

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

VANESSA FERNANDES TANNUS

O singular plural nas empresas:

Análise da lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em
contextos empresariais

SÃO PAULO

2022

VANESSA FERNANDES TANNUS

O singular plural nas empresas:

Análise da lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais

Versão Original

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Psicologia Clínica

Orientador: Prof. Dr. Pablo Castanho

São Paulo

2022

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

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fernandes Tannus, Vanessa

O singular plural nas empresas: análise da lógica disjuntiva sujeito-coletivo na
leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais / Vanessa Fernandes
Tannus; orientador Pablo de Carvalho Godoy Castanho. -- São Paulo, 2022.

176 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica) --
Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2022.

1. Psicanálise de Grupo. 2. Psicodinâmica do Trabalho. 3. Empresa. 4.
Psicanálise. 5. Intersubjetividade. I. de Carvalho Godoy Castanho, Pablo, orient.
II. Título.

Nome: TANNUS, Vanessa Fernandes

Título: O singular plural nas empresas: análise da lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Pablo Castanho

Instituição: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dra. Maria Inês Assumpção Fernandes

Instituição: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. Seiji Uchida

Instituição: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

Julgamento: _____

Assinatura: _____

A todos que acreditam que o trabalho é, ao mesmo tempo,
emancipação e construção social

A todos que acreditam que o trabalho
é sempre para si e pelo menos mais um

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e professor Dr. Pablo Castanho, que me acolheu desde o primeiro dia de aula e foi decisivo para eu entrar nesta empreitada acadêmica. Sem o seu incentivo, orientação, acolhimento e compreensão, este projeto não teria nem se iniciado. Grata pelo aprendizado sobre psicanálise de grupos e pesquisa, e pela inspiração. Com certeza foi meu maior apoio neste caminho.

À professora Dra. Maria Inês Assumpção Fernandes, com quem muito aprendi sobre Kaës com sua imensa sabedoria. Agradeço o aprendizado, o acolhimento em seu grupo de pesquisa – o LAPSO – por tanto tempo, onde fui acolhida na vivência da pluralidade no ambiente acadêmico. Agradeço também a leitura cuidadosa do meu trabalho aqui apresentado e as ricas contribuições.

Ao professor Dr. Seiji Uchida, que me ensinou a importância da psicologia e da psicanálise nas empresas, ainda na minha formação em administração de empresas na EAESP-FGV, lá em 1998. Com certeza aprendizados que carreguei por anos ao longo da minha vida como administradora, psicóloga e psicanalista. Agradeço a acolhida ao meu projeto de pesquisa, a leitura atenta da minha escrita e todas as considerações contributivas.

A Augusto Dutra Galery, pela convivência no LAPSO, papos no circular da USP, aprendizados e leitura do meu trabalho, trazendo suas considerações como suplente, que me deram estímulo a continuar.

À Vitor Orquiza de Carvalho, com sua generosidade em aceitar a suplência tanto na minha qualificação quanto na minha defesa, e disponibilidade para momentos tão importantes.

Ao meu grupo de pesquisa, pelas leituras, trocas e comentários.

À Luciana Menin Lafraia, quem generosamente me enviou seu projeto de pesquisa, proporcionando que eu tivesse contato com um projeto pela primeira vez, e assim estruturasse o meu, sem ela acho que eu não estaria aqui. Pela inspiração que proporciona como psicóloga, psicanalista, pesquisadora e como colega nesta caminhada.

À Vanessa Santos, a amiga que o mestrado me deu, a quem sempre recorri nos momentos da costumeira solidão da escrita que o pós-graduando vivencia. Agradeço pelas trocas, conversas e encontros. Agradeço pela presença, inspiração como profissional, pesquisadora, pessoa e amiga. Sua presença foi essencial para eu chegar até aqui.

À Karla Carolina de Sousa, com suas contribuições ao meu projeto, sua docilidade e disponibilidade como amiga de forma única, a qual sou e serei eternamente grata. Registro aqui o agradecimento pelo acolhimento em momentos tão importantes.

À Lara Mundim Moreira, pela leitura atenta do meu texto e comentários ricos e incentivadores nesta caminhada. Agradeço sua disponibilidade e confiança.

A Gustavo Vieira, que foi importantíssimo para me ajudar em um momento de definição de caminhos de pesquisa, meu sincero agradecimento e admiração.

A Gustavo Chiesa, pela parceria em nossos trabalhos em conjunto e incentivo para entrar nesta trajetória.

À Juliana Farah, pela inspiração e alegria.

À Carla Arantes pelas leituras cuidadosas e contribuições em nossos encontros de orientação.

A Ricardo Marinho, que foi importantíssimo, em tão pouco tempo de convivência, em contribuições à finalização da minha dissertação.

À Cláudia Rocha da secretaria do PSC, com sua disponibilidade e ajuda em momentos importantíssimos na minha vida na Universidade de São Paulo. Seu apoio e generosidade foram muito importantes para eu chegar até aqui.

À Lucília Borges Assis e toda equipe da Biblioteca Dante Moreira Leite, que foram essenciais ao me providenciar material de pesquisa, sem medir esforços.

Agradeço ao Gustavo Carneiro da Silva da Secretaria do IPUSP sempre solícito e ágil em nos atender. Agradeço a todos os demais da secretaria da Pós.

À Iris Fernandes, amiga que me ajudou nos momentos que a escrita não conseguia acompanhar o ritmo necessário e me ensinou que mesmo um parágrafo por dia pode compor uma dissertação ao longo do tempo. E sua contribuição direta na finalização da minha dissertação, com sua leitura de algumas partes e considerações. Agradeço imensamente as conversas de horas, que a distância por ela morar na minha amada Edimburgo foi superada pela tecnologia. Grata pela companhia em momentos importantíssimos.

A Fernando Ambrósio, com sua amizade de décadas e presença por tanto tempo, e que foi essencial na minha ajuda com o idioma francês nos materiais necessários.

A toda diretoria do Instituto de Psicologia da USP pela compreensão em um momento da minha vida que todos foram tão necessários para eu seguir neste projeto.

A todos meus professores da EAESP-FGV que me ensinaram que é possível administrar com ética e olhar ao sujeito, em especial Miguel Caldas. A todos os meus professores da Universidade de São Paulo que me permitiram iniciar esta jornada, que começou com o professor Dr. Ivan Estevão.

À Denise Francisco Cândido, da RAE – Revista de Administração de Empresas, pela agilidade e presteza quando solicitada.

À minha mãe, que mesmo sem ser psicóloga me apresentou desde muito cedo esta área cativante através da leitura e ensinamentos. Grata pela escuta, compreensão, presença e suporte.

À minha tia Regina Fernandes Camargo, que com sua ajuda generosa proporcionou que esta dissertação fosse finalizada.

Ao meu pai (*in memoriam*), que não pode ver este projeto se concretizar, mas me ensinou o valor da persistência e determinação.

E caso eu não tenha mencionado alguém, peço a compreensão diante do tempo para a finalização trabalho.

“[...] apenas raramente e sob certas condições excepcionais, a psicologia individual se acha em posição de desprezar as relações deste indivíduo com os outros. Algo mais está invariavelmente envolvido na vida mental do indivíduo, como um modelo, um objeto, um auxiliar, um oponente, de maneira que, desde o começo, a psicologia individual nesse sentido ampliado mas inteiramente justificável das palavras, é, ao mesmo tempo, também psicologia social“ (FREUD, 1921/2006, p. 81)

RESUMO

TANNUS, Vanessa Fernandes. **O singular plural nas empresas: análise da lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.** 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

As empresas têm apresentado destaque cada vez maior na nossa cultura, influenciando, inclusive, o modelo de outros tipos de organizações, tanto no setor público quanto no terceiro setor. Consideramos as empresas ambientes plurais e sobredeterminados, seja pela pluralidade de pessoas, grupos e subgrupos, seja pelo entrelaçamento de diversas dimensões como a econômica, técnica, etc. Entretanto, há normalmente uma redução dos fenômenos psíquicos nas empresas a dimensão individual ou a dimensão sociológica da empresa como totalidade. Buscamos enfrentar esta questão no nível conceitual, e assim o objetivo deste trabalho é analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais. Trata-se de um estudo teórico, através de uma leitura próxima desconstrutiva, conforme enunciada por Figueiredo (1999), e busca analisar a aplicabilidade de conceitos em casos clínicos da literatura. O referencial teórico tem como base principal dois autores, ambos por considerar a intersubjetividade e vislumbrar a heterogeneidade destes ambientes, ao nos trazer elementos para melhor compreensão do psiquismo dos sujeitos nas organizações: 1) René Kaës, pelo entendimento que este atende à prerrogativa a uma teoria para análise de grupos e instituições, com uma proposta para a superação da lógica disjuntiva; 2) Christophe Dejours, pelo seu campo de atuação em empresas e teorização da articulação da subjetividade dos sujeitos, intersubjetividade e a organização do trabalho. Os principais achados aqui relatados nos mostram a importância da superação de uma visão disjuntiva sujeito-coletivo para o enfrentamento da problemática do sofrimento psíquico nas empresas.

Palavras-chave: Psicanálise de grupo. Psicodinâmica do trabalho. Empresa. Psicanálise. Intersubjetividade.

ABSTRACT

TANNUS, Vanessa Fernandes (2022). **The plural singular in companies**: Analysis of the subject-collective disjunctive logic in the reading of psychic phenomena in business contexts. 2022 (Dissertação de Mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2022

Companies have been increasingly prominent in our culture, even influencing the model of other type of organizations, both in the public and non profit sector. We consider companies to be plural and overdetermined environments, whether due to the plurality of people, groups, and subgroups, or due to the intertwining of different dimensions such as economic, technical, etc. However, there is normally a reduction of psychic phenomena in companies to the individual dimension or the sociological dimension of the company as a totality. We seek to face this issue at the conceptual level and thus the objective of this work is to analyze concepts capable of overcoming the disjunctive subject-collective logic in the reading of psychic phenomena in business contexts. It is a theoretical study, through a deconstructive close reading, as stated by Figueiredo (1999), and seeks to analyze the applicability of concepts in clinical cases in the literature. The theoretical framework is based on two authors, both for considering intersubjectivity and seeing the heterogeneity of these environments, by bringing us elements for a better understanding of the psyche of subjects in organizations: 1) René Kaës, for the understanding that he meets the prerogative of a theory for the analysis of groups and institutions, with a proposal for overcoming the disjunctive logic; 2) Christophe Dejours, for his field of activity in companies and theorization of the articulation of subjects' subjectivity, intersubjectivity and the organization of work. The main findings reported here show us the importance of overcoming a disjunctive subject-collective view to face the problem of psychological distress in companies.

Keywords: Group Psychoanalysis. Occupational Psychodynamics. Companies. Psychoanalysis. Intersubjectivity.

RÉSUMÉ

TANNUS,V.F.. (2022). **Le singulier pluriel** : analyse de la logique disjonctive sujet-collectif dans la lecture des phénomènes psychiques en contexte d'entreprise (Dissertação de Mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2022

Les entreprises occupent une place de plus en plus importante dans notre culture, influençant même le modèle d'autres types d'organisations, tant dans le secteur public que dans le tiers secteur. Nous considérons les entreprises comme des environnements pluriels et surdéterminés, que ce soit par la pluralité des personnes, des groupes et des sous-groupes, ou par l'imbrication de différentes dimensions comme l'économique, la technique, etc. Or, il y a normalement une réduction des phénomènes psychiques en entreprise à la dimension individuelle ou à la dimension sociologique de l'entreprise dans son ensemble. Nous cherchons à faire face à cette question au niveau conceptuel et donc l'objectif de ce travail est d'analyser des concepts capables de surmonter la logique disjonctive sujet-collectif dans la lecture des phénomènes psychiques dans des contextes d'affaires. Il s'agit d'une étude théorique, à travers une lecture attentive déconstructive, comme l'affirme Figueiredo (1999), et cherche à analyser l'applicabilité des concepts dans des cas cliniques de la littérature. Le cadre théorique s'appuie sur deux auteurs, à la fois pour considérer l'intersubjectivité et voir l'hétérogénéité de ces environnements, en nous apportant des éléments pour une meilleure compréhension du psychisme des sujets dans les organisations : 1) René Kaës, pour la compréhension qu'il rencontre l'apanage d'une théorie pour l'analyse des groupes et des institutions, avec une proposition pour dépasser la logique disjonctive ; 2) Christophe Dejours, pour son champ d'activité en entreprise et sa théorisation de l'articulation de la subjectivité des sujets, de l'intersubjectivité et de l'organisation du travail. Les principaux constats rapportés ici nous montrent l'importance de dépasser un regard disjonctif sujet-collectif pour faire face au problème de la détresse psychologique en entreprise.

Mots-clés: Psychanalyse de groupe. Psychodynamique du Travail. Entreprise. Psychanalyse. Intersubjectivité.

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1: Triângulo da Psicodinâmica do Trabalho.....96

LISTA DE SIGLAS

PDT: Psicodinâmica do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 O percurso que levou à pesquisa.....	21
1.2 É singular ou plural?	23
1.3 Sobre a lógica disjuntiva	32
1.4 Objetivos	36
1.5 Método	37
2 A PSICANÁLISE NAS EMPRESAS E O QUE KAËS NOS AJUDA A PENSAR .	42
2.1 Como a psicanálise encontrou as organizações?	42
2.2 Conceitos kaësianos para nos ajudar a pensar as empresas	49
2.2.1 Intermediário, Alianças Inconscientes e Funções Fóricas	51
2.2.2 Conceitos kaësianos em Instituições	59
3 CONTRIBUIÇÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO	75
3.1 Organização e psiquismo.....	79
3.2 O sujeito e o coletivo.....	84
3.3 Sujeito, Coletivo e Organização	92
4 ANÁLISE DA LÓGICA DISJUNTIVA SUJEITO-COLETIVO ATRAVÉS DE CASOS CLÍNICOS	99
4.1 Vinheta 1: Sra. V.B.....	101
4.2 Vinheta 2: O comitê sucessório.....	122
4.3 Vinheta 3: Sra. T.	139
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	156
REFERÊNCIAS.....	170

1 INTRODUÇÃO

A questão que incitou nossa escrita é como a psicanálise pode explicar e estruturar a dinâmica que acontece entre os sujeitos em uma empresa e também, quando pertinente, com a própria empresa, principalmente alguns elementos que a compõem?

As empresas têm apresentado destaque cada vez maior na nossa cultura, ainda mais com o neoliberalismo, que além da redução do público frente ao privado defende uma suposta racionalidade nas decisões tanto do cidadão quanto do “mercado”, assim como uma ênfase no indivíduo frente ao coletivo, fatores que têm permeado a cultura. Morgan (1996) diz que para Freud inconsciente e cultura são na verdade dois lados de uma mesma moeda, o que faz muito sentido se pensarmos em Totem e Tabu (1913/2006) e Mal-Estar na Civilização (1930/2006). Kaës (1991) fala sobre a função de meta-quadro que a cultura e a sociedade desempenham. Diversos autores destacam a influência das empresas na cultura (Bendassoli, 2007; Chanlat 1995; Enriquez,1999; Freitas,2005). O modelo empresarial tem permeado outras instituições, nos colocando em uma “sociedade da gestão” (Bendassoli, 2007), em uma “lógica gestionária (Pinel e Gaillard, 2013), permeando diversos tipos de instituições, não apenas empresariais, fazendo com que:

[...] a empresa, que era inicialmente uma simples organização produtora de bens e serviços, tornou-se progressivamente aos olhos dos dominantes, a instituição princeps da vida social, na medida que outras organizações (por exemplo: culturais ou de relevância na área sanitária ou social) colocaram-se cada vez mais claramente a copiá-la e adaptar seus modos de estruturação, suas normas, sua ideologia e, por vezes, sua ética (ENRIQUEZ,2014, p.7)

No caso das grandes empresas, com o imaginário de poder e até identificação que estas podem proporcionar, Motta (1991) coloca que tais instituições podem ser fonte de prazer, mas também de angústia. Em um ambiente muitas vezes individualista - reflexo da cultura contemporânea - o sujeito pode sentir

a organização como muito grandiosa, por vezes ameaçadora, e ele próprio como fraco, por se sentir isolado, experimentando angústias de destruição e fortes impulsos agressivos contra a organização, em uma relação de dependência similar à de uma criança em relação aos seus pais. Para se defender da angústia e agressividade vivenciada na empresa, pode surgir um desejo agressivo de onipotência, que muitas vezes é projetado na empresa, com a qual o sujeito se identifica, configurando a empresa como um agente que pode exercer violência psíquica, ainda mais, como trazem Pagés et al (1993), no cenário das transnacionais, onde a figura do chefe ou dono tende a se diluir, transformando a organização em um objeto pulsional.

Rouchy e Desroches (2005) colocam que a instituição é um objeto fantasmado ou uma representação imaginária, pois “a instituição não é nem uma pessoa nem um grupo, nem uma forma objetivável” (ROUCHY; DESROCHES, 2005, p. 241). Quem realmente leva a termo a relação são as pessoas, assim como quem criou as organizações e os procedimentos foram as pessoas. “É a ação das pessoas que faz, reproduz e legitima a instituição, e por isso ela não lhes é um corpo estranho e independente” (FERNANDES; COLOSIO, 2014, p. 286). Para um psicanalista, o grande problema dos modelos antropomórficos de grupo é justamente o “enfraquecimento do espaço intrapsíquico dos componentes do conjunto” (CASTANHO, 2016, p. 93). Diante das situações nas quais as empresas são colocadas como um personagem em si, que age sobre a “relação”, algumas vezes como uma totalidade, de uma forma homogênea e indivisível, com uma especificidade do grupo considerado como bloco único, por vezes em um modelo antropomórfico, surge a questão, ao considerar estudos anteriores que nos embasam, sobre a dinâmica que pode se dar entre os sujeitos na empresa. Este olhar não significa recorrer a um psicologismo, ignorando a influência de outros elementos, mas justamente pensar a relação entre os sujeitos atravessados pelo ambiente que se encontram, já que para qualquer análise qualquer sujeito sempre estará atravessado pela cultura e ambiente ao qual pertence. Não que a autora não acredite que não ocorram movimentos psíquicos com a organização em si, assim como certos procedimentos – mesmo que criados e mantidos pelas pessoas – assumam uma certa “independência impessoal”, além de exercerem influência na relação, pois como coloca Dejours, “há um sofrimento que responde diretamente à

organização do trabalho, mas ainda há o sofrimento resultante dos relacionamentos entre colegas e diante do que estes relacionamentos impõem como solidariedade combativa” (DEJOURS, 2011, p. 187). A atividade laboral se dá no coletivo a partir do singular, mas não se restringindo a este, pois como menciona Dejours, há “processos intersubjetivos que constroem um coletivo” (2011, p. 223) e há “elementos que passam a ser comuns e partilhados e que não existiam antes da relação de trabalho” (2011, p. 315). O sujeito se constitui no vínculo, seja na sua necessidade de cuidado pela precocidade de sua maturidade biológica frente ao nascimento, seja no próprio fato de viver em sociedade.

Rouchy e Desroches (2005) colocam que a organização contempla diferentes grupos, que separam determinadas áreas da empresa, mas que muitas vezes se interseccionam, com cada sujeito pertencendo a diferentes grupos formais e informais, cada um tendo que lidar com sua pluralidade de identidade e pertencimentos, que pode ser complementar, mas também ser conflituosa, considerando a multiplicidade de pessoas com suas personalidades, tarefas, funções, posições hierárquicas e metas de resultados singulares.

Esta conflitualidade grupal desperta formações conflituais do inconsciente. Reativados, conflitos internos podem ser fonte de sofrimento e de mal-estar, de repetição, e de reprodução de elementos traumatizantes de cada um. Os conflitos inter e intra-grupo são com frequência considerados em sua visibilidade: eles dissimulam e revelam conflitos intrapsíquicos e os grupos internos em cada sujeito (ROUCHY; DESROCHES, 2005, p. 32)

Freud (1921/2006) enunciou que apenas raramente e em situações as quais não são frequentes pode-se desprezar as relações do sujeito com os outros, o que aparece não apenas em sua produção dos chamados “textos sociais”, como uma leitura atenta de suas obras pode mostrar também em outros textos, como, por exemplo, em Introdução ao Narcisismo:

O indivíduo leva realmente uma existência dúplice: uma para servir as suas próprias finalidades e a outra como um elo numa

corrente, que ele serve contra a sua vontade ou pelo menos involuntariamente (FREUD, 1914/2006, p.85).

Freud (1930/2006) coloca que o sofrimento com os outros “talvez nos seja mais penoso do que qualquer outro” (FREUD, 1930/2006, p. 85), já que a vida em sociedade implica uma custosa renúncia pulsional, e considerando a multiplicidade de grupos sociais presentes em uma grande organização, e nas relações inevitáveis que tal convivência exige, surge a questão sobre a intersubjetividade e heterogeneidade neste ambiente, frente à tentativa de massificação dos sujeitos que as organizações são propensas a incentivar (FREITAS, 1997; KAËS,1991; ENRIQUEZ,2014; MORGAN, 1996; UCHIDA;SZNELWAR;LANCMAN,2011). Sendo o trabalho uma atividade coletiva a partir do singular, cabe pensar que poderíamos acrescentar situações nas quais investimentos podem ser direcionados não apenas ao imaginário da empresa, a este objeto fantasmado, mas também a demais elementos, aqueles que a compõem, como as pessoas e a organização do trabalho, e a dinâmica entre eles.

Motta (1999) traz que o sociólogo organizacional Philip Selznick (2011) define uma organização como “um grupo de seres humanos vivos” (MOTTA, 1999, p.5), alegando a impossibilidade de o organograma dar conta das atividades dos trabalhadores. Na nossa leitura, compartilhamos da visão que “uma instituição não é um grupo, nem um conglomerado de grupos [...]. Ela realiza funções e estabelece delimitações ordenadas para sua tarefa primária; ela desenvolve processos de diferenciação, de hierarquização e de transmissão de tarefas e funções” (KAËS, 2014, p.173), mas entendemos a colocação de Selznick (2011) como uma forma de evidenciar o fator humano e o caráter da convivência com outros em um cenário onde há muita coisa envolvida, inclusive um organograma e prescrições que nem sempre comportam a complexidade da atividade laboral diante da subjetividade humana e outros fatores.

Para Dejours (2011) o ambiente de trabalho contempla três universos que se articulam: um subjetivo – que concerne ao sujeito; um outro objetivo – como a organização do trabalho, por exemplo; e como terceiro um universo social – o qual contempla a intersubjetividade. Para o autor, as pesquisas deveriam buscar analisar

mais as modalidades de articulação específicas às situações de trabalho contemplando tais dimensões.

Enquanto psicanalistas, nos parece importante o entendimento dos elementos que atravessam a subjetividade e aqueles que concernem a nossa atuação. O ambiente de trabalho apresenta ambivalência, podendo oferecer saúde e/ou patologia àqueles que o integram. Além dos aspectos mais evidentes como o dinheiro e o status, Lancman (2011) coloca que há uma função psíquica no trabalho, sendo um dos grandes alicerces da constituição do sujeito e de sua rede de significados. “Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais do que relacionados com a realização do trabalho, estão ligados à construção da identidade e subjetividade” (LANCMAN, 2011, p.38). Muitas alianças conscientes e inconscientes que acontecem no vínculo podem ser estruturantes, no conceito de Kaës, e também saudáveis nas relações de trabalho. Ao mesmo tempo, é no ambiente profissional que muitas patologias podem encontrar ambiente propício para se manifestar ou se intensificar, e haver reforços em mecanismos de defesa que podem ser alienantes e patológicos, como também o sujeito utilizar o encontro que acontece no local de trabalho para reforçar mecanismos de defesa, através de identificações projetivas e introjetivas, conforme Elliot Jaques (1969) teorizou e verificou em seu estudo em uma empresa metalúrgica a respeito de questões salariais que incomodavam tanto os operários quanto os gerentes do departamento, estudo que detalharemos no próximo capítulo.

Outro fator ao qual nos alerta Dejours (2011) é o movimento de fazer com que defesas se confundam com desejos, como nos casos de *workaholism*, por exemplo, quando a compulsão por trabalho serve para acalmar a angústia “tal como o alcoólico depende do álcool ou o toxicômano de uma droga, para manter seu equilíbrio psíquico” (DEJOURS, 2011, p.199), o que embora possa ser claro a psicanalistas se tratar de um mecanismo de defesa, nem sempre, ou diria ainda raramente, é assim visto nas organizações, até por questões sociais e culturais da atualidade, onde a competição é bastante marcada. Ademais, Dejours nos traz que a clínica do trabalho mostra que longe de proteger de descompensações, tais mecanismos de defesa, como a sobrecarga de trabalho, entre outros, é fonte de sofrimento e doenças somáticas, e que “desvencilhados da sobrecarga de trabalho

imposta, numerosos sujeitos reencontram um funcionamento psíquico que nada tem de operatório” (DEJOURS, 2011, p.201). O ponto é quando se credita o sofrimento tendo como causa apenas questões do sujeito de forma isolada, ou mesmo da empresa como entidade de forma isolada, sem considerar a articulação de diferentes elementos que ocorre no ambiente laboral. Dejours (2007) fala de “novos sofrimentos, especialmente ligados à nova gestão, sobretudo entre os gerentes” (DEJOURS, 2007, p. 43). Morgan (1996) pontua que embora funcionários de escritório estejam menos propensos a acidentes, tem maior probabilidade de depressão ligadas ao trabalho que realizam. “As condições de trabalho de alguém, seu papel, as suas aspirações de carreira e qualidade dos relacionamentos no trabalho interagem com a personalidade e influenciam os níveis de stress pessoal e de bem-estar físico e mental” (MORGAN, 1996, p. 301). Aqui temos, vindo de um teórico organizacional, uma visão já menos compartimentalizada, olhando a interação de diferentes fatores, como, por exemplo, as condições de trabalho, ou em alguns casos pode ser a organização do trabalho, ou as relações, em interação com as idiossincrasias dos sujeitos.

Um outro ponto relevante a se citar a respeito das organizações é sua crença em uma suposta dominância da racionalidade na condução de suas atividades, pode-se dizer até a hipótese de uma racionalização. Rouchy e Desroches (2005) falam sobre o medo constante “quando se imaginam novas possibilidades, outras situações, outras estruturas, outras formas de relação, que viriam a introduzir uma desrazão, um discurso louco, evadindo-se dos caminhos traçados e que servem como proteção: sair deste quadro é expor-se ao delírio” (ROUCHY; DESROCHES, 2005, p. 136). Dejours (2011) alerta sobre “o trabalho não poder se reduzir a uma racionalidade técnica” (DEJOURS,2011, p.223), pois há processos intersubjetivos suscitados no coletivo, havendo assim uma contradição central entre a lógica das empresas, pautadas em uma racionalidade técnica incompatível com a contradição presente nos sujeitos, que “têm interesses que mudam, sentimentos imprevisíveis, são angustiados, têm desejo, medo” (DEJOURS, 2011, p. 41).

Esta questão quanto à subjetividade e intersubjetividade, e também aos aspectos técnicos de uma empresa nos são caras como psicanalistas por pensar que, em geral, nas empresas cabe ao sujeito, de forma muitas vezes isolada, se

haver com seu sofrimento, em uma tendência de individualização, como algo pertinente apenas ao sujeito, muitas vezes se negando relações com o ambiente laboral e todos os seus elementos. Se considerarmos que no Brasil “a quantidade de afastamento do trabalho por distúrbios de ordem psíquica se tornou tão ou mais prevalente que de outras ordens” (UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011, p. 56), podemos nos questionar quanto a esta individualização. Ainda que ao longo dos tempos tenha aumentado o olhar sobre o atravessamento de elementos que ocorrem em uma organização que podem gerar sofrimento, e mesmo vim a ser patológicos, esta tendência à individualização das questões psíquicas tendem a dominar o ambiente corporativo (FREITAS,1997; MOTTA,1999; UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011). Embora o sofrimento e o desejo sejam sentidos pelo sujeito de forma individual, fica a questão do atravessamento de fatores que podem exercer influência neste sofrimento, considerando um ambiente com presença de tantos elementos em trama.

Aqui nos parece essencial sair de uma visão tanto da individualização, que centra no sujeito de forma individual a razão do seu sofrimento psíquico, quanto de um olhar apenas sobre o grupo ou ainda as estruturas e a organização do trabalho. A articulação dos elementos envolvidos, conforme proposto por Dejours (2011), nos parece essencial, ao invés da compartimentalização muitas vezes vista que coloca sob uma perspectiva de causa e efeito a leitura do sofrimento psíquico nesses ambientes. Essa linha nos parece importante para ser possível buscar caminhos efetivos na redução do sofrimento psíquico dentro das organizações, mais do que a aparente eficiência conveniente que se dá focando apenas um elemento – o indivíduo, o grupo ou a organização do trabalho – mas sem a eficácia pretendida.

Assim, entendemos ser importante uma análise de alguns aspectos para nos elucidar sobre a dinâmica psíquica dos sujeitos nas empresas, além de uma visão disjuntiva sujeito-coletivo.

Mesmo pensando que há peculiaridades concernentes a cada organização, que pode apresentar diferentes matizes a respeito do individualismo e modelo de trabalho, e outras singularidades a depender do grupo em questão, com movimentos psíquicos peculiares a cada um, entendemos haver elementos que permitem uma análise. Enriquez (1997) traz que por mais diferenças que ele tenha encontrado em

seus trabalhos organizacionais tendo a psicanálise como base, é possível que se “tente achar os princípios gerais que presidem as organizações” (ENRIQUEZ, 1997, p. 23). Amado (2013) também destaca as peculiaridades pertinentes a cada grupo de trabalho, mas identifica os processos psíquicos mais frequentes que acontecem neste tipo de grupo.

1.1 O percurso que levou à pesquisa

Abro parênteses para inserir esta trajetória com o intuito de situar melhor como se deu a questão do projeto de pesquisa, aqui na primeira pessoa do singular devido ao seu caráter autobiográfico, suscitando o tema desta dissertação.

Desde a minha primeira graduação, em Administração de Empresas, que contemplei alguns dos autores que são aqui mencionados, e durante minha experiência profissional antes da Psicologia e da Psicanálise, estas questões trazidas nestas páginas iniciais já me mobilizavam em minha atuação profissional de alguma forma.

Na experiência no ambiente corporativo vivenciei uma série de eventos que são típicos destas organizações, assim como da natureza da função que exercia, os quais serão mencionados, de forma breve e sem menções teóricas, aqueles mais relevantes que de alguma forma subsidiam a condução desta pesquisa.

Um primeiro ponto relevante é que por sempre estar na matriz e ser responsável nacionalmente em estruturas matriciais, vivenciei desde o início da minha profissão a atuação em grupos bastante plurais, tanto culturalmente quanto funcionalmente, além de ter sido alocada por meses ou anos em diferentes cidades, vivenciando diretamente culturas e ambientes diversificados, como por exemplo, ser a representante da matriz de São Paulo responsável pelo alinhamento de operações adquiridas em todos os estados do Centro-Oeste e Norte do Brasil e que precisavam ser integradas, momento muito peculiar por lidar com uma série de questões pertinentes àqueles que compunham o quadro da “empresa comprada”, as quais listaria algumas hipóteses de atitudes com sentimentos persecutórios, receio diante da instabilidade, uma tentativa de separação entre “nós” e “eles”. Mesmo com

algumas ações que buscassem mitigar tais sentimentos, eu via-os como inevitáveis diante da situação. Mudanças estruturais, de modelos de trabalho, remuneração, diferentes culturas organizacionais se apresentaram aos envolvidos, assim como novos grupos de trabalho, novas necessidades de alianças – conscientes e inconscientes – entre os sujeitos envolvidos, novas dinâmicas. Outra, vivenciada na mesma empresa, foi quando esta se fundiu a uma outra grande organização, colocando pessoas que trabalhavam em estruturas, modelos de trabalho e culturas – sejam organizacionais, sejam sociais - distintas para formar uma equipe. Não apenas a equipe, com todos seus colaboradores, juntou-se praticamente de um dia para o outro, como também a empresa mudou de nome da noite para o dia, literalmente: todas as lojas fecharam em um dia com um nome e abriram no outro com o novo nome, assim como os emails, crachás, produtos, entre outros. Mas estes acontecimentos não se dão sem efeitos, alguns negando o passado, outros o presente, das mais variadas formas. Neste caso vi alguns elementos sobre o trabalho ser função de saúde ou um ambiente patológico, e vi ambos, a depender do grupo/pessoas e das dinâmicas de cada um. Não estando aplicando o método psicanalítico – seja individual, seja de grupos – não me cabe fazer inferências, mas vejo como elementos a compor e talvez até contrapor a partir da bibliografia pertinente, a qual reaviva diversas destas vivências. A fluidez dos organogramas – com mudanças constantes de estruturas organizacionais, modelos de trabalho, equipes e funções - também aticava a minha observação, assim como demissões em massa ou chegada de novos presidentes, ou mesmo outros tipos de gestores e pessoas de nível técnico. Além destes eventos mais “transformadores”, há a vivência de diversos outros que aparecem com frequência: a chegada ou saída de pessoas na equipe; a interlocução entre áreas distintas mas diretamente interdependentes, relações com chefia e subordinados, períodos de lançamentos significativos ou ainda de resultados ruins, e também os bons, até mesmo os excelentes; momentos distintos de maturidade da equipe – equipes antigas e recentes (por exemplo o momento de início da operação de uma empresa versus quando já está consolidada), mudanças de escritório (localização física), dinâmicas nos diferentes grupos de intersecção, assim como dos grupos em si; mudanças organizacionais (estrutura, hierarquia, funções, novos modelos de aferição de resultados), entre outros.

Nestes cenários, algumas soluções costumam ser buscadas dentro das organizações. Para Elliot Jaques (1995), o ambiente corporativo tem tido modismos que ao tentar trazer soluções aos sujeitos nas empresas têm na verdade piorado as coisas. Kets de Vries e Miller (2007) falam das panaceias, Enriquez (2014) especifica que na busca por soluções que levem à operacionalidade e dominação súbita de métodos e técnicas, as empresas contratam o que poderíamos chamar de soluções mágicas, as quais ele elenca salto de paraquedas, grafólogos, entre outros. Para Morgan (1996), fantasias, modismos e soluções simplistas têm sido utilizadas para refletir sobre o universo das organizações. Fernandes (1994) fala sobre atuações institucionais que buscam adequação, e não no melhor sentido da palavra. Neste cenário, por ter vivenciado tais propostas, o olhar sempre esteve aguçado para uma melhor compreensão, principalmente no que concerne ao sujeito singular no ambiente plural que é uma organização.

Assim, de certa forma era inevitável pensar tais situações pela psicanálise, o que parece ter encontrado um caminho quando cursei a disciplina “Introdução à Teoria da Técnica do Trabalho Analítico com Grupos em Instituições” com o Prof. Dr. Pablo Castanho, quando tive a oportunidade de ter meu primeiro contato com os conceitos de René Kaës, entre outros autores, e vislumbrar cenários para alguns questionamentos, adicional as minhas formações na área “psi”, mas também em administração na figura de Christopher Dejours e sua psicodinâmica do trabalho, que levaram a esta pesquisa de mestrado em Psicologia Clínica.

1.2 É singular ou plural?

Enquanto psicanalistas, podemos pensar nas pessoas nas organizações e suas questões psíquicas, o que naturalmente, pela natureza de nossa atividade inclui o sofrimento, sofrimento este que muitas vezes pode escapar mesmo àqueles que passam por ele, como coloca Dejours, a quem cito:

[...] o sofrimento, bem como os princípios que enquadram as estratégias defensivas e a cooperação das contribuições singulares à

organização do trabalho, escapam, pelo menos em parte, tanto às pessoas de fora como aos próprios sujeitos. (DEJOURS, 2011, p.97)

Este sofrimento velado, por escapar não só aos que não o vivenciam mas também muitas vezes é escamoteado por aquele que sofre “sem perceber” (ou sem querer admitir e/ou mostrar) se dá em um ambiente onde as pessoas não podem mostrar suas fraquezas e são chamadas para a luta a todo momento para provar a própria existência, nem sempre tendo acesso a desenvolver os melhores mecanismos de defesa. Dejours (2007) fala da luta contra a expressão pública do sofrimento no ambiente das empresas, e “afetivamente ele pode então assumir uma postura de indisponibilidade e de intolerância para com a emoção que nele provoca a percepção do sofrimento alheio” (DEJOURS, 2007, p.46), levando a reações defensivas como a rejeição, negação ou recalque.

Motta (1991) pontua que diante da tendência à individualização dos problemas nas organizações, o indivíduo se sente isolado diante do sofrimento. Há uma propensão a colocar que se há algum sofrimento psíquico, este se dá por questões individuais, e não pelas relações que se dão no trabalho, nem pela estrutura organizacional ou algumas políticas da empresa. Mesmo que tenham estudos os mais diversos mostrando a influência de fatores externos ao sofrimento psíquico do sujeito, “a resolução das muitas contradições psicológicas é delegada para os indivíduos como um problema pessoal de adaptação a ser resolvido por cada um e não como algo resultante da estrutura e dos próprios papéis” (FREITAS, 1997, p.116). Muitas vezes, mesmo que se reconheça os outros elementos que podem contribuir para o sofrimento, há uma predisposição por soluções simplistas, como pontuamos acima e corroborada por alguns autores (MORGAN, 1996; FREITAS, 1997; ENRIQUEZ, 2014; Kets de Vries e Miller, 2007). Insistimos nesta questão da individualização por ser algo caro a nossa questão neste trabalho. Gaulejac (2007) fala sobre a individualização para o alcance do mérito, embora a cooperação dentro de uma empresa seja necessária, configurando assim um paradoxo. O individualismo presente no atual contexto social contemporâneo se apresenta também nas organizações, assim como em outras instituições sociais; um fenômeno, segundo Enriquez (1999), iniciado com as religiões monoteístas, nas quais cada um busca sua própria salvação, diferente de como era nas sociedades

arcaicas. O capitalismo no estágio que se encontra atualmente recrudescer isto, pois como coloca o mesmo autor, na democracia capitalista é cada um contra todos, ou seja, além do cada um por si, há fortes elementos de competição, que se iniciam já na infância, ainda nas instituições educacionais que são, assim como as organizações, influenciadas pelo sistema social no qual estão inseridas. Nas empresas não seria diferente.

Freitas (1997) fala em um “novo individualismo”, conceito de André Nicolai, onde se precisa do olhar do outro, baseado na aparência que se transmite, por exemplo, através do sucesso individual. Na verdade, acho importante destacar que quando se fala em individualismo não se trata de um isolacionismo, pelo menos não no que concerne ao exercício no trabalho (embora seja assim visto, muitas vezes, quando concerne a uma questão psíquica). Pensando no individualismo cada vez mais presente no momento desta escrita, levou-me à recordação da metáfora que Balint (2014) utilizou, em um outro contexto, quanto ao ar que respiramos: o ar é utilizado e não é possível viver sem ele, é inalado, se retirarmos as partes que o ser humano precisa e ele é devolvido com o que não nos é útil, tudo isto sem dar a menor atenção no nosso dia a dia enquanto ele estiver disponível em quantidade e qualidade suficiente. Esta metáfora parece adequada para descrever um aspecto bastante presente em nossa sociedade, pelo menos no que se refere ao século XXI na sociedade ocidental, e também o funcionamento nas organizações. Freitas (1997) fala de um “individualismo em grupo”, levando a um enfraquecimento dos vínculos sociais, e é importante ter em mente que em uma empresa a estrutura “hierárquica não é somente uma rede de cargos e papéis, mas também um sistema de carreira no qual os empregados competem por lugares limitados mais altos na hierarquia” (MORGAN, 1996, p. 40), o que pode levar, não só por esta razão, a divisões e conflitos. Além disto, pode haver interesses de carreira independentes do trabalho que se desempenha. Mesmo que o “trabalho em equipe” seja algo bastante falado neste ambiente, faz parte de mais um dos tantos paradoxos que habitam uma organização: “ela diz ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas ao mesmo tempo que ele deve colaborar, cooperar, integrar-se na equipe” (FREITAS, 1997, p. 119). Desta forma, é mais um elemento confusional, dentre outros, mesmo que não seja um confusional no sentido psicopatológico do termo.

Dejours (2011) fala da ferida narcísica que é precisar do outro nas relações de trabalho. Quase toda atividade se completa a partir do outro em uma organização. Assim, ao se aliar consciente e/ou inconscientemente para o andamento de uma atividade esta ferida é tocada, algo que o sujeito nem sempre quer saber. Kaës fala que todo vínculo se dá através de algo que se expulsa para que a relação aconteça. “É a negatividade em suas diversas figuras algo que deve ser reprimido ou negado, rejeitado ou escondido. É ela também em suas diferentes configurações de relação nos casais, nos grupos, nas famílias, nas instituições que está na origem da ilusão” (KAËS, 2014, p. 103). Para Kaës as pessoas do grupo – e uma empresa contempla grupos diversos em sua estrutura - estabelecem alianças, pactos, contratos que atuam de forma dinâmica na estrutura do sujeito, com sua realidade psíquica atuando na aliança, mas também tendo seu inconsciente moldado pela relação. Por mais enfatizado que seja o individualismo dentro das corporações contemporâneas através de avaliações individuais, competitividade acirrada para promoções e manutenção do emprego, carreiras com a cultura do “Você S.A.”, entre outros, há a ferida narcísica de se precisar do outro para que as coisas aconteçam, o que se tenta equilibrar através da fala do “trabalho em equipe”, afinal, não há nas grandes organizações um trabalho que aconteça de forma isolada.

Outro ponto relevante nas organizações concerne a uma busca de unicidade, dentre outras razões, como meio de se evitar conflitos. Para diferentes autores (FREITAS,1997, MORGAN,1996, CHANLAT, 1995, UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011) nas grandes empresas há uma tentativa de homogeneização, “da maneira de pensar e agir, de criação de um modo de viver específico, de captação dos inconscientes” (FREITAS, 1997, p.138). Aqueles que não aderem ao “sistema de pensamento” e estilo que estão na cultura organizacional são tidos como dissidentes, e não são bem vistos no grupo, em uma dinâmica além de comportamentos, mas que envolve a intersubjetividade dos sujeitos no grupo. Quando a situação assim se configura, pode nos remeter ao conceito de pacto narcísico de Kaës (2014), que se trata de uma aliança inconsciente alienante, quando o duplo deve ser perfeitamente simétrico, não permitindo qualquer diferença, que abriria a possibilidade de descontinuidade por não ser perfeitamente similar ao que o investimento narcísico do grupo considera como o ideal de ego para aquele

sujeito, sem permitir contestação ou modificação pelo sujeito (aqui como objeto do grupo ou do outro). Uma certa coesão é essencial para que as pessoas se configurem como um grupo, mas quando esta coesão exige o duplo perfeito, quando não permite contestação, há um aspecto que sai do estruturante para o patológico. Kaës traz o pensamento de Freud (1930/2006) em “Mal-Estar na Civilização” sobre os limites de proteção que a comunidade oferece, onde só se garante aos indivíduos a segurança na medida em que eles assumem o lugar designado, contribuindo para a manutenção e para seu desenvolvimento. “Quem lhe é estranho pode vir a ser submetido pela força bruta: encontra-se, literalmente, fora da lei”. (KAËS, 1991, p.43).

Enriquez (1997) coloca que a organização oferece uma cultura, uma maneira de pensar, nomeada por ele de sistema cultural, que seria indispensável ao estabelecimento e à permanência das organizações, para que ocorra o estabelecimento de uma identidade desta entidade – a organização. O autor menciona ainda a ilusão da organização como entidade protetora (assim como um Deus ou o Estado), impedindo o surgimento de lesões narcísicas muito fortes, proporcionando certezas. Assim, a organização se sentirá superior aos seus concorrentes, o que também acontece entre grupos dentro de uma mesma organização, fazendo com que o externo seja o bode expiatório, lugar de projeção de fantasmas os mais arcaicos e os mais violentos. “O inimigo exterior reforçará a coesão da comunidade” (ENRIQUEZ, 1997, p. 22). Este inimigo exterior não se restringe apenas a outra empresa concorrente: pode ser outro departamento ou mesmo subgrupos que se formam – formal ou informalmente – dentro de uma mesma área de trabalho. São conhecidas àqueles que vivenciam ou vivenciaram o ambiente corporativo, as “rixas” entre Marketing e Vendas, por exemplo, que podem ir além de conflitos técnicos e apresentar questões intersubjetivas. Vale acrescentar o conceito de ilusão grupal de Anzieu (1993), o qual do ponto de vista dinâmico tangencia elementos expostos acima. A ilusão grupal é indispensável para que o grupo se constitua, conforme destacado não só pelo autor do conceito como também, em outros termos, por Enriquez (1997), mas há situações nas quais diante da ameaça narcísica que um grupo com sua pluralidade provoca em cada sujeito, ocorre certas vezes de se buscar além de uma coesão, com movimentos nos quais seus componentes se afirmam idênticos, substituindo a identidade do sujeito pela

identidade do grupo, configurando o pacto narcísico acima mencionado. Ou seja, ao mesmo tempo que a ilusão é indispensável para o estabelecimento do grupo e da organização, há situações nas quais pode haver impedimento da singularidade, levando à reflexão sobre o singular no plural. Na experiência da autora é comum nas organizações, principalmente naquelas com mais tempo de existência, este tipo de ilusão, e como coloca Enriquez, do indivíduo “massificado, ou ainda do homem que adota uma identidade coletiva forte, que é dominado pelo narcisismo individual e pelo narcisismo grupal ou organizacional” (ENRIQUEZ, 1997, p. 122). Uchida, Sznelwar e Lancman (2011) falam de esterilização e pausterização das paixões e desejos dos sujeitos. O ponto é que como coloca Kaës:

As instituições estimulam a sinergia de todos estes investimentos e de todas as formações que produzem a ilusão de coincidência, e mantêm a relação isomórfica entre os indivíduos e seu grupo, até que a irrupção violenta do recaiado ou do negativo faça explodir os pactos inconscientes que selam o consenso e dissociando a aparelhagem do agrupamento, revela lógicas distintas que se dissimularam nas formações comuns, tão necessárias ao sujeito singular quanto ao conjunto de que ele precede e que ele compõe (KAËS, 1991, P. 31)

Assim, esta busca por unicidade, assim como a negação das diferenças e/ou de alguns conflitos inerentes à convivência, em algum momento podem se fazer ouvir. Reduzir a complexidade de algo que Freud (1930/2006) trouxe como um dos principais sofrimentos – a convivência com o outro – pode levar a caminhos inócuos. Considerando nossa base teórica neste trabalho, surge o questionamento sobre esta questão do singular plural nas organizações, a dinâmica que se dá nos sujeitos que convivem em tal ambiente e como pensar a articulação que há entre os elementos presentes em uma empresa, não se restringindo apenas aos sujeitos, já que uma organização contempla outros fatores.

