ANÁLISE INSTITUCIONAL E PRÁXIS

CONSIDERAÇÕES A PARTIR DE UMA SÓCIO-ANÁLISE

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO INSTITUTO DE PSICOLOGIA COMO QUESITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE.

AUTOR : LAZSLO ÁVILA

ORIENTADORA : SILVIA LESER DE MELLO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA USP
BIBLIOTECA
T. 1591
ex. 2

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

- 1983 -

"... aquilo que se segue à dedicatória (ou seja, a obra propriamente dita), pouco tem a ver com essa dedicatória. O objeto que dou não é mais tautológico (te dou o que te dou), é interpretável; tem um sentido (vários sentidos) que extrapola seu endereço; por mais que eu tenha escrito teu nome na minha obra, é para "eles" que ela foi escrita (os outros, os leitores). É portanto por uma fatalidade da própria escrita que não se pode dizer de um texto que ele é amoroso, mas apenas, a rigor, que ele foi escrito "amorosamente" como um bolo ou um chinelo bordado."

R. Barthes

Minha gratidão a todos aqueles que compartilharam comigo a gestação deste trabalho: Berenice Soares da Rocha, Maria do Carmo Reginato Gama de Carvalho, Marlene Guirado, Vera Lúcia Collucci, Marly Terra Verdi, e Arthur Hyppólito de Moura.

Meus agradecimentos àqueles que, embora não nomeados, também deixaram aqui a sua presença múltipla.

Meus agradecimentos ao pessoal e ao diretor do Trainee , que foram o objeto vivo das minhas indagações.

Meu reconhecimento e minha gratidão à Dra. Silvia, que soube fazer uma orientação objetiva, paciente, respeitosa, e construtiva, ao mesmo tempo que ensinava.

Em memória de Rodolfo Bohoslavsky

I N D I C E

Página

PREFÁCIO .....

INTRODUÇÃO 01

CAPÍTULO I - A EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS PSICOSSOCIOLÓGICAS 04

CAPÍTULO II - A ANÁLISE INSTITUCIONAL

1. A Teoria 15

2. O Método : A Sócio-Análise 32

CAPÍTULO III - UMA INTERVENÇÃO INSTITUCIONAL

1. Apresentação 42

2. Descrição da Organização 43

3. Relato da Intervenção 53

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA INTERVENÇÃO (O DISPOSITIVO SÓCIO-ANALÍTICO) 97

CAPÍTULO V - DISCUSSÃO FINAL : A PRÁXIS DO PSICÓLOGO SOCIAL 113

SINOPSE 129

SUMMARY 130

BIBLIOGRAFIA 131

PREFÁCIO

Este trabalho conheceu muitos momentos de elaboração. Iniciado em 1977 com uma intervenção institucional, teve uma de suas partes (Cap. III) redigida naquela época, e destinava-se à própria Organização onde se realizava a intervenção. Uma segunda parte, o capítulo teórico sobre a Análise Institucional, foi redigido dois anos depois, já conformando esta Dissertação. Foi então abandonado por outros dois anos, momento de crise e de indagações sobre um tema que se revelava muito mais complexo do que o modelo inicial levara a supor. Em 1981 foi retomado e amplamente reformulado: a intervenção, convertida em pesquisa, e o capítulo teórico, passaram a fazer parte de um todo maior, onde já não se pretendia apresentar esta intevenção como um modelo, mas utilizá-la como ponto focal de uma discussão sobre o trabalho do psicólogo nas Organizações. Este objetivo obrigou a uma revisão crítica, não só da intervenção, mas principalmente dos referenciais e hipóteses que norteiam as práticas psico-sociológicas. Finalmente, em 1982, completou-se como uma reflexão teórica sobre o tema da práxis do psicólogo social nas Instituições.

Marcado pelas transformações de seu sujeito, este trabalho apresenta todas as lacunas e imperfeições de uma reflexão de cinco anos sobre um tema prenhe de contradições. Neste sentido, é apenas um momento de um percurso próprio e uma resposta parcial a questões que permanecem abertas. E isto só poderia ser assim, na medida em que o objeto de estudo é um fragmento da realidade social viva, portanto histórica

INTRODUÇÃO

Este trabalho é a apresentação, sistematização e discussão de uma intervenção institucional. De Agosto de 1977 a Outubro de 1978 realizei, em uma Organização de prestação de serviços da cidade de São Paulo, um trabalho de análise, composto de sessões de grupo, entrevistas e análise de documentos. Esta intervenção representou uma tentativa no sentido de desenvolver, enquanto psicólogo numa Organização, uma outra forma de trabalho, diferente, em têrmos estratégicos, das formas tradicionais de trabalho do psicólogo industrial.

