Sem diálogo, os pactos denegativos não podem ser revisados. Em decorrência, o contrato narcísico não pode estabelecer-se em bases diferentes das que vêm prevalecendo.

Encontramos presentes na dinâmica organizacional, alguns fatores, referidos à subjetividade, que perturbam certos dogmas organizacionais de eficiência, que estão fundamentados em conceitos como liderança, motivação, comprometimento e seleção dos melhores.

Isto porque, estão sendo negados componentes importantes de Eros e Tânatos, que terminam por se manifestar por meio das defesas psíquicas ou da perda de autonomia. Também, por meio dos conflitos manifestos nos grupos e entre sujeitos e organização.

Menzies (1970, p. 50) afirma, fundamentada em Bion e Jaques, que: "As dificuldades de efetuar mudança social estão relacionadas à dificuldade de tolerar as ansiedades que são mobilizadas quando as defesas sociais são reestruturadas".

A mudança torna-se um requerimento da organização, na medida em que esta esteja disposta a rever as relações que sustentam a dinâmica organizacional. Entretanto, ela estará limitada, não somente pelos motivos afirmados por Menzies, mas, também, pela vontade contrária de atores que detêm poder.

Não somente o capital poderá colocar-se contrário à mudança, mas, preponderantemente, é o desejo de não mudança de uma classe que detém poder, que se constitui no maior obstáculo.

Os programas de intervenção patrocinados pela Psicologia Organizacional, que vimos descrevendo nesta dissertação, focalizam a adaptação, em detrimento da subjetividade. Desta forma, cumprem a função de evitar a mudança.

Ao mesmo tempo, legitimam os contratos narcísicos prevalecentes e também preservam as condições dos pactos denegativos.

Quando focalizam o desenvolvimento de características de liderança, que são voltadas para a "manipulação", esses programas exacerbam componentes do narcisismo e, também, componentes perversos, dos agentes que têm a seu cargo o comando nas organizações. Tais programas tendem a reforçar, nesses agentes, os seus "excessos narcísicos". Contribuem para "cristalizar" na classe gerencial, os aspectos de caráter que os afastam, da classe dos não-gerentes.

A repetição de programas semelhantes, para as diversas gerações de gerentes tem, também, a função de assegurar a transmissão transgeracional, dos pactos e contratos que interessam ao sistema de poder.

A proposta de intervenção fundamentada em Psico-higiene e Psicologia Institucional, tal como foi proposto por Bleger, tem algo a contribuir para intervenções que facilitem a mudança.

Seria o encontro entre os fundamentos de uma Psicologia Clínica Social e um enquadre próprio para as condições institucionais/organizacionais. Deve incluir o posicionamento crítico em relação à própria demanda informada, assim como, quanto ao desenvolvimento da intervenção. Deve ter, como objeto, o sujeito no coletivo do trabalho, submetido a uma lógica do resultado do negócio. Deve partir de um diagnóstico sobre as defesas socialmente estruturadas. Deve partir, também, de um diagnóstico das instâncias de análise: pulsional, individual, grupal, organizacional, institucional, mítica e social-histórica. Merece especial atenção, o tema do poder.

Nesse sentido, adquirem particular relevância intervenções por meio de dispositivos de grupo, desde que sejam capazes de estabelecer o diálogo entre as classes presentes no espaço organizacional, um encontro entre todas as hierarquias. O fundamento da interlocução deverá ter, como tema, a tarefa e as dificuldades para a sua realização.

Temos a experiência analisada por Jaques (1969), de um dispositivo de reuniões em que foram debatidos, entre gerentes e operadores, os problemas de remuneração. Este exemplo ilustra um dispositivo de grupo, onde estão presentes os dois lados do contrato narcísico.

A nossa experiência com os grupos coordenados por dois gerentes ilustra também essa possibilidade.

Entretanto, poderá estar presente a resistência por parte daqueles que detêm poder, recusando-se a participar de um processo, que possa provocar mudanças no contrato narcísico.

Os programas de intervenção devem, portanto, levar em conta essa possibilidade, que deverá receber atenção, desde a fase de diagnóstico, mas, também, durante todo o transcorrer da intervenção.

Uma conclusão relevante situa-se nas dificuldades enfrentadas pelo interventor, quando ele pertence aos quadros da organização, para lidar com as questões de poder. Conclui-se que o interventor não deverá pertencer ao quadro de empregados da organização contratante, pois assim evitamos, não somente a submissão aos interesses do poder contratante, mas, também, o confronto no âmbito das instâncias de poder.