Ao analisar os sujeitos em uma empresa, olhar apenas para o relacionamento pessoal, e sua intersubjetividade envolvida, sem considerar elementos da organização do trabalho e outros pontos, pode ser contestado, levando até mesmo psicanalistas recusarem tal abordagem. Elliot Jaques, considerado um dos precursores da utilização da psicanálise em empresas, ainda em 1955, trouxe

elementos que ataçaram o questionamento a respeito do nosso trabalho, e trouxe elementos sobre a importância de estender além da subjetividade e intersubjetividade. Não que outros autores não pontuem tal questão, como Enriquez (1997, 2014), Rouchy e Desroches (2005) e Dejours (2007, 2011, 2017), mas dada a experiência anterior de Jaques, o tema vivificou-se.

Motta (1999) traz em um artigo que Jaques refutou algumas das hipóteses e conclusões de seu estudo tido como pioneiro do uso da psicanálise em empresas em 1955, colocando como nova proposta que “organizações como as empresas deveriam ser estudadas como um sistema de funções” (JAQUES, 1995, p.360, tradução nossa). Motta (1999) entende que para a maioria dos psicanalistas e especialistas psicologicamente orientados, uma organização é um conjunto organizado de pessoas, visão que Jaques rejeitaria neste novo posicionamento, alegando que é preciso cuidado com reducionismos que considerem apenas aspectos psicológicos, desprezando outros elementos sociais como, por exemplo, uma estrutura de trabalho. Em um artigo publicado em 1995 ele defende que uma organização é primeiramente um conjunto de papéis previamente definidos, e que tais papéis devem ser pensados sem pessoas neles, planejados previamente para depois serem preenchidos com as pessoas mais adequadas a cada função, funções que devem estar detalhadamente descritas: “a atribuição de cada cargo, salários e incentivos envolvidos, quais as competências para o preenchimento de uma função dentro do sistema, entre outros”(Jaques,1995,p. 362, tradução nossa). Organizações bem definidas e planejadas, com a seleção correta de pessoas para cada cargo evitariam psicopatologias, e não o que havia colocado em seu estudo considerado pioneiro de uso da psicanálise em empresas - “Os Sistemas Sociais como Defesa contra a Ansiedade Persecutória e Depressiva” - quando à época se propôs a verificar “como os mecanismos de identificação projetiva e introjetiva operam na vinculação entre os comportamentos individual e social” (JAQUES, 1969, p. 207), onde as relações nas instituições poderiam ser utilizadas como mecanismos de defesa. Nesta nova proposta trazida pelo autor, uma estrutura de trabalho com uma correta definição de papéis colaboraria para o psiquismo, resolvendo as angústias do sujeito ao não dar oportunidade para o *acting out* de ansiedades psicóticas, sendo um ponto central para a saúde da população. Jaques (1995) ainda coloca que olhar para as organizações informais, tão destacadas por teóricos diversos – de

psicólogos a teóricos organizacionais, passando por sociólogos entre outros – poderia ser até prejudicial, por desfocar dos pontos que realmente seriam relevantes. O autor não excluiu completamente a psicanálise nas organizações, sendo possível, em sua visão, de forma pontual, como uma das partes de programas de treinamento sobre a natureza humana e comportamento, e que tal trabalho seria facilitado quando efetuado em empresas organizadas e nas quais as funções estão claras.

Motta (1999) coloca que por esta nova leitura, Jaques verifica que:

[...] os estresses e pressões não são resultados de questões interpessoais diretamente, mas sim da construção de uma organização inadequada, da definição errônea do que é administração e administrador, da regulamentação malfeita que segue uma má estruturação hierárquica, dos relacionamentos laterais mal pensados, de práticas negativas de liderança administrativa, que incluem a montagem do próprio contexto organizacional, do desenho de tarefas, das políticas de avaliação da efetividade do pessoal, da administração salarial, da complexidade dos vários papéis, do alinhamento de funções nos diversos níveis, da lealdade da liderança de primeiro nível, e uma série de outros aspectos que dão um perfil a uma organização. (MOTTA, 1999, p.3).

Pela experiência desta autora em diferentes modelos organizacionais em empresas privadas de grande porte, a colocação de Jaques (1995) não é despropositada e faz muito sentido considerando o ambiente organizacional. Realmente organizações mal planejadas ou mal conduzidas, ou ainda com implementações “mal feitas” ou pessoas inadequadas à posição que ocupam podem realmente ser prejudiciais ao psiquismo, como toda a teoria de Dejours sobre a psicodinâmica do trabalho estuda, apontando a importância que fatores organizacionais da empresa têm tanto na saúde psíquica dos empregados quanto da dinâmica entre eles, e que além da análise da intersubjetividade é importante considerar os conflitos, o sofrimento e o prazer que emergem da atividade no ambiente de trabalho devido à organização do trabalho, como a hierarquia, determinação de funções, metas, entre outros. Rouchy e Desroches (2005) também indicam que a análise não pode ser conduzida somente a partir dos processos psíquicos, como se estes fossem independentes do quadro específico no qual se

produzem, e Enriquez (1999) coloca que não se trata de dizer que todas as manifestações da realidade social se relacionem aos mecanismos inconscientes, portanto é importante não se deixar levar por reducionismos simplificadores e ser preciso e rigoroso com os conceitos a utilizar, entendendo a importância dos aspectos estruturais organizacionais como um elemento a ser considerado, mas não nos parecendo ser o único ponto de análise.

Para Amado (1995), o fato é que a definição dos papéis, o desenho, o delineamento de uma organização é feito por pessoas e estas interferem nestes o tempo todo, e mesmo que se aceite que possa haver um planejamento como o sugerido por Jaques (1995), não há como se ter a previsibilidade dos fatores ambientais e de forças intrapsíquicas que necessariamente irão interferir nos papéis organizacionais e nos comportamentos, como muito trabalhos têm mostrado, os quais o autor cita alguns, como os de Manfred Kets de Vries, entre outros, que mostram que “a vida psíquica dos líderes, com suas fantasias, como interagem com o ambiente, exercem um papel importante em suas respectivas organizações” (AMADO, 1995, p.355) e que o inconsciente aparecerá em todos os interstícios e nos espaços que ocorrem, mesmo na mais planejada organização. Para Morgan “muitos aspectos da cultura e da estrutura social e organizacional servem a propósitos conscientes e inconscientes que são invisíveis a olho nu” (MORGAN, 1996, p.236), o que explica porque muitas vezes mudanças organizacionais, mesmo que benéficas a todos os envolvidos enfrentam tanta resistência.

O ponto é que por mais bem pensada que seja a definição de um organograma e quais as competências das pessoas que serão buscadas para preenchê-lo, não haverá sujeitos com suas idiosincrasias, com seu inconsciente e com a dinâmica intersubjetiva com o grupo no qual se encontra? Mesmo que exista uma função definida previamente, “sem pessoas nela”, como defende Jaques (1995), o sujeito bem escolhido para “preencher o papel”, como o autor propõe, não poderá, ao longo de sua permanência na organização passar por mudanças psíquicas relevantes, pelos mais diversos motivos, inclusive pela convivência com os outros na organização? Fatores externos ao grupo não poderiam gerar reações em seus componentes? O inconsciente e o retorno do reprimido e mecanismos de defesa precários não podem aparecer *a posteriori*, em situações e configurações

específicas? Não teríamos outros caminhos teóricos além dos conceitos kleinianos utilizados por Jaques em 1955?

Amado (1995) entende que apenas a psicanálise não seria algo suficiente para explicar tudo sobre as organizações, podendo levar a um reducionismo, mas que uma redução talvez seja necessária para se estabelecer um foco de estudo, entendendo que o estudo do inconsciente se dá através da psicanálise, ao que adiciono inconsciente este que não é deixado em casa ao se entrar no escritório.

Godoi (2005) alerta que, em sua visão, as análises organizacionais focam mais na relação “eu e isto”, quando a alteridade presente na intersubjetividade fala de um “entre”. Kets de Vries e Miller (2007) reforçam a problemática afirmando que as intervenções em empresas focam nas coisas, sistemas, e não nas pessoas. A experiência desta autora em diversas organizações corrobora esta visão.

Tendo em vista estes pontos, a utilização da psicanálise continua a ser utilizada por alguns autores para o estudo das empresas. Um dos pontos levantados por Elliot Jaques em 1995 se refere aos problemas envolvidos na psicanálise aplicada, tema que se entende que com as Teorias de Psicanálise de Grupo foram mitigados através de uma conceituação sólida baseada na psicanálise como método terapêutico. Quanto à questão da estrutura de trabalho (no que concerne a possíveis efeitos no psiquismo), tão apontada por Jaques, entendemos que a psicodinâmica do trabalho, na figura do seu principal autor, Christophe Dejours, será de extrema importância para uma melhor abordagem da problemática, autor este que destacou os riscos tanto do olhar apenas sobre a subjetividade individual quanto o que ele chama de “subjetivismo” (DEJOURS, 2007, p. 38).

1.3 Sobre a lógica disjuntiva

Para uma pesquisa em Psicologia Clínica, a indagação enveredou pela questão de espaços intermediários entre objetos heterogêneos, sejam pessoas singulares em um coletivo, sejam elementos que fazem efeito no psiquismo mas são alheios a este campo de estudo (e sendo alheios não serão o foco aqui, mas sim algumas possíveis articulações com o psiquismo).

Fernandez (2006) desenvolveu todo um trabalho sobre a genealogia do campo grupal na psicanálise e psicologia, trabalho esse que busca uma superação tanto da ficção do indivíduo – na qual este seria a única realidade passível de observação – quanto da ficção do grupo, no qual forças e fenômenos como, por exemplo, a linguagem e a tecnologia, provenientes de uma criação grupal, seriam fenômenos os quais não seriam vistos essencialmente como produto de mentalidades e motivações individuais, mas “processos com leis próprias, diferentes e irreduzíveis aos indivíduos” (FERNANDEZ,2006,p.35), e embora as potencialidades destes fenômenos necessitem do indivíduo, este não seria causa de tais acontecimentos, se visto sob o viés da ficção do grupo. A autora fala sobre a visão de algumas antinomias, além do singular e o coletivo:

[...] questionadas diversas antinomias simultaneamente, ou seja, não só o singular e o coletivo, mas também o objetivo e o subjetivo, o material e o ideal, a economia e a cultura, abrindo novas formas de enlace entre o imaginário e o social (FERNANDEZ, 2006, p. 32)

A autora defende a necessidade de superação das formas disjuntivas de abordar certas temáticas, e assim ir além de uma visão na qual tais temas são excludentes e se encerram em si próprios, de uma forma reducionista e, no caso da psicanálise, impedindo uma visão que trabalhe o inconsciente do sujeito no grupo. Ademais, no ambiente das empresas, diante de realidades institucionais, há o elemento das tecnologias (tecnologia aqui no sentido de técnicas, processos, métodos, meios e instrumentos para se realizar algo). Dessa forma, entendemos a necessidade de superação da compartimentalização desses elementos, pensando na sua articulação, como demandou Dejours (2011), e como a prática dessa autora em grandes empresas chamou para essa questão. Dejours (2017), em outra abordagem, também faz uma crítica a esta visão disjuntiva, ao falar sobre visões que consideram em um polo a sociedade como “uma força gigantesca, incomparavelmente maior que aquela do desejo inconsciente” (DEJOURS, 2017, p. 79), e em outro polo é visto como se os transtornos psiconeuróticos não questionassem a contingência do trabalho, mas apenas de fragilidades psiconeuróticas herdadas da neurose infantil. O autor entende a importância destas

abordagens, mas diz que elas não permitem saber quem seria o responsável pelo sofrimento do sujeito no trabalho.

A problemática de visões disjuntivas, onde se entende uma independência dos elementos, é quanto à eficácia das intervenções clínicas ou apenas sobre elementos objetivos, quando no nosso entendimento, como pretendemos mostrar ao longo deste trabalho, há uma articulação entre o sujeito, o grupo (ou coletivo de trabalho) e outros elementos da organização. Desta forma, nos parece importante problematizar a visão de uma lógica disjuntiva entre alguns elementos presentes nas empresas e reforçar a visão da articulação, em oposição a uma lógica disjuntiva.

Castanho (2012) pontua que é em Kaës que Fernandez entende uma superação da visão disjuntiva, pois seus conceitos seriam:

uma mudança de paradigma: de um critério antinômico de indivíduos vs. sociedades, para uma operação conceitual que possa evitar uma falsa resolução reducionista e se permita sustentar a tensão singular-coletivo (FERNANDEZ, 2006, p. 56).

Para Fernandez (2006), o conceito de intermediário de Kaës possibilitaria a redução de antagonismos frente a campos de forças de oposição, possibilitaria articular, de diferentes formas, os elementos em conflito, apresentando uma possibilidade de superação desta lógica disjuntiva entre pares antitéticos.

Esta proposição nos é cara pois em instituições tais tensões entre pares antitéticos se faz presente, e muitas vezes pode ensejar reducionismos ao se focar em um elemento sem articular com outros que nos parecem essenciais para melhor compreensão da dinâmica psíquica dentro de uma empresa. Ao se encerrar apenas no sujeito, sem considerar os demais elementos do ambiente onde se dá a vida institucional, onde há heterogeneidade, o olhar compartimentalizado pode não permitir trabalhar a complexidade envolvida nestes cenários. Paralelamente, olhar apenas o coletivo de pessoas que estão submetidas às mesmas regras de trabalho, sem atentar para a singularidade do sujeito no grupo, também pode impedir a adoção de estratégias que mitiguem o sofrimento laboral, da mesma forma como um

olhar apenas para a organização do trabalho, sem considerar o sujeito e o coletivo da realidade compartilhada.

Entendemos que antes de se trabalhar o sofrimento dos sujeitos nas empresas, é preciso uma visão dos elementos que podem estar envolvidos nesse sofrimento - além das questões psíquicas individuais, ou apenas do grupo ou ainda da organização do trabalho, por exemplo - que em nosso entendimento, serão influenciadas de forma dinâmica e que se retroalimentam pelos demais elementos e vice-versa, conforme pretendemos demonstrar nessa dissertação.

Dejours menciona que o clínico “é cada vez mais convocado como auxiliar de uma ação que jamais chega aos seus objetivos” (DEJOURS, 2012a, p.30), corroborando o que expusemos acima quanto à questão da eficácia das propostas que muitas vezes são adotadas nas grandes empresas - não apenas pelos clínicos, no nosso entendimento. Cito o autor:

É fato que o clínico não sabe desempenhar esse papel. Sua prática se torna atabalhoada, sem fundamento. Comete inabilidades, se recusa, nega, exaspera-se, afasta quem deseja pleitear [...] a tarefa dos clínicos é ambígua e, diante das dificuldades, muitos são os que se refugiam na especialização técnica para escapar às demandas mais constrangedoras (DEJOURS, 2012a, p.30).

No caso das empresas, isolar os elementos: sujeito, grupo, organização do trabalho, empresa (mesmo que como objeto pulsional fantasmado), pode levar ao que, em nossa leitura, a citação acima de Dejours (2012a) menciona sobre o clínico não conseguir chegar aos seus objetivos. O autor ainda nos traz um ponto importantíssimo de nossa prática: “o psicanalista não é um expert [...] porque sua prática está justamente fundamentada na dúvida” (DEJOURS, 2012a p.31). Para o autor, a nossa prática exige uma desconstrução que não se apoie em um corpus de conhecimentos positivos que se colocam como opostos a outros corpus de conhecimentos.

Com a presença de elementos adicionais em uma organização (além de um grupo terapêutico), entendemos a relevância do que nos traz Fernandez (2006) a

respeito de atravessamentos disciplinares para a superação de reducionismos, criando condições para “certos objetos científicos saírem de seu referencialismo dogmático e convida a construir uma rede epistemológica a partir de intercâmbios locais e não globais” (FERNANDEZ,2006, p.59). É nesta visão que a base teórica desta dissertação irá contemplar não apenas a psicanálise de grupos através dos conceitos kaësianos entendidos por Fernandez (2006) como um caminho possível para a superação da lógica disjuntiva sujeito-coletivo, mas também a psicodinâmica do trabalho. Ter o suporte teórico da psicodinâmica do trabalho se deu pelo seu amplo e profundo estudo em empresas e por sua “antropologia psicanalítica” ((Sznelwar et al, 2015, p.94), com uma visão de homem embasada nos conceitos psicanalíticos, nos proporcionado o “intercâmbio local e não global” sugerido por Fernandez (2006). Ademais, a psicodinâmica do trabalho contempla fatores que somarão ao nosso objetivo, conforme exploraremos em capítulo específico.

1.4 Objetivos

Considerando o exposto até o momento, a pesquisa se move no campo de um melhor entendimento na leitura de fenômenos psíquicos de grupo que são pertinentes mais direta e especificamente no ambiente do que são chamadas organizações na concepção de LaPassade:

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 (LAPASSADE, 2016, p. 101)

Como maior delimitação, nos ateremos principalmente aos dois primeiros exemplos mencionados por Lapassade – empresa industrial e comercial, incluindo empresas de serviços, e excluindo a princípio instituição de educação de forma direta. Com mais especificidade, aquelas organizações que apresentam como objetivo principal o lucro financeiro. Devido à experiência da autora, e para permitir

um recorte possível dentro do espaço desta pesquisa, o pano de fundo se dará principalmente considerando funcionários de escritório, e não sobre funcionários da área fabril ou atendimento ao cliente, por exemplo.

Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Objetivos específicos

- a) Levantar e Identificar em René Kaës questões que mesmo não diretamente voltadas a empresas permitam uma aproximação ao objeto de estudo e objetivo geral, respeitando a ideia original do autor, conforme método apresentado à frente.
- b) Identificar dentro da Psicodinâmica do Trabalho conceitos específicos que permitam atender ao objetivo geral
- c) Analisar casos clínicos da literatura através de conceitos levantados nos itens a) e b), de modo a tangibilizar o intento do objetivo geral

1.5 Método

A pesquisa será bibliográfica, através de produção científica publicada em livros de referência, periódicos científicos, teses e dissertações e anais de encontros científicos. A experiência organizacional e clínica da autora será utilizada como pano de fundo, pois “a ciência se processa na articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico e não pode se reduzir apenas à exposição de fatos” (SEVERINO, 2009, p. 17). Freitas entende que:

[...] o pesquisador e seu objeto tem uma forte ligação e essa interação pode enriquecer a compreensão do objeto e revelar suas múltiplas facetas. Se todo modelo investigativo é uma aproximação e uma representação, ele é também uma definição arbitrária presente a partir da escolha do objeto e das variáveis eleitas para a sua análise. Definição essa que marca o viés do olhar, das aspirações e da visão de mundo do pesquisador, não isentos – nem um, nem outros – de interesses e conflitos (FREITAS, 1997, p. I)

Freitas (1997) fala sobre a forte ligação do pesquisador com seu objeto poder enriquecer a sua compreensão e revelar suas múltiplas facetas, inclusive causas que o pesquisador defende, denuncia, censura ou tenta decifrar, nem sempre de forma consciente. Para ela, como o modelo investigativo pode ser uma aproximação e representação, também pode ter uma definição arbitrária a partir da escolha do objeto e das variáveis escolhidas para a análise, não sendo um mero espectador, mas sim participando, projetando e se contemplando no seu objeto de estudo. Tendo a autora deste estudo uma vivência prioritariamente em grandes organizações, este viés pode estar como pano de fundo na leitura bibliográfica e análises aqui contidas. Assumir a existência de um viés não significa menos rigor, mas sim a complexidade da realidade humana, orientada na busca de compreensão da totalidade, embora como psicanalistas e pesquisadores sabemos desta impossibilidade, além de nenhuma disciplina ou modelo exclusivo encerrarem um tema. Freitas (1997) também fala sobre os limites que deve haver em uma descrição interpretativa, e que esta pode abordar outras perspectivas e quadros teóricos, ao que acrescentamos, quando pertinente ao objeto de estudo e afinidade com a teoria na qual se embasa o estudo. Freitas (1997) ainda pontua a riqueza da interdisciplinaridade, apesar dos riscos e necessidade de atenção para não enveredar por um caminho de relativismo absoluto ou ecletismo exacerbado, e assumir com humildade os riscos e limites de tal opção, sabendo que:

Cada disciplina permite esclarecer determinados aspectos do fenômeno estudado, construídos a partir dos paradigmas e conceitos que lhe são próprios, sendo impossível uma teorização que dê respostas a todas as manifestações, interações e implicações do objeto. É necessário interpretar aceitando os limites e as contradições presentes naquilo que se percebe como a realidade do objeto, a sua dinâmica e os discursos sobre elas (FREITAS, 1997, p III)

A base teórica deste trabalho tem como eixo central as teorizações de René Kaës dentre as Teorias de Psicanálise de Grupo, assim como autores afins a este teórico. A escolha do autor se deu pela justificativa apresentada anteriormente neste trabalho, por ser um autor que proporciona caminhos possíveis para uma superação da lógica disjuntiva, conforme enunciado por Fernandez (2006) e Castanho (2012). Tendo em mente o que Fernandez (2006) propõe sobre “atravessamento disciplinares” e intercâmbios locais e não globais para “fazer certos objetos científicos saírem de seu referencialismo dogmático” (FERNANDEZ, 2006,p. 59), utilizaremos a Psicodinâmica do Trabalho, cujo autor de referência é Christophe Dejours, para nos auxiliar no objetivo deste estudo, já que esta teoria tem a psicanálise como um de seus pilares, podendo assim nos permitir um intercâmbio local consistente para este objeto específico, de acordo com nosso objetivo geral, possibilitando uma análise sem ecletismos que poderiam perverter as teorias dos autores. A psicodinâmica contribui com seus estudos, pesquisas e intervenções em empresas, e assim contemplar características específicas deste ambiente. Sabemos se tratar de paradigmas distintos – a perspectiva kaësiana de grupos e a psicodinâmica do trabalho, com Dejours inclusive marcando explicitamente as aproximações e diferenças, mas a pesquisa nos levou a possibilidade da contribuição de ambas para o objetivo aqui apresentado, sem a pretensão de um diálogo entre tais teorias.

Tanto Kaës quanto Dejours desenvolveram suas teorias em relação com outros autores, os quais é possível uma leitura marcada por discussões pertinentes ao nosso campo de estudo. Deste modo, outros autores e comentadores poderão aparecer ao longo do trabalho, tais como Bleger, Roussillon, Fustier, Eugène Enriquez, entre outros. Outros autores da psicanálise, assim como de outros saberes, mesmo que não diretamente subsidiados pela psicanálise, poderão contribuir quando pertinentes ao andamento da pesquisa.

Considerando o eixo metodológico bibliográfico acima descrito, para que haja uma leitura fundamentada do material, serão utilizados como apoio alguns conceitos contemporâneos da hermenêutica explorados por alguns psicanalistas, como Nelson Ernesto Coelho Junior e Luis Cláudio Figueiredo, por exemplo, para que haja rigor teórico no desenvolvimento da pesquisa, assim como um compromisso ético com os

autores utilizados. Campos e Coelho (2010) mencionam Mezan para evidenciar a dispersividade do campo psicanalítico, no qual as teorias não são redutíveis entre si, como a base teórica acima mencionada já evidencia. Os autores colocam que a hermenêutica se dá a partir da distância entre um texto e seu leitor, mas também não é radicalmente um outro, ao que acreditamos válido acrescentar considerando que este leitor não seja um leigo no assunto em questão. Maduenho (2010) traz uma importante reflexão que se encaixa no direcionamento deste trabalho, na qual os textos a serem lidos não se tratam de ferramentas previamente estabelecidas, mas que além dos seus princípios fundamentais, seja buscado seus desencaixes, e assim proporcionem uma ampliação da perspectiva de trabalho. Como colocam CAMPOS E COELHO (2010), pretende-se um trabalho de compreensão no campo dialógico, no qual o intérprete enderece perguntas e respostas ao texto e vice-versa. Será feito “um aprofundamento dos conceitos juntamente com suas ramificações além do domínio da teoria do próprio autor em questão” (MADUENHO, 2010, p. 17).

Assim se pretende uma leitura próxima e desconstrutiva enunciada por Figueiredo (1999). Trata-se de pensar “uma leitura que seja próxima sem se fechar (close) em uma suposta unidade” (CAMPOS E COELHO, 2010, p.253). Isto não significa uma utilização norteadas pelo pragmatismo americano, que exclui a ideia de alteridade do texto, utilizando este apenas para reforçar suas crenças, mas sim não exercer a leitura como algo totalizante, buscando no texto um campo para ver suas ambiguidades e possibilidades e – como é caro à psicanálise - com o não fechamento ou encerramento, uma não completude, por isto a busca de um diálogo com o texto, respeitando a ideia central do autor, com outras possibilidades e construções. Mas atentando que:

Uma leitura sistemática e desconstrutiva estarão unidas entre si pela complementaridade. Esta constatação é importante para um trabalho de leitura sistemática dos conceitos de um autor e alerta para a atenção à ambiguidade como fator constitutivo dos movimentos do pensamento e para a ilusão de uma unidade de teses em uma obra (CAMPOS E COELHO, 2010, p. 254)

Uma leitura desconstrutiva atenta-se para o descentramento, ambiguidades e possibilidades, mas não uma perversão das teorias originais do autor em questão, por isto é “próxima e desconstrutiva”, e não apenas esta última.

2 A PSICANÁLISE NAS EMPRESAS E O QUE KAËS NOS AJUDA A PENSAR

Fernandez (2006) afirma que foram as empresas, nos anos vinte do século XX, que geraram a demanda para estudos cuja preocupação eram grupos humanos, mesmo que em uma abordagem não estritamente psicanalítica. A seguir apresentamos um percurso que levou à utilização da psicanálise nas empresas, para melhor entendimento da problemática das organizações considerando o psiquismo dos sujeitos que as compõem.

2.1 Como a psicanálise encontrou as organizações?

No contexto das empresas, já há algum tempo há estudos que discorrem sobre a questão psíquica nas organizações produtivas, principalmente depois do taylorismo, que trouxe um modelo de trabalho - juntamente com outros elementos econômicos, políticos e sociais - que favoreceu este tipo de análise. Neste contexto os trabalhadores eram vistos como *homo economicus*, controláveis à imagem e semelhança de uma máquina, “a ideia do ser eminentemente racional que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ações disponíveis e as consequências da opção por qualquer um deles” (Motta, 2001, p.6). A subjetividade, o ser humano sem ser visto simplesmente como uma engrenagem - assim como “Tempos Modernos” de Charles Chaplin tão bem retratou - não era cogitado. Neste contexto os trabalhadores eram considerados como seres isolados dentro da organização, e não de uma forma relacional (e muito menos intersubjetiva). A depender da experiência do leitor isto pode parecer extremamente datado, ou bastante atual, ou ainda se deparar com o absurdo de tal proposição, mas em determinados setores de atuação ou departamentos esta visão ainda é bastante prevalente. Além disto, Motta (2001) pontua que de uma forma ou de outra toda a teoria das organizações dialoga com as ideias tayloristas.

A primeira vez que o sujeito foi visto além de uma máquina foi com Mary Parker Follett no início da década de vinte do século passado, a qual começou a destacar a importância da integração dos trabalhadores e diferentes departamentos

dentro das empresas, assim como a necessidade de conhecer muito bem os funcionários, seus potenciais e satisfações no trabalho, sendo considerada a precursora da Escola das Relações Humanas, que veio a se consolidar e se tornar mais conhecida a partir do trabalho de Elton Mayo em 1924, um psicólogo industrial que conduziu um estudo clássico na Western Electric, o qual mostrou a importância das relações entre os funcionários para a produtividade. Neste estudo Mayo se utilizou, como traz Illouz (2011), de uma intervenção de caráter terapêutico, já que apresentava algumas regras tais como: “escute - não fale; dê toda a sua atenção à pessoa entrevistada e deixe claro o que está fazendo; nunca discuta; nunca dê conselhos; escute o que a pessoa quer dizer; o que ela não quer dizer e também aquilo que ela não consegue dizer sem ajuda” (MAYO apud ILLOUZ, 2011, p 23-24). Nesta intervenção, Illouz (2011) coloca que Mayo identificou os problemas das operárias entrevistadas como sendo de natureza afetiva, trazendo aspectos de sua história familiar e elementos de fantasia e “estabeleceu uma continuidade discursiva entre família e trabalho e, a rigor, introduziu a imaginação psicanalítica bem no cerne da linguagem de eficiência econômica” (ILLOUZ, 2011, p. 26). Motta (2002) também menciona que Freud teve influência direta no método de Mayo, e que este teve o mérito de trazer o tema do grupo primário para as empresas (mesmo que não se tratasse de um tema novo em outras áreas). Motta (2001) coloca que as ideias de Mayo se fundamentam em um *homo social*, cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, mas também movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e autorrealização, que podem ser preenchidas pelos grupos informais da organização, não apenas aqueles formados através de um organograma, mas que podem ser classificados como grupos “se o que define um grupo são as interações, os fatores que as provocam são fundamentais no seu surgimento e desenvolvimento” (MOTTA, 2001, p. 10), gerando um deslocamento dos estudos organizacionais da atenção da organização formal para a informal, e como coloca Motta (2001, p. 11), uma certa “psicologização” das relações de trabalho, inaugurando uma preocupação psicossocial no campo. A pontuar sobre Mayo e a Escola das Relações Humanas difundida por ele, no que concerne a este estudo, vale trazer o que Kets De Vries e Miller (2007) mencionam sobre não haver um olhar sobre os níveis gerenciais, tendo o estudo e a intervenção sido feito com as operárias da Western Electric, assim como, segundo este autor,

não haver um olhar sobre a origem das necessidades humanas e, principalmente em examinar e explicar as diferenças individuais, deixando o conflito de fora, e até mais do que isto, vendo o conflito como uma anomia. Motta (2001) menciona que Mayo não vê conflito entre o sujeito e o grupo ou organização informal (destacando a visão de Mayo de que o grupo informal exerce enorme influência sobre seus participantes) e que nesta perspectiva teórica o psicológico está subordinado ao econômico, e assim, aquele deve ser ajustado para os interesses deste. Relevante mencionar que Fernandez (2006) destaca que o inconsciente não era um elemento considerado por Mayo em seus estudos.

Motta (2001) traz que o Instituto Tavistock iniciou, de fato, a partir de sua experiência com grupos, o uso da Teoria Psicanalítica no ambiente organizacional. Elliot Jaques seria, segundo Motta (1999), um dos pioneiros mais importantes neste campo. Através do seu livro publicado em 1951 – *The Changing Culture of a Factory* – o autor teve a possibilidade de constatar, em suas próprias palavras:

[...] até que ponto as instituições são usadas pelos seus membros individuais para reforçar mecanismos individuais de defesa contra a ansiedade e, em particular, contra a recorrência das primitivas ansiedades paranóides e depressivas que foram descritas por Melanie Klein (Jaques, 1969, p. 206).

Jaques (1969) coloca que além de funções como expressão e gratificação de impulsos libidinais em instituições que proporcionam um contexto para atividades criativas, e que permitem a sublimação, as organizações podem ser utilizadas pelos seus participantes, individualmente, como um reforço para mecanismos individuais de defesa.

Após este estudo, temos seu importante estudo “Os Sistemas Sociais como Defesa contra a Ansiedade Persecutória e Depressiva”, publicado pela primeira vez em 1955, no qual ele se propõe a definir “como os mecanismos de identificação projetiva e introjetiva operam na vinculação entre os comportamentos individual e social” (JAQUES, 1969, p. 207), colocando a defesa contra a ansiedade psicótica como um dos elementos de coesão que aglutinam os sujeitos em uma associação humana institucionalizada, e através da externalização de impulsos e objetos

internos que acontece na reunião destes sujeitos mitigaria a ansiedade psicótica. Importante destacar que Jaques menciona que isto não tornaria a instituição psicótica, mas que se espera encontrar nas relações grupais que nela acontecem “manifestações de irrealidade, fragmentação, hostilidade, suspeita, e outras formas de comportamento desajustado” (JAQUES, 1969, p. 208). O estudo pode ser considerado bastante relevante não só por seu pioneirismo, mas também pelo autor mencionar que comportamentos comumente vistos nestes locais (assim como em outras organizações sociais) tais como ambição de poder, egoísmo, atitudes erradas, estupidez, podem ser tentativas motivadas inconscientemente pelos sujeitos para se defenderem da melhor forma possível, no momento, contra a experiência de ansiedades cujas origens não puderam ser conscientemente controladas. Detalharemos mais este estudo devido ao seu pioneirismo do uso expresso da psicanálise em uma empresa.

A intervenção foi feita na Glacier Metal Company para auxiliar nas tensões intragrupais e problemas organizacionais, e o caso descrito foi sobre um comitê, composto por gerentes e representantes eleitos dos operários, que tinha como objetivo implementar uma nova modalidade de pagamento, substituindo o pagamento por peça produzida pelo pagamento fixo, que seria algo benéfico tanto para os gerentes - que teriam menos cálculos a fazer - quanto para os operários, que teriam maior previsibilidade do seu salário, sendo esta alteração um pleito destes. Entretanto o comitê exigiu muitos meses de debates para a alteração, devido a vários conflitos entre os envolvidos, apesar do tom das discussões ser cordial e haver um bom relacionamento entre gerentes e operários dentro dos respectivos departamentos de trabalho. Os gerentes confiavam nos operários existindo até uma idealização destes pelos gerentes, como coloca Jaques (1969), utilizada inconscientemente para minimizar o sentimento de culpa por poderem, através da situação de trabalho e exercício da autoridade, lesionar os operários, o que coexistia com a ansiedade se estes seriam responsáveis em seus postos. Os operários confiavam nos seus gerentes no trabalho cotidiano, mas não confiavam para a alteração salarial, assim como confiavam nos representantes eleitos, mas tinham medo destes serem manipulados pelos gerentes, tratando-se de uma desconfiança e uma idealização classificadas pelo autor como autísticas, pois não eram

expressas. Para Jaques tudo isto se tornaria compreensível se pensado no nível da fantasia:

Os operários do departamento tinham dividido os gerentes em bons e maus — os bons gerentes sendo aqueles com quem trabalhavam, e os maus os mesmos gerentes, mas na situação de negociações. Tinham inconscientemente projetado seus impulsos destrutivos e hostis nos seus representantes eleitos, pelo que estes podiam desviar, ou redirecionar, seus impulsos contra a má "gerência" com quem as negociações estavam entabuladas, ao passo que os bons objetos e impulsos podiam ser inculcados nos verdadeiros gerentes individuais, na situação de trabalho cotidiano. Essa divisão da gerência em boa e má, e a identificação projetiva com os representantes eleitos contra a má gerência, serviam dois propósitos. No nível de realidade, permitia as boas relações necessárias à manutenção do bom desempenho das tarefas concretas do departamento; no nível de fantasia, fornecia um sistema de relações sociais que reforçava as defesas individuais contra a ansiedade paranóide e depressiva. (JAQUES, 1969, p. 222)

Jaques (1969) analisa que alguns operários introjetaram os representantes como maus objetos, mantendo estes maus objetos como uma parte segregada do ego, tendo a projeção e a agressão intrapsíquica contra estes maus objetos apoiadas pela identificação projetiva com outros operários, sustentando a fantasia de que os representantes não estavam desempenhando bem suas funções. Por sua vez, os representantes podiam sentir que os sentimentos hostis não lhes pertenciam, derivando para uma agressividade, mas tal mecanismo não teve êxito total, pois ainda havia o receio de "danificar os bons gerentes", levando à culpa e à ansiedade depressiva, a qual tem como saída, como mecanismo primário de defesa, a retirada para a posição paranóide, levando à hostilidade, mesmo diante de situações que tal comportamento não condizia com a realidade. A idealização dos operários pelos gerentes e as atitudes paranóides dos operários atuavam como complementares e reforçavam uma a outra.

Após meses de negociação, onde o foco era mais a atitude que a própria questão salarial – o que na experiência da autora costuma acontecer em empresas, mesmo que de forma escamoteada – se chegou a uma solução parcial, auxiliada

pelo trabalho “do modo como os fenômenos de transferência foram tratados na situação do grupo frente-a-frente”. (JAQUES, 1969, p. 225).

O autor coloca em detalhes em seu artigo os seus achados no seu tempo de intervenção da Glacier Metal, embora mencione que não pretendia que esta fosse uma análise completa de toda intervenção, já que muitos fatores importantes como alterações na organização executiva da fábrica, atitudes pessoais, mudanças no quadro de pessoal e variações na situação econômica e de produção, tiveram seu papel para que a alteração ocorresse. Mas Jaques (1969) concluiu à época que pode identificar uma série de elementos da teoria psicanalítica e que em uma organização os sujeitos podem colocar seus conflitos internos em pessoas do mundo externo, manter o conflito de forma inconsciente através da identificação projetiva e pela identificação introjetiva reinternalizar o andamento e o desfecho do conflito externamente percebido. Para o autor, neste estudo foi possível identificar que em um sistema social é possível que ocupantes de determinadas funções absorvam impulsos e objetos alheios e se coloquem na posição de mau ou bom objeto inconscientemente, ou ainda desviar estes objetos e impulsos para um adversário ou aliado externamente percebido, que assim é atacado ou amado; e que em uma organização pode haver uma cooperação inconsciente entre os seus membros, que utilizam mecanismos semelhantes de projeção.

A análise de Jaques (1969) se deu por conceitos kleinianos, e o autor justifica que não se utilizou das conclusões de Bion sobre o estudo de grupos (embora este não tenha sido feito em uma empresa), pois não havia uma elaboração teórica dos conceitos de grupo de Bion articulados com os conceitos de mecanismos depressivos e persecutórios.

Retomando o percurso da psicanálise utilizada no ambiente das empresas, o Instituto Tavistock de Londres, ao qual Jaques pertencia, mantém desde então a psicanálise dentro de alguns de seus núcleos de estudos para empresas, tendo pesquisadores e consultores utilizando tanto a psicanálise aplicada para estudo das pessoas nas empresas, quanto a psicanálise como método para intervenções. Destacaremos brevemente alguns deles: Eric Trist, Eric Miller, A.K. Rice, Gordon Lawrence e Harold Bridger, este último se utilizando da base teórica de Winnicott através do conceito de objeto transicional e fenômenos intermediários para

compreensão das organizações - diferentemente dos anteriores, de base kleiniana e bioniana prioritariamente. Dos contemporâneos temos Mannie Sher e David Armstrong, este último embora tenha uma leitura que contemple de Bollas a Goleman, declara-se com base prioritariamente bioniana.

Um autor relevante a citar sobre a atuação em empresas é Christophe Dejours, o qual na década de 1970 utilizava conceitos psicanalíticos como pano de fundo para seus estudos em psicopatologia do trabalho, os quais avançaram à criação de uma nova disciplina em 1993 - a psicodinâmica do trabalho - a qual será explorada em seus aspectos relevantes a este estudo em capítulo específico.

Na década de oitenta do século XX, a ARIP - Association pour La Recherche et Intervention Psychosociologiques) – apresentou importantes estudos e intervenções em empresas utilizando a psicanálise através da psicossociologia psicanalítica. Inicialmente tinha como base teórica Bion e Jaques, mas posteriormente os confrontou com Lourau e LaPassade, Crozier, Kaës e Anzieu. Destes membros destacamos Jean Claude Rouchy, Monique Desroches, Eugène Enriquez, e Max Pagés, com produções teóricas e relatos clínicos que avaliam diretamente empresas.

Na contemporaneidade, adicionamos o autor francês Gilles Amado, que estuda grupos em empresas também considerando teorias de psicanálise de grupo, com um espectro amplo, contemplando Pichon Rivère, Bion e Kaës, por exemplo. Há ainda outras associações e instituições que se utilizam da psicanálise em organizações e empresas, como a Cirfip – Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention en Psychosociologie – presente na Europa e Américas, com autores que se utilizam de uma base psicanalítica; ou ainda a ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, atuando em Londres, Nova Iorque e Jerusalém. Podemos ainda citar Abrahm Zaleznik de Harvard e Manfred Kets de Vries, psicanalista e economista canadense, entre outros autores e instituições que se utilizam da psicanálise para estudos em empresas, mostrando que embora aparentemente a psicanálise não esteja tão presente neste ambiente - pelo fato do neoliberalismo tender a ignorar a subjetividade, como nos alerta Dejours (2011) - há várias iniciativas com este embasamento, embora nem

todas venham a ser contempladas neste trabalho. Além disso, entendemos a contribuição que a psicanálise pode proporcionar, pois como pontua Motta (1999):

A teoria analítica pode ser assim referência essencial de um número grande de trabalhos em ciência social, fornecendo os conceitos “transespecíficos” necessários. Conceitos “transespecíficos” são conceitos que ainda que, nascidos de uma região particular do saber, com as devidas transformações, podem passar por uma forma de retrabalho “fora de suas regiões originais (G. Canguilhem apud Motta,1999 p. 11).

Tendo a psicanálise como a melhor teoria para estudar o inconsciente, e sendo as organizações “sistemas construídos, vividos e administrados com suas próprias capacidades e seus inconscientes” (Motta,1999, p. 9), entendemos a potência de sua utilização, mesmo que, assim como qualquer teoria, não encerre o entendimento do tema. Considerando que as empresas contemplam grupos, e o nosso objetivo, foi nas Teorias Psicanalíticas de Grupo que buscamos os conceitos para nos auxiliar na nossa questão, tanto por, como dito no início deste capítulo, ter sido a prática social empresarial como um ponto de origem para estudos de grupos, quanto por termos entendido, apoiados em Fernandez (2006) e Castanho (2012), que dentro de tais teorias os conceitos kaësianos nos trazem recursos para analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

2.2 Conceitos kaësianos para nos ajudar a pensar as empresas

Empresas são um tipo específico de organização, com suas peculiaridades e especificidades, e que comportam pessoas vivendo em grupos para que se atinja um objetivo - na verdade mais de um – dentro de uma organização. Considerando que empresas comportam grupos, neste capítulo serão apresentados os conceitos kaësianos que se mostraram frutíferos para analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais. Mesmo que tais estudos de Kaës e seus interlocutores tenham se

dado em instituições/organizações que não são necessariamente empresas conforme as definidas no objetivo desta dissertação, buscaremos, através do método utilizado nesta pesquisa, pinçar conceitos que podem ser úteis ao nosso objetivo, respeitando a ideia original do autor. Apesar de Bleger colocar que “não conheço erro mais grosseiro do que transferir com as técnicas grupais, o hospital psiquiátrico para o hospital geral e esses dois para as organizações (indústrias, escolas, etc.)” (BLEGER,2011, p.121), este capítulo tem como intenção, através da seleção de conceitos que podem nos ajudar com a nossa problemática de estudo, buscar um caminho para a superação da visão da lógica disjuntiva sujeito-coletivo. Além disto, Vidal (1991) pontua que “Não é porque determinadas instituições têm por vocação tratar ou então produzir, administrar, educar ou distrair...que elas são *essencialmente* diferentes” (VIDAL,1991, p.191, *italico* nosso). Durante a revisão bibliográfica foi possível identificar situações muito similares àquelas vividas em empresas que não são instituições de saúde como, por exemplo, aquelas descritas à frente em situações de mudança organizacionais (como mudança de equipe) ou como o conceito de “quarto de despejo” de Roussillon (1991), entre outras. Assim, foi feita uma leitura que levasse em conta os objetivos aqui pretendidos, assim como situações, descrições e conceitos que nos permitiriam trabalhar o objetivo determinado, sendo selecionados aqueles que entendemos que irão contribuir para superar visões disjuntivas sujeito-coletivo. Tomando a metáfora de um parque trazida por Castanho, “não se trata de uma trilha única e contínua, mas de explorarmos os diferentes caminhos existentes para formarmos uma ideia do todo” (CASTANHO,2012, p. 91).

Vale também mencionar que embora Instituição tenha mais de um sentido, aqui a palavra será usada naquele que Bleger (1984) adotou quando de sua publicação sobre Psicologia Institucional (embora em outras ocasiões o próprio autor tenha se utilizado de outros significados para a palavra), retirado do Dicionário de Sociologia de Fairchild: “organização de caráter público ou semipúblico que supõe um grupo diretório, e comumente, um edifício ou estabelecimento físico de alguma índole, destinada a servir a algum fim socialmente reconhecido e autorizado” (Fairchild apud Bleger, 1984,p. 37). Este sentido não foi adotado de forma deliberada, mas pelo entendimento que era este o utilizado em grande parte das vezes pelos autores aqui considerados nos conceitos à frente apresentados.