Adotei como orientação teórica a linha da Análise Institucional, recém-desenvolvida na França. A intervenção foi supervisionada por um analista institucional argentino, durante sua primeira etapa. O método de intervenção foi o de Grupos Operativos, o que, à época, representava uma certa inovação técnica. Ao longo da intervenção, a preocupação central era com a análise desta Organização enquanto totalidade, englobando tanto seus aspectos organizacionais, quanto seus aspectos grupais, interpessoais.

Do ponto de vista administrativo-funcional, esta "experiência" psico-sociológica revelou-se eficaz: desenvolveu-se a Organização, incrementou-se a produtividade, reduziram-se as tensões interpessoais. Do ponto de vista científico, uma série de questões foram suscitadas: o papel do psicólogo social no interior de Organizações, o alcance

e os limites de sua prática, as contradições do trabalho,etc. Esta intervenção concreta propicia, pelas próprias condições em que foi efetuada, a discussão dos modelos de intervenção psico-sociológica e permite, particularmente, confrontar duas ideologias práticas, que se apoiam em 2 conjuntos teóri co-técnicos diferentes: por um lado, a Psicologia Industrial, de inspiração norte-americana e tendência modernizadora e reformista; por outro, a intervenção institucional, vinculada à linha da Análise Institucional, de tendência transforma dora e ideologia progressista. É a partir deste confronto, e referenciando-se nesta intervenção, que abordaremos a proble mática da práxis do psicólogo social.

O trabalho está dividido em cinco partes. Na primeira apresenta-se um quadro geral das diversas linhas e formas de atuação psico-sociológica nas Organizações, em particular nas Empresas. Na segunda é feita a apresentação teórica da Análise Institucional e de seu método de interven ção. Na terceira relata-se a intervenção e seus procedimen - tos. É feita, então, a análise da intervenção, utilizando-se o próprio instrumental da Análise Institucional. Finalmente, na quinta parte, faz-se o confronto entre as diferentes for- mas de trabalho e discute-se algumas questões relevantes quan to à práxis do psicólogo no interior das Organizações.

Em termos metodológicos, há que se consi- derar dois aspectos: de um lado, a metodologia empregada na intervenção, e de outro, a que orientou a redação do conjun- to do trabalho. Durante a intervenção, o modelo utilizado foi o prescrito pela Análise Institucional, acrescido de mano-

bras técnicas derivadas da teoria dos "Grupos Operativos" de Pichon-Rivière (1971). Não se discute aqui, entretanto, a metodologia dos "Grupos Operativos", privilegiando-se a análise do modelo de intervenção da Análise Institucional, que será relacionado aos outros modelos de intervenção psico-sociológica.

Quanto ao conjunto do trabalho, trata-se de uma revisão e re-localização de uma prática em particular que visa propiciar a reflexão mais geral sobre os problemas suscitados pelo trabalho do psicólogo em Organizações sociais. Trata-se, portanto, de um Estudo de Caso.

CAPITULO I

A EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS PSICO-SOCIOLÓGICAS

O desenvolvimento industrial, após sofrer uma extraordinária expansão durante o século XIX, assume, a partir de 1900, novas características. Nos EUA, França, Alemanha, Inglaterra, países de capitalismo central, as exigências da produção massiva e os aperfeiçoamentos tecnológicos tornam necessárias reorganizações estruturais nas empresas e novos métodos de administração.

No início do século, um engenheiro, F. W. Taylor, estabelece as bases de um método que viria a revolucionar a organização do trabalho em, praticamente, todas as empresas do mundo industrializado. Tal método, sobejamente conhecido, é a "Racionalização do Trabalho", também conhecida como "Organização Científica do Trabalho" (OCT). Consiste, fundamentalmente, numa fragmentação das tarefas industriais, de tal sorte que cada operário, ao invés de cuidar de diversas etapas de uma produção, se "especialize" em apenas uma unidade, que foi reduzida a um número mínimo de movimentos. A "linha de montagem" é sua expressão mais acabada. A "racionalização" parte do princípio da separação absoluta entre o planejamento e a execução: "aos trabalhadores não compete pensar", na frase atribuída a Henry Ford. Expandindo-se rapidamente para o mundo inteiro, a O.C.T. provocou um considerável

aumento na produtividade e um controle muito mais rígido sobre o desempenho dos trabalhadores. Aplicada de início, somente ao trabalho industrial, e de mais baixo nível, gradualmente passa a ser implantada em outras formas de trabalho, em especial ao dos "colarinhos brancos".