O Projeto União teve seu término decretado por uma autoridade gerencial, porém, as pessoas que dele participaram, tiveram oportunidade de experimentar uma condição de diálogo, que era anteriormente desconhecida para elas.

Foi levantada a cortina que separava dois grupos e, deste modo, foi possível propor a revisão das defesas socialmente estruturadas. Os pactos foram expostos. O contrato narcísico já não podia apresentar-se com a mesma forma.

A nova construção social foi temporária, mas os participantes puderam experimentar uma "organização atual" onde ocorria diálogo, podendo compará-la à sua "organização original" (SCHVARSTEIN, 1995), em que não existia tal diálogo.

Este psicólogo social coordena um programa de seminários que têm o objetivo de facilitar, aos participantes, o despertar de uma "organização convocante", interiorizada. Esta última constitui-se em ideal de organização a ser buscada, ativamente, pelo sujeito que a interioriza.

Nossos participantes do Projeto União puderam internalizar uma "organização convocante". Pela comparação entre a "organização atual" e a "organização originária" e também, pela própria experiência transformadora do dispositivo de grupo.

A organização retrocedeu com o encerramento do projeto. Porém, os sujeitos participantes puderam conhecer a mudança e suas conseqüências. Anteriormente, conheciam, preponderantemente, as adaptações organizacionais.

Certos conceitos que abordamos nesta dissertação, propostos por diversos pensadores da Psicanálise e Psicologia Social, encontram, a partir desta leitura, sua aproximação mútua, que contribui para o estabelecimento de bases conjuntas nas intervenções em organizações. Referimo-nos a: imaginário motor, psico-higiene, defesas psíquicas individuais e coletivas, defesas socialmente estruturadas, alianças inconscientes, organização convocante e, mudança, como conceito distinto de adaptação.

Quanto ao tema da liderança, as organizações pretendem situá-la dentro de um eixo que tem em um de seus extremos, o autoritarismo e, no outro, a valorização do mito e da palavra, que apontam para o ideal. Entretanto, nossas verificações oriundas da experiência com o Projeto União, trazem algumas contribuições interessantes.

Podem ser encontradas novas formas de atuação, para os detentores de cargos de comando, fundamentadas no estabelecimento de um diálogo, que possa retirar, dessas pessoas, uma parcela representativa de seu poder decisório e, confrontá-las aos seus "excessos narcísicos".

O grupo anteriormente submisso pode adquirir poder decisório, desde que a intervenção seja direcionada para a mudança e, não, para a adaptação. Porém, para focalizar a mudança, a

intervenção terá como objeto, conforme afirmamos anteriormente, o sujeito no coletivo do trabalho, submetido a uma lógica do resultado do negócio e não, o rendimento em si.

Referências

ADLER, A **El carácter neurótico**. Barcelona: Paidós, 1993. 365 p.

ANZIEU, D. **O Grupo e o Inconsciente** – o imaginário grupal. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1993. 227 p.

BALINT, M. **O médico, seu paciente e a doença**. São Paulo: Atheneu, 2005. 291 p.

BAXTER B. **Alienation and Authenticity**: some consequences for organized work. Lancaster: Tavistock Publications, 1982. 212 p.

BERSTEIN, M**.** Contribuições de Pichon Rivière à psicoterapia de grupo, in OSÓRIO, L. C. **Grupoterapia Hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986. p. 108-132

BION, W. R. **Experiências com grupos**. São Paulo: Imago Editora/Editora da Universidade de São Paulo, 1975. 185 p.

BLEGER, J. **Temas de Psicologia – Entrevista e Grupos**. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 137 p.

BLEGER, J. **Psico-Higiene e Psicologia Institucional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992. 138 p.

BRANDT, J. A . **GQT contra a vontade do patrão**, in Case Sudies - Revista Brasileira de Management, 1997, ano 1, n. 3, p. 42-48.

DAY, D. V.; GRONN, P. e SALAS, E. **Leadership capacity in teams**. The Leadership Quarterly 15 (2004) p. 857-880.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. 5ª. edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 158 p.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª. edição ampliada. São Paulo: Cortez Editora - Oboré, 2002. 168 p.

ENRIQUEZ, E. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. 302 p.

ENRIQUEZ, E. **Da Horda ao Estado**: Psicanálise do vínculo social. 2ª edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991. 404 p.

ENRIQUEZ, E. **Les jeux du pouvoir et du decir dans l'entreprise**. Paris: Desclée de Brouwer, 1997. 409 p.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica, in Mota, F.C. P; Freitas, M. E. Org. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 152 p.