2.2.1 Intermediário, Alianças Inconscientes e Funções Fóricas

Antes de entrar na produção teórica psicanalítica de grupos em Instituições, nos parece importante uma explicação dos conceitos kaésianos de intermediário, alianças inconscientes e funções fóricas. Como já adiantado na introdução deste trabalho, entendemos que os conceitos de René Kaës podem nos proporcionar uma articulação entre o sujeito e o(s) outro(s), entendendo que uma instituição contempla um grupo de pessoas, e ainda subgrupos dentro de um “grupo maior”, além de outros elementos, como a própria empresa como objeto pulsional fantasmado, a organização do trabalho e as condições de trabalho, por exemplo, o que leva a movimentos psíquicos do sujeito perante a instituição em si, além dos demais sujeitos presentes.

Para Kaës, o sujeito não é apenas submetido à *Spaltung* interior, originária e constitutiva da psique, mas também pelo(s) efeito(s) do(s) vínculo(s) com o(s) outro(s), em suas relações mútuas, não apenas submetido às suas pulsões e fantasias inconscientes próprias de si, “mas também às relações que ele estabelece com o inconsciente dos outros sujeitos membros do grupo” (KAËS, 2011a, p.222). Para teorizar este ponto, Kaës desenvolve o conceito de intermediário, que teria uma função de mediação entre duas ordens de realidade que possuem uma lógica própria e, portanto, heterogêneas, não podendo ser reduzidas a uma unidade, sendo um conceito que permite aproximar o que organiza estes espaços. Kaës (2005) elenca três características relevantes do conceito de intermediário: 1) é uma função e um processo de ligação entre vários elementos de um conjunto; 2) se faz necessário diante da necessidade de estabelecer uma continuidade entre elementos separados; 3) é um processo que permite reduzir as oposições entre elementos complementares e antagônicos. As formações intermediárias consideram que ligam, mas mantêm a separação entre os indivíduos. Assim, através da categoria do intermediário é possível “articular diferenças entre elementos e, notadamente, entre elementos que estão em conflito ou tensão, uns em relação aos outros” (KAËS, 2005, p.14), o que nos parece bastante apropriado ao nosso propósito, como a citação abaixo evidencia:

De modo geral, o que eu chamo de formação intermediária descreve formações-limites entre a realidade psíquica e uma ordem da realidade biológica (como a pulsão, a realidade social ou física) ou formações psíquicas, intrapsíquicas a serviços destas formações-limite (KAËS, 2005, p. 32)

Tendo em vista a citação acima, entendemos o conceito de intermediário como um caminho de superação da lógica disjuntiva sujeito-coletivo, por proporcionar uma articulação entre elementos heterogêneos, e assim será um apoio para o desenvolvimento de nosso objetivo aqui apresentado.

O conceito de intermediário e formações intermediárias é amplo em Kaës, mas acima foi feito um preâmbulo para uma breve apresentação de recursos conceituais que nos parecem úteis ao nosso objetivo: as alianças inconscientes e as funções fóricas.

As alianças inconscientes

Para Kaës, o sujeito está submetido a um grupo desde a sua vinda ao mundo, como já prenunciado por Freud (1914/2006) em seu texto “Introdução ao narcisismo”, considerando que ele é membro de uma cadeia a qual se sujeita, desde o seu nascimento, onde precisa equacionar sua existência dúplice para atender as suas próprias finalidades enquanto está sujeito à sociedade, e de forma mais direta, ao(s) grupo(s) de convivência. Também em Freud temos a renúncia de uma parte do prazer diante do princípio de realidade imposto pelo exterior, que nos é caro, pois em uma instituição isto é posto, e há intersubjetividade pois se convive com o outro, e alianças, conscientes e inconscientes, são formadas para permitir o vínculo, conforme a visão kaësiana. Se tomarmos a noção de contrato considerada por Kaës - mas aqui em uma breve pincelada para nos servir como preâmbulo - em uma contratação, para se ter alguns benefícios que levem ao estabelecimento do contrato, normalmente abre-se mão de alguns outros ganhos, o que já havia sido enunciado por Freud (1930/2006), quando em Mal-Estar na Civilização fala que em troca de segurança, o sujeito abre mão de parte de possibilidades de sua felicidade. Tendo isto como base, Kaës nos traz que na vinculação com o(s) outro(s) há um apoio sobre o negativo, algo que se abre mão, que se deixa de lado, seja em forma

do recalque ou outro mecanismo de defesa, sendo este um ponto importante do conceito de alianças inconscientes. Freud (1921/2006) já tinha aberto um campo para isto de alguma forma em *Psicologia das Massas e Análise do Eu*, quando nos escreve sobre relações:

[...] quase toda relação emocional íntima entre duas pessoas que perdura por certo tempo – casamento, amizade, as relações entre pais e filhos – contém um sedimento de sentimento de aversão e hostilidade, o qual só escapa à percepção em consequência da repressão. Isso se acha menos disfarçado nas altercações comuns entre sócios comerciais ou nos resmungos de um subordinado em relação a seu superior (FREUD, 1921/2006,p.112)

Kaës define como alianças inconscientes a intersubjetividade psíquica entre os sujeitos do vínculo que estabelece na base destes vínculos os investimentos narcísicos e objetais necessários com suas respectivas estruturas psíquicas resultantes do recalque ou denegação, da rejeição, da desautorização, do desmentido. O grupo assim vinculado estabelece alianças, pactos, contratos que atuam de forma dinâmica na estrutura psíquica dos sujeitos, com sua realidade psíquica atuando na aliança, mas também tendo seu inconsciente afetado na intersubjetividade.

Para Kaës, “o sujeito se constitui sobre um duplo apoio (étayage), o apoio corporal e o intersubjetivo. Estamos assim destinados a nos constituirmos apoiados sobre um corpo e sobre vínculos” (CASTANHO,2012, p. 40), é o inconsciente de cada sujeito, com suas questões singulares, que travará uma aliança com o inconsciente do outro – ou outros – na relação, para assim obter benefícios, a um custo, e se constituir como sujeito na intersubjetividade. As alianças inconscientes acontecem porque cada um necessita do outro para satisfazer seus desejos inconscientes, mas também há que se recalcar ou denegar, rejeitar, recusar elementos que poderiam romper com o vínculo, já que este é estabelecido através de algo que se renuncia para que aconteça. Nesta dinâmica, as alianças inconscientes também apresentam como efeito elementos adicionais para a formação do inconsciente dos envolvidos, sendo o sujeito do inconsciente também sujeito da relação. As alianças inconscientes sedimentam os vínculos entre os

sujeitos, demandando deles obrigações e sujeições, mas também distribuindo benefícios e gerando satisfações. Os benefícios advindos das alianças “devem ser medidos com base nos custos psíquicos que elas exigem dos seus sujeitos” (KAES, 2011a, p. 199).

Kaës (2014) classifica as alianças inconscientes em estruturantes (primárias e secundárias), metadefensivas e ofensivas. As primeiras estruturam não apenas a realidade psíquica do sujeito através da relação – mãe e bebê por exemplo - como também os vínculos intersubjetivos entre os sujeitos. As alianças defensivas são mecanismos de defesa utilizados diante da realidade grupal, sendo que tais alianças podem vir a se configurar como alianças ofensivas, que são voltadas ao ataque contra o(s) outro (s) – não apenas defesa - mas objetivando uma influência de dominação ou destruição.

Diferentes tipos de alianças inconscientes coexistem na relação e podem atuar em conjunto, como por exemplo o pacto denegativo, que atua em complementaridade ao contrato narcísico, alianças que destacamos para apresentar a seguir. Como uma forma de introduzir estes dois tipos de alianças inconscientes formuladas por Kaës, é possível um paralelo com Freud: assim como há um investimento narcísico dos pais (ou cuidadores) para que o sujeito se constitua, este também deve ter mecanismos de defesa, como o recalque (na melhor das hipóteses), por exemplo, para se inserir na cultura.

a) O contrato narcísico

No contrato narcísico é estabelecido um lugar onde o sujeito irá ser colocado no grupo, de acordo com os ideais, cultura, linguagem e valores deste conjunto, e o grupo investirá narcisicamente neste sujeito para assegurar a continuidade do todo. Ao alcançar o desenvolvimento de sua intersubjetividade no meio, cabe ao sujeito aceitar este papel a ele depositado, ou recusar ser aquilo que o outro gostaria de ter sido. Os processos psíquicos em jogo são aqueles que permitem o sujeito identificar-se e ser identificado.

Em sua característica estruturante, o contrato narcísico pode ser originário – baseado em investimentos de autoconservação e transgeracional; primário – que se dá no grupo de socialização primária, a família, que deposita seu próprio narcisismo

e valores no sujeito; e secundário – que se dá no campo de socialização secundária, ou seja, as instituições sociais, em uma dialética com o narcisismo originário e primário.

Mas o contrato narcísico pode se tornar patológico, passando a ser uma aliança alienante, ao que Kaës classifica como pacto narcísico, quando o duplo deve ser perfeitamente simétrico, não permitindo qualquer diferença, que abriria a possibilidade de descontinuidade por não ser perfeitamente similar ao que o investimento narcísico do grupo considera como o ideal de ego para aquele sujeito, não permitindo contestação ou modificação pelo sujeito (aqui como objeto do grupo ou do outro).

b) Pacto Denegativo

O pacto denegativo atua em complementaridade ao contrato narcísico. Trata-se de uma aliança na qual além do investimento que os sujeitos fazem no vínculo para que seus interesses se complementem - suas identificações comuns, a comunidade de ideias e valores, e assim sobre o contrato narcísico - há uma polaridade que se organiza negativamente sobre algo inconcebível que os liga nesta relação, baseando-se em ações defensivas de recalque ou denegação, desautorização, negação, rejeição, desautorização daquilo que não se quer saber na relação, havendo um “acordo” inconsciente para que esta negatividade permita o laço, permita a continuidade dos investimentos e dos benefícios que advém do contrato narcísico. O pacto denegativo é o preço para que o laço se constitua e se mantenha, e assim é ao mesmo tempo organizador, mas também defensivo. Inicialmente, o pacto denegativo é condição para que a relação aconteça (assim como para Freud o recalque é condição para a vida na civilização).

O pacto denegativo feito sobre o recalque e renúncia à satisfação imediata dos objetivos pulsionais destrutivos gera sintomas neuróticos, onde o recalcado pode retornar como resultado do conflito entre desejos e defesas. Quando o pacto denegativo ocorre fora do campo do recalque cria na relação o não significável, com dimensões escondidas, zonas de silêncio, bolsas de intoxicação ou linhas de fuga que tornam as alianças alienantes, assim chamadas por tornar os sujeitos componentes da aliança em estranhos a si próprios.

Outras alianças inconscientes podem ser patológicas. Nas alianças patológicas qualquer mínima diferença é repudiada, caracterizada pela destrutividade exercida ao outro, que se torna objeto para atender a necessidade de destruir e obter satisfação nesta destruição. Uma que pode ser relevante da vida institucional é a proposta por Pinel (2001), a aliança psicopática, uma aliança alienante ofensiva nas quais algumas possuem componentes perversos e nas quais o grupo, em vista de exercer influência, dominar, destruir um outro, tem uma ação violenta contra aquele(s) que se configura(m) como vítima(s) da relação, tendo também a presença de cúmplices mudos. Assim há agente (s), cúmplice (s) e vítima (s). Kaës (2014) destaca este tipo de comportamento em equipes de trabalho, por exemplo. Vale mencionar a possibilidade de assimetria nas relações – algo caro ao contexto profissional, como ocorre nas empresas. Embora possa ocorrer independente de uma relação hierárquica, em tal cenário podem ser favorecidas, e assim podem ser “impostas em partes desiguais aos sujeitos das alianças ligados por uma relação de dependência ou dominação: elas prevalecem na relação adulto-criança, nos contratos perversos, nas relações de poder (desigual)” (KAËS, 2014, p.57).

As funções fóricas

As funções fóricas seriam funções que certas pessoas exercem no conjunto que se encontram, funções intermediárias, no espaço de passagem entre os espaços psíquicos de cada sujeito e os espaços comuns e partilhados que ocorrem em uma instituição, superando a distância entre dois espaços descontínuos. Para isto, pessoas no grupo encarnam uma função psíquica a si e ao grupo, servindo ao psiquismo do sujeito que assume a função, assim como aos das demais pessoas do conjunto. Através das funções fóricas é possível uma compreensão das alianças inconscientes, dos contratos narcísicos, dos pactos denegativos: é sob as alianças inconscientes contratadas no conjunto que se dão as funções fóricas. Cito Kaës, que abaixo nos parece pontuar elementos importantes para a compreensão do singular-plural de tais funções em vista ao nosso objetivo:

Uma das questões postas pelas funções fóricas é distinguir a parte que cabe propriamente ao sujeito na função que ele realiza da que lhe é conferida nessa função pelo processo grupal. O sujeito que realiza uma função fórica se acha sob o efeito de várias espécies de determinações. Ele é chamado para esta função por outros sujeitos aos quais está ligado e que possuem, juntos, um interesse comum em fazer existir esse posto e essa função. Porém, ele também se encontra nesse posto devido ao movimento de seu próprio desejo. Podemos formular a hipótese de que os posicionamentos fóricos determinados pelos vínculos intersubjetivos ou pela organização do grupo trazem uma poderosa confirmação às determinações internas que conduzem os sujeitos a essas funções. Isto vale para todas as funções fóricas. (KAËS, 2011a, p.165)

Entendemos na citação acima a potência do conceito de funções fóricas para nos ajudar, junto com o de alianças inconscientes, a pensar no singular plural que acontece quando o sujeito se encontra em grupo.

Embora as funções fóricas possam trazer benefícios ao funcionamento do conjunto, por permitir uma divisão do trabalho psíquico necessária para a manutenção do grupo, todas têm uma tendência psicopatológica. Kaës (2011a) fala da possibilidade de se identificar o porta-palavra (explicado à frente) com o que ele diz, sem enxergar o sujeito como objeto total, ou ainda outra possibilidade que seria “uma versão perversa da utilização do mensageiro é a satisfação obtida em lhe fazer dizer e repetir, eventualmente sob coerção, aquilo que a própria pessoa rejeita” (KAËS, 2011a, p.167), algo que pode ser relativamente comum no ambiente organizacional das empresas, com aquele que é visto como “o que critica tudo”, mas constantemente se dão movimentos que ensejam tal fala.

Iniciemos pela função que Kaës parece ter dedicado mais espaço para explicação, com um conceito similar em Pichon-Rivere (atentando para as diferenças em Kaës), que é o de porta-palavra. O porta-palavra se trata de um sujeito que assume a função de portar a palavra dos demais, representando esta fala aos presentes, ligando as posições subjetivas de vários membros do grupo, assim como a sua própria, possibilitada pela situação de grupo, não acontecendo somente pelo sujeito e suas questões intrapsíquicas que o levam a assumir a função, nem apenas pela intersubjetividade que se dá no grupo no qual se encontra, mas por ambos. Seria possível fazer uma metáfora que o porta-palavra é um carteiro implicado: é um mensageiro, mas participa, não só com sua ação, mas também com seu

inconsciente, da mensagem que traz e porque escolhe, mesmo que inconscientemente, exercer tal função, tendo benefícios e custos que podem ser inconvenientes por exercer este papel, solicitados na organização de qualquer vínculo por serem necessárias à intersubjetividade. Kaës (2011a) fala que algumas funções fóricas podem se transformar em seu oposto, por questões tanto intrapsíquicas como intersubjetivas, sendo isto mais claro na função de porta-palavra, que pode virar um afasta-palavra, retorna-palavra, portador de uma fala persecutória. Um exemplo seria, aquele que está “falando pelo outro” poder levar este outro a não mais falar.

Outra função fórica é a de porta-ideal, que pode acontecer, no caso de empresas, na figura do líder: ele pode representar o ideal de eu dos demais membros da equipe, sonhos e desejos não realizados destes demais trabalhadores, estando nesta função tanto por questões intrapsíquicas daquele que porta o ideal que o permitiram a ocupar tal função – especificidades de como funcionam suas fantasias, relações de objeto, conflitos, identificações, posição pulsional (ativa ou passiva) – quanto pela delegação que o grupo dá a este sujeito, o que se dá por movimentos psíquicos complexos que envolvem projeção, identificação projetiva, depósito em um outro (predisposto a receber tal depósito, conforme suas questões singulares), entre outros. A função do porta-ideal pode ser um bom conceito para se entender estruturas informais nas organizações, onde o portador nem sempre é aquele designado no organograma da organização. Pensando na reversão possível nas funções fóricas apresentadas no parágrafo anterior, esta é uma que também pode se transformar em seu contrário, quando o porta-ideal se inverte em portador da perseguição.

Kaës (2011a) considera outras funções fóricas, como o porta-sonho, o porta-mal (bode expiatório), porta-memória, o porta-sintoma, porta-cripta.

Tendo em vista os conceitos apresentados acima – alianças inconscientes e funções fóricas - é importante destacar que eles são dinâmicos, a depender dos sujeitos envolvidos, e assim temos uma outra contribuição kaësiana que é a constante subjetivação do sujeito, a depender dos vínculos que estabelece, assim como as modalidades destes vínculos estabelecidos através dos diferentes tipos de alianças inconscientes possíveis. Há não apenas as alianças inconscientes que nos

precedem - como a contrato narcísico originário e primário - mas outras que acontecem nas vicissitudes da história de cada sujeito, “nas relações que ele mantém com os conjuntos a que pertence: são criações conjunturais” (KAËS, 1997, p. 270). Para as funções fóricas, há algumas que são estáticas, sem transformação, tendo o mesmo sujeito portando sempre as mesmas coisas, podendo ser permanentes; mas outras são dinâmicas, se deslocam, se transformam, tendo um percurso e podem ser transitórias. Como colocam Fernandes e Colosio (2014, p. 285) “formações e processos psíquicos são produzidos e regidos no grupo por uma lógica de determinação e por instâncias próprias a este conjunto”.

2.2.2 Conceitos kaésianos em Instituições

[...] oscilamos entre duas ilusões [...]: a primeira é que a instituição é feita por cada um de nós pessoalmente, como a Providência; a segunda que ela é propriedade de um senhor anônimo, mudo e todopoderoso, como Moloc. Recusemos uma e outra (KAËS, 1991, p.23)

Iniciamos pelo ponto que as instituições parecem permitir tangibilizar de forma bem explícita a questão de Freud (1930/2006) em *Mal-Estar na Civilização* sobre o “homem civilizado trocou uma parcela de suas possibilidades de felicidade por uma parcela de segurança” (FREUD, 1930/2006, p.119): estar em uma instituição, considerando o tema aqui abordado, como um trabalhador, proporciona benefícios – sejam psíquicos, sejam de outra ordem (financeiros, por exemplo), mas que exigem movimentos do psiquismo diante da realidade – seja da tarefa (não apenas primária de uma instituição), seja com a própria instituição, seja da convivência com a alteridade, do outro, que para Freud seria “o sofrimento que [...] talvez nos seja mais penoso do que qualquer outro” (FREUD, 1930/2006, p.85). O outro, que nos permite que sejamos constituídos como sujeito, e assim proporciona nossa inserção no mundo, pode ser fonte de prazer, mas também de sofrimento, e isto nas mais diversas áreas da civilização, inclusive na institucional, onde há ganhos, mas também sofrimento. Além disto, o sujeito, desde o nascimento, está submetido a uma cadeia que o precede, como elo de uma corrente a qual, mesmo que de forma

involuntária, serve de alguma forma. Kaës diz que o sujeito é o sujeito do vínculo, vínculo este que se dará também na vida institucional.

Na vida institucional há relações das mais diversas: com o outro e outros, com um ou mais grupos, com a própria instituição, com a organização e condições de trabalho, e até com aqueles entes externos à organização –sejam pessoas, sejam regras, por exemplo, entre outras interfaces. Estas relações ensejam movimentos conscientes e inconscientes de todos os envolvidos, gerando algumas especificidades deste ambiente no psiquismo e vice-versa. Diferentemente de um grupo terapêutico, a instituição:

[...] não é um grupo, nem um conglomerado de grupos, em a *fortiori* uma família, mesmo quando estes modelos - redutores quanto à especificidade da instituição – nos indica uma direção daquilo que G. Mendel chamava de 'regressão psicoafetiva' nas instituições. Seguramente a instituição é um lugar de uma realidade psíquica consistente e específica, mas isso é apenas uma de suas dimensões. Ela se organiza como coletivo no seio do societário e comporá dimensões políticas e econômicas. Ela realiza funções e estabelece delimitações ordenadas para a sua tarefa primária; ela desenvolve processos de diferenciação, hierarquização e transmissão de tarefas e funções. (KAËS,2014, p. 173).

A citação acima de Kaës nos parece importante para destacar que uma instituição contempla um grupo, mas contempla também outros elementos que a tornam uma realidade complexa e específica.

Abaixo trazemos as concepções kaësianas e de autores afins que entendemos que nos proporcionam analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

O duplo apoio psíquico da Instituição

[...] a instituição nos precede, nos determina e nos inscreve nas suas malhas e nos seus discursos; mas com esse pensamento que destrói a ilusão centrada do nosso narcisismo secundário, descobrimos

também que a instituição nos estrutura e que contraímos com ela relações que sustentam a nossa identidade. (KAËS,1991, p.20)

Kaës (1991) coloca que a instituição tem um papel psíquico na dinâmica e economia pessoal do sujeito, exercendo uma regulação endopsíquica por mobilizar investimentos e representações, assegurando a identificação com o meio social, assim como exerce função de depósito de partes do psiquismo, sendo um fundo para a vida psíquica, e assim pode haver depósito na instituição de partes do psiquismo. Para Kaës (1991) a instituição serve ao vínculo do qual o sujeito é parte interessada e parte integrante, e que para pensar a instituição é preciso “o abandono da ilusão monocentrista, a aceitação de que uma parte de nós mesmos não nos pertence propriamente, ainda que ‘de onde se encontrava a instituição para surgir um Eu’ nos limites do nosso necessário apoio sobre aquilo que, a partir dela, nos constitui” (KAËS,1991, p.21).

Kaës (1991) menciona como função relevante das instituições proporcionar representações comuns e matrizes identificadoras, proporcionar uma integração de partes não integradas, objetos de pensamento que permitam um significado para os sujeitos, gerando pensamentos, indicando limites, proporcionando identidade. Quando se está em uma instituição é possível ao sujeito, de certa forma, se referenciar a ela, ter uma representação desta, assim como se colocar em alguma posição dentro da organização que se encontra. A instituição tem, como menciona Kaës, uma função de colocar um “curativo na ferida narcísica, evitar a angústia do caos, justificar e manter os custos identificatórios, preservar as funções dos ideais e dos ídolos” (KAËS, 1991, p.21). Assim, apesar da ferida narcísica que a instituição impõe ao sujeito, ela também a mitiga, pois a instituição serve como um apoio psíquico, tendo em conta o conceito de duplo apoio do qual falamos antes, onde o sujeito tem um apoio corporal e um apoio intersubjetivo, sobre seus vínculos, desde o nascimento, e se tudo ocorrer de forma suficientemente satisfatória, durante a sua vida e “historicização”, podendo a instituição servir a este apoio, seja através dos vínculos com os demais sujeitos que a compõe, seja com a relação do sujeito com a própria instituição. Aqui, considerando a vida institucional, o apoio se dá no corporal e no institucional, o que leva Kaës (1991), ao estudar as instituições, dizer que o

sujeito é o sujeito da instituição, neste duplo apoio de estruturação e depositária de partes do psiquismo.

Na função de depositária, Kaës (1991) se refere a uma parte do self do sujeito, que pode ser a parte mais primitiva, mais indiferenciada, “vulnerável”, que se encontra “fora de si mesma”, algo que se dispersa. Há uma exteriorização de um espaço interno, provavelmente um componente do inconsciente, algo que o autor coloca como similar à pulsão. Bleger (1984) fala que as Instituições são depositárias de parte da personalidade do sujeito, com tendência a receber as partes mais primitivas do psiquismo, e também o sujeito tem a sua própria personalidade comprometida nas instituições das quais participa, “a instituição forma parte da organização subjetiva da personalidade, de tal maneira que em certos setores da personalidade, poder-se-ia dizer, o esquema corporal inclui a instituição ou parte dela, e vice-versa” (BLEGER, 1984,p.55), retomando o que já havia nos trazido em seu texto de 1967 sobre cada instituição ser uma parte da personalidade do indivíduo e “a identidade - total ou parcialmente - é sempre grupal ou institucional, no sentido de que, sempre pelo menos uma parte da identidade se configura com pertinência a um grupo, a uma instituição, a uma ideologia, a um partido, etc.” (BLEGER,1967, p. 104).

Bleger (1984) também fala, assim como Kaës, da função de apoio da instituição, sendo um instrumento de regulação e de equilíbrio da personalidade, pois o sujeito encontra na instituição um apoio, um elemento de segurança e inserção social, de forma singular a cada um, sendo que em personalidades mais integradas este suporte se dá de forma menos intensa, e seriam mais dependentes deste apoio aqueles que o autor se refere como personalidades imaturas. O autor faz uma síntese que nos parece clara sobre o papel da instituição no psiquismo dos sujeitos:

Desta maneira toda instituição não é só um instrumento de regulação, organização e controle social, mas também, ao mesmo tempo é um instrumento de regulação e de equilíbrio da personalidade, e da mesma maneira que a personalidade tem organizadas dinamicamente suas defesas, partes destas se acham cristalizadas nas instituições. [...]. Desta maneira, se bem que a instituição tenha uma existência própria externa e independente dos

seres humanos individualmente considerados, seu funcionamento se acha regulado não só pelas leis objetivas de sua própria realidade social, como também pelo que os seres humanos projetam nela (BLEGER, 1984, p. 55-56)

Tendo em vista este duplo apoio psíquico proporcionado pela instituição, e sendo esta um local específico, com suas características formais, como sua organização de trabalho, mas também com um grupo específico de pessoas, Kaës (1991) argumenta que formações psíquicas originais acontecem quando o sujeito se encontra em uma instituição, já que se darão alianças inconscientes específicas a depender da configuração na instituição, formações psíquicas em espaços psíquicos comuns e compartilhados. A instituição suscita processos psíquicos, contribui para a formação de alguns deles, e estes serão especialmente solicitados.

Vale citar que esta função de apoio psíquico não é adequada que se dê na totalidade do sujeito. Como nos traz Castanho (2012), o apoio psíquico – seja com os membros da instituição, seja com a própria – deve se dar em um movimento de ligação, e não de fusão, embora na relação com a instituição podem ser suscitados elementos da ordem do impossível, como o desejo à fusão com a “mãe- instituição”, diante da “proibição da posse da mãe-instituição, a proibição do retorno à origem e da fusão imediata” (FERNANDES; COLOSIO, 2014, p. 287), e assim, de certa forma, a instituição pode sustentar a designação do impossível. Sofrimentos devido a mobilização de relações de objetos parciais, e assim idealizados e/ou perseguidores, podem ativar mecanismos de defesa, lembrando que, considerando o mencionado pelos autores (Bleger, 1984; Kaës, 1991), como a instituição possibilita exercer uma função de receptáculo de elementos primitivos, tais mecanismos de defesa podem ser anteriores ao recalque e assim da ordem do irrepresentável. A idealização também pode ocorrer pela tensão narcísica devida aos cargos hierárquicos e status de cada pessoa na organização, podendo levar a outros movimentos psíquicos, com elementos como a inveja ou feridas narcísicas, como nos traz Roussillon (1991), ao que se pode acrescentar que diferença de poder nem sempre se dá por hierarquia, tendo em vista a importância das organizações informais. Assim, por exemplo, o poder desigual não se dá somente por nível hierárquico, mas também por outros fatores, tais como funcionários mais antigos na

instituição ou alguma preferência pelas mais diversas razões, entendendo que as alianças inconscientes operam de modo específico a cada relação.

Nesta dupla função psíquica – apoio e também depositária do psiquismo, podendo este depósito ser do que há de mais primitivo em nós e se exterioriza, não mais nos pertencendo totalmente - faz com que essa exteriorização de um espaço interno “seja a nossa relação mais anônima, mais violenta e mais forte que mantemos com as instituições” (KAËS,1991, p.20). Há vezes que a exteriorização do não mentalizado pode encontrar espaço na estrutura institucional, em uma forma aceitável pelo grupo, mas quando isto não ocorre, podem surgir o que Roussillon (1991) chamou de “quartos de despejo” - uma reunião, uma pessoa, ou algo que tenha esta função de receptáculo do não simbolizado - cuja ausência pode ter efeitos no restante da instituição. Embora no “quarto de despejo” não ocorra elaboração do não simbolizado, permite um depósito de algo que fica “protegido”, possibilitando uma elaboração posterior. O autor apresenta alguns exemplos, um deles sobre uma instituição onde reuniões exerciam este papel de receptáculo, e embora fossem desgastantes - justamente por exercer tal função - no momento no qual são suprimidas ocorrem efeitos no real. No caso em questão se deu o aumento da violência na instituição. Tais funções quarto de despejo tem uma ambivalência: “ruim para localizar, posto que não simbolizado, conflituoso; bom para conservar, posto que potencialmente simbolizável e criador de sentido” (ROUSSILLON, 1991, p,164), por isto tais reuniões são desgastantes, mas sua ausência pode levar a efeitos deslocados, pois deixa de haver um espaço onde os resíduos são colocados e poderiam, mesmo que potencialmente, ser simbolizados. Embora os exemplos do autor tragam reuniões, o próprio menciona que isto pode se encarnar em uma pessoa, um “bode expiatório”, em uma função fórica conforme o conceito kaësiano, com todas as características que Kaës (2003, 2011a) atribui às funções fóricas, conforme apresentado anteriormente neste capítulo (aspectos intrapsíquicos e intersubjetivos).

Nem sempre a instituição é suficiente o bastante para sua função de apoio psíquico. Kaës fala dos ataques que ocorrem à instituição quando ela não sustenta mais o narcisismo daqueles que nela estão, como quando o objetivo primário deixa tais sujeitos expostos. O autor nos apresenta um bom exemplo:

Numa dessas instituições inovadoras, em que todos eram mobilizados como “cavaleiros heroicos da psiquiatria de amanhã”, o inevitável fracasso narcísico dos heróis não deixou de produzir duas espécies de feitos conjugados: um ataque contra a instituição e um ataque contra a função de tratamento. [...]. Nesse caso, como em muitos outros, a crise pode vir a assumir o sentido de uma ameaça de vinculação com o conjunto, na medida que haveria um certo risco de que o sujeito viesse a perder o lugar que nela ocupa e, conseqüentemente, questionar a ordem comum sobre a qual se fundou narcisicamente a sua própria continuidade” (KAËS,1991, p.45).

Assim, embora mencionado acima a função reguladora e de segurança da instituição, o processo é dinâmico, e há limites na segurança e gratificação oferecidos, como pontua Bleger (1984), com a possibilidade de levar a um empobrecimento e estereotipia, pois na instituição podem-se depositar as partes mais primitivas do inconsciente.

Importante reforçar que Kaës não opõe o sujeito à instituição (ou ao grupo) nesta ideia de apoio e depósito, mas trabalha uma perspectiva que pretende uma articulação nos espaços psíquicos singulares e compartilhados, para então verificar os efeitos do e no inconsciente, o que se traduz em não localizar o inconsciente apenas no sujeito singular, mas em espaços “de passagem”, “nas formações do vínculo inter e transubjetivos ou nos espaços a-subjetivos do quadro institucional” (KAËS,1991, p.30). Bleger (2011) também rejeita a oposição indivíduo e grupo, assim como organização e grupo, como se estes vivessem isoladamente, o que ele classifica como uma visão herdada de concepções associacionistas e mecanicistas. Fernandes e Colosio (2014) contribuem ao destacar que a instituição não é um corpo estranho às pessoas pois são as ações destas que fazem, reproduzem e legitimam a instituição.

Diante da heterogeneidade que uma instituição comporta, articulando “espaços e lógicas que são em parte heterogêneos: os que regem a realidade psíquica do indivíduo e a realidade psíquica produzida pelo conjunto” (KAËS,1991, p.29), além de outros elementos, nos parece relevante especificar tal heterogeneidade, cara aos trabalhos de grupo e também institucional.

Heterogeneidade

A instituição liga, une e gerencia formações e processos heterogêneos quer sejam sociais, políticos, culturais, econômicos, psíquicos. Lógicas diferentes nela funcionam em espaços que comunicam e interferem. É por isto que, na lógica social da instituição podem se insinuar e predominar questões e soluções ligadas ao nível e à lógica psíquicos, E esta ainda é o lugar de uma dupla relação: do sujeito com a instituição e de um conjunto de sujeitos ligados pela e na instituição (KAËS, 1991, p. 30)

Nesta heterogeneidade de elementos presentes nas instituições temos aqueles que pertencem a gêneros diferentes, de outra natureza, não apenas a diferença e singularidade de cada pessoa que compõe a instituição e sua vivência no(s) grupo(s) que convive, por si só heterogêneos devido à singularidade de cada sujeito. Assim há diferentes modalidades de alianças inconscientes adotadas nos vínculos e no que elas se baseiam. Mas também há elementos heterogêneos ao campo psicanalítico de estudo, como estrutura organizacional da instituição (organograma, hierarquia, funções laborais), além de fatores culturais da própria organização ou momento histórico e cultura nos quais estão inseridos, por exemplo. Para Kaës (1991) é possível que questões de ordem política se expressem no sintoma psíquico, mas que não se deve reduzir esta heterogeneidade em busca de uma homogeneidade, sob o risco de se falar em uma única causa para o psiquismo, reduzir este aspecto de heterotopia, de algo “de fora”, a algo homogêneo - quando na verdade há formações e processos heterogêneos. Fernandes e Colosio (2014) falam da propriedade das instituições em restabelecer a heterogeneidade das ordens diferentes, que nunca deixam de existir em uma organização e a “capacidade das instituições tolerar o funcionamento de níveis relativamente heterogêneos, de aceitar as interferências de lógicas diferentes, constitui a base de sua função metafórica” (FERNANDES; COLOSIO, 2014, p. 289).

Além da heterogeneidade entre os sujeitos, há aspectos que não podem ser desprezados por estarem alheios ao campo psicanalítico em uma análise dos movimentos psíquicos que acontecem no convívio institucional. Bleger (1984) coloca que o foco do psicólogo em uma instituição é a atividade humana, mas que neste trabalho também devem ser consideradas outras informações, as quais pontuamos algumas: a finalidade da instituição; meios (instalações, procedimentos, etc.) para se

chegar a estes objetivos; circunstância geográfica e relações com a comunidade; relações com outras instituições; origem, formação, evolução, história, crescimento, flutuações, e as tradições da instituição; organização e regras; posição das pessoas que a compõem, como hierarquias e funções; assim como os resultados de seu funcionamento, tanto para a própria instituição quanto para seus integrantes. Assim, há diversos elementos que devem ser considerados no que o autor considera psicologia institucional, e que na análise é preciso, mesmo ao se olhar para uma parte, que seja em função da instituição como um todo. Castanho (2012) também menciona que não se deve deixar de considerar as relações da realidade psíquica com outros elementos presentes em uma instituição. Embora não seja abordado de forma explícita por Bleger (1984), se levarmos em conta o ponto de Kaës (1991) sobre lógicas diferentes se comunicarem e interferirem, é possível entender se tratar de aspectos que embora heterogêneos ao psiquismo, exercem influência sobre este, e embora heterogêneos a este campo de estudo, interferem e são influenciadas por ele, e podemos dizer a influência ocorre tanto na relação do sujeito com a instituição quanto a de um conjunto de sujeitos ligados na e pela instituição. Kaës (1991) coloca que na instituição, além do grupo, há peculiaridades próprias, inclusive uma especificidade de cada instituição: “história e estrutura de cada instituição, a natureza e a imposições da sua tarefa primária, a infraestrutura inconsciente que suas relações organizam, visando satisfações que dela podem ser auferidas”. (KAËS, 1991, p.16).

Fustier (1991) faz uma divisão em três patamares. Um deles seria o que ele nomeia como superestrutura, que contempla o patamar de funcionamento da instituição: sua organização, características formais, gestos técnicos, mas também o perfil e comportamento das pessoas da instituição. Um outro patamar seria uma infraestrutura imaginária, formada por produções inconscientes, podendo ser imagos ou fantasias, agindo como pano de fundo, e assim sendo organizadores psíquicos, e que organizariam o trabalho institucional, regulando afetos que podem tanto favorecer quanto prejudicar a execução dos objetivos do trabalho institucional. Entre estes dois patamares, o autor fala de uma zona intermediária, a qual ele nomeia como “ideológica-teórica”, responsável por intermediar o interior da instituição com os referenciais existentes no meio social.

Corroborando esta dinâmica entre elementos heterogêneos, citamos Roussillon:

Os funcionamentos institucionais repousam sobre importantes fatores sociais, ideológicos, grupais e culturais. A conjuntura social, suas flutuações econômicas e ideológicas afetam profundamente a vida institucional da qual constitui pano de fundo. Apreendida em termos da vida concreta da instituição, a conjuntura social aparece sempre mediatizada pelos/nos processos da vida grupal e intergrupal. É também, em termo de processos grupais que se manifestam as flutuações da conjuntura institucional singular, ou seja, efeito grupal, num determinado momento, das particularidades pessoais deste ou daquele instituinte ou instituído. Na instituição, nem a conjuntura social, nem a conjuntura individual aparecem independentes dos seus efeitos sobre a vida grupal, sobre o aparelho psíquico grupal e institucional (ROUSSILLON, 1991, p. 171-172)

Vale mencionar que ter estes elementos sobre pontos heterogêneos ao psiquismo não significa que o trabalho clínico deva necessariamente se ocupar da instituição em seus aspectos produtivos, por exemplo, mas sim sobre a dinâmica psicológica que acontece quando cada sujeito “tem sua personalidade comprometida nas instituições sociais e se conduz com respeito às mesmas em qualidade de precipitados de relações humanas e em qualidade de depositárias de partes de sua própria personalidade” (BLEGER, 1984, p.55). O ponto é sobre o psiquismo que se dá na vida institucional. Como diz Kaës (1991), se trata de um trabalho sobre “as formações e os espaços psíquicos comuns, fomentados, produzidos e gerenciados pela instituição a partir das contribuições e dos investimentos que ela exige dos seus sujeitos” (Kaës, 1991, p.32), assim como o prazer e o sofrimento que estes sujeitos vivem e podem ser avaliados. Gaillard e Castanho (2014), se remetendo a Fustier, destacam que o foco não são os fatos objetivos oficiais da instituição, mas a narrativa que aparece e circula entres os membros da instituição em seu cotidiano.

Neste cenário heterogêneo, pode haver, consciente ou inconscientemente, uma busca por unidade entre estas lógicas diferentes e complementares, com a intenção de não deixar surgir o conflito natural que a complexidade do heterogêneo traz, o que não acontece sem efeitos, mas Kaës (1991) reforça que comportar o

funcionamento de certa heterogeneidade e permitir a interferência de lógicas diferentes constitui a base da função metafórica das instituições, sendo importante para tornar possível um espaço psíquico diferenciado.

O Singular Plural

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 de 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 (KAËS, 1991, p. 43)

Kaës (1991) fala que na vida institucional há uma realidade psíquica compartilhada, ao mesmo tempo comum e singular, que pode estar em sofrimento e/ou gozo, uma subjetividade onde a instituição é palco e de alguma forma origem, uma realidade psíquica mobilizada, trabalhada ou até mesmo impedida de trabalhar pelo fato do sujeito se encontrar em uma instituição, não só por sua relação com esta, mas também com o grupo no qual se encontra, tendo em vista seu conceito de sujeito e de intersubjetividade, sustentando que algumas funções psíquicas são provenientes do conjunto em intersubjetividade – o que por outros conceitos seriam atribuídas de forma estática a um sujeito. Este conjunto proporciona prazer, mas a um custo, que se dá através de renúncia pulsional e mecanismos de defesa a se utilizar nas alianças inconscientes contratadas, permitindo assim a vinculação. Falhas nesta intermediação entre os sujeitos colocam em jogo as relações, tanto entre os sujeitos quanto entre estes e a instituição, “revela os contratos, pactos, acordos e consensos inconscientes, libera energias mantidas nas suas malhas” (KAËS, 1991, p. 34).

Acima mencionamos a busca por uma unidade que acontece diante da heterogeneidade, da diferença. Kaës fala de uma ideologia igualitarista que pode se desenvolver no grupo de uma instituição, sustentando uma aliança de todos contra aqueles que se coloquem como diferentes, muitas vezes sendo imposto um pacto que negue a diferença, e aqueles que não se integram no lugar que lhe é destinado

na organização fantasmática da instituição são rejeitados. Aqueles os quais não respondem ao contrato narcísico estabelecido pelo grupo, ou aqueles que de alguma forma perturbam o funcionamento pretendido por alguns grupos, não são integrados ao grupo.

Para Kaës (1997), um grupo para se formar e se manter, oscila entre dois polos – um isomórfico e outro homomórfico. O primeiro tem como característica a ilusão de coincidência, a qual de certa forma é necessária para a formação do grupo, pois os sujeitos do grupo buscam diminuir a distância e a tensão entre os diferentes elementos do conjunto. O ponto é quando opera de uma forma que o grupo não se referencia a nada além de si próprio, “ele se tornou sua própria lei, sua origem e seu fim, sem referência ao conjunto institucional do qual procede” (KAËS, 1997, p.210), não permitindo assim espaços intermediários de apoio e de passagem. Seria quando uma instituição não permite que a singularidade, a diferença e a individuação possam se fazer presente. Bleger (1984) fala que todo ser humano pode se enriquecer psiquicamente, ou ainda se empobrecer nas instituições, e se esvaziarem como seres humanos. Para isto ele fala da diferença entre adaptação e integração, sendo esta quando o sujeito diante de um quadro heterogêneo consegue sustentar seu funcionamento de forma singular, sem se render a uma homogeneização, ou seja, retomando a explicação acima sobre as alianças inconscientes, seria operar sob o contrato narcísico em complementaridade com o pacto denegativo para que o vínculo aconteça, mas sem se render ao pacto narcísico, que exige um duplo perfeito dos seus membros em seu funcionamento vincular.

Retomando Kaës, o polo oposto ao isomorfismo seria o polo homomórfico, o qual permite funcionamentos específicos, determinadas parte do sujeito se identificam sem se fixar nos objetos grupais externos, sendo:

O polo homomórfico é o polo da diferenciação dos processos, das significações, dos papéis, dos lugares e das tarefas. Ele estrutura o grupo e as relações de grupo na referência à lei diferenciadora da ordem simbólica. A aparelhagem psico-grupal ajeita os espaços abertos onde pode surgir uma palavra pessoal. Prevalece aqui o narcisismo de vida: o que subsiste de aleatório nos objetos e em suas relações pode ser tolerado. (KAËS, 1997, p. 212)

No campo homomórfico é possível a singularidade no plural. Um grupo opera em uma dialética entre os polos isomórficos e homomórficos, e quando ocorrem investimentos psíquicos em direção a uma unidade - que sustenta a relação isomórfica entre o grupo - sem movimentos em direção ao polo homomórfico, pode ocorrer a irrupção do recalque realizado para que isto seja possível, colocando os pactos inconscientes em questionamento, dissociando a aparelhagem do agrupamento, e revelando suas lógicas distintas, que estavam encobertas nas formações comuns – e necessárias – ao sujeito singular para a convivência no grupo ao qual pertence e compõe. Embora possa haver mecanismos de defesa para o vínculo, há de se considerar os custos de tais mecanismos de defesa para os sujeitos envolvidos, a que preço se mantém o vínculo. Ser arrastado na linguagem do grupo sem espaço para reconhecimento da singularidade de si pode constituir um sofrimento. Por isso a massificação, que muitas culturas empresariais buscam, e citamos na introdução deste trabalho, pode ser fonte geradora de sofrimento, por não permitir a singularidade no plural.

Kaës (1991) coloca que cada sujeito com sua singularidade tem um papel no quadro que se encontra na instituição, mesmo quando em setores distintos – por exemplo o setor administrativo e o setor terapêutico – que exercem funções complementares. Por isto sustenta que funções psíquicas específicas que seriam atribuídas a um sujeito singular do grupo devem ser tratadas nas suas relações recíprocas, reciprocidade que leva os sujeitos que configuram o grupo a selarem pactos, contratos e consensos não apenas conscientes, mas também inconscientes, através de algumas formações intermediárias que exercem influência tanto no fundamento psíquico dos conjuntos sociais quanto nas bases do psiquismo do sujeito, simultaneamente, seja no compartilhamento do prazer e investimentos para a realização do desejo, seja na renúncia pulsional exigida para a convivência em comunidade, conforme destacado por Freud (1930/2006) em *Mal-Estar na Civilização* e outros trabalhos.

Mudanças Institucionais

A dinâmica de mudança em uma instituição acontece com certa frequência, se for considerado que a simples entrada de um novo funcionário ou saída de outro constitui uma alteração no grupo, já que novas alianças conscientes e inconscientes serão necessárias para a “nova configuração”. Um novo sujeito, ou uma ausência, exige trabalho psíquico que pode alterar a dinâmica e economia psíquicas dentro da instituição. Também, dado o cenário econômico e sociocultural no momento de escrita desta dissertação, mudanças de maior envergadura têm acontecido com mais frequência nas instituições, como fusões e aquisições, reestruturações organizacionais, entre outros, por isto o destaque a este item. Castanho (2012) coloca que uma mudança institucional exige ajustes e transformações nos vínculos e conseqüentemente eventuais ajustes ou mudanças psíquicas.

Kaës (1991) nos traz, por exemplo, sobre mudanças que, ao utilizar novas técnicas de tratamento em instituições de saúde, como uma nova forma de trabalhar, por exemplo, alteram um objeto narcísico que era comum, e desta forma colocam a comunidade em risco, pois tal modelo de trabalho era uma forma de selar um contrato de fundação da instituição. Não apenas a mudança, como a perspectiva de uma possibilidade que ocorra uma alteração, causa sofrimento, já que na instituição foram depositadas partes indiferenciadas e não integradas do psiquismo do sujeito.