Após quase 30 anos de reinado absoluto, a "Racionalização" passa a sofrer as primeiras críticas. Estas críticas podem ser agrupadas em 2 correntes, de tendências e objetivos bastante distintos.

- Em primeiro lugar, sofre uma crítica filosófico-política, muito bem representada pela obra de Simone Weil(1);

- Em segundo lugar, recebe uma espécie de "crítica interna" das próprias pessoas ligadas à Administração das empresas, e que se organiza como a "Escola de Relações Humanas".

Detalhemos estas críticas.

S. Weil, em "A Condição Operária", vai demonstrar como a "racionalização" faz parte de uma estratégia de dominação das classes dirigentes, e visa destruir os laços de solidariedade entre os operários. Com a fragmentação das tarefas, o operariado se tornaria disperso, e mais solidamente preso às determinações sobre seu trabalho que emanam do "alto". Deste ponto de vista, a O.C.T., levando à desqua-

(1) Weil, S. - A Condição Operária e outros estudos sobre a Opressão. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1979.

lificação profissional dos operários, visaria na verdade enfraquecer a sua organização em Sindicatos e associações de classe. Simone Weil também vai se preocupar com as implicações humanas e filosóficas do trabalho "racionalizado". Demonstra que, além da exploração econômica, o trabalho fragmentado afeta o indivíduo no âmago de sua subjetividade, na medida em que, tanto por sua intensidade (ritmo), quanto por sua despersonalização ("qualquer um pode fazer"), esta forma de trabalho assemelha o trabalhador à máquina.

A "mecanização e automatização" do próprio trabalhador foi também extensamente demonstrada por Georges Friedmann(2) que aponta como consequências da "racionalização" a perda da significação do trabalho, e a exclusão da satisfação, da iniciativa e da responsabilidade do trabalhador.

Esta abordagem crítica ataca os próprios fundamentos das idéias tayloristas, pois toma a defesa, não da produtividade, mas do trabalhador, invertendo assim a lógica destas medidas administrativas, e revelando sua face de exploração e opressão. O objetivo a que ela visa é o da completa transformação da relação homem-trabalho, dentro de uma perspectiva de alteração radical das relações sociais de produção.

A segunda corrente crítica tem propósitos reformistas. Iniciou-se com a famosa experiência na Western Electric Company, em Hawthorne. Durante um período de 7 anos,

(2) Friedmann, G. - O Trabalho em Migalhas, São Paulo: Ed. Perspectiva, 1972.

de 1922 a 1929, Elton Mayo e sua equipe conduziram experimentos nesta empresa telefônica levando à "descoberta" da importância do fator humano. Pesquisando, inicialmente, alterações no ambiente físico e sua correlação com a produtividade, Elton Mayo vai, progressivamente, descobrindo as relações grupais e intergrupais, de caráter "informal", que são relevantes na situação de trabalho. Sua obra(3), publicada em 1933, tem repercussão imediata. Em diversos lugares do mundo multiplicam-se as pesquisas sobre os "fenômenos humanos na indústria", e no lugar do engenheiro (taylorista) surge o psicólogo. Num intervalo de 20 anos produz-se uma quantidade imensa de pesquisas e de trabalhos concretos dentro das empresas, abrangendo cada vez mais elementos teóricos e metodologias da Psicologia. A partir da década de 40, a Dinâmica de Grupo lewiniana, o Behaviorismo e o Psicodrama moreniano adentram vitoriosamente as Organizações, tanto industriais, quanto comerciais, de negócios, serviços, e até as militares. É a "Escola de relações Humanas" que, centrando-se basicamente sobre a Liderança, vai produzir uma nova orientação em termos de Administração.

A "Escola de Relações Humanas" surgiu, historicamente, não de reinvidicações operárias, mas de necessidades sentidas pelas próprias empresas de combater a excessiva fragmentação do trabalho, que já estava levando, segundo Friedmann(4), a uma curva de rendimento decrescente. Durante a Segunda Guerra, por exemplo, verificou-se que duas fábri-

(3) Mayo, E. - The human problems of an industrial civilization. New York: The MacMilan Company, 1933.

(4) Friedmann, G. Op. Cit., p. 11.

cas que produziam armamentos tinham índices de produtividade diferentes, sendo que o maior era o da fábrica onde a "racionalização" não havia sido implantada.