FERNANDES, M.I.A . **A Subjetividade à Luz de uma Teoria de Grupos**, in: Psicologia USP, 5 (1/2), p. 285-296, 1994a.

FERNANDES, M.I.A . **Psicanálise e Psicologia Social na Trajetória da Construção de uma Técnica: o grupo operativo**, in: Boletim de Psicologia, v. XLIV, no. 100/101, p. 81-87, 1994b

FERNANDES, M.I.A . 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, 1999a.

FERNANDES, M.I.A . Admirável Modernidade: A Administração de Afetos. In: FERNANDES, M.I.A . ; VIEIRA, M.C.T.; VIVENTIN, M.C.G. (Org) **Tecendo a Rede: Trajetórias da Saúde Mental em São Paulo 1989-1996**. São Paulo: Cabral Editora Universitária, 1999b.

FERNANDES, M.I.A . **Algumas Reflexões sobre a Negatividade na Construção dos Laços Sociais**, in: Vínculo – Revista do NESME, 2004, v. 1, n. 1, pp. 01-76.

FERNANDES, M.I.A . **Negatividade e Vínculo**: A mestiçagem como ideologia. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. 168 p.

FERNANDES, M.I.A . **O Trabalho Psíquico da Intersubjetividade**, in Psicologia USP, 2003, 14 (3), p. 47-55

FERREIRA, A B. de H. . **Novo Aurélio Século XXI**: O dicionário da língua portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda. Rio de Janeiro: Fronteira, 1999. 2128 p.

FOX, D. The Critical Psychology Project: Transforming Society and Transforming Psychology, in: SLOAN, T. **Voices for Change**, Lancaster: Macmillan Press, 2000, p. 21-33

FREUD, S. **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. 1994. (Originalmente publicado em 1913). 278 p.

FREUD, S. **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. 1995. (Originalmente publicado em 1921. Título original: Massenpsychologie und Ich-analyse). 303 p.

FREUD, S. **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. 1996. (Originalmente publicado em 1930. Título original: Das Unbehagen in der Kultur. 290 p.

GOLDING, **O Senhor das Moscas**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006. 220 p.

GONNARD, R. **Historia de las Doctrinas Economicas**. Madrid: Aguilar, 1961. 641 p.

JAQUES, E., 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, 1969. p. 207-231.

KAËS, R. **O Grupo e o Sujeito do Grupo**: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997. 333 p.

KAËS, R. Realidade Psíquica e Sofrimento nas Instituições. in: KAËS, R. ET AL. **A Instituição e as Instituições: estudos psicanalíticos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1989. p. 19-58

KLEIN, M. Inveja e Gratidão, in: **Inveja e Gratidão e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1960. p. 205-267

LAPASSADE, G. **Grupos, Organizações e Instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983. 316 p.

LEWIN, K. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1975, 242 p.

LOUROU, R**. El análisis institucional**. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1994. 297 p.

MALVEZZI, S. Psicologia Organizacional: da administração científica à globalização – uma história de desafios**.** In: Machado, C. G.; Melo, M.; Franco, V.; Santos, N. (orgs.). **Interfaces da psicologia. Actas do Congresso Internacional "Interfaces da Psicologia"**. Évora: Universidade de Évora, 1999, vol II, p. 313-326.

MASLOW, A H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.

MASLOW, A H. **Maslow no Gerenciamento**. (Eliana Castilho, Bazán Tecnologia e Lingüística, trad.).Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000. (Originalmente publicado em 1970. Título original: Eupsychian Management. Título substituído depois por: Maslow on Management). 361 p.

MENZIES, I. **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, 1976. 56 p.

MC GREGOR, D. **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 280 p.

PERRÉS, J. **El Poder, las Relaciones de Poder y los Mecanismos de Poder Institucionales**: algunas reflexiones teórico-epistemológicas. México-DF: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, 1995. 95 p.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O Processo Grupal**. São Paulo, Martins Fontes, 1994. 181 p.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do Vínculo**. São Paulo, Martins Fontes, 1995. 143 p.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1996. 348 p.

ROUCHY, J.C.; DESROCHE, M. S. **Instituição e Mudança: processo psíquico e organização**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. 281 p.

SARTRE, J. P. **Crítica de la razón dialéctica – Tomo 1.** Buenos Aires: Losada, 2004, 544 p.

SCHVARSTEIN, L. **Psicología social de las organizaciones**. Buenos Aires: Paidós, 1995, 273 p.