Mudanças institucionais levam a um novo regramento, e mudanças constantes levam ao que podemos chamar de um desregramento institucional, que podem gerar intenso sofrimento, pois as partes indiferenciadas que se depositam precisam de um novo receptáculo para esta energia pulsional desvinculada, que pode levar a ataques contra a inovação, incapacidade de pensar, ataques aos vínculos, somatizações. Há a possibilidade de uma fantasia de destruição da instituição (que de certa forma foi destruída, já que pode ter deixado de ser exatamente como era antes), com intenso sofrimento, pois o sujeito tem nela um apoio psíquico, podendo levar a angústias e sensações de aniquilamento, ameaças aos “conjuntos de vínculos intersubjetivos e das representações ordenadas que

garantem a continuidade e estabilidade narcísica dos sistemas” (KAËS,1991, p.57). Na fantasia, a comunidade institucional foi destruída. Se levar em conta a função da instituição como receptáculo de partes não integradas do psiquismo, é possível pensar no intenso sofrimento quando tal apoio deixa de ser como era, ou mesmo diante de uma ameaça de mudança, ainda enquanto possibilidade.

Para possibilitar uma mudança institucional, Castanho (2012) menciona a necessidade de transformações nas alianças inconscientes, evitando uma simples incorporação de um discurso. Mas transformações psicológicas não acontecem de forma imediata, principalmente quando ocorrem mudanças institucionais mais radicais, como aponta Bleger (1984), podendo inclusive a mudança ser prejudicada ou até impossibilitada pelas questões psíquicas dos seus membros, e mesmo mudanças em uma área específica terem impacto na estrutura total da instituição, já que são interdependentes e complementares. Importante a consideração do autor quanto a uma maior resistência à mudança vinda de sujeitos mais dependentes da organização na qual se encontram, aqueles que têm na instituição um apoio mais intenso, ou às vezes até visto como seu único apoio. Para Bleger (1984), uma mudança institucional não se dá sem uma mudança prévia da estrutura psicológica dos sujeitos que a compõe.

No caso de mudança de liderança, seja formal ou informal, há peculiaridades, pois afeta questões psíquicas como o ideal de eu depositado no líder, questões do ancestral fundador e da fundação da própria instituição, por exemplo. Além disto, é comum novos líderes trazerem novos modelos de trabalho, levando a alterações não só na realidade objetiva, como na realidade psíquica apoiada em um determinado funcionamento e pessoas. Gaillard e Castanho (2014) citam que a mudança do quadro de dirigentes exige intenso trabalho de transformação dos vínculos, já que tais dirigentes carregam os ideais da instituição, exigindo assim uma mudança na dimensão psíquica, da instituição. Cito os autores:

Ao longo do processo de mudança, aquilo que na instituição confrontava a pulsão de morte se enfraquece, e antes que uma nova ordem de investimentos comuns possa ser obtida, a energia pulsional fica livre, e o quadro de prevalência do desligamento pulsional e da destrutividade torna-se evidente. Tais momentos de

mudanças convocam a elaboração de rupturas e de separações, mas também o consentimento em relação aos limites inerentes ao trabalho e à instituição. (GAILLARD E CASTANHO, 2014, p. 125)

Esta energia pulsional desligada pode se direcionar, como mencionam Gaillard e Castanho (2014), à rejeição da historicidade da instituição em duas modalidades: o filicídio e o parricídio, a primeira impedindo o desdobramento da história da instituição (impedindo novos elementos que surgem) e a segunda querendo “matar” a história pregressa da instituição (como se nada do que tivesse existido antes tivesse valor).

Assim, eventos que trazem mudanças na instituição – seja mudança de pessoas, seja de estrutura, seja de modelo de trabalho, por exemplo - proporcionam um desligamento pulsional, exigindo um desinvestimento dos objetos pulsionais comuns até o momento (líderes, estrutura, modelo de atuação, entre outros) para que haja investimento pulsional em novos objetos, mas este deslocamento não se dá de forma imediata, exigindo trabalho psíquico dos envolvidos.

Trouxemos acima alguns conceitos que nos mostraram alguns movimentos psíquicos e a dinâmica que pode acontecer ao(s) sujeito(s) em uma instituição. Tais conceitos de Kaës nos parecem bastante contributivos para pensarmos o psiquismo dos sujeitos em uma empresa, com um olhar além de uma visão antinômica de seus elementos, que defendemos a importância de ser superada. Entendemos que foi possível elencar algumas conceituações que nos auxiliam a analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Mas para Bleger (2011), apesar das técnicas grupais mais desenvolvidas, há uma carência de estratégias para se trabalhar instituições que não sejam de saúde, assim como há situações que o foco deva ser mais na própria organização que em grupos terapêuticos, o que pode se subentender um olhar para as estruturas – como a organização do trabalho, por exemplo, entre outros elementos presentes em uma empresa. Diante disto, entendemos a importância de considerar teorias que contemplem tais elementos em sua base epistemológica.

3 CONTRIBUIÇÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que esta técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade (FREUD, Mal-estar na civilização, 1930 / 2006, p. 88)

Retomando o que foi apresentado no parágrafo que finaliza o capítulo anterior sobre o ponto destacado por Bleger (2011) a respeito da necessidade de estratégias para se pensar instituições além daquelas dedicadas à saúde, assim como mencionado pelo autor que há situações nas quais o foco deva ser mais na própria organização que em grupos terapêuticos, pode-se subentender um olhar para as estruturas da empresa, como o organograma, por exemplo, entre outros. Não apenas Bleger, mas autores da psicossociologia psicanalítica, como Rouchy e Desroches (2005) e Enriquez (1997, 2014) trazem a importância das questões específicas da empresa e sua organização do trabalho e outros elementos, além dos grupos e do sujeito. A experiência desta autora neste tipo específico de instituição, assim como estudos anteriores, levaram à psicodinâmica do trabalho (PDT), por seu estudo em empresas conforme as estabelecidas neste trabalho e por a psicodinâmica do trabalho compartilhar da visão de homem da psicanálise, como já citado em capítulo anterior.

Christophe Dejours, principal autor da teoria, considera “o trabalho como o mediador privilegiado do inconsciente com a sociedade” (UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011, p. 49), em linha com a epígrafe de Freud a este capítulo. Mas mais do que isto, para Dejours, em determinadas situações de trabalho, “a resistência não se alimenta no inconsciente, mas na realidade, o que muda sensivelmente a análise e a interpretação que deve ser realizada sobre a situação” (DEJOURS, 2011, p.235), nos apresentando uma das suas diferenças com a psicanálise.

A psicodinâmica do trabalho é uma clínica, “que empiricamente se situa entre patologia e organização do trabalho, entre sujeito e relações sociais” (DEJOURS, 2011, p.255). É neste entre que entendemos o quanto a psicodinâmica pode somar ao conceito de intermediário destacado por Kaës apresentado aqui anteriormente, sobre viabilizar a “articulação de diferenças entre elementos e, notadamente, entre elementos que estão em conflito ou tensão, uns em relação aos outros, inclusive entre a realidade psíquica e a realidade social ou física” (KAËS, 2005, p. 14).

Para explicitar a contribuição ao nosso objeto de estudo, nos parece válido expor brevemente como Dejours saiu da Psicopatologia do Trabalho e se direcionou a esta teoria posterior, a psicodinâmica do trabalho. A primeira tinha como objeto “a análise do sofrimento psíquico resultante do confronto dos homens com a organização do trabalho” (UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011, p.49), mas não oferecia respostas para as questões subjetivas das pessoas em suas situações de trabalho. Para a psicopatologia do trabalho a organização do trabalho era tida como um dado *a priori*, com certa rigidez, anterior ao encontro do homem com seu labor - visão que as pesquisas de Dejours mostraram um algo a mais, no qual era possível verificar algo além desta visão mecanicista e dualista entre homem e organização do trabalho. Além disto, Lancman e Uchida (2003) falam da perplexidade de Dejours diante da enigmática normalidade dos sujeitos em situações que poderiam levar à descompensação psíquica, uma normalidade que não poderia então ser considerada como sinônimo de saudável. Neste cenário, além da questão da subjetividade e de necessidade de superar uma visão dualista, a utilização do termo psicodinâmica do trabalho contempla uma melhor delimitação da teoria, já que a própria psicopatologia não tinha e não tem apenas como foco patologias, mas sim o sofrimento e/ou prazer no ambiente laboral, e não apenas o primeiro, similar ao sentido que Freud utilizou para psicopatologia em sua obra “Sobre Psicopatologia de Vida Cotidiana” (1901/2006), sendo a questão da “normalidade” não como ausência de doenças, mas como um resultado, muitas vezes precário, de estratégias de defesa para resistir àquilo que é desestabilizador para o psiquismo e para a saúde mental. Abaixo, cito Dejours para a definição de psicodinâmica do trabalho:

Análise psicodinâmica é um termo proveniente da teoria psicanalítica. Designa o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos inter e intrasubjetivos. A análise psicodinâmica estende-se até a esfera da concretude e aponta seletivamente o drama vivido, seu conteúdo e o sentido que reveste para aquele que o vivencia (DEJOURS, 2011, p.112)

O primeiro ponto desta citação que vai ao encontro de nosso interesse é sobre se estender à concretude, considerar a organização do trabalho e não apenas a realidade psíquica dos sujeitos presentes na empresa, como logo à frente iremos explorar. Dejours também entende a importância da intersubjetividade, rompendo com a individualização do sofrimento como algo apenas intrapsíquico, restrito ao sujeito, mas sim do relacionamento e intersubjetividade entre eles, seja nas relações hierárquicas, seja nas relações entre colegas, mas não se reduzindo a isto, passando inevitavelmente pela organização do trabalho e pelo trabalhar, com as dificuldades e conflitos gerados, advindos das tensões entre a situação no trabalho e as questões individuais de cada um.

Para Dejours (2011), o trabalho e a técnica são ubíquos, assim como a subjetividade e a intersubjetividade, nas situações laborais. É a subjetividade que mobiliza a ação e sendo o trabalho uma atividade que se dá no coletivo (inevitavelmente nas grandes empresas), a intersubjetividade também é considerada na psicodinâmica, somada aos elementos da organização do trabalho e do próprio trabalho em si.

Quanto a sua proveniência da psicanálise, Dejours pega desta o seu conceito de homem como contraponto ao apreço que o ambiente organizacional tende a ter por outros modelos, como os cognitivos, por exemplo. Mas há algumas diferenças com a psicanálise, e para não nos estendermos listando todas aqui, nos ateremos no que foi identificado em Dejours como contribuição ao objeto aqui estudado, assim como nossos objetivos, mostrando assim a inserção da psicodinâmica do trabalho - além da perspectiva kaësiana - tendo em vista a base psicanalítica na teorização da psicodinâmica do trabalho. Uma destas diferenças, que nos parece a principal, é que para Dejours (2011) o reconhecimento considerado na psicanálise de grupos e na psicossociologia não passa necessariamente pelo trabalho realizado, enquanto para a psicodinâmica do trabalho o reconhecimento passa necessariamente pela

atividade realizada, inclusive na linguagem, a “linguagem da atividade”. Outras diferenças se dão não só pela definição da psicodinâmica do trabalho, como da sua própria metodologia. Uma delas remete ao fato de se considerar a concretude, e assim sua investigação não se restringe à linguagem, mas contempla uma visita à empresa, para que se conheça, *in loco*, do que falam os trabalhadores, como se estrutura a organização do trabalho; não para se recolher dados, mas para saber a que se referem os trabalhadores e ter a dimensão dos fatores da organização que são relatados, como a hierarquia, modelo de trabalho, responsabilidades de cada um, modelos de controle (como avaliações de resultados e competências, por exemplo). O “fato” será construído através das discussões com os trabalhadores, buscando apreender a organização real do trabalho, aquela que mostra a dimensão dos conflitos, as solidariedades explícitas, as divisões e contradições entre os trabalhadores, buscando as eventuais relações que se pode estabelecer entre a organização do trabalho e o sofrimento psíquico, em um modelo similar (mas não igual) ao que Bleger (1984) pontua e relatamos no capítulo anterior. Mas é importante o cuidado de não haver uma “extensão abusiva do termo para uma clínica demasiadamente envolvida com o real” (DEJOURS, 2011, p. 113), sendo a narrativa trazida pelos atores de suma importância, a análise subjetiva dos empregados e as associações que surgem nos grupos essencial, semelhante (mas não idêntico, no nosso entendimento) ao que Gaillard e Castanho (2014) pontuaram e mencionamos no capítulo precedente sobre a importância da função psíquica na escuta da subjetividade, mostrando aqui um outro ponto de sua proximidade com a psicanálise. Há um interesse mais pelo que diz o sujeito que pela própria realidade, mais pela versão que pelos fatos, os quais servem mais como apoio para melhor compreensão da situação. Assim como na clínica psicanalítica, na análise psicodinâmica a demanda precisa ser elaborada, e tal elaboração se dá pelos sujeitos objeto da intervenção, através da linguagem, sendo esta um operador de construção do próprio coletivo de trabalho, já que a análise se dá em grupos de trabalhadores, nunca individualmente, com foco nas questões tanto consensuais quanto as contraditórias. Interessam os contrastes e paradoxos, assim como em uma escuta psicanalítica.

Mas Dejours (2011) chega a mencionar uma “diferença radical com a psicanálise”, como uma justificativa para não se confundir a psicodinâmica do

trabalho com psicanálise aplicada. Como dito no primeiro capítulo dessa dissertação, a psicodinâmica pega da psicanálise o seu conceito de homem, “inspirada nos preceitos da antropologia psicanalítica adaptando para as questões coletivas e do sofrimento no trabalho” (Sznelwar et al, 2015, p.94), mas sem deixar a realidade como algo periférico, tendo o real como aspecto a considerar nas análises psicodinâmicas. Este ponto nos é caro para nos ajudar na questão quanto à busca de uma superação da lógica disjuntiva entre elementos heterogêneos que estão presentes nas instituições / organizações.

Uchida, Sznelwar e Lancman (2011) falam do entendimento em Dejours a respeito de uma sobreterminação quanto às questões biológicas, psíquicas e sociais/organizacionais. Exploraremos a seguir conceituações que entendemos contribuir para analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

3.1 Organização e psiquismo

A ideia estranha que a sociedade seria feita apenas de relações humanas é o reflexo inverso da outra ideia, não menos estranha, de que as técnicas seriam feitas apenas de relações humanas [...]. Ao recusar, como sempre fizeram, enxergar nas sociedades outras coisas além das relações humanas, os sociólogos, mas também boa parte de seus colegas das ciências humanas apenas corroboram o que as elites sempre fizeram em qualquer país: ignorar um verdadeiro incômodo. (SIGAUT apud DEJOURS, 2011, p.303-304)

Para Dejours (2011), a intersubjetividade não encerra a questão no que concerne à atividade do trabalho, pois há a introdução do real entre um sujeito e os outros, entre o indivíduo e ele-mesmo, “a partir da experiência do real, portanto do fracasso do conhecimento, que as questões surgem. As simples modelagens, efetivamente, não dão cabo deste processo” (DEJOURS, 2011, p. 475).

Neste ponto vale destacar o que Dejours nomeia como “real”: aquilo que resiste ao conhecimento, ao saber, ao saber-fazer, ao domínio, o descompasso entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. Desta forma, além da heterogeneidade inerente que há em uma organização, contemplando seus diferentes componentes, o autor retoma da ergonomia a

distância entre o real e o prescrito, uma distância inevitável - não apenas em atividades fabris como amplamente estudado pela ergonomia – mas também para todos os elementos da organização do trabalho, distância que se dá não apenas pela impossibilidade de apreensão total do que acontece internamente na execução de uma atividade, com todos seus passos e elementos diante da condução para que o trabalho tenha andamento, mas acrescentaria também devido à dinâmica do macroambiente, que nos traz elementos não contemplados ou previstos, como uma mudança tecnológica, um movimento de mercado, ou qualquer elemento não passível de previsibilidade. Este ponto é central por mostrar que por mais rigoroso que seja um modelo, não há como dar conta da realidade que se apresenta a todo momento, com elementos além do passível de apreensão.

Embora as empresas sejam pautadas em uma realidade técnica, em busca da produtividade e do lucro, há que se considerar que nelas habitam sujeitos, com suas contradições, dinâmica psíquica, medos e desejos, sua subjetividade, ou seja, lógicas diferentes entre a empresa e o sujeito. Sendo assim, quando estes sujeitos estão nas empresas não há uma neutralidade como a de um ser sem seu inconsciente, suas questões sincrônicas (com a organização do trabalho e colegas) e diacrônicas, referentes a sua história de vida. “O mundo objetivo – com suas lógicas, desafios regras e valores – entra em conflito com a singularidade de cada trabalhador” (DEJOURS,2011, p.42).

Tendo em conta que na psicopatologia do trabalho a organização do trabalho era considerada como um *a priori*, prévio ao encontro com o homem e que diante deste não seria flexível e influenciada pelo (s) sujeito (s), no máximo era permitido ao trabalhador, diante do sofrimento psíquico em relação à organização do trabalho, se utilizar de estratégias defensivas individuais e/ou coletivas, estratégias estas precárias, para que o sujeito buscasse o que lhe parecesse menos custoso em função de sua saúde mental. Em um cenário onde a organização do trabalho é considerada um bloco rígido e imutável, pode sobrar pouco espaço para um trabalho psíquico, podendo até haver iatrogenia, por restar poucas opções ao sujeito, como a pura adaptação a determinada organização do trabalho, sem abertura para sua ação no mundo. Já na psicodinâmica do trabalho, o sujeito é ativo, com “potencial para

transformação no real, agindo no mundo, em cooperação com outros” (UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011, p.49).

Para Dejours (2011), a passagem da psicopatologia do trabalho para a psicodinâmica se alicerça em algo essencial, que é “o reconhecimento da realidade das situações concretas: a relação entre a organização do trabalho e o homem não é um bloco rígido, está em contínuo movimento” (DEJOURS, 2011, p. 70), fazendo assim com que a organização do trabalho nunca esteja “acabada”, sendo sempre “complementada e ajustada pela contradição dos executantes” (DEJOURS, 2011, p.403). Assim haveria uma dinâmica aberta a transformações e evolução, uma aparente estabilidade apoiada em uma abertura a estas mudanças. Um dos motivos seria que os elementos da organização do trabalho passarão por uma interpretação, a qual envolve a subjetividade do (s) sujeito (s).

[...] que a organização do trabalho não é absolutamente absorvida pelos assalariados [...] todos os preceitos são reinterpretados e reconstruídos: a organização real do trabalho não é a organização prescrita. Não o é jamais: é impossível prever tudo e ter o domínio sobre tudo (antecipadamente ao trabalho). (D.DESSORS; J SCHRAM apud DEJOURS, 2011, p. 74)

Existe um hiato entre o prescrito e o real, seja pela subjetividade da interpretação, seja pela própria dinâmica da vida, que não permite a previsão completa de todos os elementos envolvidos em sua totalidade. O trabalho não passa apenas por uma racionalidade técnica, já que há necessariamente um trabalho de interpretação feito pelo trabalhador, e assim pode haver uma multiplicidade de interpretações, o que leva ao conflito entre as diferentes interpretações dos agentes, passando assim por um jogo social. “A organização real do trabalho é um produto das relações sociais” (DEJOURS, 2011, p.77)”, e assim precede a evolução técnica, e não o inverso. Além disso, diante das dificuldades que se defrontam na execução das atividades, o trabalhador encontra maneiras de resolvê-las, criando uma distância entre a descrição formal do trabalho e descrição subjetiva, além de haver uma possibilidade de distância entre o concreto e o percebido, sendo importante destacar que a descrição subjetiva não significa que a mesma seja arbitrária, já que

para se chegar a ela a psicodinâmica desenvolveu uma metodologia. Também não significa que uma descrição esteja certa e a outra errada, mas maneiras diferentes de descrição. Dejours, fala de uma “imperfeição” irredutível na organização do trabalho.

Dejours (2011) pontua o desconhecimento sobre toda e qualquer atividade que se dá em uma empresa – seja esta empresa nuclear, hospitalar, de tecnologia de ponta, entre outras. Embora em algumas este “desconhecimento seja conhecido”, em muitas outras o autor disse que a diretoria da empresa não tinha consciência sobre tal distância – entre o real e o prescrito. Mais do que isso, pode haver uma negação do real do trabalho, geralmente associada a uma negação do sofrimento no trabalho. Esta negação do real implica a “supervalorização da concepção e do gerenciamento” (DEJOURS, 2007, p.63), “compartilhada por aqueles que tenham grande confiança no poder de domínio da ciência sobre o mundo objetivo” (DEJOURS, 2007, p.64) e leva a considerar os fracassos do trabalho como consequência de incompetência, falta de preparo, incapacidade ou erro, repercutindo em sofrimento na vivência do trabalho por aqueles que não obtém reconhecimento. Mas o sofrimento não se restringe aos que não são reconhecidos, mas também à diretoria, que diante do seu conhecimento das “falhas” ou mesmo fraudes na execução do trabalho pela equipe, sente angústia por não ter conceituado um dispositivo técnico suficiente. Ademais, Dejours (2007) pontua que a relação entre conduta e recompensa ou sanção não é estável, pois nem sempre os sujeitos envolvidos se conduzem por cálculos racionais. Este fator nos parece bastante importante por evidenciar a subjetividade inerente a uma organização, por esta contemplar pessoas, com suas subjetividades e todas suas contradições, reduzindo a suposta objetividade e racionalidade na condução de toda e qualquer atividade, não apenas pelos fatores expressos neste capítulo, mas também por uma empresa comportar pessoas com uma agenda pessoal, por exemplo, de carreira. A influência da subjetividade dos trabalhadores se mostra em um exemplo mencionado por Dejours (2011) a respeito de filiais de uma empresa com a mesma organização do trabalho, estando em localidades diferentes, apresentarem resultados distintos (isolados outros fatores).

Além das situações descritas acima, ainda considerando a subjetividade da descrição da organização do trabalho, Dejours (2007) traz a questão da distorção comunicacional, expressão emprestada de Habermas pelo autor. Diante da ameaça de demissão constante nas empresas no neoliberalismo, assim como da alta competitividade dentro das organizações, além de uma negação do real de forma inconsciente ou ainda o desconhecimento deste real, há uma distorção de fatos para se encaixar no sistema. Dejours (2007) tangibiliza isto com uma situação específica relatada a seguir quanto à contratação de consultores, mas muito presente na experiência profissional desta autora em reestruturações organizacionais, algo tão em voga no momento. Mudanças em geral não são fáceis, pois envolvem hábitos, modos de trabalho, convivência e ainda novas alianças conscientes e inconscientes, como enunciado no capítulo anterior. Para tais mudanças de estrutura organizacional, muitas vezes especialistas na área – psicólogos, sociólogos, entre outros – são contratados, mas pode acontecer de suas referências serem desvirtuadas para se adequarem à cultura da empresa, através de consultores. Dejours (2007) coloca tal prática como uma estratégia deliberada de alguns agentes da empresa em distorcer para que interesses particulares sejam atendidos, mesmo que com um verniz “científico” ou mesmo aparentemente baseado em estruturas sólidas de conhecimento. Mesmo em situações que não envolvem mudanças, a distorção comunicacional se faz presente para atender interesses particulares de alguns envolvidos, como alteração de descrições de atividades inconsistentes com a realidade ou manipulação de números, prazos, entre outros, fatores que podem gerar conflitos aos envolvidos. A intensa competição e uma cultura voltada ao verniz necessário não só para o “mercado”, mas também para outros departamentos da empresa (para os quais há que se mostrar coesão e sucesso, mesmo que não se trate da realidade), há um reforço, para alguns, para que se utilize a estratégia de distorção comunicacional e assim aumentando a distância entre o formal e o real, entre outras consequências para os envolvidos, sejam psíquicas, sejam objetivas.

Tendo em vista o exposto até aqui, nos parece ficar claro o objeto da psicodinâmica do trabalho ser definido como “os processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelos indivíduos” (DEJOURS, 2011, p.77), a relação entre o homem e o trabalho não é um bloco rígido, mas estão em relação, assim como a dinâmica que acontece entre o homem

e a organização do trabalho, sendo esta menos monolítica do que se acreditava. Assumindo que o trabalho é algo essencialmente humano, o trabalhador faz ajustes na organização prescrita do trabalho, o que exige do sujeito iniciativa, inventividade, criatividade, uma “inteligência da prática”, que não se aplica apenas aos operários, mas também nas tarefas intelectuais ou científicas. Neste cenário, a coordenação e a cooperação são essenciais para reduzir incoerências e incompreensões entre os agentes, o que nos leva a questão do indivíduo e o grupo no qual está inserido.

3.2 O sujeito e o coletivo

A intersubjetividade é de extrema importância para a psicodinâmica. Em Uchida, Sznelwar e Lancman (2011) é colocado que na passagem de Dejours da psicopatologia do trabalho para a psicodinâmica do trabalho há uma inflexão, quando se abre um novo olhar, colocando a análise psicodinâmica olhando para os processos intersubjetivos mobilizados pela situação de trabalho, “o trabalho aqui entendido como trabalhar, como atividade de um sujeito que, ao mesmo tempo, é intersubjetivo” (UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011, p. 49).

Mas é preciso lembrar que o ambiente empresarial hoje, embora tenha a intersubjetividade presente de forma inerente à convivência, se encontra em um cenário de intensa competição e individualismo, seja pela dinâmica entre cultura e empresas, seja pelo reforço destas através das avaliações individualizadas, que nem por isto tiram o caráter coletivo do trabalho, porque a relação com a tarefa implica a relação com o outro, mesmo que em intensa competição, com cada um lutando por seu lugar, prestígio e sobrevivência na organização. O ponto é que:

A proteção da saúde mental não depende apenas do talento de cada indivíduo, que explicita suas defesas maleáveis e eficientes, essa proteção passa também pelas “estratégias coletivas de defesa”, que desempenham um papel importante nas capacidades de cada um na resistência aos efeitos desestabilizadores do sofrimento. (DEJOURS, 2011, p.25)

Uma das grandes descobertas de Dejours foi que os sujeitos desenvolvem mecanismos de defesa coletivos – além dos individuais – para dar conta dos sofrimentos no ambiente de trabalho, podendo se transformar em ideologias defensivas, com a defesa mascarando-se em ideologia, ocultando os mecanismos intermediários. As análises sob a psicodinâmica do trabalho têm mostrado que na atualidade, diante do sofrimento do sujeito, não são as estruturas psíquicas individuais que são mais frágeis do que em outros tempos, mas sim o desgaste das estratégias coletivas de defesa, reduzindo os recursos disponíveis ao trabalhador. Mas é importante lembrar que as estratégias coletivas de defesa não necessariamente configuram-se no melhor caminho para a proteção psíquica, mas sim o melhor caminho disponível e possível aos trabalhadores para suportar seu sofrimento, estratégias que podem inclusive muitas vezes impedir o pensar sobre a causa do sofrer. Para Dejours (2011), as patologias relacionadas ao trabalho na atualidade são patologias da solidão, uma solidão no meio da multidão que muitas vezes pode o sujeito conviver em uma empresa. E quanto mais se sobe na hierarquia, mais esta solidão se faz presente, pois há “maior e mais exacerbada concorrência entre colegas” (DEJOURS, 2011, p.27).

Vale mencionar que embora seja destacado por autores que funcionários de escritório e principalmente aqueles de maior nível hierárquico tenham mais recursos quanto às questões da organização do trabalho (Dejours, 1992, 2007, 2011; Lancman; Ushida,2003), podendo ser ativos em sua definição e modificação, isto não os isenta dos conflitos inerentes à convivência com o outro, mesmo que mediados e influenciados pela organização do trabalho - que influenciam e são influenciados por ela. Tais trabalhadores específicos também estão constantemente ameaçados de demissão, e no modelo das grandes transnacionais todos são subordinados a alguém – inclusive o presidente, que é subordinado ao Conselho de Administração. Neste cenário é que se tem:

[...] exigências absurdas e irrealizáveis. O problema é que todos, inclusive os trabalhadores, acreditam que podem e tentam cumprir as demandas. Os subordinados, cinicamente chamados de colaboradores, ao se verem nessa situação, irão inevitavelmente sofrer patogenicamente. (LANCAMAN; UCHIDA, 2003, p. 81)

Dejours (2011) fala que trabalhar é mais que produzir, é viver junto, mas diante desta solidariedade cada vez mais reduzida, a clínica do trabalho precisa “conhecer os elos intermediários, caso se queira ter uma oportunidade de agir com eficácia” (DEJOURS,2011, p.28). O autor coloca que o objeto de estudo da PDT são os processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelas pessoas, já que como colocado anteriormente neste capítulo, toda atividade passa por alguma forma de interpretação subjetiva, e sendo o trabalho uma ação que se dá no coletivo, a psicodinâmica busca a compreensão destes processos intersubjetivos.

Uchida, Sznelwar e Lancman (2011) colocam que para a psicodinâmica do trabalho a saúde mental é sempre intersubjetiva, sendo o processo de julgamento e reconhecimento pelo outro importante para a construção da identidade do sujeito, e assim como para a psicodinâmica do trabalho a intersubjetividade se dá através da atividade realizada, linha similar se dá no que se refere ao reconhecimento. Dejours discorre sobre o reconhecimento criando dois tipos: o reconhecimento utilitário e o reconhecimento estético. O primeiro se refere, como sua própria classificação dá a entender, à utilidade social do trabalho dos sujeitos na organização do trabalho, tanto as singulares quanto as coletivas, sendo tal reconhecimento vindo de superiores e clientes, e sendo muito importante para a busca de identidade do sujeito, pela sua contribuição à sociedade (o que inclui a empresa). O reconhecimento estético tem duas perspectivas: uma relativa à competência do sujeito em relação ao trabalho, o que o permite se sentir inserido em um coletivo; e outra perspectiva que reconhece neste sujeito sua originalidade: aquilo que o faz distinto dos demais colegas, sendo neste nível que “ocorre a questão da identidade *stricto sensu* nas relações intersubjetivas de trabalho” (DEJOURS, 2011, p.374). Para Dejours (2011), o reconhecimento estético se dá entre os pares, por serem estes que conhecem como se dá a execução da tarefa, coisa que nem sempre é possível a um superior hierárquico que não tenha passado pela função. Dejours (2011) enfatiza o fato que sob a teoria da psicodinâmica do trabalho todo reconhecimento se refere ao fazer – seja quanto ao proveito (utilitário), seja quanto ao saber fazer/originalidade (estético) – e nunca ao sujeito, no registro do ser, que

seriam considerados ilegítimos, como por exemplo a aparência, compromisso, simpatias pessoais, etc.

Quando não há reconhecimento, o sujeito pode vivenciar uma alienação social, onde ele tem conexão com o real, mas sem obter qualquer reconhecimento do outro, sendo assim condenado à solidão, o que pode ser insustentável no longo prazo, por gerar sofrimento e possibilitando o surgimento de patologias psíquicas quando seus recursos se esgotam e o sofrimento não é mais contornável, já que tal sujeito passa a questionar a realidade e a sua precisão de seu relacionamento com esta realidade, e assim vindo a duvidar de si mesmo e de sua identidade, caminhando em direção a um quadro depressivo. Este ponto é de extrema importância considerando a tendência de se individualizar a razão do sofrimento do sujeito, sendo que tal sofrimento nem sempre (ou seria raramente?) tem como origem apenas questões individuais ou mesmo alheias aos elementos que convive na empresa, já que o reconhecimento se dá através de um outro. A relação entre identidade e trabalho sofre a mediação do outro, que é quem exerce o papel do reconhecimento. Para Dejours (2011), a dinâmica do reconhecimento pode estar junto à dinâmica da sublimação. A sublimação, que pode ser considerada a única defesa que “não se realiza em detrimento do Eu, mas em seu favor” (DEJOURS,2011, p.427), permite transformar sofrimento em prazer e se dá através do desvio da pulsão sexual para algo socialmente valorizado, ou seja, algo reconhecido, “ao objeto sexual inicial deve ser substituído o olhar do outro no jogo das relações sociais de trabalho” (DEJOURS,2011, p. 242), fundamentando o papel do outro quando o sujeito tem seu desvio pulsional sublimando. Dejours coloca que a sublimação aparece como um “processo intersubjetivo, no qual o outro não é um parceiro erótico, mas um sujeito-ator socialmente situado e; sobretudo a intersubjetividade desempenha um papel na ordem coletiva e não na ordem individual” (DEJOURS, 2011, p. 245).

Tendo este ponto em mente, se não tivesse a valorização social do produto da sublimação, não seria sublimação, e assim não seria um meio para se transformar o sofrimento em prazer. Para Dejours (2011), a psicanálise não considera as condições de validação social da sublimação, as quais podem impedir que a mesma chegue a termo e assim proporcionar os benefícios deste mecanismo

de defesa. Para tal, as condições que permitem a sublimação passam por um coletivo, não se restringindo ao sujeito de forma isolada, já que há de haver o reconhecimento pelos outros, nos mostrando a importância não apenas destes outros, mas também das condições sociais.

Neste cenário nos parece evidente o papel na saúde mental que o trabalho pode exercer, não apenas às questões materiais e sociais, mas psíquicas, sendo o trabalho uma fonte de sublimação ao sujeito, mas considerando o aspecto intersubjetivo da sublimação, e que o reconhecimento para Dejours não se dá entre um sujeito e outro, mas tendo o trabalho como um mediador.

Em um ambiente onde a competição é acirrada, há de se questionar o quanto e como o reconhecimento estético é externalizado pelos pares ou até mesmo por superiores, no caso do reconhecimento utilitário. Dejours (2007) fala do medo constante de demissão, da precarização do trabalho e também da falta de solidariedade cada vez mais presente nas empresas. Neste cenário, há uma redução da externalização do reconhecimento do trabalho do outro – de forma consciente ou inconsciente, podendo levar a sofrimento intenso, e até mesmo patológico, devido a fatores como a inveja no ambiente corporativo, por exemplo, tema que Kets de Vries (1995) aborda em um artigo sobre a inveja no ambiente corporativo (mas em outra abordagem teórica psicanalítica), o que pode ter consequências nefastas para a saúde mental. Dejours (2007) fala de colegas que criam obstáculos para que determinado(s) sujeito(s) desenvolva(m) seu trabalho, sonégam informações, locais com péssimo ambiente social no qual cada um trabalha por si - mas não tão isolado quanto pode parecer, seja pelo trabalho ser essencialmente coletivo, seja pelo fato de impedir um outro de realizar um trabalho já implicar uma interação com este outro. Em um ambiente competitivo, tendo em mente o que há de mais humano no sujeito, há de se pensar também em movimentos de rivalidade. Pode haver identificação, como Freud aponta ser resultado de formações reacionais contra impulsos de agressão reprimidos ou poderia exacerbar a ambição como descreve Klein (1991), levando a um “sentimento de cólera que o sujeito experimenta quando teme que um outro possua alguma coisa de desejável [...] o impulso ambicioso tende a apoderar-se deste objeto ou a

prejudicá-lo” (KLEIN apud Kaës, 2011b, p.125), característica importante da identificação projetiva de ser o que o outro é ou destruí-lo.

Há no coletivo de trabalho casos nos quais um funcionário ter esmero em sua atividade pode levar a resultados os quais podemos dizer que seriam assustadores. Dejours (2007) conta um exemplo marcante a respeito de um engenheiro recentemente admitido em uma empresa ferroviária. Apenas em uma determinada ocasião, a cancela de uma passagem de nível não abaixou no momento da passagem de trem, mas por sorte não havia ninguém na estrada, não gerando maiores consequências, voltando a cancela a funcionar normalmente após este incidente. Entretanto, o engenheiro buscava a causa de tal falha, para evitar que a mesma ocorresse em um momento menos “sortudo”, mas seus colegas não viam razão em tal preocupação, e passaram a ficar bastante incomodados com a insistência do novato e insistiam em recusar a necessidade de tal investigação, fazendo com que o engenheiro se questionasse profundamente sobre suas próprias atitudes e condução de seu trabalho: estaria sendo perfeccionista? Teimoso? Dejours (2007) fala que o profissional reviu toda a sua vida profissional, suas condutas e modelo de atuação. Além disso, passou a ser hostilizado pelos colegas, que não mais lhe dirigiam a palavra e nem mesmo compartilhavam mais da mesma mesa de almoço, e assim “o infeliz já não compreende mais nada. O cerco se aperta. Ele se sente cada vez mais angustiado e perplexo” (DEJOURS, 2007, p.33). Tempos depois ele se joga da janela, sobrevivendo, mas diagnosticado com depressão, confusão mental e tendência suicida, configurando um caso de alienação social. Dejours (2007) fala que situações como estas, mesmo que com desfecho não tão extremos, são comuns em empresas, ao que a autora desta dissertação concorda, pois já vivenciou situações similares: quando se insiste em alertar sobre um número real a respeito de resultados financeiros ou de projetos que muitos preferem manipular para garantir o bônus e a aprovação de superiores, quando se mostram movimentos da concorrência que podem exigir alteração da estratégia da empresa, mas que nem sempre se quer saber, entre outros, levando a diferentes movimentos de hostilidade por parte dos colegas, podendo gerar sofrimento e patologias psíquicas. Pensando nestes exemplos, fica mais tangível ver que o psiquismo do (s) sujeito (s) em uma empresa não está isolado, há definitivamente partes que cabem ao coletivo (hostilidade com o colega que deseja ser

consciosos em seu trabalho, por exemplo) e outras ao sujeito singular, já que nem todos teriam o desfecho extremo do suicídio, cada um com sua singularidade, por questões diacrônicas e sincrônicas singular a cada sujeito, mas isto não significa que não possa ser gerado intenso sofrimento psíquico podendo levar a quadros patológicos.

Outro elemento a mencionar é sobre muitas vezes os ajustes à organização prescrita do trabalho não ser possível, até pela existência de contradições e impossibilidades da própria organização do trabalho. Dejours (2011) coloca que diante destas dificuldades, tais ajustes são feitos individualmente de forma velada, levando a contradições entre as pessoas – como se fosse um deslocamento das contradições com a organização do trabalho para uma contradição com os colegas: por não se poder creditar as dificuldades à organização do trabalho - por uma ameaça de sanção, impossibilidade prática ou por não ser possível visualizar tal dificuldade – o “culpado” passa a ser o colega, que fica como se fosse o responsável por impedir o desenvolvimento das atividades envolvidas da melhor forma, e assim se degeneram os relacionamentos interpessoais, “cada qual sendo tachado pelo outro como o responsável pelas imperfeições do trabalho” (DEJOURS,2011,p. 312), arruinando a cooperação e tendo efeitos psicológicos, podendo levar as pessoas a não suportarem umas às outras, vindo a ter e/ou vivenciar comportamentos intoleráveis.

Considerando o exposto acima, a metodologia de atuação da psicodinâmica pode nos parecer promissora na ideia de superar a disjunção sujeito-coletivo e alinhada, em alguns pontos, com a teoria psicanalítica de grupo de Kaës, entre outros autores. Uma destas similaridades é que desde o início do trabalho em uma empresa baseado na PDT, todas as reuniões se dão em grupos de trabalhadores, e os pesquisadores da PDT também não devem estar sozinhos tanto em tais reuniões quanto na elaboração dos relatórios destes encontros. Na escuta, há uma especial atenção tanto aos consensos e quanto às discussões contraditórias, pois é preciso observar os contrastes e os paradoxos, mantendo a sua inspiração na psicanálise, não só por este tipo de escuta, mas também por se interessar mais pelo que dizem os trabalhadores do que pela própria realidade.

Para a apreensão das angústias vividas no trabalho, Dejours, inspirado na Psicanálise, propõe uma atividade de escuta atenta à fala dos trabalhadores. Não só a fala individual, mas principalmente a coletiva. Isso porque, para a Psicodinâmica do Trabalho, se o sofrimento é da ordem do singular, sua solução é coletiva. Para tanto é fundamental que se crie o que o autor chama de espaço público, espaço de circulação da palavra coletiva. É na escuta do que é expresso que se cria a possibilidade do sofrimento emergir e sua solução ser pensada por todos. (Lancman; Uchida, 2003, p. 84)

Embora o sofrimento seja individual, a experiência é compartilhada, e como o objeto de estudo da PDT são os processos intersubjetivos que mobilizam o coletivo na situação de trabalho, a atenção se dá nesta intersubjetividade, seja para o diagnóstico, seja para o trabalho de uma melhor solução.

Dejours propõe então o exercício da reflexão coletiva, que supõe mais que uma discussão em conjunto, mas uma ação visando a apropriação de uma inteligibilidade comum, regida pela intercompreensão de acordos e normas, produção de novas regras do trabalho e do *métier*. É necessária, nesse sentido, a criação de um espaço público de deliberação no qual as pessoas possam falar e se escutar para que a transformação da organização do trabalho ocorra. A confrontação de opiniões sobre o trabalho terá então o sentido de desenvolver a capacidade das pessoas pensarem individual e/ou coletivamente. (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p. 87)

É nesta articulação entre subjetivo – intersubjetivo – objetivo que pretendemos evidenciar a seguir neste capítulo, com base na psicodinâmica do trabalho.

3.3 Sujeito, coletivo e organização do trabalho

Se a intersubjetividade tem uma dinâmica tanto para o sujeito singular quanto para o coletivo, e esses – sujeito e coletivo – têm uma dinâmica com a organização real do trabalho, há uma imbricação desses três elementos, até porque em psicodinâmica o entendimento de coletivo considera um grupo submetido às mesmas regras de trabalho, sendo um grupo diante da organização do trabalho, já enunciando a articulação do sujeito e o grupo (no caso aqui coletivo) com a organização do trabalho. Dejours (2011) fala da articulação dos três universos – subjetivo (sujeito), objetivo (organização do trabalho) e social (intersubjetividade).

Entendemos que o que foi escrito até aqui neste capítulo mostre a articulação sujeito, coletivo e trabalho. As estratégias coletivas de defesa acontecem em intersubjetividade pelo e através do trabalho, assim como o reconhecimento. Aqui pretendemos evidenciar esta articulação e seus efeitos quando não acontecem de uma forma suficientemente razoável para manter a saúde psíquica do trabalhador.

As estratégias coletivas de defesa acontecem quando o coletivo de trabalho articula mecanismos defensivos conjuntamente, em intersubjetividade, para mitigar o sofrimento laboral, evidenciando não só o aspecto relacional, mas principalmente a intersubjetividade entre os trabalhadores, que ao negar ou recalcar os perigos – físicos, com consequências inevitáveis ao psiquismo, ou restritos a esse último – estabelecem mecanismos que, se eficazes, podem dissimular o sofrimento diante da atividade laboral e até proporcionar que a atividade do trabalho seja exercida. E as estratégias coletivas acontecem através e pelo trabalho, articulando o sujeito, o coletivo e o trabalho.

Para tangibilizar, podemos pensar em estratégias coletivas de defesa entre as mais comentadas por Dejours, a dos trabalhadores da construção civil, forças armadas, indústrias químicas e nucleares; profissões que oferecem riscos físicos e assim exigem trabalho psíquico considerável diante da imensa vulnerabilidade da própria vida na execução da atividade. Muitas vezes esses trabalhadores, para reverter simbolicamente essa vulnerabilidade, adotam demonstrações de onipotência, com “condutas paradoxais [...] riscos, uma indisciplina em relação às medidas de prevenção e de segurança, a não manifestação pública de expressão de

medo [...] demonstrações ostentatórias de desprezo e enfrentamento quanto ao risco [...] invulnerabilidade e virilidade” (DEJOURS, 2012b, p.64). Uma estratégia coletiva muito comum nessas indústrias acontece quando os protocolos de segurança não são seguidos de forma “deliberada”, como se fossem desnecessários, pois além de não serem totalmente garantidos, simbolizam uma certa vulnerabilidade da atividade, que os sujeitos não querem – ou até não podem – saber. É paradoxal porque diante do risco, assumem atitudes que aumentam ainda mais esse risco, em um movimento de defesa importante para se sentirem menos vulneráveis através dessa negação ou recusa.

Vale mencionar que as estratégias coletivas de defesa não acontecem apenas nos casos de riscos à integridade física, mas também para minimizar riscos psíquicos da profissão ou os riscos de carreira, como a demissão ou a estagnação hierárquica, ou o medo de não ser reconhecido, dentre tantos outros movimentos psíquicos que podem levar ao sentimento de vulnerabilidade além do razoável no ambiente laboral. Assim, as estratégias coletivas de defesa também podem se dar em funcionários de escritórios, foco neste trabalho, embora se apresentem cada vez mais reduzidas conforme a ascensão hierárquica. Se pensarmos que a ameaça é entendida pelo psiquismo dentro da realidade psíquica, não necessariamente em relação direta e unívoca com a realidade, é possível pensar que embora a integridade física não esteja ameaçada pela atividade, este tipo de trabalhador pode experimentar sensações de aniquilamento, por exemplo, por se ver na possibilidade de demissão em um aspecto tão identitário quanto o trabalho. Como psicanalistas, nos parece essencial não esquecer da importância da realidade psíquica para os níveis de sofrimento, tanto que nas estratégias coletivas de defesa se adotam, muitas vezes, atitudes que aumentam os riscos físicos, evidenciando a força do psiquismo. Dito isso, e tendo um cenário neoliberal, não se pode ignorar o sofrimento que também pode ocorrer em trabalhadores sem risco direto a sua integridade física. Dejours fala:

No caso dos gerentes que são mobilizados para executar ‘planos sociais’ e exercer metodicamente a ameaça de demissão com fins intimidadores, vimos que eles participam da estratégia coletiva de defesa ou da ideologia defensiva do cinismo viril. Parece-me que, sob influência das vítimas, o medo de ser também demitido e o

sofrimento por ter que cometer atos que se reprova atingem tal intensidade que não há como se furta ao apelo da defesa coletiva para consentir em colaborar (DEJOURS, 2007, p.120)

Um ponto importante das estratégias coletivas de defesa é que elas trazem uma aparência de normalidade, mesmo diante do sofrimento, tendo sido esse o mecanismo para suportá-lo. Para muitos há uma imagem dos executivos das grandes empresas como “bem-sucedidos”, “poderosos”, mas na realidade, algumas ou até mesmo muitas vezes isso pode ser exatamente essa reversão simbólica, para se sentirem imunes à vulnerabilidade de todos, ainda mais em tempos de instabilidade empregatícia e cobrança de “sucesso profissional”, além de uma necessidade financeira. Vale reforçar o importante papel de identidade que o trabalho traz ao sujeito, e muitas vezes pode haver forte identificação com a empresa na qual trabalha, principalmente quando se trata de uma organização poderosa, como pontuou Motta (1991), e é possível ver na clínica, mesmo que individual, conforme a experiência dessa autora. Em risco estão os ganhos pecuniários, a identidade e o equilíbrio psíquico, já que há casos que, a depender da pessoa, pode beirar o desejo (impossível) de fusão com a organização, ou ainda um apoio psíquico muito intenso na organização, como trouxemos no capítulo anterior.