Dissemos que esta corrente tinha propósitos reformistas. Podemos observar isto no próprio tema que mereceu sua maior atenção: a Liderança. Os estudos sobre Liderança visavam ao aprimoramento das Chefias, de tal modo a levá-las a obter o melhor desempenho possível dos funcionários e trabalhadores. Isto era conseguido mediante uma "humanização" das relações entre os diversos níveis hierárquicos, que tomava o lugar do controle rígido sobre o trabalho, característico do taylorismo. Com as chefias sendo treinadas para "liderar", ao invés de mandar, se conseguia um esvaziamento das tensões, uma melhoria no ambiente de trabalho, com diminuição da taxa de absenteísmo e de "turn over" (+) e,afinal, aumento de produtividade.

Com o início da década de 60, a Escola de Relações Humanas, que destronara a O.C.T., vai conhecer seu declínio. Gradualmente novas teorias e técnicas vão surgir,e produzir-se-á grande diferenciação de abordagens. Nos EUA, a tendência será no sentido da "tecnização" e da "psicologização". Na Europa, em particular França, a tendência será de "sociologização" e "politização". Isto pode ser percebido pelas próprias designações com que comumente estas tendências são referidas: "Psicologia Industrial" e "Psicossociologia", respectivamente.

A "Psicologia Industrial" surgiu em 1919

(+) Rotatividade de Pessoal.

quando se iniciou a utilização de testes psicológicos para a seleção de pessoal nas empresas, sendo este, ainda hoje, um de seus ramos mais bem sucedidos e de maior aceitação. Durante o período da "Escola de Relações Humanas", os psicólogos, e o saber psicológico de modo geral, ganharam enorme espaço de atuação e passaram a implantar sistemáticas que, aos poucos, se consolidaram no próprio Organograma das empresas. Assim surgiram os Departamentos de Recrutamento e Seleção de Pessoal, e de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

A "Psicologia Industrial" encontra respaldo teórico na Psicologia Social que é desenvolvida nas universidades norte-americanas. Esta, por sua vez, encontra nas empresas o campo para experimentação e validação de suas teorias e métodos. Hoje, os psicólogos industriais se dedicam a inúmeras áreas empresariais, e utilizam recursos que vão, desde as pesquisas estatísticas, até a elaboração e execução de programas de grande abrangência, conforme atestam Tiffin e McCormick. Em seu clássico manual(5), estes dois autores afirmam: "A psicologia industrial estuda o comportamento humano nessas áreas (seleção, treinamento, motivação, etc...) a fim de obter conhecimentos que possam ser aplicados aos objetivos extremamente práticos de auxílio à solução dos problemas industriais".

Como se pode depreender da afirmação aci-

---

(5) Tiffin, J. e McCormick, E. - Psicologia Industrial, São Paulo: Editores E.P.U./EDUSP, 1975 - p. 4.

ma, os objetivos do psicólogo industrial são inteiramente compatíveis, ou pelo menos muito conciliáveis, com os objetivos da Administração das empresas. O desenvolvimento teórico e as aplicações práticas da Psicologia Social e da Psicologia Industrial obedecem às demandas provenientes das empresas, e procuram dar respostas aos seus problemas. "Qualquer achado (do psicólogo industrial) poderá ser usado de algum modo pela administração"(6), como reconhecem estes autores.

A "tecnização" da Psicologia Industrial expressa-se de duas formas. Por um lado, pela utilização maciça da Estatística e dos métodos quantitativos, havendo hoje diversas empresas americanas que se utilizam do computador para a investigação de problemas tais como a "Tomada de Decisões". De outro lado, também é "técnica" a forma de atuação do psicólogo industrial. Este se coloca como um "especialista em questões humanas", à serviço da Administração, ou, o que já se tornou frequente, vem a ocupar ele próprio cargos administrativos dentro do organograma da empresa. Evidentemente isto reforça ainda mais os laços que unem sua prática com os objetivos da Administração, levando a uma "tecnização", que nada mais é que a expressão do profundo comprometimento ideológico da Psicologia Industrial com a reprodução do modo de produção capitalista.

Tendência distinta seguiu a "Psicossociologia". Já no final da década de 50, grupos de psicossociólo

---

(6) Tiffin, J. e McCormick, E. - Op. cit., p. 12.

gos franceses se questionam quanto ao papel que devem desempenhar quando atuam em empresas ou outras organizações de uma sociedade capitalista. Em 1962, um número da revista "Arguments", recebeu o título de "Vers une psycho-sociologie politique"(7) e continha artigos de reflexão crítica sobre as "responsabilidades atuais" dos psicossociólogos, ao mesmo tempo que propunha uma maior aproximação com o pensamento marxista.

Em França, a Psicossociologia se desenvolveu agregando, desde o início, elementos de teorias sociológicas. Jean Maisonneuve(8) considera a Psicossociologia como a articulação indispensável entre a Psicologia e a Sociologia, e a designa como a "ciência da interação" entre os fatores psíquicos e os sociais. E, ao final de seu trabalho, coloca a questão da Mudança Social e do compromisso do psicólogo numa sociedade em transformação.