SPINK, P. **Organização como fenômeno psicossocial**; notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. In: Psicologia e Sociedade; 8 (1): 174-192; jan./ jun. 1996.

THURSFIELD, D., HAMBLETT, J. Human resource management and realism – a morphogenetic approach, in FLEETWWOD, S., ACKROYD, S. **Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies.** London: Routledge, 2005. p. 113-130

226

ANEXO A

ase Studies

REVISTA BRASILEIRA DE MANAGEMENT

UMA PUBLICAÇÃO ASSOCIADA AO IBmee

4 ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

SÉRGIO RIBEIRO DA COSTA WERLANG E EDUARDA CUNHA DE LA ROCQUE
BANCO DA BAHIA - Um RiskControl made in Brazil

WILSON NÉLIO BRUMER
ACESITA - O CCQ como ferramenta de administração participativa

DURVAL SOLEDADE / ESTELLA DE ARAÚJO PENA EDUARDO KLINGELHOEFER DE SÁ / LUCIANE FERNANDES GORGULHO PINTO
BNDES - Venture-capital no balcão dos emergentes

PAULO ROBERTO DE ANDRADE
FAZENDAS REUNIDAS BOI GORDO - A poupança engorda no pasto

JUAN ADOLFO BRANDT
TELERJ - GQT contra a vontade do patrão

50 MARKETING EM AÇÃO

LUIZ EDUARDO T. BRANDÃO
O DIA - A volta por cima de um diário popular

JOSÉ ROBERTO GIOSA
LATASA - Da lata do lixo ao lucro da lata

MARCOS FAVA NEVES E WALDIR BARROS FERNANDES JR.
COMPANHIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO - Um varejo voltado para o consumidor virtual

80 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

CARLO BUORA
PIRELLI - O valor na gestão cotidiana - *International Case*

227

ANEXO A

Case Studies

Telerj

GQT contra a vontade do patrão

*Juan Adolfo Brandt

Fala-se por todos os lados em maravilhas dos programas de qualidade total e não há dúvidas que diversas empresas conseguiram obter vantagens interessantes. Mas existem aqueles dirigentes que olham perplexos para os ganhos desse investimento e se perguntam: por que os resultados melhoraram tão pouco? Nas empresas públicas, onde as injunções políticas norteiam o planejamento e atrapalham ou impedem sua execução, a questão fica ainda mais complexa, justificando o chavão de que "em estatal não dá para implantar qualidade total".

A Telerj, assim como qualquer estatal (façamos uma exceção para a CVRD, que merece análise específica), foi sempre usada pelo Estado brasileiro dentro da política de redução da inflação. Predominava a idéia de que o investimento geraria mais inflação.

Esteve sempre presente a paranóia do poder público com a possibilidade da corrupção. Isso justificou a manutenção de uma legislação burra sobre licitações e concorrências, que obriga as empresas a contratar, por vezes, indevidamente, pois predomina o preço sobre a qualidade do serviço ou material adquirido. Tudo isso impede agilidade nas aquisições, já que uma concorrência pública dura entre três e nove meses até ser concluída. Além disso tudo, como escolher as melhores tecnologias para os investimentos se o que vai prevalecer é o menor preço ou o interesse dito "nacional"?

A admissão de empregados está sujeita aos concursos públicos, o que impede a contratação de profissionais experientes. Estes, por sua vez, também não têm interesse na remuneração oferecida, pois os planos de classificação de cargos e salários são inflexíveis e estão sujeitos a limites salariais estabelecidos pelo governo, sem considerações com as leis de mercado.

A contratação de empregados é também limitada pelo governo na medida em que são definidos limites quantitativos para o quadro de pessoal. Com isso não se permite um planejamento adequado de substituição com redução do quadro de funci-

228

ANEXO A

onários. Isto se agrava ainda mais quando surge a ingerência política no ato de demitir ou transferir um empregado.

Como falar em motivação em uma situação dessas? Os bons empregados precisam ser realmente bons para não se deixarem influenciar por essas contingências. Além disso, mesmo sendo muito eficientes, não podem receber prêmios, pois não há flexibilidade para premiação.

Como escolher as melhores tecnologias para os investimentos, se o que vai prevalecer é o menor preço ou o interesse dito "nacional"?

E como evitar a instabilidade institucional quando chega o tempo de eleições com a posse de novos dirigentes nos poderes da República? São situações em que começa a instabilidade dos diretores da estatal, que precisam respaldo político para se manterem no cargo, independentemente de sua competência profissional. Como idealizar ou implantar qualidade total em uma empresa quando o patrão, no caso o Estado, vai sempre na contramão dos preceitos que devem ser seguidos para conseguir flexibilidade ante as necessidades do mercado?