A necessidade de participação de todos é essencial para se sustentar a estratégia coletiva de defesa, e assim impedir que ocorram questionamentos que podem desestabilizar a ilusão e proteção proporcionada por este mecanismo, permitindo que os trabalhadores levem a atividade adiante. A resistência à adoção por um ou mais membros do grupo pode levar a uma forma de exclusão do coletivo de trabalho, mesmo que simbólica. E tal exclusão pode levar aquele excluído a um quadro patológico, como por exemplo o caso do engenheiro preocupado com o motivo da falha da cancela, que trouxemos acima.

Entendemos que a dinâmica entre os elementos presentes em uma empresa nos mostram a organização do trabalho influenciando no sujeito e no coletivo, e vice-versa, em articulação dinâmica dos três universos – subjetivo, objetivo e social. A explicação da passagem da psicopatologia do trabalho para a psicodinâmica do trabalho não foi colocada acima apenas com o intuito de apresentar ao leitor uma cronologia, mas principalmente para pontuar o que pode ser visto como uma

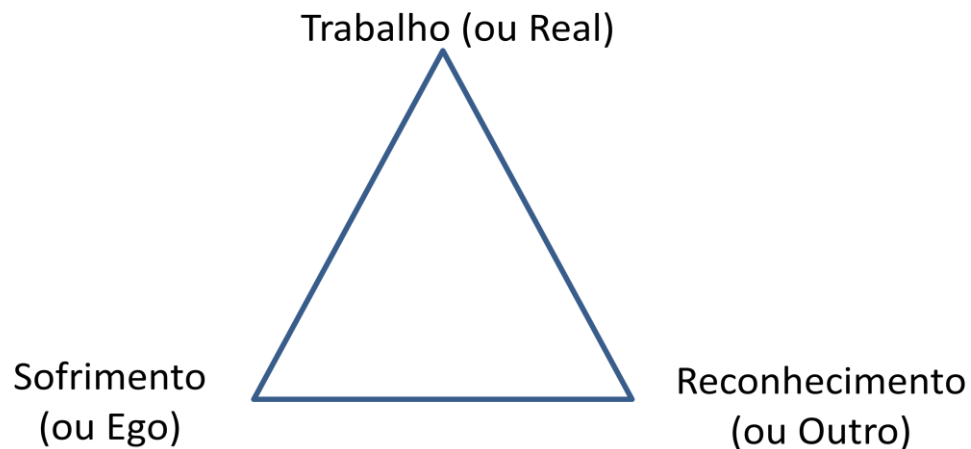
evolução da disciplina que, entre outros fatores, entende a organização do trabalho como algo dinâmico e sempre inacabado, e em constante “diálogo” com os sujeitos envolvidos, e como qualquer diálogo, com seus conflitos inerentes.

Para Dejours, “a organização real do trabalho é um produto das relações sociais” (DEJOURS, 2011, p. 77), frase que em poucas palavras mostra a articulação sujeito – coletivo – trabalho. Retomando o trazido nos itens anteriores nesse capítulo, sobre o trabalho passar por interpretações dos agentes e sendo o trabalho realizado em um coletivo, haverá uma multiplicidade de interpretações, e conseqüentemente um conflito entre as diferentes interpretações exigindo alguma forma de compromisso entre os atores para que se conduza o andamento do trabalho, levando à frase: “a organização real do trabalho é um produto das relações sociais” (idem). Vale destacar que não se esgota nem na dinâmica social e nem às questões de poder – sejam hierárquicos, sejam no nível da organização informal – mas se aplica no que concerne à atividade, nas relações sociais e à organização do trabalho. Para Dejours (2011) não se restringe a contenda às relações hierárquicas ou de poder – embora estas tenham sua participação - tendo a disputa das relações sociais de trabalho em cima da elaboração da atividade, em consonância com a visão da PDT sobre a organização do trabalho não ser um bloco rígido e monolítico.

Embora de suma importância, o aspecto intersubjetivo não contempla todos os pontos envolvidos na dinâmica que acontece na situação laboral na PDT, como já anteriormente mencionado nesse trabalho. “A clínica do trabalho certamente pressupõe que os elos entre três termos sejam rigorosa e simultaneamente reunidos: o sofrimento, o trabalho – ou a tarefa – e o reconhecimento (triângulo da psicodinâmica do trabalho). (DEJOURS, 2011, p.114)

O triângulo que Dejours adota para a psicodinâmica do trabalho possibilita a visualização da relação que se dá entre os elos mencionados. Abaixo o triângulo adotado pela psicodinâmica do trabalho, homólogo ao triângulo da identidade de Sigaut (2004). No original de Sigaut se utiliza, originalmente, os termos entre parênteses da figura:

Figura 1: Triângulo da Psicodinâmica do Trabalho



Fonte: DEJOURS (2011)

Dejours trabalha a articulação que existe entre os três vértices, já que o reconhecimento de um trabalhador pelo outro acontece através da atividade do trabalho (e não diretamente de sujeito a sujeito, na PDT). Para ele, a clínica do trabalho tem como pressuposto que os elos entre os três termos sejam rigorosa e simultaneamente reunidos: o sofrimento, o trabalho e o reconhecimento do outro. Cito Dejours (2011):

A clínica do trabalho ensina que é impossível compreender as questões relativas à emergência mental no trabalho restringindo a pesquisa etiológica à história singular do indivíduo e sua interioridade privada (intrasubjetividade). Os fenômenos psicopatológicos não são tampouco inteligíveis caso nos lembremos tão somente dos relacionamentos entre os indivíduos (intersubjetividade), tratando-se tanto das relações hierárquicas como das relações entre colegas, tal como é sugerido pela psicologia das organizações e a análise psicossociológica dos grupos. Os conflitos, o sofrimento e o prazer que emergem em situação de trabalho devem também sua dinâmica à organização do trabalho e às dificuldades, ou mesmo aos conflitos que ela provoca entre os indivíduos (DEJOURS, 2011, p.115)

Fica ainda mais visível tal articulação quando se pensa nos casos em que ela não ocorre, quando pensamos na luta contra a loucura - do interesse tanto da PDT quanto da psicologia e da psicanálise – que passa por um confronto do sujeito com o real e pelo reconhecimento de sua ação por outra pessoa. Dejours (2011) também retoma de Sigaut (1990) as três formas de alienação diante da dinâmica entre os três vértices.

Iniciemos pela alienação social, importante no campo de estudo da psicodinâmica do trabalho. A alienação social ocorre quando o sujeito, através de seu trabalho, mantém uma relação com o real, mas esse trabalho não é reconhecido pelos outros, mesmo estando totalmente alinhado com a realidade - como no caso dos grandes gênios e eruditos não reconhecidos, ou ainda o sujeito que não tem o seu trabalho reconhecido, como exemplifica Dejours (2011) – e assim pode levar o sujeito a uma crise de identidade, perda de confiança em si próprio, dúvida da realidade (uma vez que ninguém a reconhece) e assim pode chegar à depressão, dentre outras possibilidades psicopatológicas. Assim, na alienação social, o sujeito está articulado com o real (ou trabalho), mas não com o outro (através do reconhecimento). Neste caso não há articulação com o vértice do reconhecimento. A alienação social também pode acontecer por incapacidade de muitos exercerem o reconhecimento do outro ou do real, seja pela alta competitividade do neoliberalismo, que favorece o não reconhecimento ou pelo menos sua externalização desse reconhecimento, seja por negação ou recusa, entre outras possibilidades.

A alienação mental, mais conhecida dentre as alienações na psicopatologia, se dá quando o real e o outro ficam obstruídos para o sujeito, fora do campo da articulação do real com o ego.

Já a alienação cultural ocorre quando o real é o vértice apartado, mesmo havendo a articulação do ego com o outro através do reconhecimento, como nas seitas – o mundo psíquico perdeu seus vínculos com o real, embora outros reconheçam o sujeito (ego) nesse mundo psíquico. Além das seitas, Dejours fala da possibilidade da alienação cultural em outros ambientes como “comunidades de pesquisadores, de práticos, de dirigentes políticos isolados de sua base ou de sua administração, enfim, ‘sem contato com a realidade’” (DEJOURS, 2011, p. 117). Este

tipo de alienação, pensando em empresas, acontece quando se negam desenvolvimentos tecnológicos que questionam a atividade primária da empresa, por exemplo. Ou ainda quando ocorre alguma mudança no cenário político ou econômico, externo à empresa, mas que se nega para se manter um horizonte de ilusão. Dejours (2011) complementa ao citar uma diretoria que se atribui votos de louvor sem saber o que acontece na execução da atividade primária da empresa, “e a situação se degrada continuamente” (DEJOURS, 2011, p. 301).

Assim entendemos a articulação entre sujeito-coletivo-trabalho para Dejours, oposta a uma visão disjuntiva, contribuindo em nosso objetivo de analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

4 ANÁLISE DA LÓGICA DISJUNTIVA SUJEITO-COLETIVO ATRAVÉS DE CASOS CLÍNICOS

Para um mestrado em Psicologia Clínica, entendemos que a utilização de vinhetas pode ser útil para nos mostrar através de situações reais a necessidade de problematizar a visão da lógica disjuntiva sujeito e coletivo, sem reduzir a opostos em um conceito antinômico irreduzível que impossibilitaria uma articulação ou influência entre eles, e assim buscar superar a ficção do grupo, que não considera a influência do sujeito, assim como a ficção do indivíduo, que ignora, ou entende como reduzidos, os efeitos dos demais elementos, como o grupo e a organização do trabalho, por exemplo. Entendemos que as vinhetas abaixo nos mostrarão que atendimentos clínicos individuais podem chegar a um limite em determinadas situações, se não forem considerados, e abordados, outros elementos que influenciam o psiquismo do sujeito, embora a singularidade de cada personagem também tenha um papel decisivo na evolução dos cenários psíquicos dos sujeitos nas organizações. Assim pretendemos possibilitar uma visão para a necessidade de estratégias de atuação que não sejam inócuas ou até mesmo iatrogênicas, em uma busca para mostrar os limites de situações nas quais a clínica individual ou de estratégias com foco apenas na estrutura organizacional ou apenas no coletivo, ou nos demais elementos que contribuam para a ficção do grupo ou do indivíduo. Desta forma, pretendemos mostrar a importância de uma atuação que contemple a dinâmica entre os elementos presentes.

Antes de iniciarmos as vinhetas, entendemos a necessidade de algumas considerações.

Nos dois capítulos anteriores apresentamos as contribuições da psicodinâmica do trabalho, principalmente através das contribuições de um de seus maiores divulgadores – Christophe Dejours – assim como as contribuições da psicanálise de grupos, centrada nos conceitos de René Kaës. O intuito de utilizar estes dois campos para problematizar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo se deu ao seguir uma recomendação de Ana Maria Fernandez em seu livro “O Campo Grupal – notas para uma genealogia”, de 2006, para um atravessamento disciplinar – local e não global. Assim, além da psicanálise de grupos kaësiana – sugerida por

Fernandez (2006) e Castanho (2012) – buscamos uma base epistemológica com estudos específicos em empresas, e assim chegamos à Psicodinâmica do Trabalho. Embora a psicodinâmica utilize conceitos psicanalíticos, principalmente na sua visão de sujeito, nos proporcionando uma contribuição “local e não global”, o diálogo com a psicanálise de grupos não é direto e estamos diante de epistemologias distintas, inclusive com diferenças mencionadas por Dejours (1992, 2011). Nosso intuito é utilizarmos as contribuições de ambas especificamente para o nosso objetivo de analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais. Mas fazemos a ressalva que não temos a pretensão de um diálogo entre ambas as teorias, cada uma com seus conceitos e paradigmas, de forma a contribuir em nossa análise.

No caso da Psicanálise de Grupos de René Kaës, no que tange às alianças que fundamentam uma instituição, reforçamos a distinção daquelas presentes em grupos terapêuticos, por exemplo. Para Kaës, nas instituições há um “intrincado de campos de muitos níveis de alianças inconscientes” (KAËS, 2014, p.174), dificilmente encontrado no trabalho psicanalítico com grupos. Para Kaës, a “instituição não é um grupo, nem um conglomerado de grupos” (KAËS, 2014, p. 173), mas sim um local de uma realidade psíquica consistente e específica, que se “organiza como um coletivo no seio do societário e comporá dimensões políticas e econômicas” (KAËS, 2014, p. 173), realizando funções e estabelecendo limites ordenados em vistas de atingir sua tarefa primária, o que envolve diferenciações, hierarquia e transmissão de tarefas ou funções. Nesse ambiente, estamos diante de alianças inconscientes já constituídas e constituintes da própria instituição, alianças essas potencializadas devido à série de superposições complexas de níveis de organização – social, política, econômica, psíquica – com um imbricado de níveis. Assim, ao discutirmos as alianças inconscientes presentes nas vinhetas abaixo, um conjunto delas pode ocorrer além das que mencionaremos, nos reservando aqui alguns recortes para o nosso objetivo, ou seja, não temos a pretensão de esgotar todas as alianças inconscientes possíveis em cada caso, até por estarmos diante de um trabalho teórico, sem aplicação do método psicanalítico nos sujeitos das vinhetas, retiradas da literatura. Nosso objetivo através das vinhetas clínicas é mostrar situações vivenciadas por sujeitos na realidade das empresas que nos

permitam analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Vale também a ressalva que as vinhetas foram retiradas de autores com afinidades aos teóricos aqui utilizados, e a construção do caso de cada uma, naturalmente, já traz algumas marcas teóricas da abordagem de cada psicanalista, e as vinhetas relatadas por dejourianos terão a organização do trabalho de forma mais marcante, enquanto na vinheta relatada por Anzieu isto não acontece de forma tão exuberante.

4.1 Vinheta 1: Sra. V.B

O caso da Sra. V.B. - é assim que a pessoa é identificada no relato do caso por Dejours – aparece em mais de um livro do autor, e supomos devido à destacada presença de elementos que apresentam a articulação entre o sujeito, o outro e a organização do trabalho, cada um e todos relevantes para o prazer ou sofrimento psíquico.

A Sra. V.B. é uma executiva que por muito tempo teve uma carreira brilhante, com sucessivos projetos de sucesso e congratulações. Bem formada e com bons resultados, era constantemente chamada por recrutadores para novos empregos. Ao adotar uma criança, solicita uma jornada de trabalho parcial (após oito meses chega a 80% de sua carga horária normal). Durante esse período, seu chefe é demitido e substituído por um rival do anterior, e parece querer afastar aqueles ligados ao antigo gestor da Sra. V.B. - o que a inclui. A partir de então se iniciam algumas represálias. As responsabilidades da Sra. V.B. são retiradas e passa a responder primeiramente para uma pessoa de cargo igual ao seu e posteriormente para uma pessoa de cargo bastante inferior ao da Sra. V.B. Passam a lhe delegar tarefas muito abaixo de suas competências, e projetos alegadamente urgentes, mas que após concluídos são ignorados. Repetidas vezes ela é convocada para reuniões que são canceladas uma hora após o horário do início, ou seja, ignorando o tempo da funcionária no aguardo no local de encontro. A Sra. V.B. tem então seu nível hierárquico rebaixado por diversas vezes. Em uma busca de alternativas, inicia um curso em uma renomada escola de negócios na França, mas é impedida de concluir

pela empresa. Em uma busca de melhoria de sua situação, solicita transferência de área, para a qual a submetem a testes até então só utilizados à candidatos externos ou novatos (a Sra. V.B. era do Departamento de Recursos Humanos da empresa, portanto tinha tal conhecimento). Mesmo assim a funcionária segue o direcionamento sem manifestar contrariedade. Pouco tempo depois, a Sra. V.B. precisa de uma licença saúde para tratamento psiquiátrico ambulatorial devido a um quadro de depressão. Ao retornar a suas funções, é aconselhada pelo chefe a prorrogar sua licença, e em seu segundo retorno lhe são confiadas apenas atividades de secretariado, o que seria inadequado a suas competências. Oito dias depois, a Sra. V.B. se suicida, em local significativo à empresa, deixando uma carta onde explicita como principal motivo de seu ato a sua humilhação na organização que trabalhava há dez anos. Para a família, justificou que não iria impor aos filhos uma mãe frustrada e humilhada.

Dejours, ao receber o caso, inicia sua investigação para obter informações sobre a executiva, inclusive na empresa, já que a Sra. V.B. foi explícita em sua carta sobre sua atitude ser devido ao trabalho. Ao coletar informações junto a pessoas do convívio social da Sra. V.B., é informado que se tratava de uma pessoa de inteligência notável e até mesmo tida como superdotada, acompanhada de uma energia para o trabalho além do limite, concluindo todos os seus projetos com elevado comprometimento e alcançando o sucesso. No ambiente de trabalho era vista como uma líder de confiança e de personalidade extremamente sólida, estável, disponível e generosa. Na vida familiar, tinha três filhas biológicas com bom desempenho escolar, e havia adotado há pouco tempo uma criança com nove anos de idade. Dejours (2017) destaca a boa relação da Sra. V.B. com a família, sem conflitos diretos relevantes.

Embora o autor se reserve o cumprimento do sigilo quanto a alguns aspectos da executiva, cumprindo sua ética de trabalho, alguns aspectos são apontados quanto a sua personalidade. A solidez de caráter da Sra. V.B. a levava algumas vezes à inflexibilidade, impedindo que cedesse em situações desfavoráveis, até porque, em geral, ela vencida as dificuldades sem aparentar sofrimento e demonstrando força e estabilidade psicológica àqueles que a rodeavam no trabalho – o que levou à perplexidade de tantos diante de seu suicídio. Sendo a Sra. V.B. uma executiva responsável pelos recursos humanos, ela queria se manter na

empresa, apesar das represálias que passou a viver, para evitar o desenvolvimento de práticas criticáveis em seu setor, que poderiam prejudicar os funcionários da organização. Para ela, abandonar sua função era ceder às humilhações pelas quais passava, conforme relata Dejours (2017), munido das informações coletadas em sua análise. O autor destaca como vulnerabilidade psicológica da Sra. V.B. o seu altruísmo, ativismo e rigidez moral, com alto nível de exigência consigo mesma. Importante mencionar que na análise do autor, sua rigidez estava no campo patológico sem dúvida alguma para ele. Há outros elementos psicopatológicos que o sigilo o impediram de relatar no caso clínico, o que ele entende que seja relevante, mas não mudaria o que diz respeito as represálias por ela sofridas e os efeitos que a organização do trabalho teve em sua decisão.

Além das características da Sra. V.B. em seu círculo social e profissional, Dejours (2017) buscou elementos da própria empresa, já que a carta da Sra. V.B. foi bastante específica ao apontar os motivos profissionais de seu ato, e assim é a metodologia da psicodinâmica do trabalho. Era uma empresa de tecnologia, com funcionários formados nas melhores escolas, ainda que em geral tivessem competências acima de suas reais responsabilidades. Entre os empregados, há trinta e oito nacionalidades diferentes, e sendo o inglês o idioma oficial de trabalho, alguns não falavam francês, mesmo após anos no país, o que os levava a pouca integração social com pessoas de fora da empresa. Entre esses funcionários, Dejours (2017) classifica que há uma “convivência estratégica”, pois se tratava de uma convivência sem solidariedade. Embora todos convivessem além do ambiente laboral, eram as relações de trabalho que organizavam as relações fora dele, já que eles se sentiam coagidos a participar dos eventos sociais para não chamar a atenção na ausência. Embora demissões não fossem frequentes, parecia haver um medo de não ter crescimento na carreira, de não ser reconhecido, promovido e/ou gratificado, já que isso não acontecia baseado em elementos objetivos ou profissionais, mas sim na camaradagem. Abaixo as palavras de Dejours sobre essa convivência:

A convivência que reina entre os empregados da empresa não é estruturada pela solidariedade. Muito pelo contrário, o que organiza a convivência é a “camaradagem” que, por trás da bonomia das relações, dissimula um mundo inteiramente submisso à concorrência, onde a referência ao trabalho constantemente é confrontada com a

adequação à competência social conformista. Proponho, para caracterizar esse mundo social peculiar o termo “convivência estratégica”. (DEJOURS, 2017, p. 131)

Esse fator é importante tanto para quando formos analisar, à luz da teoria, o caso, como pelo fato que os rebaixamentos de cargo e responsabilidades da Sra. V.B. nunca terem sido justificados por seu desempenho profissional, “o trabalho e a qualidade do trabalho estão totalmente fora de questão no processo desencadeado pela empresa” (DEJOURS, 2017, p. 134). Mesmo os testes que teve que se submeter, apresentaram resultados excepcionais, estando a Sra. V.B. entre os 1% de executivos mais competentes de alto escalão do mundo inteiro (teste com parâmetros mundiais). Mas, diferentemente de muitos de seus colegas, a Sra. V.B. tinha intensa convivência na comunidade, por ser francesa e falar o idioma, além de questões pessoais que a levavam a conviver intensamente com as pessoas da cidade, e seu círculo social era estendido além de seus colegas de trabalho (em seu funeral estiveram presentes cerca de seiscentas pessoas, quase ninguém da empresa). Outro fator da organização de trabalho relevante era o intenso ritmo de trabalho, até tarde da noite e finais de semana, mas com salários bastante altos. A sindicalização era baixa, embora o diretor executivo da empresa fosse um antigo sindicalista, no caso com uma personalidade autoritária e com uma executiva “braço direito” descrita como uma caricatura do autoritarismo e da brutalidade com qualquer pessoa que não se submetesse às diretivas da empresa.

Nos testes que a Sra. V.B. teve que se submeter para a transferência de setor foram revelados um ponto da organização do trabalho que nos parece relevante destacar:

No plano de suas motivações, transparecia no teste que apenas algumas variáveis muito bem caracterizadas eram capazes de desmotivar a Sra. V.B. A análise detalhada das represálias exercidas contra ela mostra que estas passam por medidas aplicáveis eletiva e exclusivamente sobre as situações identificadas pelo teste como desmotivadoras para a Sra. V.B. (DEJOURS, 2017, p.136)

Fica-se assim com o entendimento de uma escolha deliberada em desmotivar a funcionária, consistente com a aparente necessidade do novo chefe em afastar aqueles ligados ao seu antecessor.

Análise da Vinheta Sra. V.B.

O suicídio da Sra. V.B. pode suscitar muitas análises quanto ao evento em si, e é muito difícil não enveredar por caminhos sobre o tema, mas buscaremos focar no nosso objetivo nessa dissertação, e assim analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Vale também a ressalva de a Sra. V.B. não ter sido atendida diretamente pelo relator do caso clínico, mas pontuado por este que:

A presente contribuição para a investigação desse enorme problema psicopatológico será modesta: ela está baseada no estudo de um caso. Isso é pouco, mas é preciso dar o pontapé inicial, esperando-se, contudo, que este precedente servirá de base para outras pesquisas clínicas [...]. O *après-coup* não constitui para o profissional um obstáculo intransponível, pelo contrário. O mesmo ocorre com o historiador e com o juiz. O *après-coup*, mesmo após a morte do principal ator, não impede a aproximação da verdade, mesmo que haja uma parte de conjectura na análise. (DEJOURS, 2017, p. 122)

Os elementos para a construção do caso por Dejours (2017) foram coletados tanto com pessoas que trabalhavam na mesma empresa como médicos que trataram da Sra. V.B., e também com o marido e a melhor amiga da Sra. V.B.

Do lado do coletivo e da organização do trabalho, Dejours (2017) entende os aspectos da “convivência estratégica”, onde a solidariedade é substituída pela camaradagem e a organização do trabalho parece girar mais em torno das simpatias nas relações do que pela competência apresentada. “As gratificações parecem ser atribuídas pela cara das pessoas de modo arbitrário” (DEJOURS, 2017, p. 130). Ou seja, em nossa leitura, podemos supor que nesta empresa o reconhecimento não tem a atividade como ponto principal de articulação entre o sujeito e o outro, como defende a psicodinâmica do trabalho. Tal cenário se agrava em uma empresa onde as competências em geral estão além das responsabilidades delegadas a cada executivo. Importante mencionar que em consulta a médicos do trabalho atuantes na região, Dejours (2017) constata que a clínica sugere existir muitos problemas psicopatológicos entre os executivos, embora estes não os evoquem.

Dejours (2017) entende que a questão da servidão é o centro do conflito no caso, e o ponto de inflexão da Sra. V.B. aconteceu quando pediu uma jornada parcial, que após oito meses chega a oitenta por cento de sua carga horária normal, em razão da adoção de seu filho, somada a ela ter declinado uma promoção para mudar de país, agravando a imagem da Sra.V.B., assim entendida na organização, por não colocar a empresa como prioridade absoluta. A partir de tais eventos, o autor entende que se inicia um processo de desestabilização psicológica conduzido de maneira rigorosa, utilizando-se dos testes psicológicos que a Sra. V.B. se submeteu para mudar de departamento. Nestes testes era possível identificar situações profissionais sobre a motivação de um indivíduo e aspectos de sua personalidade, especificamente seu modo de relação (influência, afiliação, empatia), seus sentimentos e emoções. “A análise detalhada das represálias exercidas contra ela mostra que estas passam por medidas aplicáveis eletiva e exclusivamente sobre as situações identificadas pelo teste como desmotivadoras para a Sra. V.B.” (DEJOURS, 2017, p. 136).

Dejours (2017) fala do altruísmo (pelos valores da executiva) e ativismo (pela sua potência de força e atividade nos compromissos profissionais e sociais) da Sra. V.B., mas que tais características beiravam a inflexibilidade, de tão firme em seu comprometimento e na palavra dada, o que a levava a não ceder em situações desfavoráveis e sendo obstinada – como a sua persistência em se manter na empresa denota, apesar de todos os fatos para que saísse, o que seria entendido por ela como uma desistência. Tal característica era de certa forma alimentada por em geral vencer as dificuldades que surgiam. Entendemos que tais aspectos são importantes para compor o que há de singular no plural, para que sejam trazidos elementos que mostrem que nem a ficção do grupo e nem a do indivíduo são suficientes para uma atuação clínica satisfatória na questão. A rigidez da Sra. V.B. estava no campo do patológico para Dejours (2017), o que não invalida os elementos da organização do trabalho para o desfecho no qual teve a situação. O fato da Sra. V.B. apresentar um aspecto que foi identificado pelo relator do caso como patológico não isenta a contribuição dos demais elementos presentes. Para Dejours “seria precipitado considerar essa rigidez moral patológica o *primum moyens* do suicídio para se livrar de um problema que atinge a todos” (DEJOURS, 2017, p.

137). Entendemos que tanto sua singularidade, quanto a organização do trabalho e o(s) grupo(s) contribuíram para a evolução e desfecho da situação.

No que tange à singularidade da Sra. V.B. é importante trazer a menção de Dejours (2017) sobre sua mobilização subjetiva no trabalho, que lhe permitiu sua ascensão profissional e foi útil à organização em momentos anteriores. Sua implicação subjetiva mobilizou a realização de projetos com distinção, que levaram a sua ascensão profissional. Se a Sra. V. B. cedesse, tirasse seu investimento libidinal no momento de crise e das retaliações, seria como negar quando tal investimento gerou frutos, tanto para a carreira dela (e assim para si própria de alguma forma), quanto para a empresa. Para a psicodinâmica do trabalho, nenhum resultado de qualidade acontece sem o envolvimento total da subjetividade com a atividade, que proporciona não desistir diante de tantas dificuldades que o real impõe. “Trabalhar nunca é somente produzir; é, no mesmo sentido, transformar-se a si mesmo” (DEJOURS,2017, p.139). Para a psicodinâmica do trabalho, a mobilização subjetiva do sujeito singular que uma atividade laboral de qualidade exige contempla todo o sujeito, assim como as suas relações e intersubjetividade – sem a qual não teríamos o sujeito.

Ceder, desinvestir, é admitir que toda essa implicação subjetiva, ao ser repudiada brutalmente pela empresa, de nada serviu, que ela não nos dá o direito a nenhum reconhecimento, que todas as gratificações recebidas até então eram estritamente cínicas e instrumentais, isto é, que fomos enganados, e que agora somos jogados para escanteio. Mas isso não é tudo, é ainda mais difícil: é necessário admitir não apenas que fomos enganados pela empresa, mas que enganamos a nós mesmo. Enganamos a nós mesmos ao acreditar na empresa, no trabalho, no zelo, na utilidade do esforço, das renúncias, do sofrimento [...]. Em vez de reconhecimento e emancipação, a Sra. V.B. encontra exatamente o contrário: ao fim de sua contribuição para o esforço econômico da empresa e depois do sucesso, há o retrocesso implacável da injunção à submissão, que logo se torna uma ordem para tirar o time de campo. (DEJOURS, 2017, p. 137)

Assim, ao pensarmos no nosso objetivo, entendemos que a singularidade da Sra. V.B. – com seus ônus e bônus - teve seu papel adicionado às questões do coletivo e organização do trabalho, conforme citação acima. É importante pensarmos aqui na dinâmica que ocorre entre sujeito, grupo e instituição. A Sra. V. B. não chegou a termo apenas por suas questões individuais e nem alheias à

organização do trabalho, como o relato do caso já incita a pensar. Responsabilidades lhe foram tiradas, atitudes deliberadamente com intuito de uma alienação social foram conduzidas, sua posição hierárquica gradativamente foi rebaixada, apesar de manter a entrega dos resultados e finalizar os projetos com competência. É importante pensarmos na função identitária que o trabalho exerce na vida adulta, sob a teoria da psicodinâmica do trabalho. Não foi apenas sua rigidez de forma isolada que a levou à decisão, ou seu altruísmo e ativismo, afinal tais características lhe eram inerentes já anteriormente (conforme relato do autor do caso) em sua vida, tanto pessoal quanto profissional, e antes das represálias foram úteis à executiva e à empresa. Este é um ponto capital no caso e problematização da lógica disjuntiva sujeito-coletivo.

Para nos ajudar a explicar melhor através da psicodinâmica do trabalho alguns elementos que podem ter contribuído para a situação, e assim entendermos melhor a articulação sujeito, coletivo e organização do trabalho; trazemos a nossa análise o conceito de reconhecimento para nos ajudar a analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

No capítulo anterior foi apresentado o conceito de reconhecimento na psicodinâmica do trabalho, e a importância para a saúde mental do trabalhador. Dejours (2011) pontua que na psicodinâmica do trabalho o reconhecimento se dá necessariamente através da atividade como mediadora, não ocorrendo de sujeito a sujeito de forma direta, mesmo que a posteriori o sujeito reconhecido possa repatriar o julgamento do fazer para o ser, como provavelmente aconteceu com a Sra. V.B. O reconhecimento não se dá apenas através de ganho pecuniário ou elogios demagógicos, mas sim através da demonstração ao sujeito de sua contribuição e seu trabalho à organização. Uma promoção, mais responsabilidades, projetos interessantes e alinhados com o desejo do funcionário são exemplos de formas de reconhecimento. A compreensão de momentos delicados pelos quais um funcionário passa, que demandam tolerância da empresa, também são uma forma de reconhecimento, e no caso da Sra. V.B., compreender – e não punir - a sua necessidade de redução da jornada de trabalho para cuidar de uma criança recentemente adotada seria uma forma de reconhecimento e retribuição por tantos anos de dedicação e renúncias em prol não apenas de sua carreira, mas também

para o desenvolvimento da organização, da qual ela participou do crescimento. Dejours (2020) em uma entrevista resumiu o conceito de reconhecimento como gratidão, embora ele entenda a parcimônia desse ato de forma genuína nas empresas. Gratidão ao sujeito que contribuiu para a organização do trabalho e alcance dos objetivos da empresa.

Na psicodinâmica do trabalho o reconhecimento passa sempre pela tarefa, o que parecia não acontecer na empresa da vinheta, onde as gratificações - que podem configurar uma forma de reconhecimento a depender de como são aplicadas - “parecem ser atribuídas pela cara das pessoas de modo arbitrário” (DEJOURS, 2017, p. 130). O reconhecimento do fazer, através da atividade, na psicodinâmica do trabalho é essencial para o convívio com pessoas pelas quais “não se tem grande empatia, até se sente alguma aversão” (DEJOURS, 2012b, p.41). O reconhecimento é o intermediário na sequência sofrimento - trabalho - prazer, ficando entre estes dois últimos. Mas no caso da empresa em questão, talvez fosse difícil mesmo o reconhecimento genuíno, já que na avaliação de Dejours (2017), as promoções e avaliações na empresa que a Sra. V.B trabalhava eram feitas com base na camaradagem e de forma arbitrária, e não necessariamente, ou pelo menos prioritariamente, pelos feitos profissionais. A nomeada “convivência estratégica” apresenta indícios para um caminho perigoso, já que “o reconhecimento da qualidade das contribuições singulares no registro do fazer desempenha papel essencial na conjuração da violência entre os seres humanos”. (DEJOURS, 2012b, p. 41). O reconhecimento genuíno é capaz de transformar o sofrimento em prazer. Em nossa análise, a Sra. V.B., ao ter suas responsabilidades retiradas, assim como a diminuição sucessiva de seus cargos hierárquicos, recebeu a mensagem que o trabalho que realizava não era reconhecido pela organização, já que dispensado de certa forma. Inclusive ela cita este ponto em sua carta mais de uma vez. O prazer que a mobilizou por tanto tempo na empresa, e pode ter contribuído para suas questões identitárias, foi tirado após sua licença maternidade e mudança de chefe, já que quando não há reconhecimento, o sofrimento inerente ao trabalhar fica impossibilitado de ser transformado em prazer, e “pode, neste caso, apenas ir se amontoando e engajar o sujeito em uma dinâmica patogênica que, ao termo, leva a descompensação psíquica ou somática” (DEJOURS, 2012b, p.110). O reconhecimento passa pelo outro e pelo trabalho, sempre juntos - sujeito; outro;

trabalho – e assim a ficção do indivíduo já se mostra inadequada para entendermos as relações coletivas e organizacionais que se dão em uma empresa ou instituição. O reconhecimento não acontece sem o outro. Quando há o reconhecimento do trabalho pelo outro, “as dúvidas, as dificuldades, o cansaço desaparecem diante do sentimento de ter contribuído para a construção coletiva e de ver validado o lugar que se construiu entre os outros” (GRENIER-PREZÉ, 2017, p. 101).

Há uma retribuição simbólica no reconhecimento, que proporciona ao sujeito produzir sentido ao seu trabalho e às vivências atreladas ao trabalhar. Embora o reconhecimento aconteça sobre o fazer, pode se inscrever “em relação à personalidade em termos de ganho no registro da identidade” (DEJOURS, 2012b, p. 106). Tal movimento pode ter efeito sobre o sujeito de forma mais ampla, inclusive além do seu trabalho, já que para Dejours (2012b) a dinâmica do reconhecimento é umas das condições para a conquista da identidade pessoal no campo social, mediada pelo trabalho – o que em determinado momento foi tirado da Sra. V.B. Mas há limites na apropriação pessoal do reconhecimento. Quando o sujeito se torna cada vez mais subordinado ao reconhecimento no trabalho, a apropriação pessoal pode não funcionar bem, e:

Basta retirar-lhe esse reconhecimento, por um simples remanejamento da organização do trabalho (por exemplo: “mudança de estrutura”, reorganização gerencial, entre outras), de uma crise do coletivo ou ainda de sofrer uma ameaça de isolamento ou de demissão...e sua saúde mental é tão logo colocada em causa. A descompensação mostra suas garras, a depressão, a síndrome da perseguição estão à espreita, a tentativa de suicídio não fica de todo excluída” (DEJOURS, 2012b, p.119)

O caso da Sra. V.B. nos parece contemplar elementos adicionais, pois seus testes psicológicos foram usados aparentemente de forma deliberada para as represálias que ela sofreu. Mas isso não isenta a possibilidade da Sra. V.B. estar em algum espectro de maior subordinação à necessidade de reconhecimento do seu trabalho para sua integridade psíquica. E aqui temos a dinâmica do singular – as características pessoais da Sra. V.B.– e do plural e da organização do trabalho – quando ações são conduzidas na empresa para desestabilização da executiva. Para a psicodinâmica do trabalho, é essencial que a política da organização do trabalho assegure as condições propícias ao reconhecimento do fazer, pois é uma condição

indispensável de inscrição da relação com o trabalho na construção e na proteção da saúde mental.

Grenier-Prezé (2017) fala que a noção de reconhecimento em psicodinâmica do trabalho tem um certo paralelo com a concepção freudiana de sublimação. Freud coloca a sublimação como uma “atividade socialmente valorizada”, e assim Dejours (2011, 2012b) entende o aspecto social e do outro nessa operação, já que é preciso um outro para valorizar o produto da sublimação, com um aspecto social que não a reduz a um processo solipsista e apenas intrapsíquico, reforçando o que trouxemos no capítulo anterior sobre o tema. Dejours entende que:

A deontologia do fazer torna possível a combinação da ordem pulsional com o interesse coletivo, o que desconhecem Freud, em primeiro lugar, e a maioria dos psicanalistas pós-freudianos na sequência, visto não demonstrarem qualquer interesse à clínica ou à teoria do trabalho. Para dizê-lo de outra forma: a sublimação (que é um destino pulsional) necessitaria, para chegar até o seu objetivo, passar pela deontologia do fazer, ou seja, pela implicação do sujeito na elaboração e no ajuste das regras que organizam a cooperação. (DEJOURS, 2012b, p. 112).

Ao partirmos das últimas palavras da citação acima – implicação do sujeito e ajuste de regras que organizem a cooperação, vale dizer que esta não é em si regrada, não há como ser prescrita ou descrita previamente, mas tributária da vontade coletiva dos trabalhadores, a partir da mobilização individual de cada um deles - tendo em vista que para Dejours (2012b) a implicação na cooperação remete à economia do narcisismo, em um movimento que os sujeitos se engajam visando a sua própria proteção e a realização de si mesmo. Mas por outro lado, ela “permite fazer com que coexistam e vivam juntos egoísmos, passando pela elaboração de compromissos negociados entre indivíduos do coletivo [...] ao tornar possível a cooperação dos egoísmos na concórdia ” (DEJOURS, 2012b, p. 98), ou seja, o singular no plural e vice-versa. Mas capital para análise de nossa vinheta é que a “cooperação é com certeza um poderoso dispositivo de estruturação das ligações de ajuda mútua, solidariedade” (DEJOURS, 2012b, p. 113). E Dejours (2017) constatou que “a convivência que reina entre os empregados da empresa não é estruturada pela solidariedade. Muito pelo contrário” (DEJOURS, 2017, p. 131).

O autor entendeu, após analisar a dinâmica dos funcionários, a “convivência estratégica”, baseada em uma camaradagem, de boas relações com as pessoas

bem colocadas. Podemos pensar em uma convivência utilitarista, como uma outra nomeação, além da “convivência estratégica” adotada por Dejours (2017), quando o autor coloca que um jogo social com foco em “boas relações com os colegas e com os chefes, já que a promoção e a carreira se dão em função da boa reputação junto a estes últimos” (DEJOURS, 2017, p. 131), em uma estratégia de se fazer notar aos superiores através das boas relações com aqueles com poder – algo que a autora desse dissertação viu recrudescer ao longo dos anos nas empresas que trabalhou, inclusive dentro da mesma organização em diferentes momentos. Vale pensar em aventar a hipótese de esta convivência estratégica se configurar como uma estratégia coletiva de defesa, ou mesmo uma ideologia defensiva, estágio onde a solidariedade é inexistente. Na ideologia defensiva, aqueles que não exibem de forma clara os sinais de adesão ao modelo, podem ser alvo fáceis: a Sra. V.B. investia intensamente no seu trabalho, mas diferente de parte dos colegas, conseguia ter uma convivência social além da empresa, com a comunidade local, enquanto alguns empregados nem mesmo falavam o idioma e orbitavam sua vida em torno da rede social do trabalho. Ao negar uma promoção e pedir uma jornada parcial, foi entendida como fora das exigências para a coesão do coletivo.

Nesta situação da vinheta, Dejours (2017) entende que a solidariedade – inexistente na hipótese de uma ideologia defensiva - teria funcionado como uma prevenção das descompensações, mesmo que esse não seja o objetivo notório da solidariedade, que é a luta contra a injustiça, segundo o autor. A executiva foi vítima de injustiça, e não só não encontrou solidariedade, como encontrou cúmplices do (s) agente (s) da violência – não apenas seu novo chefe, mas os colegas que aplicaram os testes psicológicos e aqueles que se calaram diante da injustiça, por exemplo. A solidariedade poderia ter evitado a descompensação psíquica, a qual todos estão de alguma forma vulnerável, já que “todo mundo, como a Sra. V.B., apresenta certa vulnerabilidade às doenças mentais. Há um consenso entre os profissionais desde o século 20 e os trabalhos de Philippe Pinel, Pierre Jean George Cabanis e Antoine-Athanase Royer-Collard ” (DEJOURS, 2017, p. 138).

Para Dejours (2017), o problema psicopatológico da Sra. V.B. era muito sério, sua rigidez no campo do patológico, mas mesmo assim não elimina o efeito das práticas da organização e do coletivo de trabalho, como a falta de solidariedade e a retirada do reconhecimento. A obstinação e rigidez da Sra. V.B. não lhe

proporcionaram recursos para se demitir e sair da situação que se encontrava, mas a ausência da solidariedade diante da injustiça poderia ter revertido o quadro, como destaca Dejours (2017).

Adicional a questão da solidariedade, o caso nos mostra o trabalho como o mediador privilegiado entre o inconsciente e o meio social, já que o psiquismo da Sra. V.B. orbitou em torno de sua situação de trabalho com os colegas. Há uma articulação, como o triângulo da psicodinâmica apresentado no capítulo anterior nos mostra, entre o sujeito, o outro e o trabalho. E isso pode acontecer para o bem do sujeito, como para o contrário. No caso da característica psicológica da Sra. V.B., a empresa foi capaz de usá-la tanto como potência produtiva, como para a sua desestabilização psicológica, nos trazendo mais uma evidência contrária a uma lógica disjuntiva, como se o psiquismo do sujeito estivesse alheio ao seu meio social, tanto para sua estabilidade psíquica quanto para o contrário, se pensarmos que aparentemente a vivência anterior da Sra. V.B. na empresa possibilitou que equalizasse suas questões singulares.

É possível pensar no ideal de ego da Sra. V.B., os ideais que ela criou para restabelecer seu narcisismo perdido na infância. Sua rigidez, e sua vida pode nos dar indícios de algo bastante exigente: “energia excepcional, de uma capacidade de trabalho fora do comum”, “quando empreende um projeto, ela o conclui com força total”, “adapta-se perfeitamente ao seu ambiente profissional”, “vista pelos colegas como uma pessoa de personalidade sólida estável, muito disponível e generosa”. “fortes raízes em uma tradição de ajuda mútua e solidariedade”, “além de seu trabalho, visita incansavelmente doentes nos hospitais e dá assistência a presidiários” – são algumas das características levantadas por Dejours (2017) em sua investigação. Ainda tem três filhas – todas com excelente desempenho escolar – trabalha em uma empresa que exige muitas horas de trabalho e resolve adotar uma criança de nove anos de idade. Há que se pensar como tal investimento reagiu diante de não ter mais o reconhecimento em uma seara decisiva e extremamente investida em sua vida– no caso, seu trabalho na empresa.

Talvez, outros sujeitos não teriam levado a sua vida a termo nas mesmas condições laborais da Sra. V.B., e talvez não apresentassem a mesma mobilização subjetiva e desempenho, “que permaneceu no mais alto nível até o fim” (DEJOURS, 2017, p.142), mas ao mesmo tempo, ela também talvez não tivesse tirado a própria

vida em um ambiente mais solidário, característica que as empresas cada vez menos apresentam entre seus funcionários, como atesta Dejours (2017) ao falar com outros médicos do trabalho e em outras obras do autor (2007, 2011, 2012a, 2012b).

Além das contribuições da psicodinâmica do trabalho, nos parece que a psicanálise de grupos kaësiana pode contribuir com seus conceitos específicos para problematizarmos a lógica disjuntiva sujeito-coletivo.

No capítulo sobre as contribuições de Kaës, falamos sobre o duplo apoio psíquico da instituição no psiquismo. Kaës (1991) fala da regulação endopsíquica que a instituição proporciona ao mobilizar investimentos e representações, os quais proporcionam a identificação com o meio social. Esta regulação tem seus pilares mexidos quando a Sra. V.B. passa por uma mudança na empresa. Todo o comprometimento com suas atividades, seu cargo e até as interações, foram modificados sem justificativa plausível, sem argumentos baseados em sua competência profissional ou mesmo aspectos relacionais de sua parte – mas sim de seu novo chefe, que, como sujeito, deve também comportar as suas próprias questões como profissional e demais aspectos de sua vida. Talvez essas mudanças pelas quais a Sra. V.B. passou na empresa tenham ainda mais relevância se pensarmos que por muitos anos essa mesma empresa proporcionou representações comuns e matrizes identificadoras, integração de partes não integradas, objetos de pensamento que permitiram um significado para a Sra.V.B., ao mesmo tempo que delimitou fronteiras. Mas após alguns eventos, como a redução da jornada para licença maternidade e mudança de chefe, gradativamente os elementos até então estruturantes se ausentaram.