A direção mais politizada que a "Psicossociologia" adotou é, em grande parte, devida às "correntes institucionais" que vieram se fundir a ela. Após a Segunda Guerra Mundial, começa a surgir na Inglaterra e na França, desde o ponto de vista de profissionais atuando em Saúde e Educação, a preocupação com um novo objeto de estudos: a Instituição. A "Psicoterapia Institucional" surge da constatação da necessidade de se "tratar" a instituição, e transformá-la, como forma e metodologia de uma terapêutica mais eficaz para o doen-

(7) Traduzido para o castelhano com o título de Psicologia Social y compromiso político. Buenos Aires: Rodolfo Alonso Editor, 1971.

(8) Maisonneuve, J. - Introdução à Psicossociologia, São Paulo: Companhia Editora Nacional/EDUSP, 1977.

te mental. A Psicanálise desempenhou papel relevante em suas teorizações e as "técnicas ativas" foram largamente utilizadas. A "Pedagogia Institucional" surge da crítica à estrutura tradicional da Escola, e da necessidade de transformação da relação pedagógica. Também aqui as "técnicas ativas", como o Psicodrama e a Dinâmica de Grupo, terão papel fundamental.

É da encruzilhada formada pela Psicanálise, pela Psicossociologia (e suas técnicas grupais) e pela perspectiva política (análise das contradições sociais presentes nas instituições) que vai nascer a maior parte das "correntes institucionais".

Em vinte anos surge uma enorme profusão de linhas, passando-se a falar indiscriminadamente em "instituição" e em "análise institucional". Citemos aqui algumas das mais conhecidas.

Na França a Pedagogia Institucional tem como representantes Lobrot, Lapassade, Tosquelles e Oury. A Psicoterapia Institucional francesa foi desenvolvida por Michaud, Gantheret, Poucin e Guattari. Na Inglaterra, de um lado há o movimento da "Anti-psiquiatria" de Laing e Cooper, e de outro, as pesquisas do Instituto Tavistock, que criam a abordagem "sócio-técnica". Ainda na Inglaterra, à partir da psicanálise de orientação kleiniana, Elliot Jacques analisa as instituições como "mecanismos de defesa contra a ansiedade". Desde o Psicodrama fala-se em sócio-análise, e se pro

te mental. A Psicanálise desempenhou papel relevante em suas teorizações e as "técnicas ativas" foram largamente utilizadas. A "Pedagogia Institucional" surge da crítica à estrutura tradicional da Escola, e da necessidade de transformação da relação pedagógica. Também aqui as "técnicas ativas", como o Psicodrama e a Dinâmica de Grupo, terão papel fundamental.

É da encruzilhada formada pela Psicanálise, pela Psicossociologia (e suas técnicas grupais) e pela perspectiva política (análise das contradições sociais presentes nas instituições) que vai nascer a maior parte das "correntes institucionais".

Em vinte anos surge uma enorme profusão de linhas, passando-se a falar indiscriminadamente em "instituição" e em "análise institucional". Citemos aqui algumas das mais conhecidas.

Na França a Pedagogia Institucional tem como representantes Lobrot, Lapassade, Tosquelles e Oury. A Psicoterapia Institucional francesa foi desenvolvida por Michaud, Gantheret, Poucin e Guattari. Na Inglaterra, de um lado há o movimento da "Anti-psiquiatria" de Laing e Cooper, e de outro, as pesquisas do Instituto Tavistock, que criam a abordagem "sócio-técnica". Ainda na Inglaterra, à partir da psicanálise de orientação kleiniana, Elliot Jacques analisa as instituições como "mecanismos de defesa contra a ansiedade". Desde o Psicodrama fala-se em sócio-análise, e se pro

põem análises coletivas, que levem em conta aspectos institucionais. Na Itália, os trabalhos de Basaglia e seu grupo, sobre os hospitais psiquiátricos, calcam-se numa prática de transformação das estruturas institucionais. Na Argentina, surgem, vinculados à linha psicanalítica inglesa, trabalhos institucionais realizados por Bleger, Pichon-Rivière, e outros mais modernos. Na França constituem-se três correntes distintas: a) a de J. e M. van Boeckstaele, com a sua sócio-análise, b) a de Gerard Mendel e seu grupo, que leva o nome de Sóciopsicanálise e c) a de Lourau e Lapassade (e diversos colaboradores, inclusive do Brasil), que se auto-denominou Análise Institucional.