Procuramos com o relato deste caso, denominado Projeto União, mostrar um caminho percorrido com sucesso, que se fundamentou no enfrentamento das dificuldades que as pessoas têm para engajar-se efetivamente em um projeto de mudança, em um ambiente de estatal onde todas essas questões estão presentes. Este projeto foi iniciado em 1994, antes da posse do atual governo federal, que teve o mérito de inovar na Telerj em dois pontos: a liberação dos investimentos e a nomeação de uma diretoria profissional; porém não desatou as demais amarras dos sapatos apertados das estatais.

QUESTIONANDO O GQT

O Programa de Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT) na Telerj teve seu início em novembro de 1991, fundamentado nas orientações da Fundação Christiano Ottoni, da UFMG, dirigida pelo professor Vicente Falconi. Passados dois anos, foram realizados cursos para gerentes sobre conceitos de GQT, metodologia de análise e solução de problemas; foram ministrados cursos de administração participativa para um terço da organização; todas as unidades gerenciais básicas realizaram pelo menos um estudo de problemas utilizando a metodologia apropriada.

A área de desenvolvimento de recursos humanos fornecia regularmente programas vivenciais do tipo Pensar, Sentir, Agir, e outros para sensibilização dos empregados e gerentes. Os chamados cafés da manhã de gerentes com empregados foram adotados em diversas áreas, assim como programas de sugestões. Diversos setores realizavam os encontros denominados "cumbucas", para leitura e discussão dos conceitos de GQT. Foram realizados três seminários neste sentido. Diversos gerentes tinham visitado empresas engajadas em programas semelhantes e comparecido a seminários externos sobre qualidade. Uma das diretrizes prevalecente, a valorização do homem, recebia relevância através de programas de melhoria ambiental e de realização de festas de confraternização e de homenagem a empregados meritórios.

No início de 1994, em uma das maiores unidades organizacionais, a Região de Operações Capital Norte, com 2.000 empregados, o gerente da Região questionava os resultados obtidos com o programa de GQT,

229

pois apesar de as estatísticas apontarem essas quantidades expressivas de realizações, os indicadores de desempenho não apresentavam melhorias, permanecendo os mesmos resultados do passado. Detectavam-se amiúde falhas nos processos de atendimento aos clientes e percebia-se que o clima organizacional não era bom.

Decidiu-se então pela realização de reuniões englobando pessoas de todos os níveis hierárquicos, para análise e busca de soluções, envolvendo três macroprocessos relevantes. Em abril de 1994 foram organizados três grupos, de até 30 pessoas cada, coordenados por um gerente (o autor), que recebia a delegação do gerente da Região para representá-lo. Em um dos grupos, que identificaremos como A, aplicou-se o clássico método diretivo, de cobrança de lista de providências e controle de resultados; nos grupos B e C aplicou-se a técnica não-diretiva, procurando incentivar gerentes e não-gerentes ao debate amplo e escolha de problemas a solucionar, sem lista predeterminada de assuntos a resolver.

Como idealizar ou implantar qualidade total em uma empresa quando o patrão, no caso o Estado, vai sempre na contramão dos preceitos que devem ser seguidos para conseguir flexibilidade ante as necessidades do mercado?

O grupo A apresentou resultados expressivos em prazo curto (três meses), enquanto os grupos B e C atravessaram fases, que por sua relevância para o estudo, merecem ser comentadas. Surgiram conflitos: alguns gerentes diziam que era sua a função de pensar enquanto que a dos demais seria a de executar; os não-gerentes adotaram comportamentos defensivos para não sofrerem a repressão gerencial; os gerentes procuravam manter como "verdade" seus tradicionais discursos sobre o que é melhor para a organização.

A insistência da coordenação em manter a não-diretividade e em dar espaço aos não-gerentes, fez com que diversos gerentes abandonassem os dois grupos, mas tentaram monitorá-los à distância, realizando reuniões prévias em que orientavam o discurso que seus subordinados deveriam levar ao encontro de grupo. A coordenação, ao perceber isso, reforçou o foco na espontaneidade e criatividade individual dos não-gerentes e passou a relevar o discurso dos gerentes. Então começou a surgir a mudança: as pessoas, percebendo a oportunidade de serem valorizadas, saíram de suas posições defensivas e passaram a falar abertamente das falhas e dos erros. Os dois grupos começaram assim a produzir.