A instituição pode colocar um “curativo na ferida narcísica, evitar a angústia do caos, justificar e manter os custos identificatórios, preservar as funções dos ideais e dos ídolos” (KAËS, 1991, p.21). Embora a instituição de alguma forma toque a ferida narcísica, por exigir o olhar para a alteridade e os limites da própria organização, assim como do próprio sujeito (como a vida em sociedade), ela também a mitiga, pois serve como um apoio psíquico, como um suporte ao sujeito ao ser fonte de representações, identificações e sentido de inserção no mundo e até de existência. Através do duplo apoio psíquico o sujeito tem um apoio corporal e um apoio intersubjetivo, sobre seus vínculos, podendo a instituição servir a este apoio,

seja através dos vínculos com os demais sujeitos que a compõe, seja com a relação do sujeito com a própria instituição. Por muito tempo, isso serviu de alguma forma à Sra. V.B.

Há fundamentos narcísicos e objetais do indivíduo engajados com a organização, e com seus elementos, como os sujeitos nela presentes e os demais elementos da instituição. Embora Kaës não se refira diretamente à organização do trabalho, ele se refere à necessidade de um fiador metassocial e metapsíquico, com a instituição se inscrevendo no inconsciente no espaço do sagrado, que lhe assegura poder, legitimidade e permanência absoluta. O autor entende que a instituição está na base dos movimentos de descontinuidade “instaurado pelo jogo do ritmo pulsional e da satisfação. Ela se confunde com a experiência mesma da satisfação. É uma das razões do valor do ideal e – necessariamente –persecutório que ela assume tão facilmente” (KAËS, 1991, p.42), como uma mãe. Mas como nos trazem Fernandes e Colosio (2014), “a instituição sustenta a designação do impossível: a proibição da posse da mãe-instituição, a proibição do retorno à origem, e da fusão imediata (FERNANDES e COLOSIO, 2014, p. 287). A Sra. V. B. estava diante da imagem poderosa da sua empresa, do local que ela não podia abandonar, mesmo apesar de todas as represálias explícitas, pois, no campo racional e manifesto, precisava garantir que as melhores práticas lá fossem presentes. A empresa poderosa, com o imaginário de poder e identificação - ainda mais que a Sra. V.B. trabalhava no local ainda no início das operações e fez parte do desenvolvimento e crescimento da empresa, passou a ser uma grande fonte de angústia. Para se defender da angústia e agressividade vivenciada na empresa, pode surgir um desejo agressivo de onipotência, muitas vezes projetado na empresa com que o sujeito se identifica, conforme Motta (1991), e assim cabia, no entendimento da Sra. V.B. e seu funcionamento psíquico, lá se manter para que a empresa fosse realmente o ideal. Ela chegou a receber propostas para outros empregos, mas alegava que não iria “*abandonar o barco*”, que não cederia. Entendia, no campo da racionalização, que com sua saída não poderia dar continuidade ao seu trabalho no departamento de Recursos Humanos, impedindo-a de proteger as práticas corretas na organização. Motta (1991) fala dos impulsos agressivos que o sujeito pode sentir diante da ameaça que vivencia em uma organização, a qual se identifica. Podemos pensar também nos impulsos agressivos

que a Sra. V.B. sentiu contra a organização, que de alguma forma podem ter se voltado para si própria.

Freud (1914 /2006) fala sobre o sujeito ser para o seu próprio fim e estar ao mesmo tempo submetido a uma cadeia, mesmo que contra ou independente de sua vontade, em uma dupla existência do indivíduo, mostrando o que no sujeito é singularidade e grupalidade. A isso, Kaës (1991) diz que:

A instituição se baseia no duplo status do narcisismo e naquelas formações intermediárias que é preciso chamar de transpsíquicas na medida que sustentam a relação necessárias 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 (KAËS, 1991, p. 43)

O contrato narcísico e o pacto denegativo, alianças inconscientes condicionais e estruturantes de qualquer vínculo, atuam nas relações em complementaridade, e podemos pensar como elas podem ter atuado no caso da Sra. V.B. Como se dão na intersubjetividade, são dinâmicas e se ajustam a depender das configurações do grupo e da organização. No contrato narcísico, o sujeito singular deve assumir determinada posição oferecida pelo grupo. Por muito tempo, aparentemente, a Sra. V.B. teve as condições e cumpriu o contrato narcísico secundário na instituição: atendia os requisitos de colocar a empresa como fundamental e “primeira escolha” em sua vida, o que aparentemente proporcionou um bom andamento das coisas. Mas o relator do caso aponta como decisivo para o início dos seus problemas a solicitação de uma licença maternidade ao adotar uma criança. Também negou uma posição fora do país por priorizar manter sua família na França. A sua disponibilidade e a sua submissão aos desejos grupais parecem ter sido questionadas com esses eventos. Para Kaës (2014), a problemática do reconhecimento se dá através do contrato narcísico, com uma direção que garante a inscrição do sujeito na relação genealógica e na sincrônica com seus contemporâneos – no caso aqui com os colegas de trabalho. Para Kaës (2014), o contrato narcísico “introduz uma inflexão notável na problemática do reconhecimento [...]. A problemática em jogo é a do reconhecimento como processo de pertença ou não pertença, como integração ou como exclusão” (KAËS, 2014, p. 79). A situação intersubjetiva suscita a exigência de um trabalho psíquico, com efeitos profundos na

economia narcísica, desde o nascimento até a contemporaneidade do sujeito no mundo. No caso da Sra. V.B., houve um sentimento de exclusão do seu papel na comunidade de trabalho. Podemos falar de uma mudança nos contratos narcísicos secundários. Em um primeiro momento, era uma executiva que atendia a todos os anseios da organização do trabalho, incluindo seus colegas. Depois sai dessa posição ao não mais atender a posição que exigiam dela no contrato narcísico até então.

Mesmo que o contrato narcísico, inclusive em seu aspecto mais saudável, tenha uma violência estruturante, por exigir uma certa submissão à cadeia e conseqüentemente exija o pacto denegativo, com algo a deixar de lado, as alianças estruturantes podem derivar em alianças patológicas, como o pacto narcísico, quando não se permite qualquer transformação, “que a menor deslocação provocaria uma abertura profunda na continuidade narcísica” (KAËS, 2003, p. 107). A Sra. V.B., mesmo que não tenha contestado os testes admissionais a que foi submetida ou mesmo as represálias a que sofreu, já tinha contestado a convivência estratégica de alguma forma, seja por manter forte vínculo com a comunidade externa à empresa, seja por ter dado espaço em sua jornada de trabalho para cuidar de seu filho, seja ao optar por permanecer em sua cidade ao não aceitar uma posição no exterior. No pacto narcísico não se “deixa aos seus membros possibilidade alguma de renúncia, contestação ou transformação” (KAËS, 2014, p. 72). Há uma restrição da liberdade de pensar.

Em uma instituição há um objeto narcísico comum, há uma aderência narcísica ao objeto institucional. Quando algo pode desestabilizar isso – como não atender às recompensas oferecidas, como as promoções tão pleiteadas na empresa e as ofertas de “convivência” social entre os colegas – “o contrato de fundação do vínculo corre o risco de se privatizar, de destruir a comunidade” (KAËS, 1991, p. 46). Uma ameaça se instala. Quando alianças estruturantes se tornam patológicas, como um contrato narcísico que passa a configurar um pacto narcísico, passam a ser fonte de sofrimento psíquico, desorganização ou destruição, tanto intrapsíquica quanto intersubjetiva, como no caso da Sra. V.B.

Na polaridade negativa, no pacto denegativo, há algo que se deixa de lado, se recalca, recusa, rejeita ou desmente. O relato clínico não nos permite precisar qual operação cada um dos membros da empresa utilizou – recalque, recusa, rejeição –

mas é possível pensar o quanto podem ter deixado de lado o que estava sendo feito com a Sra. V.B., por exemplo. Os colegas e superiores não estavam vendo o que estava acontecendo, ainda mais acontecendo dentro do departamento de recursos humanos da empresa? Este tipo de represália pode ser um ato consciente, mas há que se pensar no que há de inconsciente nestes movimentos, seja dos agentes, seja dos cúmplices, seja das vítimas. Além desse fato específico com uma das funcionárias, há que se pensar sobre outros dentro da empresa. Mas focando na nossa vinheta, o pacto denegativo exige que a cada um sejam designados um lugar e uma função, assim como no contrato narcísico, mas aqui em uma polaridade negativa, que se cala. Dejours (2017), ao falar do caso da Sra. V.B., entende que uma desestabilização progressiva como a dela, em geral, não passa despercebida entre os colegas, e nesse caso podemos questionar se ignorar o sofrimento da colega foi uma opção consciente ou um pacto denegativo para suportar o sofrimento laboral de cada um dentro da “convivência estratégica” na empresa, da necessidade de manter a camaradagem para alcance dos próprios objetivos de cada um e assim obter os benefícios individuais e mesmo grupais. Além disso, importante pensar na presença de apenas poucos colegas no funeral. A investigação de Dejours (2017), feita de forma não sistemática, sugeriu duas explicações: como condenação a uma mãe com quatro filhos que se suicida e também por ser um desserviço à imagem de conformismo da empresa. Embora no campo das hipóteses difíceis de provar, já que os funcionários foram evasivos ao falar sobre o fato, podemos explorar um pacto denegativo que atua em complementaridade ao contrato narcísico, deixando de lado aquilo que pode comprometer os vínculos dos funcionários, e de certa forma a sua sobrevivência, inclusive como sobreviventes do suicídio, utilizando do termo que a psicologia se utiliza para estas situações a respeito deste tipo de evento. De alguma forma, há de se pensar se outros funcionários também não podem ser sobreviventes de desejos suicidas. A totalidade da carta deixada pela Sra. V.B. apontou questões profissionais que a levaram ao ato, além do local do ato suicida ser ligado à empresa.

Kaës (2014) fala que para o pacto denegativo acontecer algo precisa ser deixado de lado, com o objetivo de defesa. Como enfrentar as questões que levaram a tal ato, extremo e sem solução, entre agentes e cúmplices? Ou talvez vítimas também, que exercem mais de um papel no imbricado de alianças inconscientes que

se dão em uma empresa, em uma dinâmica que não se divide de forma polarizada entre bandidos e mocinhos. Ao considerar a teoria kaësiana, entendemos que há uma dinâmica inerente ao grupo de pessoas envolvidas e o contexto que as abarca, onde a descontinuidade entre sujeitos, ou mesmo instituições, se liga através de alianças inconscientes que são influenciadas e determinadas pelo inconsciente de outros no grupo, onde todos também têm seu inconsciente operando diante da intersubjetividade que acontece, seja nas organizações ou em outros sistemas.

Em paralelo, há que se questionar como se deu o pacto denegativo da Sra. V.B. junto aos seus colegas de trabalho nesta crise que vivenciou. Ela não retorna os ataques recebidos e represálias, não se queixa. Mas fica deprimida, o que a leva a solicitar uma licença médica para tratamento psiquiátrico ambulatorial. O vínculo constituído, mesmo que modificado ao longo do tempo com as mudanças na situação da Sra. V.B. na empresa, exigiu uma nova acomodação no psiquismo dos envolvidos, e no caso da Sra. V.B. nos leva a pensar que tipo de negatividade ela se utilizou na crise, que entendemos ter sido uma negatividade radical, conforme explicamos a seguir. Enquanto outros tipos de negatividade conduzem à renúncia da destrutividade, ao recalque, em uma luta contra o vazio e o aniquilamento individual ou coletivo, “a negatividade radical continua a existir para além daquilo que seja pensável, para além das alianças que ela mesma possa engendrar” (KAËS, 2014, p. 110). É sob o domínio deste tipo de negatividade que está o luto impossível: deixar de ser importante para a realização de atividades da empresa, deixar de ser agente para obtenção e manutenção das melhores práticas de recursos humanos (onde a Sra. V.B. trabalhava). “No fundo, a infelicidade, a melancolia é a forma última de que se reveste a negatividade radical, e nesse estado, vínculo algum e nem aliança alguma são possíveis, a não ser com o “sol negro” e as alianças do suicídio coletivo que ela inspira” (KAËS, 2014, p. 111).

A singularidade da Sra. V.B. não era inerte às exigências, contratos, pactos e alianças a qual estava envolvida no seu grupo e a como seu psiquismo operou dentro da empresa nas diferentes situações que vivenciou em seus anos de trabalho.

Adicional aos fatores tidos como decisivos na empresa para o desfecho do caso, nos parece relevante mencionar a alteração de chefia para um novo gestor, rival do anterior. Novas alianças – conscientes e inconscientes – são contratadas em

situações como estas. “Todas as mudanças das relações entre o sujeito e o contexto, toda a pertença ulterior, toda e qualquer nova adesão a um grupo questiona – põe em cheque – e em alguns casos enseja até processos elaborativos desses contratos” (KAËS,2014, p. 66). Gaillard e Castanho (2014) discorrem sobre a saída de um chefe - a depender de sua história na empresa e na vida do chefiado - envolver intenso trabalho psíquico, com o desinvestimento do antigo objeto pulsional para abrir espaço para novos objetos. Esse desligamento pulsional pode trazer intensas manifestações violentas e “ao longo do processo de mudança, aquilo que na instituição confrontava a pulsão de morte se enfraquece, e antes que uma nova ordem de investimentos comuns possa ser obtida, a energia pulsional e da destrutividade torna-se evidente” (GAILLARD E CASTANHO, 2014, P. 125). O psiquismo da Sra. V.B. não estava isolado dos demais sujeitos na empresa, e nem das representações que ela tinha da e na instituição.

A violência vivenciada pela Sra. V. B. mostra a circulação da destrutividade nos períodos de mudanças, e podemos supor que poderiam ter outros casos de sofrimento psíquico na organização que não vieram à tona por não apresentarem um desfecho tão a termo, embora este seja um caso suficiente para mostrar a violência da situação. No caso dela houve um novo chefe, uma nova jornada de trabalho, não ter aceito um cargo oferecido pela empresa, as mudanças de atividades e responsabilidades, que ensejaram mudanças nas alianças contratadas, nos contratos narcísicos e pactos denegativos entre os membros do grupo. O contrato narcísico, assim como outras alianças inconscientes, carrega uma parte de violência estruturante. Para que não seja um contrato de narcisismo de morte, é preciso que se veja os termos para o intercâmbio (economia narcísica) e os avalistas do contrato narcísico (garantidores do processo de simbolização ou promotores de alianças alienantes, perversas e psicotizantes). Podemos pensar em alianças ofensivas, como a aliança psicopática, estabelecidas sobre uma base de coalizão organizada para atacar um, ou mais de um, outro (s).

A aliança psicopática pressupõe a presença de uma testemunha, passiva ou ativamente erigida para a função de cúmplice. A constituição de um trio – agente, o cúmplice e a vítima – permite satisfazer as pulsões destrutivas de cada um e aferrolhar os espaços psíquicos pela manutenção da negação em comum. O modo de

funcionamento não denunciado da perversão, é assim pactuado na cumplicidade da testemunha passiva” (PINEL apud KAËS, 2014, p. 136)

Na nossa vinheta podemos inferir que diante do seu sofrimento, inicialmente impetrado pelo seu novo chefe, outros funcionários agiram em cumplicidade – como aqueles de menor nível hierárquico que passaram a supervisionar o trabalho da Sra. V.B., ou ainda os responsáveis pelas aplicações dos testes para transferência de área. Para Kaës, a aliança psicopática é uma aliança psicopatológica destrutiva e alienante ofensiva, podendo ter componentes perversos. Nesse tipo de aliança há um agir violento e objetivos de destruição diante do confronto com o outro, podendo envolver diferentes agentes, além de cúmplices, contra uma vítima que sofre ação violenta.

O caso da Sra. V.B. nos mostra a questão do singular-plural ao vermos a interação da singularidade do sujeito com o coletivo e a estrutura organizacional no qual estava inserido. A Sra. V.B. tinha uma rigidez considerada patológica, mas que permitiu uma mobilização subjetiva por anos em seu trabalho e vida pessoal que lhe proporcionou seu fortalecimento e um estar no mundo com um certo equilíbrio entre prazer e sofrimento, pelo que podemos supor do caso, dado que se trata, de uma paciente que não pode ser atendida – mas que a investigação de Dejours levantou informações que corroboram com tal suposição. Os elementos de sua vida dão indícios que a Sra. V.B. - até a experiência que vivenciou na empresa – seguia equalizando as suas questões e inclusive utilizando suas características como potência e não como falhas. Um outro sujeito provavelmente teria outro encaminhamento da situação, já que tanto a ficção do grupo quanto a do indivíduo nos parecem insuficientes para abarcar a experiência humana no coletivo dentro das organizações ou mesmo em outros contextos. No caso foi possível ver algumas das possíveis alianças inconscientes que estruturavam em diferentes momentos a intersubjetividade da Sra. V. B., e também como a cooperação – o sujeito e o coletivo em uma intersubjetividade saudável – e o reconhecimento atravessado pela atividade podem transformar o sofrimento do trabalho em prazer.

4.2 Vinheta 2: O comitê sucessório

Trata-se de um caso em uma média empresa de pequena metalurgia no norte da França cujo fundador – Jean-Albert - se aposenta, e deseja que seu filho – Jean-Denis - o suceda na posição de diretor-presidente no comitê de direção da organização, comitê criado para substituir a gestão até então centrada na figura do fundador. Entretanto, o conselho administrativo recusa o filho como substituto do pai na empresa, já que quando responsável pela área financeira apresentou desempenho mediano. Bernard, diretor comercial, considerado a pessoa ideal para resolver as dificuldades financeiras pelas quais a empresa passava, é nomeado para o cargo de diretor-presidente pelo conselho administrativo, onde membros de sua família detêm a maioria. Por respeito e compromisso com o fundador, Bernard nomeia o filho Jean-Denis como diretor de pessoal.

O comitê de direção é constituído por quatro pessoas: o diretor-presidente – Bernard; o diretor de pessoal – Jean-Denis; o diretor técnico – Xavier e o responsável pela oficina – Robert. Este último é um dos funcionários mais antigos da empresa e, mesmo sem cargo diretivo, era tido como o braço direito do fundador, de quem se tornou amigo. Xavier, o diretor técnico, deixava Robert no comando da produção e atuava mais no escritório.

As reuniões do comitê deixam de acontecer por haver muitas disputas e polêmicas entre Xavier, Robert e Jean-Denis, e assim Bernard as encerra, e passou a tomar as decisões sozinho. Diante da dificuldade de gestão, Bernard contrata Anzieu, que conduz seu trabalho através de entrevistas e intervenções com os envolvidos.

Jean-Denis é visto pelos colegas como “preguiçoso, incapaz: perde as pastas, esquece-se de acertar a tempo as questões de sua alçada (recrutamento de pessoal, aumento de salários, arrumação de novos escritórios)” (ANZIEU, 1993, p. 152), e assim atrapalha os demais. Robert e Xavier têm muitas contendas com Jean-Denis, o que reforça a postura individualista deste último, e o leva a ser do contra e atrapalhar o trabalho dos colegas. Assim, Robert e Xavier solicitam ao novo diretor-presidente a demissão do filho do fundador. Bernard olha em Jean-Denis os mesmos erros que os outros dois membros do comitê, mas mantém relações cordiais com ele. O compromisso com o fundador de manter seu filho em cargo de direção se torna mais um problema, pois entende que impactará no desempenho da

empresa alguém que impede o bom andamento do trabalho em um momento de crise financeira na organização. Como forma de se desvencilhar da responsabilidade, solicita à equipe de Anzieu um teste psicotécnico e psicopatológico de Jean-Denis. Como o conflito entre os colegas era evidente, e Jean-Denis tinha alcançado êxito universitário, Anzieu entende que “esse curioso pedido de consulta por um terceiro parece-nos um modo de derivar para a psicopatologia individual um problema que é primeiro o de um grupo doente” (ANZIEU, 1993, p. 152).

Anzieu (1993) faz reuniões individuais com cada um deles para descobrir, além da parte objetiva, as questões fantasmáticas do problema.

Jean Denis mora com o pai, em uma casa contígua à empresa, através de um jardim. Ele se sente traído pelo pai e pelos colegas – que não permitiram que ele tivesse o que era dele por direito. Entendia que o cargo lhe era devido e Bernard o surrupiara. Robert e Xavier também eram traidores em potencial, pois entendia que ambos almejavam o cargo que Jean Denis sentia que era seu e lhe foi impedido de assumir. Assim, ele não exercia seu cargo atual, o qual não entendia como correto a seus direitos, e negligenciava suas atividades como forma de protesto, em uma sabotagem inconsciente, com o objetivo de mostrar a todos que sem ele no comando a empresa não daria certo.

Bernard não tinha interesse no cargo, que exigiu sua saída de Paris, onde preferia morar, além de na sua posição anterior ter responsabilidades moderadas e ganhos financeiros elevados, o que atendia seus interesses no momento. Mas assumiu por entender ser importante a seus objetivos a empresa retomar a fase de prosperidade. Mas ele próprio sentia que tinha usurpado o cargo de Jean Denis. O novo diretor-presidente não se sentia habilitado a atuar no modelo do fundador, o antigo chefe, e sentia que se o fizesse seria visto como uma tentativa de cópia de Jean Albert, como se quisesse roubar seu estilo. Anzieu (1993) observa que o recém nomeado diretor-presidente é hesitante em se posicionar diante do comitê e não assume medidas de sua responsabilidade, por não ter intimidade com a matriz, já que até então havia trabalhado em outra cidade.

Por sua vez, Xavier almejava também o cargo de diretor-presidente, assim como o filho do fundador. Ele vinha se preparando para atender a este objetivo, por

exemplo, com um estágio em treinamento em comando de reuniões. Bernard inicialmente o deixava conduzir as reuniões do comitê antes de serem suspensas.

Todos trabalhavam até tarde, se reuniam com frequência para tentar achar soluções e resolver o problema financeiro da fábrica. Jean-Denis, que está banido do grupo, não participava destas reuniões.

Após as primeiras conversas com os membros do comitê, Anzieu decidiu inserir o fundador dentre os entrevistados, já que o imaginário grupal se cristalizou neste personagem. Era amado e respeitado por todos, com contato direto com os funcionários independente do cargo. Mas também era temido, pois era duro e autoritário, exigente com os outros, como era consigo próprio. O fundador queria que o filho mais velho assumisse, mas com a recusa deste, apostou no caçula, sem atributos técnicos para a função. Como forma de cumprir seu plano sucessório, contrata Xavier para compensar esta inabilidade do filho. Para Jean-Albert o filho pode estar sendo tratado injustamente, já que em uma ausência sua por saúde, anteriormente, o filho chefiou por meses e conduziu tudo bem, aos seus olhos. Anzieu relata que por Jean-Albert não ter atualizado suas concepções de negócios, a situação da empresa piorou financeiramente, após um longo período de prosperidade.

Análise da Vinheta

Anzieu entende que esta empresa enfrenta “dificuldades ‘imaginárias’ dentro de um grupo real” (ANZIEU, 1993, p. 45), em uma empresa que se desenvolveu psicologicamente em torno do fundador, seja pela sua imagem como aquele que tudo começou, seja pelos laços pessoais que tinha com cada operário, com todos os funcionários da empresa. A imagem dele ainda se impunha inconscientemente como o chefe. Anzieu coloca que a imagem do fundador ainda dirige todo o comitê e sintetiza bem a situação:

O chefe ideal permanece, no foro íntimo de cada um, Jean-Albert; esse chefe ideal é ao mesmo tempo detestado pela sua brutalidade verbal, e é implicitamente entendido por cada um que doravante não se trataria mais de comandar como Jean-Albert comandava. Bernard é eleito rei: imediatamente, os vassalos não se incomodam em restringir seu poder e a pretexto de obter um comando mais democrático, instauram a anarquia. Jean-Denis é, aos olhos de todos

e de si mesmo, o herdeiro legítimo. Cada um o sente desejoso de retomar seu bem, e teme o reino de um segundo Jean-Albert. Uma única solução: que vá embora. Tornam-lhe então a vida impossível e, tiranizando-o, vingam-se da tirania passada de seu pai, ao mesmo tempo que da tirania futura de seu filho. Em tudo isso, a fábrica, que estava à beira da falência econômica, encaminha-se para a falência psicológica. Que o barco naufrague com toda a equipe a bordo, antes que se deixar nas mãos de um salvador. Antes o suicídio coletivo que uma ressurreição de Jean-Albert. (ANZIEU, 1993, p.156)

Anzieu avalia que no plano fantasmático todos ainda consideravam Jean-Albert, o fundador, o verdadeiro chefe. Na realidade objetiva todos queriam que a empresa prosperasse. E cada um se apega à realidade objetiva, de forma racional, porque se entregar a fantasmática seria quase insuportável. A imago se opõe aos planos racionais, os impedem de ter confiança e seguir adiante e “cada um acredita-se racional e acusa a parte do imaginário que anima os outros, sem ver a que nele, o ilude também” (ANZIEU, 1993, p.157). Diante da realidade objetiva, a fantasmática pôde se impor.

Jean-Albert era admirado, mas temido. Respeitado, mas gerava hostilidades a seu jeito autoritário. Sua aposentadoria significou a morte simbólica deste objeto:

Pois foi mesmo dessa morte simbólica que no fundo se tratou. O chefe aposentado conservava, aos olhos de todos, um poder tanto mais insidioso quanto ele não o exercia mais na realidade. Muitas vezes, o chefe ausente ou morto é idealizado e torna-se ainda mais poderoso, pois o fascínio das consciências por uma imagem de autoridade é mais forte quando o indivíduo que sustenta essa imagem torna-se menos concreto e menos cotidiano. (ANZIEU, 1993, p. 159)

Trazemos à nossa análise as contribuições de Gaillard e Castanho (2014), ao abordar o que eles denominam como refundações – situações de expressivas transformações nas organizações, e sobre a importância das funções psíquicas que são convocadas em tais momentos, mais do que elementos da realidade objetiva. Os autores falam da figura dos fundadores como mais ou menos idealizada, “transformados em personagens de uma história institucional que lhes transcende” (GAILLARD E CASTANHO, 2014, p.124) e de como o quadro diretivo tem expressiva importância na produção psíquica comum e partilhada, exigindo forte trabalho psíquico na transformação que os vínculos passam diante da alteração do

quadro diretivo, por este carregar os ideais da organização. Entendemos que Jean-Albert, de alguma forma, portava não só os ideais da empresa, mas também era depositário do ideal de eu dos membros do comitê, ou até mesmo de outros funcionários. Com a sua aposentadoria, houve necessidade de uma reorganização do espaço psíquico comum e partilhado, já que o investimento da figura do fundador e líder precisou ser retirado e encontrar novos objetos pulsionais. Mas até que isto ocorra – investimento em novos objetos pulsionais – a energia pulsional não se encontra ligada e a destrutividade toma espaço. Cito os autores:

As passagens genealógicas implicam a questão da transmissão, especificamente da transmissão do poder, dessa possessão imaginária do “falo” que supostamente outorga o “gozo” e preenche a falta. O desligamento pulsional destes momentos podem nos confrontar com intensas manifestações de violência, nas quais ecoam o ‘mito Freudiano de Totem e Tabu (FREUD, 1913 /2012) e ressurgem as figuras monstruosas que povoam os territórios do arcaico’ (GAILLARD E CASTANHO, 2014, p. 127)

Na transmissão do poder de Jean-Albert, os quatro se sentiam herdeiros dele, e a criação do comitê de direção, em nossa leitura, reforçou isso: com a saída do fundador, não se definiu uma pessoa para seu lugar, mas sim um comitê com quatro pessoas, ficando Bernard com o cargo supremo, mas todos ocupando um pedacinho do que antes era ocupado pela figura forte do fundador. A realidade fantasmática se sobrepõe à objetiva, tanto que Bernard não ousava comandar: por exemplo, colocou Xavier para conduzir as reuniões e não consegue exercer autoridade sobre Jean-Denis. Xavier e Robert, pares de Jean-Denis no comitê, solicitam a demissão deste a Bernard, como se eles fossem chefes. A destrutividade mencionada por Gaillard e Castanho (2014) em momentos de saída de um líder e substituição por um novo chefe pode levar ao que os autores denominam de filicídio, “uma captação pelos fundadores (ou pelos refundadores) que não permite um desdobramento posterior da história e atua na violência do assassinato” (GAILLARD E CASTANHO, 2014, p. 126). Os ideais dos membros do comitê, e talvez de outros funcionários, continuaram depositados em Jean-Albert, que embora aposentado, não saía do seu papel – não apenas no imaginário dos membros do comitê, mas de alguma forma também na realidade, já que ainda ocupava, com seu filho Jean-Denis, uma residência funcional contígua à empresa e com ligação direta para o escritório,

realidade que não constitui o ponto principal, mas trazendo um elemento adicional à situação.

Estes rapazes se viram em uma nova versão de Totem e Tabu: um pai fora da lei – Jean-Albert – autoritário, fundador da instituição na qual todos de alguma forma se apoiam e depositam suas partes mais indiferenciadas.

Anzieu (1993) fala em anarquia no grupo dos membros do comitê. Na empresa, antes da aposentadoria de Jean-Albert, havia o Pai simbólico, que impedia a rivalidade (pelo menos manifesta) e as invejas assassinas. Entendemos que aquele que tudo começou e proporcionou que eles convivessem tinha um controle sobre as coalizões na fratria, um pacto permitia “a aceitação das diferenças entre os irmãos e irmãs. Por esse pacto pode-se também desfazer, ressuscitar o desejo de matar, diante daquele que, entre os irmãos, quisesse tomar o lugar do Pai arcaico” (KAËS, 2014, p.84). A morte simbólica com a aposentadoria de Jean-Albert, sua retirada da empresa não permitiu a eles exercer sua potência e sua vingança contra aquele que os castrava, e assim a possibilidade de assassinato do Pai “todo poderoso” se mostrou através do deslocamento em Jean-Denis, seu sangue, banido do grupo. Xavier e Robert, dois funcionários ressentidos com Jean-Albert, pedem a demissão – uma forma de morte/assassinato – de Jean-Denis. “Logo de início, a submissão passiva ao poder tirânico é invertida para uma força que une os irmãos numa relação capaz de sustentar ativamente a violência assassina contra o Pai arcaico” (KAËS, 2014, p.95). Mas não foi isso que este grupo fez, pelo menos não diretamente: o pai arcaico, ausente mas presente, foi localizado no filho legítimo. Contra o Jean-Albert tirânico, o grupo se vingou em Jean-Denis.

A anarquia a que se refere Anzieu (1993), sem a possibilidade de eles exercerem sua potência de alguma forma, não permitiu a instauração do pacto civilizador entre os “herdeiros”, ou naqueles que se achavam com direito a herança, e assim a confusão se instaura, no espaço comum e partilhado destas pessoas, com suas questões singulares mobilizando o grupo no qual estão inseridas diante de um contexto todo especial com a criação do comitê, em substituição à figura do pai não castrado. O problema não era a incapacidade cognitiva de Jean-Denis, como Bernard aventou, ou mesmo sua inabilidade técnica ou força de vontade, mas uma morte simbólica mas não simbolizada de Jean-Albert, ausente mas ainda presente, em uma empresa organizada psicologicamente em torno de sua figura e por ele se

apresentar através de seu filho de sangue, tudo isto com um elemento adicional no real, por Jean-Albert ainda ocupar uma residência funcional contígua à empresa junto a este filho, somando-se, ainda que de forma marginal, aos elementos que compõem o imaginário dos envolvidos. Uma dinâmica própria deste grupo com a singularidade de cada um dos membros do comitê mobilizando o psiquismo de todos e através da intersubjetividade impactando o grupo – e a empresa por consequência - em seus elementos mais objetivos: a realidade fantasmática exercendo seu poder sobre a realidade objetiva. Uma nova empresa teve que ser formada com a “saída” de Jean-Albert. Uma nova instituição deveria ser fundada, uma passagem da “pluralidade dos indivíduos isolados ao agrupamento e à instituição” (KAËS, 2014, p.84).

Para Anzieu (1993), o remorso e a culpa seriam a representação imaginária que liga as pessoas deste grupo. Culpa e remorso de todos em relação ao fundador destronado, culpa do novo chefe por sentir que usurpou a posição de sucessão de Jean-Denis, o filho do fundador, e assim Bernard era um chefe ausente. Freud (1930/2006) fala que se uma tendência pulsional sucumbe à “repressão, seus elementos libidinais são transformados em sintomas e seus componentes agressivos em sentimento de culpa” (FREUD, 1930/2006, p.141), e assim nos parece ser possível entendermos melhor a origem desta culpa que atravessa este grupo, seja em relação à Jean-Albert, seja em relação a seu filho, onde muito se depositou por deslocamento. Podemos adicionar, além da culpa e remorso mencionados por Anzieu (1993), o ressentimento. O filho está ressentido por ter sido traído não só pelos colegas, mas pelo próprio pai, o que para Anzieu (1993) o leva a sabotar de forma inconsciente as suas próprias atividades como forma de prejudicar o andamento da empresa e assim olharem o novo chefe – Bernard - como sem as competências necessárias para a posição. Boicotar as próprias atividades também foi uma forma de Jean-Denis sabotar a si mesmo, e desta forma justificar o conselho administrativo não ter concordado com a sua nomeação, como concluiu Anzieu (1993). O diretor técnico, Xavier, também se sente traído, pois achava que cumpria os requisitos para o cargo e seria nomeado após a reprovação do filho do fundador. Xavier foi escolhido para compensar a ausência de habilidades técnicas do filho do fundador, e embora na descrição do caso não esteja explícito que ele soubesse de tal motivação de sua contratação, entendemos que pode ter sido transmitida

indiretamente por Jean-Albert ao longo da convivência de alguma forma – tanto ele ter as habilidades que o “herdeiro” não apresentava quanto estar como um “tapaburaco” na organização. Nos parece possível supor alguns elementos quanto à figura de Robert, braço direito do fundador, mas sem cargo diretivo, sem um reconhecimento através do organograma formal, apenas no organograma informal. Ademais, Robert parece que era o mais próximo do fundador nas relações sociais, além das profissionais, o que pode trazer outros elementos de conflito tanto em sua relação com Jean-Albert quanto com os demais colegas. Muitos na empresa viam Robert como um duplê de Jean-Albert. Kaës (2014) fala da culpabilidade persecutória compartilhada entre os irmãos – no caso aqui os membros do comitê – e do sentimento de impotência em substituir o Pai, que cada um exerceu de alguma forma. Kaës diz: “com o pacto fraterno e a aliança simbólica com o Pai, o contrato de renúncia à satisfação imediata dos objetivos pulsionais realiza uma função estruturante na formação da psique” (KAËS, 2014, P. 92)

Um contexto deste proporcionou a Jean-Denis a função fórica de bode expiatório: que prazer deslocar a raiva do chefe autoritário – Jean-Albert – em seu filho sem cargo de comando e sem riscos de indisposição direta com a linha hierárquica. Anzieu (1993) relata que Jean-Albert tiranizou Robert e Xavier (Bernard ficava em outra cidade) por anos, e ao autor foi uma boa oportunidade ambos se vingarem no filho intelectual e apagado, somado ao fazer sofrer este chefe em seu orgulho como pai. Robert, o braço direito e sem cargo diretivo, se ressentia de ser o contramestre mais antigo e ter que responder a um administrador sem intimidade com a fábrica. Xavier se ressentia por se entender apto para ter sido nomeado o “chefe supremo”. A amargura com Bernard se deslocou para Jean-Denis, mais seguro do ponto de vista objetivo e mais alinhado com a fantasmática da situação.

Pensar Jean-Denis como bode expiatório pode nos ajudar a entender os movimentos psíquicos deste grupo e o singular plural, com o singular do sujeito atuando em intersubjetividade com o psiquismo dos demais membros do grupo e vice-versa. Serviu aos interesses dos demais membros do comitê colocar Jean-Denis como bode expiatório por algumas razões. Uma delas é o deslocamento da vingança da tirania do fundador em seu filho, o que permitiu superar a distância entre dois ou mais espaços descontínuos, entre um e o outro, no espaço psíquico de passagem entre o sujeito e os demais no espaço comum e partilhado, mesmo na

ausência de Jean-Albert na realidade objetiva, mas através, nesse caso, do seu filho “herdeiro”. Xavier e Robert se vingam da tirania do fundador, Bernard se desresponsabiliza de suas atribuições como líder que ainda não absorveu, seja por se sentir usurpador, seja por se sentir desconfortável em um cargo que não almejava e longe do seu ambiente de vivência e preferência— o que contribui para não ser o bode expiatório, sem desmerecer o peso da questão familiar de Jean-Denis dentro deste grupo. Por sua vez, como qualquer função fórica, aquele que a assume tem suas questões particulares, e no caso de Jean-Denis provavelmente foi uma forma de atender suas questões psíquicas em relação a sua hostilidade com seu pai, seja pela traição do cargo, seja por este pai querer conduzir sua carreira – com seus ônus e bônus. Em Jean-Denis foi possível descarregar as frustrações, as humilhações, os ressentimentos e as culpas. Através de uma função fórica, temos um processo psíquico que articula o grupo e o sujeito singular, no caso as questões de Jean-Denis e os demais membros do comitê, nos mostrando formações intermediárias entre as cadeias associativas do filho do fundador e a cadeia associativa que se formou no grupo com a criação do comitê.

Em nossa leitura, um elemento bem marcante nesta vinheta é nos mostrar como as alianças inconscientes e as relações bifaces são dinâmicas a depender do contexto e situação, assim como a necessidade de novas alianças serem contratadas diante de uma ausência e contexto dos atores, como trabalharam Gaillard e Castanho (2014) e trouxemos anteriormente nesse trabalho. A saída de Jean-Albert exigiu intenso trabalho psíquico diante da realidade fantasmática, como as relações entre as mesmas pessoas mudaram em um contexto diferente: ausência do fundador na realidade objetiva, criação de um comitê diretivo onde todos os que se achavam herdeiros deste fundador tiveram um lugar – mesmo que a interdição tenha se dado com a nomeação de Bernard como o diretor-presidente – e mudanças de posições de todos em suas respectivas funções, não apenas no organograma, mas no psiquismo e na intersubjetividade. O fato de ser dinâmico não tira o caráter estruturante das alianças inconscientes, e como elas se deram neste grupo foram essenciais para todos e cada um lidar com as mudanças na empresa, e é possível ver que houve uma forma de desarranjo e novas alianças inconscientes passaram a operar, em somatória às já instituídas na instituição.

O contrato narcísico entre o fundador e seu filho é uma das primeiras alianças que podemos trabalhar. O pai quer, através do narcisismo depositado em seu filho, que este o substitua, exatamente na mesma posição funcional - após o filho mais velho não atender a esse depósito. Jean-Denis, por sua vez aceita o que lhe foi imposto, mesmo desejando outro caminho, com o benefício de ascensão rápida, o que não teria em uma trajetória fora da empresa fundada pelo pai, conforme relato do caso. O contrato narcísico aqui acontece através do cargo, mas não necessariamente pelo cargo. Podemos pensar o que significava para este filho substituir o pai na empresa, como questões do Complexo de Édipo. Trata-se de uma situação que extrapola as profissionais e contemplam o contrato narcísico primário entre o fundador e seu filho, mas que não impediu outros tipos de alianças inconscientes, e seu aspecto dinâmico, na presença de outros em um ambiente que atuam contratos narcísicos secundários. Ter que repactuar tais alianças diante de um grupo mais extenso, além do grupo primário, implica o mesmo aspecto conflitual nas alianças inconscientes a se contratar. Por outro lado, pai e filho, tiveram que deixar algo de lado na situação, com o pacto denegativo necessário ao estabelecimento do vínculo: o filho deixou o seu desejo, talvez, de independência através de uma carreira em outro setor, o pai talvez as características do filho que levaram o conselho administrativo a não o aceitar na posição. Jean-Denis, que nas entrevistas com Anzieu se afirmava o “herdeiro de direito”, provavelmente também teve que deixar de lado o fato do seu irmão mais velho ter sido a primeira opção do pai para sucedê-lo. Não ser a primeira opção novamente, com a nomeação de Bernard, talvez tenha sido além do aceitável diante de seu próprio narcisismo e suas questões edípicas.

Entre os demais membros do comitê podemos pensar nas novas alianças inconscientes que precisaram ser recontratadas com a aposentadoria do fundador, e a necessidade de trabalho psíquico na ausência— e entendemos que o caso até aqui mostra a intensidade de trabalho psíquico que tal ausência com presença exigiu. Podemos especular que Bernard precisou deixar de lado os seus desejos – continuar morando em Paris, com responsabilidades moderadas e ganhos elevados, não ambicionando posição mais elevada no momento - e atender ao contrato narcísico do conselho de administração (no qual sua família era maioria dos membros) e aceitar o cargo de diretor-presidente. Nos parece que Xavier deixou de

lado ser um apoio ao filho do fundador para suprir a lacuna técnica de Jean-Denis e de alguma forma se ver como o próprio – e assim como um herdeiro legítimo.

As alianças estruturantes que nos parecem ter regido os membros do comitê podem ter proporcionado a perturbação entre eles, e talvez não tenha tido um avalista simbólico que os preservassem de uma derivação alienante, como a aliança psicopática. Quando se pensa na relação de Robert e Xavier com Jean-Denis, temos uma estrutura que remete a uma aliança alienante, como a psicopática, com agente (s) – Xavier e Robert; cúmplice – Bernard; e vítima – Jean-Denis. Todos excluíram Jean-Denis das reuniões informais entre eles, Xavier e Robert pediram a demissão de Jean-Denis, mesmo sem hierarquia sobre ele. E as contendas e disputas entre os três eram intensas a ponto de Bernard suprimir as reuniões oficiais do comitê. Na intervenção de Anzieu, foi possível um levantamento das ações de Jean-Denis que eram criticadas, e após equalizadas, Anzieu (1993) entendeu que a questão real dos conflitos de Xavier com Jean-Denis “era pequena em relação ao halo emocional [...] podiam facilmente se resolver através de uma discussão cordial” (ANZIEU, 1993, p.158). A cumplicidade de Bernard se deu não só ao não arbitrar diante das contendas entre seus subordinados, mas também ao solicitar a Anzieu que fossem feitos testes psicológicos em Jean-Denis.

Adicional às contribuições da psicanálise de grupos, pensamos como a psicodinâmica do trabalho pode nos ajudar nesta problematização da lógica disjuntiva, mesmo que a intervenção de Anzieu não tenha se dado sob a metodologia da psicodinâmica do trabalho.

Diante de uma vinheta escrita por um psicanalista – e não por um profissional aderente à psicodinâmica do trabalho – conceitos centrais da psicodinâmica podem aparecer de forma mais velada, mas não necessariamente ausente. Se pensarmos que para a PDT o trabalho é o mediador privilegiado entre o inconsciente e o meio social, é possível perceber que no caso o inconsciente de cada um deles operou na situação de certa forma seguindo este conceito. Logicamente, por ser uma vinheta que retrata a situação de uma empresa, o trabalho naturalmente atravessa o caso, mas é possível vê-lo como mediador, como um intermediário entre o inconsciente e os demais sujeitos do grupo (isto tendo como base a teoria da psicodinâmica do trabalho). Bernard ao se dirigir a Anzieu em seu pedido de ajuda em solucionar as questões da empresa, se refere ao desempenho de Jean-Denis em sua função

profissional, assim como Robert e Xavier. É através das atividades laborais que as questões inconscientes e fantasmáticas de cada um se mostra ao interventor. Para Dejours:

A centralidade do trabalho é observada na mediação entre o singular e o coletivo, entre a subjetividade e o campo social. Existem outras mediações, mas é improvável que as relações de poder, de obediência, de obrigação, de autoridade, entre outras, possam exercer um impacto no funcionamento psíquico, sem antes passar por uma forma de materialidade capaz de mobilizar interesses. Inversamente, é pouco provável que o sujeito singular pense em levar uma contribuição à organização da sociedade sem uma mediação, ou uma ligação com a realidade. E o trabalho é certamente um mediador privilegiado. (DEJOURS, 2011, p. 164)

A materialidade aqui é o desempenho profissional de Jean-Denis, a dinâmica das reuniões do comitê, as dificuldades de Bernard em gerenciar como líder seus subordinados diretos em formato de comitê, deixando inclusive que um deles conduzisse as reuniões – Xavier, um dos membros que desejava o posto de diretor-presidente e se achava apto e merecedor da posição. A centralidade do trabalho acontece na articulação entre a esfera social e a esfera privada – os desejos pessoais de cada sujeito, seus ressentimentos, culpas e singularidades psíquicas. Para Dejours, o trabalho é certamente o “único mediador eficiente possível do desejo no campo social, ou, em outros termos, seria o intermediário insubstituível entre o inconsciente e o campo social” (DEJOURS, 2011, p. 183). E assim é possível ver a articulação entre o singular, o coletivo e a estrutura de trabalho, com uma dinâmica que o singular do sujeito afeta os demais colegas – como é possível ver na questão com Jean-Denis e os demais membros do comitê – e vice-versa, assim como a organização do trabalho, nunca acabada para a PDT, é impactada pelo psiquismo dos seus membros – Xavier conduzia as reuniões ao invés do diretor-presidente, o trabalho de Jean-Denis, atrapalhado por sua sabotagem inconsciente impactava os colegas e a organização.