Todas estas linhas modificaram, em grande medida, a Psicossociologia e a diferenciaram cada vez mais da Psicologia Industrial. Hoje, coexistem, com variados graus de proximidade e inter-penetração, diversas correntes teóricas e formas de atuação nas instituições. Colocadas em escala, variariam das mais "psicológicas" às mais "sociológicas", das mais reformistas às mais politizadas.

Resumidamente, poderiamos dizer que há duas posturas ideológicas fundamentais, embasando as múltiplas formas de atuação:

1) De um lado perfilam-se aquelas correntes que buscam nas instituições a resolução dos conflitos, a amenização das tensões, a produtividade e a harmonia entre Capital e Trabalho.

2) De outro lado, e aqui o perfil é mais complexo, há as correntes que visam revelar os conflitos, e apontar e desenvolver as contradições presentes em qualquer instituição, trazendo em seu bojo um projeto de transformação de estruturas.

No próximo capítulo aprofundar-nos-emos na apresentação de uma dessas correntes, a "Análise Institucional", base teórica da intervenção, à seguir relatada.

CAPÍTULO II

A ANÁLISE INSTITUCIONAL

1 - A Teoria

A corrente que se auto-denomina "Análise Institucional"(9) foi desenvolvida fundamentalmente por dois autores: René Lourau, sociólogo e professor universitário, e Georges Lapassade, psicossociólogo, psicopedagogo e também professor universitário.

Surge derivada de 3 campos distintos: a) a Psicossociologia (nome que designa tanto a Psicologia Social como as diversas formas de trabalhos com grupos), b) a Pedagogia Institucional, e c) a Psicoterapia Institucional ; e tem como marco de nascimento o artigo "Un problème de pedagogie institutionelle", de Georges Lapassade, publicado em 1963 na revista "Recherches Universitaires". Entretanto, já em 1962 eram iniciadas experiências institucionais por estes dois autores, com intervenções realizadas em Igrejas e Universidades. Mais tarde, forma-se o grupo "Socialisme ou Barbarie", que edita uma revista com o mesmo nome, e se dedica à pesquisa institucional, teórica ou aplicada.

(9) A Análise Institucional, embora sendo um campo recente de investigação, já tem acumulada uma grande bibliografia. Estas obras apresentam grande hetereogeneidade e, para esta apresentação teórica, houve a necessidade de uma seleção e ordenação do material disponível. Visando manter a fidedignidade ao pensamento dos autores, recorri a diversas citações, por vezes de parágrafos completos.

Tratemos, primeiro, de configurar o conceito de Instituição, adotado e desenvolvido por estes autores. René Lourau dedica uma de suas obras(10) a traçar a gênese conceitual deste têrmo. Pela análise de sua incidência nos campos do Direito, da Sociologia e do Marxismo, constata que a Instituição se apresenta como um conceito "polissêmico, equívoco e problemático".

Polissêmico, porque apresenta múltiplas acepções em diferentes áreas do Saber: ora é apresentado como um fato social material, por exemplo uma escola ou uma empresa, ora, como um conjunto de regras, de caráter universal, como por exemplo a Educação, o Casamento, o Direito. Aí se instala o equívoco, pois a Instituição será considerada tanto com base na ação das pessoas, quanto com base no conjunto de normas e regras, impessoais ou extra-pessoais, que regem estas ações e determinam a internalização dos padrões de comportamento. O conceito se torna problemático, quando passa a abranger virtualmente todos os fenômenos que se dão no corpo social e perde suas fronteiras ao ponto de ser praticamente abandonado pela Sociologia, após ter sido considerado seu conceito central.

Mas, se a Sociologia, "ciência das instituições", abandonar este conceito, será preciso uma nova ciência para definir estes fenômenos e fazer-lhes a análise(11).

---

(10) Lourau, R. - A Análise Institucional. Petrópolis: Ed. Vozes, 1975.

(11) Lapassade, G. e Lourau, R. - Chaves da Sociologia. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1972.

A fórmula que estes autores encontram é definir Instituição como um objeto de conhecimento, diferenciando-a do objeto real: "Para evitar a confusão que envolve os usos desse termo, propor-se-á um conteúdo tão rigoroso quanto possível (sociologicamente) do conceito de instituição como forma que assume a reprodução e a produção de relações sociais num dado modo de produção."(12)

As definições clássicas de Instituição caracterizavam-na como um fato, uma forma social visível, materializada, seja em ações, seja em Estabelecimentos. A Análise Institucional vai afirmar que a Instituição não é um fato positivo, mas uma forma, a encarnação de um processo com leis determinantes que regem a configuração e dão expressão aos fatos sociais.