Após seis meses de reuniões, os resultados operacionais apresentavam melhorias significativas, mas se percebia que o grupo A (o diretivo), começava a apresentar comportamentos defensivos ante a cobrança de providências da coordenação, escondendo falhas e apontando responsabilidade de terceiros para tarefas não realizadas. A coordenação então adotou a técnica não-diretiva, nos moldes do que fora adotado para os grupos B e C, possibilitando o surgimento da espontaneidade e da criatividade, levando à renovação a ação do grupo.

IMPLANTANDO UM PROJETO AMBICIOSO

Nesse momento, o gerente da Região solicitou a implementação de um projeto abrangente, que envolvesse quantidade representativa de empregados, coordenados por gerentes escolhidos para tal fim. Foram organizados nove grupos multifuncionais e multi-hierárquicos, com até 30 participantes cada, totalizando 256 pessoas, que passaram a se reunir a cada 14 dias, durante duas horas e meia,

Gestão contra a vontade do patrão

230

ANEXO A

em uma sala próxima à do gerente da Região. Cada grupo recebeu um tema a tratar, dentro do qual deveria escolher um problema a ser resolvido. A coordenação de cada grupo foi confiada a dois gerentes e envolveu 18 executivos. Eles foram preparados em técnicas de reunião e de dinâmica de grupo e receberam informações sobre liderança e atitudes empáticas. Implantado no início de 1995, o projeto recebeu título apropriado à sua proposta: Projeto União.

No primeiro encontro de cada grupo, o coordenador-geral (o autor) explicitou os objetivos do projeto, enfocando o desenvolvimento das pessoas e a administração participativa. Os grupos foram se desenvolvendo a partir de um trabalho que procurava a interação entre os componentes, o conhecimento pessoal de cada um e das atividades executadas por todos. Buscava-se a interação do processo com os conceitos de qualidade total, os conhecimentos sobre metodologia de análise, a solução de problemas e a conscientização sobre os limites institucionais vigentes.

MANTENDO OS GRUPOS NO CAMINHO

O coordenador-geral fazia a supervisão do projeto em encontros que ocorriam entre ele e os gerentes após as reuniões. Depois de seis encontros de cada grupo começaram a surgir sinais de apatia e desinteresse, visíveis pelo absenteísmo e impontualidade. Neste momento, o coordenador-geral fez uma intervenção em caráter sócio-psicológico, nivelando gerentes e não-gerentes, levando cada grupo à reflexão; esta intervenção provocou uma depuração dentro dos grupos com a exclusão daqueles que não se comprometeram com o projeto (em torno de 5%) e culminou com o compromisso dos demais.

Simultaneamente, a coordenação-geral havia detectado que os coordenadores dos grupos apresentavam sintomas de ansiedade e velados discursos indicativos do temor de fracassar. Enquanto isso, os outros gerentes apresentavam comportamento omisso e mesmo contestatório com relação ao projeto. Muitos não incentivavam seus subordinados a ir aos encontros dos grupos, ou os impediam de comparecer com a alegação de que havia muito trabalho a ser feito. Todos estes sintomas foram interpretados pela coordenação como reflexos do sentimento de insegurança básica desses gerentes. Ou seja, eram comportamentos típicos de defesa ante o temor de perder poder. Foi detectado ainda que o fato de estar coordenando um desses grupos, formava uma imagem de poder: ter sido escolhido para tal função tinha um significado de prestígio e, em decorrência, o oposto implicava em desprestígio.

Para manter o projeto no caminho desejado, fez-se uma intervenção sócio-psicológica, através de reuniões de grupos, dos gerentes incluídos, dos excluídos e conjuntamente; nestes encontros trabalhou-se a vaidade, a auto-estima, a coesão grupal, a ansiedade, o temor do fracasso e os objetivos do projeto, além de, é importante dizê-lo, o esclarecimento de que não se estava avaliando desempenho e, sim, propiciando desenvolvimento pessoal aos gerentes.