Xavier fazia críticas a Jean-Denis através de pontos da rotina laboral. Ele não apontava questões sobre o incômodo de não ter sido o escolhido – embora após a intervenção de Anzieu foi falada tal frustração. Mesmo após Anzieu pontuar cada

uma das queixas de Xavier em relação a Jean-Denis e identificar que a maior parte da celeuma entre eles era da ordem do subjetivo e não da realidade objetiva, o diretor técnico se manteve como o mais resistente entre os quatro membros do comitê para elaborar a situação, talvez por se sentir mais vulnerável na frustração de seus planos – Bernard tinha sido escolhido como diretor-presidente e Jean-Denis ainda era o filho do fundador.

Ao considerar o trabalho como um mediador e intermediário, nos parece possível esclarecer a situação com a ajuda da psicodinâmica em outras frentes, como um olhar sobre a organização do trabalho não ser um bloco rígido. No nosso caso, há um diretor-presidente que se esquivava de suas responsabilidades pertinentes à função, enquanto outros buscam completar o buraco deixado por esta atitude, com Xavier conduzindo as reuniões, no lugar do chefe, por exemplo. Bernard se isentava de algumas responsabilidades de seu cargo, como a tomada de decisões em contendas entre os funcionários que a ele estavam organizacionalmente subordinados, como as divergências entre Xavier e Jean-Denis, “que deve ser decidida por Bernard (coisa que esse último ainda não ousara fazer)” (ANZIEU, 1993, p. 158). Xavier e Robert solicitam ao chefe a demissão de um colega, o que não condiz com a organização formal do trabalho, já que Jean-Denis não era subordinado a Xavier e Robert hierarquicamente. Através destes exemplos na condução das atividades, nos é possível ter pistas e elementos de relações sociais e também do psiquismo dos quatro executivos, que não estavam seguindo uma prescrição do trabalho, onde o chefe tomaria as decisões. Trazemos estes pontos para endossar a articulação que ocorre entre psiquismo do sujeito, a organização do trabalho e coletivo, e que não se tratam de antinomias ou elementos que atuam em uma lógica disjuntiva, mas que estão em estreita relação, com o psiquismo exercendo influência sobre a organização real do trabalho e vice-versa. O sentimento de culpa de Bernard o impedia de exercer sua função, assim como o ressentimento de Jean-Denis gerava o mesmo resultado na condução de suas atividades. Dejours (2011) nos pontua que a organização do trabalho nunca está finalizada, fechada, mas sim em uma dinâmica com os atores que a compõe. A própria criação de um comitê com quatro pessoas – ao invés de um substituto na mesma posição de Jean-Albert – denota que a estrutura organizacional não é um bloco monolítico, mas está em estreita ligação com os sujeitos que a rodeiam.

Na introdução desta dissertação falamos sobre Dejours (2011) considerar as organizações como um ambiente que contempla três universos que se articulam: um subjetivo, um outro objetivo e um universo social. Nesta articulação há conflitos naturais, como o do mundo subjetivo do sujeito com a racionalidade do mundo objetivo da empresa, que aconteceu aqui com as funções e comportamentos adotados em conflito com o organograma, da realidade fantasmática se sobrepondo à objetiva. Dejours (2011) alerta sobre “o trabalho não poder se reduzir a uma racionalidade técnica” (DEJOURS,2011, p.223), pois há processos intersubjetivos suscitados no coletivo, trazendo uma contradição central entre a lógica das empresas, pautadas em uma racionalidade técnica incompatível com a contradição presente nos sujeitos, que “têm interesses que mudam, sentimentos imprevisíveis, são angustiados, têm desejo, medo” (DEJOURS, 2011, p. 41). A empresa precisava de uma racionalidade técnica para voltar a prosperar, para resolver sua situação financeira, mas o conhecimento de seus funcionários não se sobrepôs a todas as questões psíquicas que foram apresentadas até aqui. Além disso, Dejours (2011) grifa a questão da articulação que acontece no trabalho, que opera em um campo no qual atuam o sujeito, o real (que seria a organização do trabalho) e o outro

Dejours (2011) fala da menor possibilidade de estratégias coletivas de defesa em cargos diretivos, resultado da maior competição em um espaço com menos posições disponíveis para cada um em seus planos de ascensão de carreira, para aqueles que tem esta ambição como querer ou desejo. Mas nos parece possível aventar a colocação de Jean-Denis como bode expiatório dos outros três membros do comitê como um indício de uma hipótese de defesa coletiva diante das angústias individuais que cada um deles estava vivendo no novo formato de liderança, assim como diante da situação financeira crítica da empresa. Anzieu fala:

Contra esta fantasmática comum, cada um luta com tentativas racionais, com o sentimento de que se abandonar a ela seria se deixar levar à catástrofe. Os diretores ficam na fábrica até tarde da noite para trabalhar. Multiplicam os planos de reorganização da economia, de acréscimo do rendimento. Discutem longamente juntos, exceto com Jean-Denis, que está banido da equipe. Mas a comunicação não passa entre eles, apesar da inteligência e da pertinência desses planos. A imago comum os opõe num plano mais profundo que o plano racional. Ela os impede de sentir suas possibilidades de concordância nesse plano racional e de ter confiança nelas. Cada um acredita-se racional e acusa a parte de

imaginário que anima os outros, sem ver a que, nele, o ilude também. O sentimento de um peso enorme a carregar, de um gasto permanente de energia, de uma situação sem esperança, oprime a todos. Eis uma ilustração dessa escravidão em que os processos psíquicos primários sustentam, segundo Freud, os processos psíquicos secundários. (ANZIEU, 1993, p. 157).

Embora a citação acima possa ser riquíssima e derivar em várias análises, focando na estratégia coletiva de defesa, todos terem, de alguma forma, usado da racionalização diante da fantasmática pode nos parecer um mecanismo coletivo de defesa, inclusive com a exclusão de um dos membros, o qual aparentemente, pelas análises de Anzieu, estava sabotando o desempenho da empresa, enquanto os demais o buscavam – mesmo que sem sucesso. Pensamos na hipótese de uma estratégia coletiva por ter sido adotada a racionalização por eles, ou seja, a mesma defesa. Se Bernard tivesse adotado a negação ou recusa da situação financeira da empresa, por exemplo, estaríamos vendo um movimento individual. Entendemos que cada um deles também se utilizou de mecanismos de defesa individuais, somados à racionalização, mas nos parece razoável a suposição de pensar todos os elementos desta racionalização – trabalhar até tarde frequentemente, construção de muitos planos de reorganização, longas reuniões – como uma estratégia coletiva de defesa para se sentirem contribuindo, mesmo que não houvesse evolução efetiva. Podemos ter a leitura de uma forma de sustentar a difícil situação de reerguer a empresa economicamente diante de suas dificuldades – tanto as objetivas quanto as subjetivas. Dejours (2007) fala sobre a exclusão que ocorre nas estratégias coletivas de defesa, principalmente quando a vítima dá “mostras de fraqueza ou hesitação, de falta de convicção ou entusiasmo em relação aos sinais externos da virilidade” (DEJOURS, 2007, p. 105). Não seria este o caso de Jean-Denis com sua sabotagem e algumas atitudes relapsas? Xavier e Robert pedirem a demissão de Jean-Denis não poderia ser um sinal do medo de suas próprias vulnerabilidade e uma reversão simbólica do sentido de impotência diante de uma empresa em dificuldades financeiras e com a saída do seu fundador – mesmo que este tenha colaborado para tal situação?

Um outro elemento do caso que pode nos mostrar a articulação do sujeito e coletivo através do trabalho é quanto ao conceito de reconhecimento na psicodinâmica do trabalho. Anzieu (1993) menciona as incompatibilidades entre Xavier e Robert – este não aceitava ter que responder a um recém-chegado, por

exemplo – e costumavam ter suas discussões, mas que resolviam “seus problemas conforme aparecem, e estimam-se mutuamente pelo valor no trabalho” (ANZIEU, 1993, p. 151). Ou seja, entendemos que agiam como defende Dejours (2012b) em seu conceito, sobre o reconhecimento intermediado pelo trabalho proporcionar o respeito mesmo entre aqueles que se tem alguma hostilidade, pois o reconhecimento “da qualidade das contribuições singulares no registro do fazer desempenha um papel essencial na conjuração da violência entre os seres humanos” (DEJOURS, 2012b, p. 41). Tal não se deu com Jean-Denis, já que este, de forma inconsciente, não estava conduzindo seu trabalho de forma conscienciosa, ou seja, não havia o reconhecimento do trabalho para intermediar a intersubjetividade e assim compensar a hostilidade entre eles, à luz da teoria da psicodinâmica do trabalho.

Dejours, ao longo de sua obra, concorda com Anzieu quanto à problemática da individualização, como o que foi feito com Jean-Denis, e estende para suas pesquisas em empresas, desde a época que seguia a psicopatologia do trabalho, que “toda abordagem dos problemas psicológicos por psicólogos, médicos, psiquiatras e psicanalistas incorria num pecado capital: o de privilegiar a subjetividade individual, de supostamente levar a práticas individualizantes” (DEJOURS, 2007, p. 38). Ou seja, embora em epistemologias diferentes, ambos consideram a importância de problematizar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo, como suas respectivas obras, cada uma a seu modo, se desenvolvem.

Optamos por não trazer no relato da vinheta a solução que Anzieu deu ao caso, assim como seu desfecho, para incluir na análise, e segue abaixo.

Diante deste quadro, o trabalho de Anzieu (1993) foi justamente trazer ao pensamento o que os levava ao conflito, embora estivesse tudo depositado em Jean-Denis até a condução das entrevistas na intervenção. É o pensamento, possível através do psicanalista contratado que “confronta os assassinos com o caráter repetitivo de sua violência pulsional destrutiva” (KAËS, 2014, p. 95). Através da intervenção, foi possível a eles, juntos e separados, simbolizar a figura de Jean-Albert, sua morte simbólica e seus significados, e assim fundar uma realidade intersubjetiva comum que fosse a base da qual cada um deles pudesse se singularizar em relação a lei simbólica. Cito Anzieu:

Os antigos subordinados do chefe, os filhos do “Velho”, bastardos ou legítimos, não chegavam a ficar de luto por esta imago, com respeito à qual continuavam a reagir com uma mistura de admiração e ressentimento. A intervenção do psicólogo consistiu em fazer essa situação evoluir unicamente no plano fantasmático, fazendo os quatro protagonistas viverem, em seu foro íntimo, a aventura mítica que Freud imaginou em Totem e Tabu. Os filhos rivais uniram-se para manter em espírito o pai, desistindo, cada um por sua vez, de possuir o poder absoluto que esse detinha; então, eles se tornam solidários, têm normas e objetivos comuns, dividem os papéis. Essa aventura mítica, vivida simultaneamente na vida fantasmática de cada um, é a aventura de um grupo cooperativo” (ANZIEU, 1993, p. 161)

Após a intervenção conduzida no grupo, tais conflitos inconscientes vieram à tona e assim os membros do comitê puderam perceber o nó no qual se colocaram. Bernard se viu diante da necessidade de se reconhecer e se fazer reconhecer como o novo diretor-presidente, o que incluía agir como chefe com o filho do antigo chefe. A Robert e Xavier foram explicadas a situação de Jean-Denis, porque ele estava agindo daquela maneira e que as atitudes deles com o filho do antigo chefe só piorariam a situação, e que o mobilizador de suas contendas com o filho do fundador estava no campo fantasmático, e não no objetivo. A Jean-Denis foi explicado que sabotando seu serviço para indiretamente sabotar a fábrica, e assim o novo chefe, sabotava a sua imagem profissional. Jean-Albert tirou férias e realmente se afastou de seu antigo cargo. Ao final, o novo presidente entendeu seu papel de comando, o filho entendeu que de forma inconsciente estava justificando não ter sido escolhido presidente ao sabotar o próprio trabalho, e passou a assumir sua função como diretor de pessoal. As reuniões foram retomadas e uma evolução na situação financeira da empresa foi atingida.

Através desta intervenção, foi possível aos membros do comitê passar de uma experiência compartilhada para a construção de um coletivo de trabalho, uma comunidade com referência a uma ou mais regras comuns, como vemos em Dejours (2011).

Tempos depois, Bernard pediu demissão. Anzieu (1993) entendeu que ele não apresentava habilidades para uma função tão elevada. E complementou que mais uma vez pode constatar que os fenômenos de grupo são resultado de um “conluio de uma fantasmática coletiva com a psicologia particular de um dos seus membros” (ANZIEU, 1993, p.160). Por características singulares de Bernard não lhe foi possível assumir o poder que lhe fora dado, estando diante da imagem de Jean-

Albert ainda tão presente em seus subordinados – e presente não só por conta destes, mas porque o fundador, inconscientemente, desejava ser presente ainda na empresa. Cito Anzieu:

Por sua vez, a permanência fantasmática da autoridade antiga acentuara a incerteza e a timidez de Bernard, que só pôde se desimcubir da tarefa provisoriamente – através da minha intervenção. Provisoriamente, pois, o problema grupal estando resolvido, Bernard foi, cada vez mais, confrontado com seu problema pessoal. (ANZIEU, 1993, p. 160)

Ou seja, o singular no plural, a questão do sujeito-coletivo, em interferência e não de forma antinômica. As questões grupais influenciavam em como Bernard entendia as suas questões pessoais, assim como o seu psiquismo foi influenciado pelo coletivo na qual se encontrava. Por outro lado, o seu psiquismo – assim como o de cada um dos membros do comitê – também foi decisivo para a situação que Anzieu (1993) encontrou no grupo e na organização ao chegar na empresa de pequena metalurgia no início de sua intervenção.

Através do caso do comitê sucessório entendemos que foi possível mostrar a articulação entre o psiquismo de cada sujeito – culpas, desejos e ressentimentos individuais - e o contexto no qual se encontram, o que inclui o grupo e a organização do trabalho, como a criação de um comitê sucessório e a condução e posterior suspensão de suas reuniões. As alianças inconscientes, a realidade fantasmática organizadora do cenário, as defesas coletivas e individuais nos ajudaram com conceitos que articulam o mundo subjetivo, objetivo e social.

4.3 Vinheta 3: Sra. T.

Marie Grenier-Pezé, psicóloga e psicanalista, presta atendimento especializado no Souffrance et Travail, Centre d'Accueil et de Soins Hospitaliers (CASH) de Nanterre, na região metropolitana de Paris, onde teve a oportunidade de atender duas pessoas de uma mesma empresa, Solange e Sra. T. (assim estão identificadas as pacientes no relato clínico). Não apenas são funcionárias da mesma empresa, mas também um evento em comum levou ambas, por encaminhamento médico, ao consultório de Marie Grenier-Prezé.

Solange, operadora de telemarketing, retorna de licença-médica após uma descompensação ginecológica que exigiu uma cirurgia. Diz ter voltado em bom estado de saúde. Anteriormente a esse retorno, Solange relata ter vivenciado diminuição da quantidade de funcionários no seu setor, constantes mudanças de procedimentos (mensais e até mesmo semanais) que exigiam elevada quantidade de informações a memorizar, exigência de tom de voz nos atendimentos e fórmulas prontas. Esse modelo de trabalho era conduzido por um “*supercoach*”, que exigia aceleração do ritmo de resposta e produtividade, além de definir o momento das necessidades fisiológicas das funcionárias. Solange vivenciou uma sobrecarga de trabalho, em um ambiente sem solidariedade, e levou a sintomas como restrições cognitivas e dessubjetivação, em uma organização do trabalho que trazia constrangimento corporal, emocional, ético. No relato clínico é pontuado que são essas questões que levaram à descompensação ginecológica de Solange, demandando sua licença-médica.

No dia de seu retorno, além de não ter mais sua mesa, se depara com uma nova chefe, Sra. T., a qual descartou os objetos pessoais de Solange antes de sua volta. Diante de sentir seu desaparecimento sendo colocado em cena através de seus objetos, a funcionária tem um episódio de desmaio, constatado com risco de vida após diagnóstico. É esse evento que leva Solange a ser encaminhada para Marie Grenier-Prezé.

Um mês depois, é a chefe de Solange, Sra. T., diretora na empresa, quem é encaminhada pelo médico do trabalho à Marie Grenier-Prezé. Após o evento com Solange, a Sra. T. teve seu sofrimento psíquico intensificado, pelo valor traumático do ocorrido.

No atendimento, a chefe relata trechos de sua vida que lhe parecem relevantes mencionar. Em seu percurso de carreira alcançou cargos cada vez mais complexos, assumindo sozinha trabalhos que antes eram conduzidos por duas pessoas, trabalhos esses que muitas vezes eram aqueles que os homens do departamento não queriam conduzir. Sra. T é a única mulher entre seus pares e ouve constantemente comentários sexistas, que a levam a negar sua feminilidade, em um primeiro momento nos elementos externos - não usa mais joias nem saias, passa a ter um corte de cabelo neutro. “*Eu não suportava mais os comentários*

obscenos sobre as minhas pernas, meus cabelos, minha feminilidade! Apaguei, apaguei, apaguei...”, relata ela à psicanalista. Um tempo depois uma amenorreia se instala.

A Sra. T. diz que na empresa o estresse é considerado um estimulante, sendo recomendado a cada gestor que o provoque. Na organização do trabalho, a sra. T. é incitada pelo seu superior a pressionar sua equipe com metas inatingíveis, as quais deveria chamar de “desafio”. Inclusive lhe foi indicado alguém para a Sra. T. “treinar” esse modelo gerencial. Alguns métodos de gerenciamento são implementados na empresa: “nível verbal elevado e ameaçador, rajadas de perguntas sem possibilidade de resposta, clima de acusação sistemática, saídas falsas, duração prolongada das entrevistas, portas abertas para o resto do escritório” (GRENIER-PREZÉ, 2017, p. 111). Tais direcionamentos contrastavam com o estilo da Sra. T. de autoridade, que no entendimento dela deveria passar pela relação, com cooperação e consideração pelo outro e suas respectivas competências profissionais. Essa sua característica conciliadora fazia com que ela fosse um ponto focal da equipe em momentos de dificuldade, e também responsável pelas mediações difíceis com clientes, as quais precisavam de suas qualidades relacionais de antecipação, mediação e empatia. Apesar desse seu estilo pessoal, a Sra. T. entrou na economia erótica de seus pares homens, aderindo ao cinismo viril. *“Deixei meu sofrimento de lado, e o dos outros também. Apliquei o gerenciamento que me pediam para aplicar. E ao pé da letra”* (GRENIER-PREZÉ, 2017, p.113). Importante adicionar que há alguns anos as ameaças de demissão passaram a ser frequentes na organização que a Sra. T. trabalhava, o que a preocupava por, além da questão identitária do trabalho, precisar do salário para empréstimos e pagar a guarda dos filhos. A Sra. T. passa a não ser mais informada das reuniões, não tem mais um computador próprio (ao contrário dos outros gestores) e tem que trabalhar na mesa de outra pessoa. A hipervigilância e o superinvestimento da qualidade do seu trabalho levam a Sra. T. a trabalhar cada vez mais, sem tempo para almoçar e voltando para casa cada vez mais tarde, tendo o tempo fora do trabalho comprometido, sem vontade de cuidar dos filhos e com medo constante. Todos os finais de semana apresentava dores de cabeça ou de estômago, e pesadelos intrusivos que a faziam acordar suada, levando a Sra. T. a não conseguir mais dormir. Ela não conta nada sobre isso ao marido, levando a uma solidão ainda mais intensa, assim como seu desgaste físico

e mental, que aumentaram sem que percebesse. Ela quer progredir no trabalho e ter mais responsabilidades, e quando não resiste às pressões, chora no banheiro do escritório, pois assumir o cansaço ou esgotamento é inadmissível na empresa.

O episódio de desmaio de sua funcionária foi um momento de inflexão e, juntamente com o atendimento médico e psicológico, a Sra. T. passou a questionar o modelo de trabalho ao qual estava inserida e submetida, assim como os sintomas apresentados.

Análise da vinheta

Grenier- Prezé (2017) faz algumas considerações ao longo do caso, onde considera os efeitos do coletivo e da organização do trabalho, aos quais somaremos a nossa análise. Na situação de Solange, ela coloca que o “grande número de informações a ser memorizada sobre os novos serviços, as últimas promoções, os novos procedimentos acarretam uma tensão psíquica considerável” (GRENIER-PREZÉ, 2017, p.107), já articulando o psiquismo com a organização do trabalho. A autora coloca que o controle dos *supercoaches* - excesso de controle e limitação da mobilização subjetiva própria de cada trabalhador para execução do trabalho - cria um clima persecutório promotor de possibilidades traumáticas, remetendo a um assédio organizacional, segundo Grenier-Prezé (2017), com sobrecarga de trabalho, restrições cognitivas (já que a funcionária apenas deve obedecer a ordens e procedimentos), com conseqüente dessubjetivação do cargo. Com os *supercoaches* podemos ver aspectos relacionais, embora ainda não tenhamos elementos para mostrar a intersubjetividade. Para Grenier-Prezé (2017) a organização do trabalho tem um efeito corporal – que levou à licença médica de Solange - emocional e ético para a funcionária, impedindo seu comportamento mais espontâneo, em uma situação de alienação social, segundo a autora.

A ausência de um espaço de trabalho que lhe proporcionasse uma certa estabilidade, já que não havia mais um lugar atribuído a cada funcionário, exigiu readaptações constantes, em conjunto com os elementos acima mencionados. No

caso de Solange, o relato clínico aborda pouco sobre os colegas, focando mais na organização do trabalho e supervisores, ambos com atuação para a mecanização, e conseqüentemente um “estado de pensamento operatório e da depressão, que foram descritos em psicossomática” (DEJOURS, 2011, p. 230).

É no episódio com a Sra. T. que a intersubjetividade se mostra, diante de uma chefe que teve que se dessexualizar e tentar se adaptar a uma ideologia defensiva, (que será explorada à frente) e uma funcionária – Solange - com sua mobilização subjetiva restrita no ambiente laboral, com situações que nos permitem analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais

O relato da chefe nos proporcionou conhecer a organização do trabalho entre os gestores, que modificou não só as relações entre eles, mas, em nossa leitura, com outros da organização, como Solange (e talvez outros), e potencializou o surgimento de mecanismos de defesa para resistir ao sofrimento. Grenier-Prezé (2017) entende que no coletivo de trabalho no qual a Sra. T. está inserida reina uma ideologia defensiva, estágio além das defesas coletivas, muitas vezes necessárias ao trabalhador para suportar o sofrimento psíquico inerente ao trabalho. Para se proteger diante das ameaças de demissão e do “cinismo viril”, muitas vezes alguns enxergam como a única saída uma operação de negação dos riscos envolvidos no trabalho, pois sem tal negação, seria bastante custoso prosseguir e levar as tarefas a termo. Dejours (2007), fala dessa interação entre o sujeito, o coletivo de trabalho e a organização do trabalho, quando gerentes são mobilizados a exercer um estilo de gestão intimidador, e assim:

[...] vimos que eles participam da estratégia coletiva de defesa ou da ideologia defensiva do cinismo viril. Parece-me que, sob influência das vítimas, o medo de ser também demitido e o sofrimento por ter que cometer atos que se reprova atingem tal intensidade que não há como se furtar ao apelo da defesa coletiva para consentir em colaborar (DEJOURS, 2007, p.120)

Neste cenário, os gerentes passam “de vítima impotente e passiva exposta ao risco, a posição subjetiva é revertida pelas atitudes de provocação e de escárnio

pelas quais se afirma o controle total da situação, com o recurso suplementar de uma *eufemização* coletiva da percepção de risco” (DEJOURS, 2012b, p. 64). Ou seja, diante da impotência, para lutar contra o medo e o sentimento de vulnerabilidade, há uma forma de “recusa coletiva de percepção” (GRENIER-PREZÉ, 2017, p. 105), com uma reversão simbólica, com uma crença de um controle que na verdade não existe.

Para Dejours (2011), o sujeito não chega ao delírio por essa negação da realidade - ou em alguns casos recusa - porque a negação é assumida de forma coletiva, e não individual. Há um jogo contra o pensamento, para que não se pense naquilo que pode ser uma ameaça à coesão psíquica do grupo. Para a psicodinâmica do trabalho, as relações intersubjetivas ocupam um lugar central na construção das estratégias defensivas, ou mesmo as quais nos arriscamos a dizer ofensivas, contra o sofrimento.

Seguindo a psicodinâmica do trabalho, a intersubjetividade se dá mediada pelo real do trabalho. A Sra. T. e seus pares exercem a defesa coletiva através do organograma e da atividade da empresa, com sua hierarquia, com novos procedimentos de trabalho e de estar na empresa (como alocação física dos funcionários, por exemplo), pressionando seus subordinados, ameaçando, ignorando o sofrimento humano envolvido em um modelo de gestão ameaçador, induzido pelo coletivo e pela organização do trabalho. Aqui vemos o trabalho como o mediador entre o inconsciente da Sra. T. e o meio social, a realidade. Na psicodinâmica do trabalho, o inconsciente tem a ação sobre “o real que mobiliza a atividade do trabalho” (DEJOURS, 2011, p.89), sem uma articulação direta entre o sujeito do inconsciente e o campo social, mas sim mediado pelo trabalho.

A Sra. T. aparentemente não teria aderido a esse modelo se não fosse pelos colegas e pela organização do trabalho, o que incluiu os ataques a sua feminilidade e as exclusões que vivenciou no seu coletivo profissional. Na dinâmica da necessidade da participação de todos para a estratégia coletiva de defesa ou ideologia defensiva “prosperarem”, muitas vezes há coerção do grupo, podendo levar à exclusão daqueles que resistem. No caso da Sra. T., em determinado momento seu chefe inclusive oferece uma pessoa para a Sra. T “treinar” como fazer, para que ela aprendesse a ser como eles e aderir à ideologia defensiva. A

passagem da estratégia coletiva de defesa para a ideologia defensiva, quando opera o pensamento de empréstimo se dá:

Quando as situações axiogênicas agravam-se, quando a ameaça começa a progredir – sob o efeito, por exemplo, de um endurecimento dos métodos de gestão ou de uma nova administração no comando da empresa – as defesas podem revelar-se insuficientes. A ameaça de dispensa, por exemplo, cria entre os trabalhadores relações de concorrência com vistas a fugir da ameaça [...]. Sob o império do medo produzido pela intensificação da ameaça, os que hesitam (aqueles que não exibem de forma clara os sinais exteriores de adesão às estratégias de defesa coletiva) tornam-se alvos fáceis, alvos preferenciais (DEJOURS, 2012b, p. 66)

A Sra. T. foi, de certa forma, o alvo a que se refere a citação acima: Ihe foi tirado seu computador de trabalho, não era mais convocada para reuniões, ouvia piadas sobre sua competência e gênero. Ela, por um período, não mostrou os sinais externos necessários, ainda mais sendo a única mulher em um coletivo de homens. Seu estilo mediador – útil à empresa, ao coletivo e à organização do trabalho em situações específicas – não condizia com o modelo adotado pelos demais gestores. Diante das ameaças de demissão na empresa, busca se adequar e passa a adotar, conforme mencionado na citação acima, os sinais exteriores: abole os signos femininos - inclusive para si mesma, com uma amenorreia. Grenier-Prezé (2017) pontua como o encontro do sujeito com a organização do trabalho pode ter efeitos na construção do corpo erótico.

Uma amenorreia se instala. Única mulher em um coletivo de homens, a Sra. T. se dessexualiza. Vemos como a organização do trabalho, por exigir defesas adaptativas, pode alavancar a organização mental do sujeito até em sua construção erótica [...]. A Sra. T. decide entrar em acordo com a economia erótica dos seus colegas homens. (GRENIER-PREZÉ, 2017, p. 112-113)

Dejours (2017) fala sobre mulheres, que para alcançar mais responsabilidades, precisam adotar condutas viris, em uma luta muitas vezes sem êxito, por exigir contrapor sua identidade sexual com sua identidade no campo

social, para se adaptarem às estratégias coletivas de defesa construídas pelos homens. “Dentre aquelas que não se rendem, muitas são levadas a ‘virilizar-se’, não somente de forma superficial, mas também em profundidade, ou seja, ao perderem uma parte de sua feminilidade” (DEJOURS, 2017, p. 88). A amenorreia da Sra. T. nos mostra a validade da citação do autor, e a importância da intersubjetividade no psiquismo humano, nos mostrando o singular plural nas organizações.

Ao analisarmos os demais sintomas da Sra. T, como dores de cabeça e estômago, sem energia para cuidar dos filhos, e o medo constante, “de dia, revê continuamente as cenas críticas sexistas; à noite, tem pesadelos intrusivos que a despertam coberta de suor. Logo não consegue mais dormir. (GRENIER-PREZÉ, 2017, p.112), entendemos que suas questões intrapsíquicas, não se dão de forma isolada do coletivo e da organização do trabalho. Ao ler o relato da Sra. T. a Mari Grenier-Prezé, a questão da intersubjetividade, além das questões singulares da Sra. T., nos parecem relevantes nos seus sintomas psíquicos e somáticos, defesas adaptativas para suportar o sofrimento diante de sua adesão ao modelo dos pares, do conflito entre quem era, sua subjetividade e como precisou se adequar para tentar ser aceita, embora aparentemente a aceitação pelo grupo não tenha ocorrido - por exemplo, era a única gestora sem computador próprio e não era informada sobre reuniões.

Para Dejours, mecanismos como a ideologia defensiva repousam “sobre a desestruturação das ligações de cooperação preexistentes sob o império do medo “ (DEJOURS, 2012b, p. 67). Na clínica do trabalho, o medo seria um propulsor que levaria primeiramente às estratégias coletivas de defesa e posteriormente à ideologia defensiva, caminhando de uma massa organizada para uma formação de uma “massa não organizada” - que é como Dejours entende o estágio para o qual caminha um coletivo em ideologia defensiva. Entendemos que o medo a que se refere Dejours seria aquele propiciado pelo estar na empresa, somado a outros fatores singulares, e mediado pelo trabalho, como o medo da demissão, da exclusão no coletivo de trabalho, da invisibilidade na empresa, medo de não ter o reconhecimento do seu trabalho. Medos relacionados ao trabalho, mas que não se encerram nele, já que para Dejours (2011, 2017), o sujeito é um *continuum*, e suas questões psíquicas não ficam no escritório ao deixá-lo. No relato da autora sobre a

Sra. T., a menção ao aumento das ameaças de demissão aparece logo no início das queixas da executiva. O medo seria um catalisador para uma coesão coletiva contra um inimigo comum, podendo chegar a uma violência intencional contra um alvo exterior ao grupo, ou mesmo alguém do grupo, como um traidor (por exemplo aquele que não adere à ideologia), ou um bode expiatório. Podemos inferir que tanto Solange quanto a Sra. T. ocuparam esta posição, sendo que esta última, além de sofrer a violência, em um outro contexto a exerceu. Segundo Grenier-Prezé (2017), os colegas da Sra. T. conseguiram “suportar esses paradoxos ao aderirem a uma ideologia defensiva profissional baseada no cinismo viril (GRENIER-PREZÉ, 2017, p. 111). Não sabemos se a psicanalista atendeu tais colegas, mas podemos nos questionar se eles também não comportam conflitos consideráveis diante do cenário de ideologia defensiva.

Além das contribuições da psicodinâmica do trabalho, nos parece interessante pensar como os conceitos kaésianos podem colaborar na problematização da lógica disjuntiva no caso da vinheta.

Ao pensar em como a Sra. T. se apresentou à psicanalista, podemos falar sobre formações psíquicas originais que acontecem quando o sujeito se encontra em uma instituição, já que se dão alianças inconscientes específicas a depender da configuração na instituição, que suscita processos psíquicos e contribui para a formação de alguns deles.

Na função de depositária que Kaës (1991) credita às instituições, o autor fala de uma parte do self do sujeito, que pode ser a parte mais primitiva, mais indiferenciada, vulnerável, que se encontra “fora de si mesma”, algo que se dispersa e encontra espaço na instituição, através de uma exteriorização de um espaço interno, provavelmente um componente do inconsciente, algo que o autor coloca como similar à pulsão. Como hipótese, é possível pensar na dinâmica da Sra. T e Solange com essa empresa na qual estavam inseridas. Nas partes mais primitivas que ambas depositaram nessa organização, seja a agressividade da Sra. T, em determinadas situações ao aderir à estratégia coletiva de defesa do grupo, ou a sensação de invisibilidade de ambas, podendo levar a um sentimento de aniquilamento. Além delas, os demais também terão essa dinâmica com a instituição, utilizando como depositária de suas partes mais primitivas e

indiferenciadas, em uma dinâmica que atravessa todos. Não estariam os pares da Sra. T. também depositando suas partes mais primitivas na empresa com sua agressividade? Há elemento (s) do inconsciente que se exterioriza (m), e há a influência do grupo sobre o inconsciente do sujeito. Para Bleger (1984), partes da personalidade do sujeito são depositadas na instituição, e a própria personalidade do sujeito pode ser comprometida nas instituições das quais participa, como pode ser visto no caso da Sra. T, pois “a instituição forma parte da organização subjetiva da personalidade, de tal maneira que em certos setores da personalidade, poder-se-ia dizer, o esquema corporal inclui a instituição ou parte dela, e vice-versa” (BLEGER, 1984, p.55). A Sra. T. não se tornou quem se tornou independentemente dos demais membros do grupo e da instituição, mas sim em intersubjetividade com estes membros, os efeitos de estar naquele grupo, naquela instituição, em determinado contexto. Será que uma amenorreia teria se instalado na Sra. T se ela estivesse em um outro grupo?

No caso da Sra. T. e de Solange, é possível inferir o efeito das alianças inconscientes na formação, quando passam a adotar modelos que as permitiram suportar o sofrimento e se inserir de certa forma no coletivo, e também na exclusão que ambas sentiram vivenciar. A Sra. T. precisa se questionar sobre seu contrato narcísico primário diante do novo grupo - assim como se faz a cada novo grupo de pertença - com o contrato narcísico secundário em dialética com os contratos narcísicos originário e primário. O contrato narcísico secundário, que ocorre nos grupos fora da família, se dá nas relações de continuidade, “de complementaridade e de oposição com os contratos narcísicos originários e primários” (KAËS, 2014, p. 66). Assim, há uma redistribuição dos investimentos, mas:

[...] ele é também uma ocasião de questionamento e de uma retomada mais ou menos conflitual dos assujeitamentos narcísicos às exigências do contexto humano, tais como os dois primeiros contratos definiram os mesmos. Todas as mudanças das relações entre o sujeito e o contexto, toda a pertença ulterior, toda e qualquer nova adesão a um grupo, questiona – põe em cheque – e em alguns casos enseja até processos elaborativos, dos aportes desses contratos. (KAËS, 2014, p.66)

A Sra. T. precisou fazer este movimento ao entrar no grupo das pessoas de sua empresa, com o aspecto conflitual inevitável na intersubjetividade, embora no caso dela de uma forma que podemos considerar mais patológica, que envolveu até efeitos em sua sexualidade. No caso da Sra. T. podemos pensar o contrato narcísico de sua comunidade de trabalho no caso dos elementos ligados a diferença sexual. Em um primeiro momento, o fato da Sra. T. ser a única mulher em um grupo de homens suscitou questões a respeito da diferença de sexos e até podemos pensar nos aspectos homossexuais que circulam no grupo de gestores, com a feminilidade da paciente sendo um ponto de atenção e diferença, e até perturbador, em certa medida, nos demais membros do grupo, seja pelos signos sociais, seja pelo estilo de gestão, o que a levou a negar os símbolos femininos adotados na sociedade na qual estava inserida - não usando mais saias, joias e cabelos que remetessem ao gênero feminino. Kaës (2014) fala que a negação da diferença entre os sexos pode configurar um pacto perverso, como aparentemente nos mostra a situação da Sra. T., que ouvia comentários frequentes sobre sua feminilidade em um ambiente que era a única mulher. Além disso, a gestora se sentiu impelida a aderir ao cinismo viril, no modelo dos demais gestores (exceto em situações específicas).

Podemos pensar, tendo em vista os elementos do relato clínico, sobre o conceito de pacto narcísico, a derivada alienante do contrato narcísico. Para a Sra. T. encontrar seu lugar no grupo, houve uma restrição da sua liberdade de ser mulher e seus próprios valores, em vista de benefícios que um grupo de outros pode obter. A Sra. T. não teve espaço para contestação e teve que aderir a economia erótica e ao cinismo viril de seus pares para estar no grupo. Nas instituições podem ocorrer contratos perversos onde “a ideologia igualitarista que se desenvolveu na cultura do grupo sustenta a aliança de todos contra aqueles que queiram afirmar a sua diferença” (KAËS, 2014, p. 133), no caso a feminilidade da Sra. T., que acabou por moldar seu ego em um dos aspectos mais importantes para o sujeito, a sua sexualidade, tanto nos signos sociais como para si mesma, com a amenorreia, evento provavelmente desconhecido de seus pares. As alianças de base “requerem que cada um de seus parceiros reprima ou rejeite o que ele experimentou como perigoso para si e para a relação com o outro” (KAËS, 2014, p. 61). No caso da Sra. T., ao deixar de lado sua identidade sexual, os custos nos parecem ter sido altíssimos, o que os sintomas tentaram solucionar em sua formação de

compromisso. Nos parece evidente a intersubjetividade que se deu nesse grupo, nos mostrando que o psiquismo não está inerte ao psiquismo alheio e mesmo à elementos como a organização do trabalho. Não estamos negando as questões individuais da Sra. T., ou mesmo as de Solange, mas sim consideramos a importância da dinâmica da subjetividade de cada uma com os demais trabalhadores e também com aspectos da instituição.

Esse movimento relatado pela Sra. T. nos faz pensar em aspectos do isomorfismo que parecia operar prioritariamente nesse grupo, sem permitir um trânsito saudável com o homorfismo. À Sra. T. era permitido “ser ela mesma” quando, e apenas quando, convinha ao grupo, tratando-se de “uma fidelidade afetiva e da restrição de liberdade de pensar impostas ao sujeito em vista de benefícios que outrem (ou de um grupo de outros) pode vir a obter” (KAËS, 2014, p. 72). Ela se viu mobilizada a ser colocada na posição estabelecida pelo grupo e se dessexualizar em prol de um duplo “quase” perfeito com seus pares.

É através das alianças inconscientes que o vínculo e a inclusão ou mesmo efeitos de exclusão no grupo acontecem. No caso de empresas, as crises institucionais – e podemos considerar o episódio com Solange uma forma de crise institucional, já que colocou em risco a vida de um funcionário – mostram os efeitos das dimensões patológicas e alienantes das alianças inconscientes que podem atuar em uma organização. E é no momento de crise que a dimensão patológica aparece de forma que os psicanalistas possam ter hipóteses de quais seriam estas alianças e como conduzir para novas alianças – mais saudáveis e menos alienantes – com capacidade para estruturar a instituição de uma forma menos patológica. E foi a crise entre Solange e a Sra. T. que proporcionou as alianças patológicas virem à tona, como o pacto narcísico.

Ao pensarmos no conceito de alianças inconscientes, fica mais patente a questão do singular e plural nas empresas. No caso do contrato narcísico secundário – que acontece nos grupos fora da família – são normais os questionamentos do sujeito e possíveis oposições aos contratos primários estabelecidos anteriormente, ou seja, as alianças inconscientes estabelecidas no primeiro grupo de pertença, com seus respectivos contratos narcísicos e pactos denegativos que foram necessários ao sujeito para se constituir na sua subjetividade

através da intersubjetividade. A Sra. T e Solange tinham estabelecidos seus contratos narcísicos nos seus grupos primários e secundários, que acabam por ser reacordados ao entrar em um novo grupo. Ao adentrar em um grupo com uma outra dinâmica, houve necessidade de uma reconstrução, com potencial conflitual, pois se constitui uma nova dinâmica intersubjetiva, com outros sujeitos e outros inconscientes. Neste caso específico, entretanto, nos parece uma dimensão mais patológica de vínculo, considerando haver um pacto narcísico que exige um duplo perfeito do sujeito.

Vemos o singular e o plural nos grupos humanos, a Sra. T. tendo sua subjetividade ajustada diante de outros sujeitos, diferente da visão individualizada adotada com frequência nas empresas. Neste grupo, que contempla “um, dois ou mais sujeitos em um conjunto instituído” (KAËS, 2014, p.55), é exigido um novo arranjo psíquico diante de uma condição diferente de intersubjetividade. São estabelecidas novas alianças diante de diferentes inconscientes. Para os conceitos kaësianos há um aspecto conflitual sempre presente atuante nos vínculos, diante dessa dinâmica que exige novas alianças inconscientes. Kaës (2014) fala que quando a intersubjetividade assume a sua função, há um dilema que se impõe ao sujeito: ele pode se identificar ao objeto que o outro investe narcisicamente para uma determinada função e lugar ou recusar pelo fato do sujeito não se ver investido como parte do outro, como um prolongamento, ou ainda aquilo que o outro queria ser. Se pensarmos na situação como um pacto narcísico, é possível aventar a hipótese de uma conflitualidade além da ensejada no contrato narcísico, e passa a uma “atribuição ou citação imóvel e unívoca ou mútua de uma alocação com perfeita coincidência narcísica” (KAËS, 2014, p. 72). No pacto narcísico qualquer deslocamento é repudiado, pois possibilitaria uma abertura na continuidade narcísica. Um conflito que precisou se equalizar através dos sintomas apresentados pela Sra. T.

A Sra. T., nessa dinâmica intersubjetiva busca uma identificação, moldando seu próprio ego pelos aspectos do quais tomou como modelo, ou seja, seus colegas homens. Seu ego buscou tomar as características deles, mesmo que ela não os tenha necessariamente como ideal, já que “o ego às vezes copia a pessoa que não é amada, e outras a que é” (FREUD, 1921/2006, p. 116). Freud (1921/2006) fala

sobre o sujeito moldar seu próprio ego segundo o aspecto daquele que foi tomado como modelo, ou seja, os pares de trabalho, e no caso da Sra. T “em um dos seus mais importantes aspectos, em seu caráter sexual” (FREUD, 1921/2006, p. 118).

Não temos informações sobre outros funcionários específicos da Sra. T., nem de outros eventos similares ao de Solange, mas a situação em específico pode levar a pensar sobre a questão das novas alianças que devem ser acordadas a cada mudança na instituição, e uma nova pessoa na equipe constitui uma mudança. Solange era uma nova funcionária da Sra. T., funcionária esta que estava de licença médica por uma descompensação ginecológica e cirurgia, fatos provavelmente de conhecimento da Sra. T. enquanto chefe. Aqui retomamos a questão da necessidade de novas alianças - algumas conscientes, outras inconscientes - a serem feitas diante de um novo elemento no grupo, pois um novo sujeito, ou uma ausência, exige trabalho psíquico que pode alterar a dinâmica e economia psíquicas dentro da instituição. A Sra. T. com uma amenorreia, diante de uma funcionária que volta de licença médica por uma descompensação ginecológica.

Com a consideração de Kaës (2014) sobre as instituições terem um conjunto de alianças inconscientes, podemos pensar, além das alianças de base, em uma outra aliança alienante: a aliança psicopática, já trazida aqui em análise de vinhetas anteriores, mas aqui com uma dinâmica diferente. No caso da Sra. T. como vítima, os agentes poderiam ser seu chefe e pares, e cúmplices seriam seus pares e outros gestores ou funcionários da empresa, em outros departamentos. Mas nos parece que nesse caso existe potencial para um intercâmbio dinâmico de papéis e atores. Ao pensar o caso de Solange, podemos pensar na Sra. T. também como agente ou cúmplice, além de vítima no outro contexto, o que reforça a pontuação de Kaës sobre o conjunto de alianças inconscientes contratadas nas instituições, em um imbricado de alianças inconscientes superpostas. As alianças psicopáticas são favorecidas em relações hierárquicas, pois são “impostas em partes desiguais aos sujeitos das alianças ligados por uma relação de dependência ou dominação: elas prevalecem na relação adulto-criança, nos contratos perversos, nas relações de poder (desigual)” (KAËS, 2014, p.57).

Analisando essa vinhetas parece que nos foi possível falar sobre as formações originais que Kaës (1991) entende acontecer quando o sujeito se encontra em

grupo. A Sra. T. teria tido o mesmo comportamento em outros modelos de organização e com um grupo diferente de trabalho? Em uma outra configuração, por exemplo, em um grupo composto majoritariamente por mulheres, ou com mais mulheres no grupo, os efeitos teriam sido os mesmos, seja na relação da Sra. T. com Solange, seja com seus pares, seja consigo própria? Em uma organização de trabalho com outro modelo de gestão os sintomas da Sra. T. seriam os mesmos? Uma outra pessoa, mesmo que mulher em um coletivo só de homens, teria a mesma solução de compromisso que a Sra. T?

Se temos como embasamento teórico os conceitos de contrato narcísico e pacto denegativo como alianças inconscientes estruturantes para o vínculo, assim como as outras modalidades de alianças, podemos pensar que o singular e o plural são atuantes nos grupos e instituições. Nas instituições – diferente de grupos terapêuticos – as alianças inconscientes já estão constituídas em uma possível intervenção psicanalítica, e também são constituintes da instituição, com alianças defensivas maximizadas, com “superposições complexas de níveis de organização (social, política, econômica, psíquica...), as alianças infiltram-se no emaranhado desses níveis” (KAËS, 2014, p. 173). No pensamento kaësiano as alianças inconscientes existem como condição do vínculo, assim como o recalque é condição para a civilização para Freud. As alianças inconscientes proporcionam que as relações aconteçam, “seja evitando os conflitos, seja procurando superá-los: nesse último caso, elas seriam então uma das saídas do conflito e nisso elas realizam uma função estruturante no psiquismo” (KAËS, 2014, p. 13). Mas podem adquirir aspectos patológicos, como o pacto narcísico e a aliança psicopática. A dessexualização da Sra. T., a negação do próprio sofrimento e dos outros, o estilo de gestão do “cinismo viril” foram os meios de solução encontrados pela executiva. Assim como temos mecanismos de defesas individuais mais ou menos eficientes e/eficazes, alguns mais, outros menos custosos; há alianças inconscientes mais “saudáveis” e outras mais patológicas. Assim, é importante avaliar o custo e a contrapartida dessas alianças, o que ela deixa de lado para permitir o vínculo, o que se nega para se inserir no grupo e também sobreviver, não apenas no grupo, mas também psiquicamente. Haverá algum custo, mas não tão alto, de forma que se mantenha a “pluralidade irreduzível sem a qual o pensamento não pode formar-se e nem ser transmitido” (KAËS, 2014, p.13).