As relações entre os homens caracterizam-se por sua dinâmica. Mas esta dinâmica não se dá no vazio, sempre ocorre no quadro formado pelas relações sociais prévias, pelos modos de comportamento, pelos padrões de pensamento, e pelas normas reguladoras previamente existentes. Estas normas e padrões pré-existentes são o que a Sociologia durkheimiana chamava de instituições(13). Estas instituições, contudo, só se reproduzem com o concurso das pessoas, ou seja, são necessárias as relações sociais para que as instituições tenham continuidade e permanência.

---

(12) Lapassade, G. e Lourau, R. Op. cit., p. 146.
(13) Assim, dois discípulos de Durkheim, Fauconnet e Mauss, num artigo para a Grande Enciclopédia, escrevem: "São sociais todas as maneiras de agir e de pensar que o indivíduo encontra pré-estabelecidas e cuja transmissão se faz no mais das vezes pela via da educação (...) seria conveniente que uma palavra especial desginasse esses fatos peculiares, e parece que a palavra "instituições" seria a mais adequada." Citado por Lapassade, G. e Lourau, R., ibid. p. 140.

As relações sociais dependem, fundamentalmente, do lugar que os homens ocupam na produção de sua vida material. Na reprodução do modo de produção, as instituições vão cumprir o papel de distribuir os homens naqueles lugares que, preenchidos, vão reproduzir o conjunto da estrutura. Junto com o lugar, as instituições garantem que se reproduzam as formas de pensar e de agir, ajustadas para uma dada ordenação social. Assim a Família, segundo Lourau(14), tem a finalidade de fazer internalizar em seus membros as normas do trabalho assalariado, do casamento monogâmico e da autoridade. Suas funções entrecruzam-se com as da Escola, da Fábrica, etc., com a finalidade de integrar seus membros no sistema total da sociedade.

Este sistema de produção/reprodução tem um funcionamento tão perfeito que, aos homens que nele estão inseridos, fica oculto o fato de que é através de suas relações que o sistema funciona. São as relações sociais que produzem e perpetuam as instituições. Este ocultamento é, segundo Lapassade(15), o efeito da ideologia, que faz as instituições parecerem fatos naturais, eternos e imutáveis. A ideologia, produzida pelas próprias instituições, visa, assim, autonomizar a instituição, encobrindo para seus integrantes seu papel de criadores, ou seja produtores/reprodutores, de instituições.

A Análise Institucional vai tentar deci-

---

(14) Lourau, R., Op. cit., p. 12 e 13.
(15) Lapassade, G. Grupos, Organizações e Instituições. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1974.

frar este aspecto, para demonstrar que a Instituição apresenta duas instâncias: a do Instituído e a do Instituinte. O Instituído é a "face iluminada" da instituição: suas normas, seu caráter de permanência, etc. O Instituinte é a "face oculta", encoberta pela ideologia, da capacidade dos homens de construir a sociedade.

Lapassade discute esta questão: "A ideologia é um processo de desconhecimento social. Ela impede o acesso à verdade, ao conhecimento efetivo da sociedade"(16). E, prosseguindo, levanta uma hipótese sobre a origem deste desconhecimento: "A análise institucional deve procurar explicar esse desconhecimento, não por uma simples ignorância das estruturas e do funcionamento social, mas por um mecanismo coletivo de repressão. Ela fará a hipótese de que o sentido está reprimido; que nós não podemos dizer, ou sequer pensar, o verdadeiro, porque uma repressão social proibe-nos permanentemente o acesso à verdade sobre a nossa situação e sobre o conjunto do sistema. A repressão constante da palavra social, aquilo que não se diz nos grupos, decorreria, portanto, em última análise, da repressão permanente do sentido em nossa sociedade."(17)

Na nossa sociedade, esta repressão de que fala Lapassade, é efetuada pelo Estado e pelas instituições dominantes, aliadas do Estado. Em se tratando de uma sociedade de classes, este é um Estado de classe, ou seja, um Esta-

(16) Lapassade, G. - Op. Cit., p. 22.
(17) Lapassade, G. - Ibid, p. 23.

do que se impõe pela coerção e que visa a manter uma situação de desigualdade entre as classes sociais. Qualquer instituição que se analise, sempre se encontrará, reproduzido em sua estrutura, o sistema de classes da sociedade.