Desde então os grupos apresentaram-se organizados. Conseguiram definir os problemas que deveriam ser resolvidos, passaram a tratá-los obje-

231

ANEXO A

Tabela 1: Respostas de 17 entre os 18 gerentes que coordenaram os grandes grupos:

pergunta:	média	modo	mediana	desv. padrão
a) contribuição para o crescimento das pessoas	9,1	10	10	1,25
b) melhoria do relacionamento com empregados	8,4	8	8	1,32
c) melhoria do relacionamento com seus pares	7,6	8	8	1,69
d) desenvolvimento da capacidade de escutar	8,9	10	9	1,05
e) desenvolvimento da capacidade de coordenar	8,9	10	9	1,09
f) desenvolvimento da capacidade de ter paciência e conter a ansiedade	9,2	10	10	1,18
g) aprimoramento dos conhecimentos do processo	8,1	8	8	1,60
h) aprimoramento dos conhecimentos de GQT	8,2	10	8	1,63
i) melhoria dos conhecimentos sobre motivação	7,6	9	8	1,80
j) melhoria em seu ambiente familiar	7,2	8	8	2,23
l) aumento da confiança em seu valor profissional	8,5	8	8	1,37
m) melhoria de seu estado de espírito	8,4	10	9	2,23
n) melhoria da compreensão sobre as dificuldades e possibilidades da empresa	7,9	10	8	1,85
Média Geral	8,4	10	9	1,57

* notas de zero a dez

tivamente, o clima grupal se tornou mais espontâneo, as falhas e os erros, existentes nos processos, passaram a ser relatados com mais facilidade, sem temor. Este novo clima gerencial nos incentivou a introduzir no projeto a realização de seminários a cada 45 dias, para apresentação, pelos grupos, do andamento de suas atividades. Sempre com a presença de todos os gerentes e supervisores, além de convidados.

ENVOLVENDO OS GERENTES

Decidiu-se, ainda, que todos os gerentes deveriam desenvolver, ao nível de suas unidades gerenciais, um projeto de detecção de um problema, sua análise e solução. Com a participação de pelo menos 10 subordinados, estipulou-se que deveria obrigatoriamente haver a participação de três empregados que já estivessem participando do projeto maior e outros sete iniciantes. Com isto, possibilitamos a mais 17 gerentes e 245 não-gerentes a oportunidade de trabalhar em equipe, embora perdéssemos as vantagens que seriam obtidas se formássemos grupos nos moldes dos nove primeiros. Coube ao coordenador-geral visitar mensalmente cada unidade gerencial para discussão com todo o grupo sobre o andamento do projeto e orientá-los sobre a metodologia empregada. Previu-se um tempo mínimo de seis meses para conclusão de cada um desses projetos, cujo andamento também era apresentado nos seminários.

Estas pessoas, que antes não tinham oportunidade de falar, de serem ouvidas e desenvolverem-se, habituadas a se defenderem de sua insegurança com comportamentos neuróticos, passaram a estar, como diriam os adeptos do movimento das *human relations*, motivadas. Foi-lhes permitido participar efetivamente da discussão, análise e formulação de soluções, da criação. Valorizou-se a sua própria sabedoria, fornecendo-lhes a informação. Foi-lhes permitido serem reconhecidas publicamente como capazes de criar, a ponto de receberem as palmas do público como reconhecimento por sua competência.

232

ANEXO A

Tabela 2: Respostas de 87 não-gerentes, do total de 238 participantes dos grandes grupos:

pergunta:	média	modo	mediana	desv. padrão
a) aprendizagem sobre o processo	7,7	10	8	2,30
b) aprendizagem de conceitos s/ GQT	8,3	10	9	1,75
c) possibilidade de propor/debater soluções de problemas	8,2	10	8	1,43
d) possibilidade de propor/debater soluções de problemas	8,8	10	9	2,25
e) melhoria do relacionamento c/ chefias	8,4	10	9,5	1,70
f) melhoria do relacionamento c/ colegas	8,8	10	9,5	1,70
g) melhoria de seu estado de espírito	8,4	10	9	2,36
h) melhoria em seu ambiente familiar	8,2	10	9	2,37
i) aumento da confiança em seu valor profissional	8,5	10	9	2,18
j) melhoria de sua compreensão sobre as dificuldades e possibilidades da empresa	8,2	10	9	2,44
* notas de zero a dez	**8,4**	**10**	**9**	**1,75**

E obtivemos excelentes resultados: foram revelados os potenciais de diversos funcionários, muitos gerentes e não-gerentes apresentaram melhoria substancial de desempenho e as crises institucionais tiveram menor influência no corpo de empregados daquela unidade organizacional. Em termos mais práticos, tivemos o desenvolvimento de 46 projetos de análise e solução de problemas, com modificações bastante interessantes nos processos, levando ao aumento da produtividade e redução de falhas. Os indicadores de desempenho dessa unidade organizacional apresentavam 15 meses após o início das primeiras reuniões, uma melhoria em torno de 10%.