Ao pensarmos na análise do caso de Solange e da Sra. T., nos parece que Dejours e Kaës trouxeram contribuições para nos permitir analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais. Através dos conceitos da psicodinâmica do trabalho para esta vinheta, entendemos ter sido possível ver a intersubjetividade que acontece entre os trabalhadores através das estratégias coletivas de defesa ou ideologia defensiva, mediadas pela organização do trabalho. Sob a ótica dos conceitos kaësianos, os vínculos entre os sujeitos também trazem alianças inconscientes que se pactuam entre os sujeitos do grupo, todos eles tendo seu inconsciente atuando, através de alianças inconscientes, no grupo e com o próprio inconsciente sendo moldado na intersubjetividade, como as saídas encontradas pela Sra. T.

Solange e a Sra. T. reagiram não apenas a conflitos internos – embora estes também atuem de forma decisiva – mas também ao grupo no qual estavam inseridas, atravessados pela instituição e organização do trabalho, o que nos mostra a problemática da ficção do grupo ou do indivíduo, e a importância da problematização do olhar das lógicas disjuntivas para pares antitéticos, como o sujeito e o coletivo aqui abordados.

Ao olhar a situação de Solange e da Sra. T., se adotado um olhar individualizante, como frequentemente é visto nas organizações, deixa-se não só de olhar para a real origem do sofrimento psíquico laboral, e suas consequências, como não proporciona a adoção de medidas para impedir que o sujeito chegue ao limite muitas vezes de sua própria vida, como no caso de Solange. Além da subjetividade de cada uma das personagens, a intersubjetividade – e não apenas entre elas – e a mediação do trabalho são elementos essenciais para entender melhor a situação.

Entendemos que a visão antinômica sujeito e coletivo como pares antitéticos pode embaçar a visão para análise, assim como impedir a adoção de estratégias clínicas ou intervenções com maior eficácia para a redução do sofrimento psíquico nas empresas, ou mesmo em outros tipos de organização.

Ao analisarmos as vinhetas acima, entendemos que foi possível demonstrar a articulação sujeito-coletivo, não apenas pelos casos apresentados, mas pelo suporte teórico que foi utilizado para justificar que uma visão compartimentalizada não nos parece refletir a etiologia dos problemas apresentados. Não temos a pretensão de trazer tal etiologia, mas sim problematizar a visão sujeito-coletivo como dicotomias - no sentido de uma divisão lógica do Humano em dois conceitos antagônicos, quando na verdade entendemos a influência que um exerce no outro e vice-versa.

Entendemos que nas três vinhetas apresentadas – a da Sra. V.B.; do comitê sucessório e da Sra. T e Solange – foi possível problematizar a visão da lógica disjuntiva, através de alguns conceitos da psicanálise de grupos kaësianas e da psicodinâmica do trabalho, de forma complementar e não necessariamente dialógica.

Na psicodinâmica do trabalho a centralidade do trabalho é algo capital, e nas três vinhetas entendemos ter mostrado como o trabalho atravessou toda intermediação entre os inconscientes dos envolvidos e o meio social onde estavam inseridos. Conceitos como estratégia coletiva de defesa, ideologia defensiva, reconhecimento e o triângulo da psicodinâmica do trabalho colaboraram para a nossa análise. Da parte da teoria psicanalítica de grupos kaësianas, a visão dos efeitos dos espaços psíquicos comuns e partilhados, somados aos conceitos de intermediário, alianças inconscientes e funções fóricas nos permitiram mostrar um sujeito além de um intrapsíquico inerte aos demais objetos, mas sim em trama, produzindo efeitos nos sujeitos envolvidos. Cada uma com seus paradigmas – psicanálise de grupos e psicodinâmica do trabalho - mas que entendemos contribuir para problematizar a visão da lógica disjuntiva sujeito-coletivo.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe o social sem o individual e nem o indivíduo fora da sociedade. As organizações, nos seus vários formatos, são construções sociais que ganham forma e sentido de acordo com cada época. As organizações, vistas no cenário atual, podem ser tratadas de diferentes maneiras e perspectivas; também elas são complexas e não existem num vázio social; são retratos da sociedade em que foram gestadas e onde se inserem. São sistemas artificiais, com estatuto jurídico; são sistemas instáveis e fazem parte de um meio ambiente, que as influencia e é por elas influenciado; são sistemas que congregam recursos diversos; são sistemas simbólicos, criadores de signos e significações; são sistemas culturais à medida que desenvolvem normas, destilam valores, interpretam o mundo e constroem verdades; são também sistemas imaginários, que mobilizam os fantasmas, as fantasias, os desejos, as ilusões e as crenças dos indivíduos e grupos (FREITAS, 2005, p.6)

As empresas têm ocupado um espaço cada vez mais expressivo na cultura contemporânea, tendo em seus quadros um número relevante de pessoas diante do prazer e também sofrimento que o trabalho proporciona. Em qualquer organização, qualquer sujeito estará diante de um ambiente complexo, que comporta diferentes grupos, com o sujeito transitando entre eles, todos atravessados pelos elementos da organização – como, por exemplo, um organograma ou uma técnica de trabalho, e até mesmo a própria empresa como objeto fantasmado - que, mesmo que criados pelas pessoas, passam a apresentar certa impessoalidade. Considerando isso e o que discorreremos ao longo deste trabalho, entendemos que “o universo das organizações vem se tornando cada vez mais complexo e que, infelizmente, a forma de refletir sobre elas não está seguindo o mesmo curso” (BERGAMINI; CODA, 1996, p. 14). A autora dessa dissertação, vivenciou o “mundo corporativo” em quase vinte anos de atuação, com a oportunidade de acompanhar este mundo se tornando mais complexo, mas com visões dos componentes muitas vezes compartimentalizadas. Também é interessante a reduzida presença da psicanálise neste ambiente, apesar de todo conhecimento da disciplina sobre o ser humano. Para Dejours:

O liberalismo radical hoje triunfante tende a ignorar a dimensão subjetiva dos comportamentos humanos abordada pela psicanálise, em proveito da referência ao *homo economicus*, modelo de homem

cujas condutas relevam, em última instância, as forças da racionalidade econômica e dos interesses estratégicos, ou seja, da racionalidade instrumental” (DEJOURS, 2011, p. 217)

O ponto é - como o próprio autor pontua em outro momento de sua obra e citamos neste trabalho - que a racionalidade técnica das empresas entra em descompasso com a subjetividade dos humanos que as compõem. Mas, dentro das organizações, um não existe sem o outro, e nos parece importante equacionar o tema, sem pretender reduzi-los a uma homogeneidade artificial.

Ao pensar nas empresas na contemporaneidade, podemos ver o individualismo cada vez mais presente (FREITAS, 1997; KAËS,1991; ENRIQUEZ,2014; MORGAN, 1996; UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN,2011), ainda que um “individualismo em grupo”, como nomeia Freitas (1997), já que todo trabalho em uma organização acontece no coletivo, de alguma forma. E neste ambiente que incentiva o individualismo, há a tendência a considerar a solução do sofrimento do sujeito como algo apenas intrapsíquico. Como psicanalistas sabemos que o sofrimento e o desejo são da ordem do sujeito, mas buscamos, conforme sugerido por diversos autores aqui abordados, a questão do atravessamento de fatores que podem exercer influência no sofrimento, e também no prazer, considerando um ambiente com presença de tantos elementos em trama. Ainda que ao longo dos tempos tenha aumentado o olhar sobre o atravessamento de fatores que podem contribuir para o sofrimento e patologias que ocorrem em uma organização, a tendência à individualização das questões psíquicas tendem a dominar o ambiente corporativo (FREITAS, 1997, MOTTA,1999; UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011). Mesmo ao considerar elementos que falam deste atravessamento, podemos ver conceitos sendo pervertidos, como, por exemplo, o do reconhecimento: a prática do “funcionário do mês”, entre outras similares (melhor funcionário da área, por exemplo), parece um bom exemplo para entendermos como o conceito pode ser deturpado, pelo menos com o conceito de reconhecimento que nos baseamos neste trabalho.

Por outro lado, enquanto há, o que nos parece, uma excessiva individualização, muitos dos autores que a mencionam, também falam das tentativas de massificação dos sujeitos que as empresas são propensas a incentivar

(FREITAS, 1997; KAËS,1991; ENRIQUEZ,2014; MORGAN, 1996; UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN, 2011). Godoi (2005), fala de uma “ausência do tema da alteridade entre os estudos organizacionais [...]”. Tomar a alteridade como centro significa o abandono das categorizações encobridoras das diferenças” (GODOI, 2005, p. 21). Ou seja, a nossa leitura é que a autora entende a predominância de um olhar para um coletivo pasteurizado, sem considerar a influência da singularidade. Entendemos que ao abandonar categorizações encobridoras das diferenças, é possível considerar o singular no plural, e vice-versa. Godoi (2005) entende que as análises organizacionais focam mais na relação “eu e isto”, quando a alteridade presente na intersubjetividade fala de um “entre”, “como um nível de análise privilegiado não reconhecido pelas teorias que tratam dos ambientes organizacionais” (GODOI, 2005, p. 21). Há ainda o alerta de Kets de Vries e Miller (2007), sobre intervenções em empresas que focam nos sistemas de forma isolada, sem atentar para a complexidade humana que compõe a organização como um todo. Para os autores, há um excessivo olhar no manifesto, sem considerar outras forças de influência nas organizações. Ele menciona, como exemplos de tentativa de melhorias, ações como alterações em sistemas de informação, introdução de uma nova estratégia de marketing ou ainda um novo programa de qualidade de vida no trabalho, como tentativas restritas a um foco que não abarca toda a complexidade do mundo organizacional.

Tais considerações, somadas à experiência da autora desta dissertação, nos mobilizou problematizar o que entendemos por lógica disjuntiva, que trabalha o sujeito e o coletivo como antinomias, como um par antitético. Ao pensar no ambiente das organizações, compartilhamos da colocação de Dejours (2011) sobre os três universos que se articulam no ambiente de trabalho: um subjetivo – que concerne ao sujeito; um outro objetivo – por exemplo a organização do trabalho, e como terceiro um universo social – o qual contempla a intersubjetividade. A articulação dos elementos envolvidos, conforme proposto por Dejours, nos ofereceu uma das bases para nossa pesquisa, ao invés da compartimentalização muitas vezes vista, a qual coloca sob uma perspectiva de causa e efeito a leitura do sofrimento psíquico nesses ambientes. Essa linha nos parece cara para que se busquem caminhos efetivos na redução do sofrimento psíquico dentro das empresas e organizações, mais do que a pretensa eficiência conveniente que se dá focando apenas um

elemento – o indivíduo, o grupo ou a organização do trabalho, por exemplo – mas sem a eficácia pretendida.

Entendemos assim que diante de uma visão disjuntiva sujeito-coletivo, traduzidas em uma ficção do indivíduo versus uma ficção do grupo, poderíamos problematizar tal lógica disjuntiva, de elementos que entendemos se ligar, ainda que se mantenham separados, e assim, para atender o problema de pesquisa, colocamos como objetivo desta dissertação analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Instituições contemplam formações e processos heterogêneos, em lógicas diferentes. Além do singular e plural nos grupos humanos, há elementos alheios ao objeto de estudo da psicanálise, mas que entendemos influenciar a subjetividade e a intersubjetividade. Para isso, nos pareceu relevante a busca de autores que contemplassem tal heterogeneidade, tanto entre os sujeitos, quando de elementos peculiares às empresas definidas como nosso objeto, para assim buscarmos o embasamento para problematizar a lógica disjuntiva, conforme problemáticas apresentadas no nosso primeiro capítulo.

Dentro da psicanálise, ao entendemos as empresas como sistemas plurais e com sujeitos em intersubjetividade, com a presença de elementos heterogêneos, nos baseamos nas considerações de Fernandez (2006) sobre o conceito de intermediário de Kaës como um caminho promissor no estudo do campo grupal e superação de lógicas disjuntivas. A autora se refere ao conceito de intermediário de Kaës como um desenvolvimento teórico que “se refere ao descontínuo, mas a um tipo de descontinuidade baseada nos conflitos que se dão em um campo de forças de oposição. Trata-se então de articular, de diferentes formas, os elementos em conflito” (FERNANDEZ, 2006, p. 54). Assumimos, perante tal argumento, as teorias psicanalíticas de grupo kaësianas como um caminho que nos possibilitaria analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Seguindo nossa proposta descrita no método desta dissertação, sobre os limites de cada disciplina para o estudo de um objeto, identificamos a psicodinâmica

do trabalho como uma disciplina oportuna para o nosso objetivo geral. Entendemos que a psicodinâmica do trabalho contribui por ter como objeto de pesquisas as empresas, conforme definimos para a nossa pesquisa, o que não temos em Kaës. Além de nos proporcionar conceitos diretamente ligados ao nosso objeto, Dejours destaca a importância da articulação do sujeito, coletivo e o real (trabalho), como trouxemos acima ainda neste capítulo, e considera o trabalho o “mediador privilegiado entre o inconsciente e a sociedade” (UCHIDA; SZNELWAR; LANCMAN. 2011, p. 49), nos mostrando um caminho de articulação entre os elementos relevantes ao nosso objetivo. Embora Dejours, apesar de psicanalista, ter criado uma nova disciplina – a psicodinâmica do trabalho – optamos por um atravessamento disciplinar, conforme explicado na Introdução, e nos baseando em Fernandez (2006), que fala sobre um intercâmbio de disciplinas local (e não global) para o estudo no campo grupal, e menciona o atravessamento disciplinar como um convite para sairmos de um referencialismo dogmático. A psicodinâmica do trabalho se encaixa nesta proposta por ter uma base psicanalítica, principalmente ao compartilhar de sua visão de homem, em uma “antropologia psicanalítica” (Sznelwar et al, 2015, p.94). Freitas (2005), pesquisadora que se utiliza da psicanálise para estudos organizacionais, fala sobre a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade como “caminhos que diminuem narcisismos teóricos e possibilitam uma melhor compreensão do homem e de suas criações complexas, constantes, ambíguas, ambivalentes, contraditórias e incertas” (FREITAS, 2005, p. 5).

Entendemos que para o nosso objetivo, dentro do recorte possível para uma dissertação de mestrado, René Kaës e Dejours – cada um com seus paradigmas e epistemologias, sem a pretensão de um diálogo entre as duas – poderiam contribuir com nosso objetivo de analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Ao iniciarmos, fizemos um breve histórico de autores que utilizaram a psicanálise em empresas, incluindo aqueles que se utilizaram de elementos psicanalíticos, mesmo com algumas lacunas, como Elton Mayo, que utilizou elementos da clínica psicanalítica, mas sem considerar seu principal elemento, o inconsciente e conflitos inerentes a ele. Também detalhamos um dos estudos psicanalíticos em empresas tido como seminal, o de Elliot Jaques, abrindo caminhos

para a utilização da teoria psicanalítica em organizações empresariais. Inclusive, ao longo da pesquisa, nos foi possível identificar a revisão, por Jaques (1995), de seus próprios achados iniciais. O diálogo entre ele e Amado (1995), com posteriores considerações de Fernando Motta (1999), nos mostraram pontos importantes para a nossa problemática. Motta fala das empresas como “sistemas construídos, vividos e administrados por pessoas com suas próprias capacidades e seu inconsciente” (Motta, 1999, p. 9), e complementamos: inconsciente que não é deixado do lado de fora da empresa durante a jornada de trabalho. Assim, confirmamos nosso entendimento, corroborado por diversos autores (MOTTA, 1999; FREITAS, 1997; AMADO, 1995) sobre a potência da utilização da psicanálise em empresas, mesmo que, assim como qualquer teoria, não encerre o entendimento deste ambiente, mas com potencial ao nosso objetivo proposto.

Em vista a atender o nosso primeiro objetivo específico, utilizamos o segundo capítulo, para levantar e identificar em René Kaës questões que, mesmo não diretamente voltadas a empresas, permitissem uma aproximação ao objeto de estudo e objetivo geral, respeitando a ideia original do autor. Embora o trabalho de René Kaës se dê nas instituições de saúde, nos foi possível - através do nosso método de leitura próxima e desconstrutiva - transpor alguns dos desenvolvimentos do autor para o nosso objeto nessa dissertação, que são as empresas que visam ao lucro através de atividades comerciais e industriais, por exemplo

Através dos principais conceitos kaésianos, buscamos mostrar a articulação entre elementos descontínuos e heterogêneos. O conceito de intermediário em Kaës nos proporcionou melhor compreensão dos espaços psíquicos comuns e partilhados, que ligam ao mesmo tempo que mantém os elementos separados, e possibilitam “articular diferenças entre elementos e, notadamente, entre elementos que estão em conflito ou tensão, uns em relação aos outros” (KAËS, 2005, p.14). Com os conceitos de alianças inconscientes e funções fóricas abordados no capítulo, Kaës nos ajudou a ir além da visão de sujeito e grupo como antinomias, como lógicas disjuntivas, por nos mostrar, psicanaliticamente, como se dá a ligação entre os sujeitos em espaços comuns e partilhados, ainda que não ocorra a fusão entre os sujeitos. Tais conceitos nos possibilitaram ver o que há de singular no plural que acontece nos grupos, assim como o plural no singular.

Mas a instituição, mais do que um grupo, ou um conjunto de grupos, é um local de uma realidade psíquica específica, e que comporta outras dimensões, nos levando a explorar os estudos de Kaës sobre a realidade psíquica e o sofrimento específicos nas instituições, os quais nos ajudaram em nosso objetivo ao trazer peculiaridades institucionais na dinâmica do sujeito e do grupo com o objeto pulsional fantasmado que é a instituição, como o duplo apoio psíquico que as instituições proporcionam, as mudanças institucionais, a heterogeneidade específica das instituições e o singular plural que elas comportam.

Após as contribuições kaësianas, desenvolvemos um capítulo dedicado à psicodinâmica do trabalho, em vista a atender o segundo objetivo específico e nos levar ao atendimento do objetivo geral. O referido capítulo se mostrou frutífero para nos ajudar a analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais. A PDT contribuiu ao considerar o trabalho como um mediador entre o sujeito e o coletivo, que nos permitiu apresentar o entendimento da psicodinâmica do trabalho além do intrapsíquico, do sujeito de forma individual ou até mesmo além da intersubjetividade, que na PDT passa sempre pelo trabalho. Embora sem a pretensão de esgotar a teoria da disciplina, foi possível pinçar conceitos em vista a atender nossa problemática. Através das estratégias coletivas de defesa, do reconhecimento para Dejours e o triângulo da psicodinâmica do trabalho, foi possível ver o sujeito além do individual e porque o olhar disjuntivo não alcança os elementos necessários para uma leitura e diagnóstico que leve a uma abordagem clínica que mitigue o sofrimento nas empresas. Considerar o sujeito apartado do coletivo, ou sem considerar o trabalho como um mediador entre o inconsciente e o meio social, frente à explicação que tais conceitos nos proporcionaram, não condiz com o melhor caminho, em nossa leitura, para entender a dinâmica psíquica nas organizações.

Assim, acreditamos que, mesmo sem esgotar as teorias dos autores, foi possível levantar conceitos – como, por exemplo, alianças inconscientes, funções fóricas, estratégia coletiva de defesa e reconhecimento – e também elementos específicos das organizações, que nos permitiram problematizar a visão de sujeito-coletivo, e entender a articulação entre eles, em um olhar e entendimento que vão

além de uma visão que considera de um lado a ficção de indivíduo e do outro a ficção do grupo, como se fossem antinomias encerradas em si próprias.

Com os conceitos teóricos em vista ao nosso objetivo e contemplados nos objetivos específicos, no quarto capítulo optamos pelo trabalho com casos clínicos obtidos na literatura. Aqui objetivamos, a partir dos conceitos identificados nos capítulos dois e três, mostrar como é possível pensar em um outro registro ao invés da lógica disjuntiva sujeito-coletivo. Através das vinhetas, buscamos tangibilizar a articulação dos elementos além de uma lógica disjuntiva, em situações reais em empresas conforme as definidas para a nossa pesquisa, e assim, com casos clínicos, mostrar como nas organizações o psiquismo opera em um emaranhado de elementos que se retroalimentam, contribuindo tanto os fatores singulares dos envolvidos, quanto a sua dinâmica grupal e outros elementos da empresa, como a organização do trabalho, por exemplo. Os conceitos kaësianos e dejourianos, sem a pretensão de uma ponte entre eles ou que dialoguem entre si, cada um a seu modo, nos mostraram o potencial de alguns conceitos para a busca de uma superação da lógica disjuntiva sujeito-coletivo.

No caso da Sra. V.B. foi possível identificar tanto o peso de suas questões singulares quanto aquelas referentes ao grupo e à organização do trabalho para o desfecho do caso. Enquanto havia reconhecimento, no conceito dejouriano, foi possível a ela operar suas características psicológicas dentro de um espectro saudável, tanto na empresa quando em sua vida fora dela, que Dejours (2011) entende como um *continuum*. Ao haver mudanças no coletivo de trabalho, como um novo chefe e represálias deliberadas em vista a sua descompensação psíquica, conforme relator do caso, uma nova dinâmica operou. Do ponto de vista dejouriano, podemos dizer que a ausência do reconhecimento desenvolveu um contexto propício à alienação social da Sra. V.B., ao apartar um dos vértices do triângulo da psicodinâmica do trabalho, no caso, o reconhecimento (ou seja, o outro), ficando o sujeito em uma relação com o real sem ser reconhecido pelo outro em sua relação com o trabalho, o levando à solidão. Para Dejours (2011) trata-se de uma situação insustentável ao longo do tempo, e que uma patologia neste cenário é inevitável, caminhando a uma depressão, ou mesmo com possibilidade de ser confundido como um caso de alienação mental, se no diagnóstico não se considerar os

elementos além do intrapsíquico, nos mostrando a importância de um olhar além da ficção do indivíduo. Para a PDT, isto não se dá apenas pelo sujeito, mas na intermediação do seu inconsciente com o meio social através do trabalho, rompendo com uma visão disjuntiva sujeito-coletivo. Todos têm sua participação, de forma dinâmica, no cenário. A singularidade da Sra. V. B. é ter levado a sua vida a termo, por suas características singulares, como sua rigidez considerada patológica, enquanto talvez outros sujeitos teriam um outro desfecho (e podemos nos questionar se não havia na empresa outros sujeitos em intenso sofrimento em uma organização com as características relatadas na vinheta, como a ausência de solidariedade e a “convivência estratégica”, por exemplo). Reforçamos o efeito dos demais elementos, como destacado por Dejours (2017) e na nossa análise da vinheta. A Sra. V.B. tinha uma rigidez considerada patológica, mas que permitiu uma mobilização subjetiva por anos em seu trabalho e vida pessoal que lhe proporcionou seu fortalecimento e vivência com um certo equilíbrio entre prazer e sofrimento. Mas vale lembrar que outros sujeitos não teriam o mesmo desfecho do caso, ou seja, há o singular, e há o plural. Mas o fato da Sra. V.B. ter uma vida fora do trabalho sem os percalços que veio a encontrar em uma nova configuração no trabalho mostra que o singular não se dá sem o plural, já que até o momento que a executiva se submetia ao lugar designado, seu singular foi usado como potência, ao passo que diante dos fatos na organização do trabalho relatadas na vinheta, a potência foi encaminhando para uma falha.

Os conceitos kaësianos também proporcionaram analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais. Ao não atender mais o lugar que lhe fora designado no pacto narcísico, e assim romper com a continuidade do grupo, um novo arranjo se deu, em uma interação do seu psiquismo singular diante de elementos do grupo na empresa. A aliança psicopática aventada, no emaranhado de alianças inconscientes superpostas em uma organização, também nos ajudou a ver a ligação que acontece entre dois ou mais espaços descontínuos, entre um e o outro, no espaço psíquico de passagem entre o sujeito e os demais no espaço comum e partilhado. A mudança de chefe também exigiu a reconstrução de novas alianças inconscientes, assim como a ausência do anterior, e seu desligamento pulsional, o que pode trazer intensas manifestações violentas. O papel de regulação endopsíquica proporcionado

pela instituição - com representações comuns e matrizes identificadoras, integração de partes não integradas, objetos de pensamento - também mostrou o sujeito e seu inconsciente além do intrapsíquico, o “sujeito da instituição”, como nomeia Kaës (1991). Ou seja, entendemos que com a análise do caso da Sra. V.B. nos foi possível superar tanto a ficção do indivíduo, como se este fosse a única unidade possível de observação e possível intervenção, quanto a ficção do grupo, que não consideraria as singularidades do sujeito que articulam no conjunto.

Na vinheta do comitê sucessório, foi apresentada as singularidades de cada componente do grupo sob a intervenção de Anzieu (1993), evidenciando o singular plural da situação, rica por ter um grupo sob intervenção. Foi possível ver como o psiquismo de cada um dos membros do comitê influenciou o grupo e foi influenciado por cada um e por todos na nova situação que se encontraram na empresa, que mostrou o rearranjo necessário nas alianças inconscientes diante de uma mudança, ainda que com os mesmos atores, mas diante de uma ausência importante, a do fundador da empresa, em torno do qual orbitava a fantasmática que regia as pessoas na empresa de metalurgia, ausência que exigiu a reorganização do espaço psíquico comum e partilhado. As culpas, desejos e ressentimentos individuais mostraram sua potência sobre o grupo, criando uma nova realidade psíquica compartilhada entre todos. A função fórica de Jean-Denis nos mostrou a potência do conceito para entendermos a articulação do grupo, que precisou deslocar suas questões individuais ao filho do fundador, que por sua vez assumiu este papel diante de sua hostilidade com o próprio pai, com os colegas e com seu ressentimento ao ser preterido mais de uma vez. Os rapazes, em sua versão revisitada de Totem e Tabu, tiveram o trabalho como o mediador entre o inconsciente de cada um deles - suas questões mais entranhadas perante o cenário, propício a ativar inclusive questões primitivas – e o coletivo de trabalho. Foi interessante o caso de Xavier, que mesmo diante de elementos objetivos do trabalho, manteve suas contendas com Jean-Denis, trazendo a intermediação do seu inconsciente com o meio social através da atividade laboral. Bernard desistir da posição após a intervenção também reforça o singular no plural, para não correremos o risco de seguir a ficção do grupo.

A vinheta do comitê sucessório contribuiu ao nosso objetivo ao mostrar o atendimento de um grupo pelo mesmo profissional, e assim evidenciar as questões

singulares no plural e vice-versa, dentro de uma empresa e envolvendo a situação de trabalho, evidenciando a necessidade de problematizarmos a lógica disjuntiva sujeito-coletivo nas empresas. É um cenário que se tivesse sido adotada uma abordagem norteada pela ficção do indivíduo – através de uma clínica individual isolada, por exemplo – ou pela ficção do grupo – com uma intervenção sem considerar a singularidade de cada um dos membros do grupo, provavelmente não teria sido possível um diagnóstico que permitisse tirar os membros do nó que se encontravam, como fez Anzieu (1993). Talvez uma abordagem que considerasse a psicodinâmica do trabalho contribuiria para avaliar outros elementos, como, por exemplo, os riscos de substituir um por quatro em uma situação como a dada, ou seja, um olhar sobre as estruturas organizacionais, sobre o real.

O caso da Sra. T. e Solange nos mostrou a riqueza de uma chefe e sua funcionária serem atendidas pela mesma psicanalista, nos mostrando a extensão dos efeitos do plural no singular: os efeitos da ideologia defensiva entre os pares da Sra.T. surtiu em Solange, fora do grupo em questão. Também foi possível identificar a intersubjetividade, além dos aspectos relacionais, que há em uma estratégia coletiva de defesa (ou ideologia defensiva, como entendido no caso), já que até questões particulares da Sra. T. , como sua amenorreia, e assim sua sexualidade e construção do corpo erótico foram afetadas, mostrando, como nos disse Freud (1930 /2006), como o trabalho é capaz de mobilizar uma expressiva quantidade de componentes libidinais – narcísicos, agressivos e eróticos – para o trabalho e os relacionamentos a ele vinculados. Importantíssimo nesta vinheta foi poder observar que muitas vezes não há “mocinhos e bandidos”, sem matizes, em uma organização, já que ao olhar o caso de Solange isoladamente, a Sra. T. seria vista apenas em seu papel de agressora, quando em outro contexto era uma vítima, utilizando aqui os termos de Pinel (2001) para os atores em uma aliança psicopática, conceito essencial nesta vinheta para nos mostrar como os vínculos através das alianças inconscientes são dinâmicos a depender do grupo que compartilha a realidade psíquica, a qual contém componentes de cada um dos sujeitos, sujeitos do grupo nos sujeitos e do próprio grupo, que não se encerra em uma soma, mas sempre em um algo a mais além da soma das partes.

Assim, através da Sra. V.B., Jean-Denis, Jean-Albert, Robert, Xavier, Bernard, Solange e a Sra. T., com as preciosas contribuições de Dejours (2017), Anzieu (1993) e Grenier-Prezé (2017), nos foi possível somar as nossas considerações e leitura dos casos, baseados na psicodinâmica do trabalho e teorias psicanalíticas de grupo da escola francesa, para analisar conceitos capazes de superar a lógica disjuntiva sujeito-coletivo na leitura de fenômenos psíquicos em contextos empresariais.

Entendemos a importância dessa visão para uma busca de intervenções similares a que tivemos com Anzieu (1993), que embora feita há tantos anos, ainda nos questionamos o quanto as empresas estão abertas a esta visão e um olhar sobre aspectos incômodos e inconvenientes, como uma intervenção como esta ou sob a metodologia da psicodinâmica do trabalho pode ensejar, por mais que possa parecer mais cômodo, e aparentemente mais eficiente, um olhar de forma compartimentalizada dos componentes do ambiente corporativo, que inclui indivíduos, grupos e elementos técnicos para a execução da tarefa primária e objetivo principal das organizações aqui consideradas – o lucro. No momento dessa escrita, esta autora tem visto uma grande quantidade de anúncios sobre “saúde mental nas empresas”. Em uma provável evolução do fenômeno (no sentido hiperbólico da palavra) dos *coaches*, empresas passam a entender a importância da saúde mental conduzida por profissionais da saúde. Em reunião com o presidente de uma das maiores empresas do mundo, essa autora ouviu o orgulho ao discorrer sobre subsídio à terapia individual e aplicativos de meditação, ao que nos questionamos como tais propostas solucionariam algum dos casos trazidos no capítulo anterior, embora possam trazer sim algum benefício. Como pontuado por Jaques (1995) e Morgan (1996) e outros autores, as empresas ainda parecem recorrer muitas vezes aos modismos; ou panaceias, como nomeiam Ket de Vries e Miller (2007), ou soluções adaptativas - e não no melhor sentido da palavra - como nos alerta Fernandes (1994).

Neste cenário, nos parece importante o esclarecimento de como os pares considerados antitéticos estão mais ligados do que separados, e que, apesar dos quase trinta anos da psicodinâmica do trabalho, há de nossa parte uma percepção que ainda há espaço para sua aplicação ser muito mais presente no ambiente

corporativo, com a sua articulação sujeito-coletivo-real, assim como técnicas psicanalíticas de grupo, embasadas teoricamente e contemplando o universo complexo das organizações e seus elementos de composição, além dos sujeitos e grupos. Mas, como colocado acima ainda neste capítulo, “o liberalismo radical hoje triunfante tende a ignorar a dimensão subjetiva dos comportamentos humanos abordada pela psicanálise, em proveito da referência ao *homo economicus* (DEJOURS, 2011, p.217). Parece que o incômodo em assumir a ferida narcísica trazida por Freud com a descoberta do inconsciente, e de nossa racionalidade não tão central, ainda não cicatrizou.

Dito isto, vale destacar que não entendemos as empresas como os agentes princeps da visão compartimentalizada que nos parece guiar muitas intervenções corporativas, como alguns exemplos de abordagens apresentados por pesquisadores e consultores, como Eugene Enriquez (2014) e Ket de Vries e Miller (2007). Mas enquanto inseridas na cultura, propagam a ficção do grupo e a ficção do indivíduo. Também, diante de recrudescimento de polarizações (ou seria apenas que nos foi possível enxergar melhor o fenômeno na contemporaneidade?), não entendemos as empresas privadas como “puros agentes de violência psíquica”. Primeiro, pelo caráter antropomórfico de tal afirmação, e que entendemos que nossa análise colaborou para um melhor entendimento dos elementos que atuam dentro das organizações. Segundo, porque o trabalhar em organizações pode ser fonte de prazer e emancipação do sujeito. É nas empresas e instituições, públicas e privadas, no agrupamento humano sob instituições e suas regras, que há desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento de bens e serviços a sociedade e conveniência proporcionados por este tipo de instituição em nosso sistema econômico. Há também os benefícios imateriais, tais como inserção social, aspectos identitários, aprendizados, solidariedade (esta autora viu tanto os efeitos positivos de sua presença como os negativos da ausência de solidariedade), sublimação, implicação e comprometimento com algo, além dos ganhos pecuniários. Empresas não tem vontade própria. Por mais que grandes empresas e seus procedimentos, organização do trabalho, entre outros alcancem uma impessoalidade, “as organizações são espaços e construção do Homem” (FREITAS, 2005, p. 5). Elas são constituídas e dirigidas por pessoas, com seus conflitos internos, ambivalências, desejos, recalques, negações e recusas, todos estes influenciados pela

intersubjetividade e pelos elementos a-subjetivos e vice-versa, em articulação. “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” (ENRIQUEZ apud FREITAS, 2005, p. 5).

É verdade, como coloca Dejours (2012b), que há pessoas que empregam seu zelo e inteligência em organizações que se mostram prejudiciais para a condição humana. Mas, como ele mesmo diz, “se o trabalho é assim capaz de produzir o pior, e disso estamos certos, pode também produzir o melhor” (DEJOURS, 2012b, p. 208).

Desta forma, esperamos que este trabalho contribua para que seja possível aos sujeitos terem as condições mínimas para a produção deste melhor, dentro das possibilidades da realidade. E entendemos que um olhar menos compartimentalizado dos componentes do ambiente complexo das empresas abra possibilidades para intervenções que considerem a articulação sujeito – coletivo – objetivo, assim como a metodologia da psicodinâmica do trabalho, mas com novas alternativas, como somar as contribuições desenvolvidas pela psicanálise de grupos ao longo dos anos também neste ambiente, além das instituições de saúde.

REFERÊNCIAS

AMADO,G. **Why psychoanalytical knowledge help us understand organizations: a discussion with Elliot Jaques**, IN: Human Relations, Tavistock Institute, Londres, V. 48, n.4, p.351-357, 1995

AMADO, G. **Os Processos Psíquicos nos Grupos de Trabalho: para além de Bion e Pichon-Riviére** In: Caderno de Psicologia Social e do Trabalho, São Paulo, v17, n. spe. 1, p. 97-110, 2013

ANZIEU, D. **O Grupo e o Inconsciente**, São Paulo, Casa do Psicólogo, 1993

BALINT,M. **A Falha Básica**, São Paulo, Zagodoni Editora, 2014

BENDASSOLI, P.F. Prefácio – O mal estar na sociedade de gestão e a tentativa de gestão do mal-estar IN: GAULEJAC,V. **Gestão como Doença Social**, São Paulo, Editora Ideias e Letras, 2007

BERGAMINI, C.W.; CODA,R. Prefácio à Edição Brasileira IN: MORGAN, G. **Imagens da Organização**, São Paulo, Editora Atlas, 1996

BLEGER,J. Psicoanálises del encuadre psicoanalítico. IN: BLEGER,J. **Simbiosis y ambigüedad: estudio psicoanalítico**, Buenos Aires, Paidós, 1967

BLEGER,J. **Psico-Higiene e Psicologia Institucional**, Porto Alegre, Editora Artes Médicas, 1984

BLEGER, J. **O Grupo como Instituição e o Grupo nas Instituições** IN: Käes, R. et al. A Instituição e as Instituições, São Paulo, Casa do Psicólogo, 1991

BLEGER,J. **Temas de Psicologia: Entrevista e Grupos**, São Paulo, Editora Martins Fontes, 2011

CAMPOS.B.V e COELHO JR, N.E Incidências da Hermenêutica para a metodologia da Pesquisa Teórica em Psicanálise IN: **Estudos de Psicologia**, Campinas, 27(2), p. 247-257, abr-jun 2010

CASTANHO P.C. G. **Um Modelo Psicanalítico para Pensar e Fazer Grupos nas Instituições**, Tese (Doutorado em Psicologia Clínica), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012

CASTANHO, P.C.G. O conceito de alianças inconscientes como fundamento para o trabalho vincular em psicanálise IN: **Estudos Disciplinares em Psicologia**, Londrina, v.6, n.2, p. 92-112, dez. 2016

CHANLAT,J.F. **O Indivíduo na Organização**, São Paulo, Editora Atlas, 1995

DEJOURS,C. **A Loucura do Trabalho**, São Paulo, Cortez Editora, 1992

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007

DEJOURS, C. **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**, Fiocruz, Rio de Janeiro, 2011

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo**, tomo I, Trabalho e Emancipação, Brasília, Editora Paralelo, 2012a

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo**, tomo II, Trabalho e Emancipação, Brasília, Editora Paralelo, 2012b

DEJOURS, C. (org) **Psicodinâmica do Trabalho: Casos Clínicos**, Porto Alegre, Editora Dublinense, 2017

DEJOURS, C. **Entrevista com Christopher Dejours: Reconhecimento & Trabalho**, Publicado em 09 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xJuFwwHJbs4>

ENRIQUEZ, E. **Organização em Análise**, Petrópolis, Editora Vozes, 1997

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**, Rio de Janeiro, Editora Zahar, 1999

ENRIQUEZ, E. **Jogos de Poder na empresa**, São Paulo, Zagodoni Editora, 2014

FERNANDES, M.I. Psicanálise e psicologia social na trajetória da construção de uma técnica: o grupo operativo. **Boletim de Psicologia**, 44 (100-101), 81-87

FERNANDES, M.I.; COLOSIO, R. Vínculo e instituição como Tema Básico da abordagem psicanalítica como Formação e no trabalho do psicólogo em instituições públicas. **Revista Psicologia USP**, volume 25, número 3, pp 284-293, 2014

FERNANDEZ, A.M. **O Campo Grupal: Notas para uma Genealogia**, São Paulo, Editora Martins Fontes, 2006

FREITAS, M.E. **Cultural Organizacional: Sedução e Carisma?** Tese de Doutorado em Organizações, Recursos Humanos e Planejamento. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 1997

FREITAS, M.E. Prefácio - Sobre a Psicanálise e os Estudos Organizacionais IN: GODOI. C.K. **Psicanálise das Organizações: contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais**, Itajaí, Univali Editora, 2005

FIGUEIREDO, L.C. Considerações preliminares sobre a metodologia. In: Figueiredo, L.C. **Palavras Cruzadas entre Freud e Ferenczi**. São Paulo: Escuta, 1999.

FREUD, S. (1901) **Sobre Psicopatologia da Vida Cotidiana**, Edição Standard Brasileira, Vol. VI, Rio de Janeiro, Imago Editora, 2006

FREUD, S. (1913) **Totem e Tabu** Edição Standard Brasileira, Vol. XIII, Rio de Janeiro, Imago Editora, 2006

FREUD, S. (1914) **Sobre o Narcisismo: Uma Introdução** Edição Standard Brasileira, Vol. XIV, Rio de Janeiro, Imago Editora, 2006

FREUD, S. (1921) **Psicologia de Grupo e Análise do Ego** Edição Standard Brasileira, Vol XVIII, Rio de Janeiro, Imago Editora, 2006

FREUD, S. (1930) **Mal Estar na Civilização** Edição Standard Brasileira, Vol XXI, Rio de Janeiro, Imago Editora, 2006

FUSTIER, P. A Infra-estrutura Imaginária das Instituições a Respeito da Infância Desajustada IN: Kães, R. et al. **A Instituição e as Instituições**, São Paulo, , Casa do Psicólogo, 1991

GAILLARD G.; CASTANHO P.C.G Vínculo Genealógico e o Trabalho de Historização em Instituição, **Cadernos de Psicanálise (SPCRJ)**, Rio de Janeiro, V.30, n33, p.119 - 135

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social**, São Paulo Editora Ideias e Letras, 2007

GODOI, C.K. (2005) **Psicanálise das Organizações: contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais**, Itajaí, Univali Editora, 2005

GRENIER-PREZÉ, M. O Assédio Moral no Trabalho: Privação da Liberdade IN: DEJOURS, C. **Psicodinâmica do Trabalho: Casos Clínicos**, Porto Alegre, Editora Dublinense, 2017

ILLOUZ, E. **O Amor nos tempos do capitalismo**, Rio de Janeiro, Editora Zahar, 2011

JAKES, E. Sistemas Sociais como Defesa contra a Ansiedade Depressiva e a Ansiedade Paranóica, IN: **Temas de Psicanálise Aplicada**, Rio de Janeiro, Editora Zahar, 1969

JAKES, E. Reply to Dr. Gilles Amado, IN: **Human Relations**, vol.48,n.4 Tavistock Institute, Londres, 1995

KAËS, R. Realidade Psíquica e Sofrimento nas Instituições In: Käes, R. et al. **A Instituição e as Instituições**, São Paulo, Casa do Psicólogo, 1991

KAËS, R. **O Grupo e o Sujeito do Grupo**, São Paulo, Casa do Psicólogo, 1997

KAËS, R. **As Teorias Psicanalíticas do grupo**, Lisboa, Climepsi Editora, 2003

KAËS, R. **Os Espaços psíquicos comuns e partilhados: transmissão e negatividade**, São Paulo, Editora Casa do Psicólogo, 2005

KAËS, R. **Um Singular Plural** Edições Loyola, São Paulo, 2011a

KAËS, R. **O Complexo Fraternal**, São Paulo, Editora Ideias e Letras, 2011b

KAËS, R. **As alianças Inconscientes** , São Paulo, Editora Ideias e Letras, 2014

KETS DE VRIES, M.F.R. A inveja: grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. IN: CHANLAT, J.F. **O Indivíduo na Organização**, São Paulo, Editora Atlas, 1995

KETS DE VRIES, M.F.R.; MILLER D. **The Neurotic Organization**, Editora Jossey-Bass, 2007

KLEIN, M. **Inveja e Gratidão e outros trabalhos**, Rio de Janeiro, Imago Editora, 1991

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e Subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho IN: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2003, vol.6, PP 79-90, 2003

LANCMAN, S. Apresentação: O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho IN: DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**, Editora Fiocruz, 2011

LAPASSADE, G. **Grupos, Organizações e Instituições**, Petrópolis, Editora Vozes, 2016

MADUENHO A.A.M. (2010) **Nos Limites da Transferência: Dimensões do Intransferível para a Psicanálise Contemporânea**. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia da USP, São Paulo, 2010

MORGAN, G. **Imagens da Organização**, São Paulo, Editora Atlas, 1996

MOTTA, F.C.P. **Organizações: Vínculo e Imagem** IN: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 31 (3) pp 5-11, jul-set 1991

MOTTA, F.C.P. **Os Pressupostos Básicos de Schein e a Fronteira entre a Psicanálise e a Cultura** IN: EAESP FGV NPP, N6, São Paulo, 1999

MOTTA, F.C.P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**, São Paulo, Editora Pioneira, 2001

MOTTA F.C.P. **Teoria Geral da Administração**, Editora Thomson Learning, 2002

PAGÉS,M,;BONETTI,M.;GAULEJAC,V.;DESCENDRE, D. (1993) **O Poder das Organizações**, Editora Atlas, São Paulo, 1993

PINEL, J.C. **Enseigner et éduquer em institution spécialisée: approche clinique des liens d'équipe**, Connexions, 75, pp141-152, 2001

PINEL,J.C. e Gaillard **L'institution soignante à l'épreuve de l'hypermodernité**. IN: bulletin de psychologie, numéro 526, pages 333-340, 2013

ROUCHY, J.C. e DESROCHE M. S. **Instituição e Mudança – Processo Psíquico e organização**, São Paulo, Casa do Psicólogo, 2005

ROUSSILLON, R. Espaços e práticas institucionais. O quarto de despejo e o interstício. In: Kães, R. et al. **A Instituição e as Instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

SELZNIC,P; ROSEN, R.E. **Leadership in Administration: A sociological interpretation**, Quid Pro Books, 2011

SEVERINO, A.J. Pós-graduação e Pesquisa: o processo de produção e de sistematização do conhecimento In: **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.9, n.26, p. 13-27, jan-abr /2009

SIGAUT, F. Folies, réel et technologie, Techniques et culture, n.15, pp 167-179, 1990

SIGAUT, F. Folie, réel et technologie. À propôs de Philipe Bernarde, IN: **Travailler**, n.12, 2004

SZNELWAR,L.; LANCMAN,S; UCHIDA,S.;PEREIRA,L.; BARROS,J.O.(2015) **Trabalhar na Magistratura: construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional**, Conselho Nacional de Justiça, Brasília, 2015

UCHIDA,S; LANCMAN,S;SZNELWAR,L. (2011) **Aspectos Epistemológicos e Metodológicos da Psicodinâmica do Trabalho**, IN: Travailler, nº25, pgs 45-59, 2011

VIDAL, J.P. O Familiarismo na Abordagem Analítica da Instituição. A Instituição ou o Romance Familiar dos Analistas. IN: Kães, R. et al. **A Instituição e as Instituições**, São Paulo, Casa do Psicólogo, 1991