Pesquisa realizada em separado, para gerentes e não-gerentes, em maio de 1996, aponta os seguintes resultados: (tabelas 1 e 2)

1- Grande incidência de notas 10, conforme demonstra a medida estatística MODO, especialmente nas respostas dos não-gerentes.

2- As médias elevadas, com desvio padrão baixo, obtidas nos itens a, d, e, f, respondidos pelos gerentes, referentes à melhoria na interação do gerente com seus subordinados e demais pessoas.

3- Nas respostas dos não-gerentes, os itens d (possibilidade de propor / debater soluções de problemas) e f (melhoria do relacionamento com colegas, aparecem com notas elevadas e desvio padrão relativamente baixo, confirmando que viram no projeto uma real oportunidade de participar do processo decisório e que o relacionamento entre as pessoas melhorou.

4- Os desvios padrão elevados, comparados ao modo sempre igual a 10, com mediana igual a 9, nas respostas dos não-gerentes, confirma alguma disparidade nas avaliações, porém com marcada tendência para avaliação positiva.

CONCLUSÃO

Programas de qualidade total que se limitam às salas de aula ou, mais especificamente, que não são levados à prática, através de efetiva administração participativa, como costuma ocorrer com programas de sugestões, cafés da manhã e cursos vivenciais, nada têm a ver com participação, não levam a mudanças efetivas. Em nosso caso, embora tenha sido fundamental a vontade da autoridade maior, o gerente da Região, engenheiro Luís Carlos Ribeiro de Oliveira, nada te-

233

ANEXO A

Muitos gerentes e não-gerentes apresentaram melhoria substancial de desempenho e as crises institucionais tiveram menor influência no corpo de empregados daquela unidade organizacional.

ria acontecido se não enfocássemos o problema a partir da psicologia de grupos e não enfrentássemos as questões de poder, a partir do pensamento de Adler, Pichon-Rivière e Bleger. Contamos, para isso, com a inestimável colaboração da professora de psicologia do trabalho Maracy Alves Kerscher, supervisora de monografia do autor no curso de psicologia, e também do psicanalista e analista institucional Dr. Samuel Menezes Faro, que fez a supervisão nas questões de psicologia institucional.

É possível levar para dentro de uma estatal muito da cultura da qualidade total. No entanto, está sempre presente o limite bem estabelecido, que os projetos de mudança não podem ultrapassar, que é a legislação anacrônica e o uso político das empresas, que as inflexibiliza, deixando-as engessadas. Ressaltamos que foi fundamental para o sucesso de nosso projeto o trabalho de conscientização feito junto aos participantes sobre tais limites, esclarecendo-os de que nossa busca da qualidade estaria limitada ao melhor uso dos recursos disponíveis, sem entrar no mérito dos problemas institucionais, o que foi considerado limitação obrigatória para debates e proposição de projetos. Ressaltamos ainda que nossas reflexões nos levaram sempre a procurar a motivação dos indivíduos para a realização de seus ideais e não a motivá-los de fora para dentro, o que a nosso ver é impossível, mais ainda quando existem tantos impedimentos institucionais.

* **Juan Adolfo Brandt** é psicólogo e economista, com especialização em Engenharia Econômica e Administração Industrial e trabalhou em diversas empresas privadas. Na Telerj, exerce a função de gerente de Divisão de Coordenação e Suporte; mantém ainda clínica privada de Psicoterapia.

ANEXO B

			Gerente Geral			
Gerente de Divisão Administrativa	Gerente de divisão de Suporte Técnico	Gerente de Distrito 1	Gerente de Distrito 2	Gerente de Distrito 3	Gerente de Distrito 4	Gerente de divisão de rede
Gerentes de Seção/ Centro		Gerentes de Seção/ Centro	Gerentes de Seção/ Centro	Gerentes de Seção/ Centro	Gerentes de Seção/ Centro	Gerentes de Seção/ Centro
Supervisores Gerais		Supervisores Gerais	Supervisores Gerais	Supervisores Gerais	Supervisores Gerais	Supervisores Gerais
Supervisores		Supervisores	Supervisores	Supervisores	Supervisores	Supervisores
Técnicos, Operadores, Atendentes, Agentes	Técnicos, Operadores, Atendentes, Agentes	Técnicos, Operadores, Atendentes, Agentes	Técnicos, Operadores, Atendentes, Agentes	Técnicos, Operadores, Atendentes, Agentes	Técnicos, Operadores, Atendentes, Agentes	Técnicos, Operadores, Atendentes, Agentes