A Instituição é igualmente definida como um lugar de entrecruzamento dos 3 níveis da realidade social: o econômico, o político e o ideológico. Isto contraria a análise marxista clássica,que atribui para as instituições um lugar na super-estrutura jurídico-política da sociedade, juntamente com o Estado. Para a perspectiva dos Autores aqui utilizados, as instituições não estariam nem na super-estrutura, nem na infra-estrutura e, embora se apoiem no Estado, o qual também é uma instituição, atravessam todo o corpo social.Deste ponto de vista, também o modo de produção e a propriedade privada são encarados como instituições, isto é, vistos como contendo em si o econômico, o político e o ideológico. Isto a configura, no entender de Lourau e Lapassade, como a "encruzilhada das instâncias do modo de produção"(18). Lapassade afirma, igualmente, que a instituição é uma espécie de "inconsciente político", que estaria permanentemente encoberto pela ideologia(19).

Resgatado da confusão e ambiguidade em que se encontrava, o conceito de Instituição operacionaliza-se como um instrumento de análise das contradições sociais e

(18) Lapassade, G. e Lourau, R. Op. cit., p. 147.

(19) Lapassade, G. - "El encuentro institucional". In: Lourau, R. et al. Analisis Institucional y Socioanálisis. México: Ed. Nueva Imagen, 1977.

das formas em que se dá a reprodução das relações sociais dominantes. E "Análise Institucional" passa a ser o nome de um método de desvendamento da estrutura institucional, assumindo duas formas:

a) num sentido geral, um método de análise de Organizações sociais, centrado no conceito de instituição(20).

b) num sentido restrito, um método de intervenção em Grupos e Organizações, para proceder-lhes a análise, denominado sócio-análise.

A Análise Institucional, porém, não é só um procedimento de especialistas. Na verdade realiza-se, quotidianamente, na sociedade, e especialmente em seus momentos de crise. Nas palavras de Lapassade: "Existe uma análise institucional em ato cada vez que uma organização, um estabelecimento, uma sociedade entram em crise. Na crise, ao menos, a análise se faz visível. De maneira mais ou menos perceptível, há análise contínua, permanente, no conjunto da vida social."(21) E, quando se refere a Maio de 1968, na França, chama-o de "análise selvagem", de "analisador sem analista da instituição universitária em crise mundial".(22)

(20) Exemplos seriam a análise de Robert Castel, O Psicanalismo. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1978; e a de Chaim Samuel Katz, Psicanálise e Instituição. Rio de Janeiro: Ed. Documentário, 1977.

(21) Lapassade, G. - "El encuentro institucional". In: Lourau, R. et al. Op. cit., p. 198.

(22) Lapassade, G. - "El encuentro institucional", In: Lourau, R. et al. Ibid., p. 216.

Analisar as instituições é romper o "véu" ideológico, que impede as pessoas de verem qual o lugar que elas efetivamente ocupam na sociedade. Esta análise é, portanto, revolucionária: desvenda os mecanismos que, atuando através das diversas instituições, garantem a dominação de uma classe sobre as demais. A análise institucional espontânea que se processa nos períodos de efervescência revolucionária, desvenda a ação do Estado e de seus aliados, as instituições dominantes, na subordinação coercitiva dos diversos grupos sociais. Isto aponta, segundo estes autores, não só para a tarefa da Análise Institucional, como para a tarefa geral de toda a sociedade: trata-se de "libertar a palavra social", permitir aos grupos que se expressem, libertá-los das "mordaças" que as diversas instituições lhes impuseram. Romper com o Instituído e recuperar a capacidade instituinte dos grupos: este é o objetivo fundamental da Análise Institucional e das lutas revolucionárias. Nas palavras de Lapassade: "Quando se suspende a repressão da cúpula sobre a base, a capacidade instituidora desperta nas unidades de base. Liberta-se a palavra social. Torna-se possível a criatividade coletiva."(23)

Lourau e Lapassade comparam frequentemente a Análise Institucional com a luta revolucionária, chegando a afirmar que ela deve ser um "lance de luta para a reforma social"(24). Frisam, porém, que sua concepção não é a mesma da teoria e prática marxistas, e sim, um caminho complementar de luta política. Estes autores não questionam que o objeti-

---

(23) Lapassade, G. - Op. cit., p. 15.

(24) Lapassade, G. e Lourau, R. - Op. cit., p. 147.

vo da luta revolucionária seja a conquista do aparelho de Estado pela classe operária, mas acrescentam a isto a luta por mudanças institucionais, a criação de novas instituições e a progressiva mudança da vida quotidiana das pessoas. Assim, desenvolvem a noção de "contra-instituição", salientando que não se trata de destruir as instituições, mas sim de suprimir as "instituições dominantes", ou seja, aquelas que se apoiam no poder do Estado para manter um sistema de dominação de uma classe sobre as outras.

Dois outros autores, Guillerm e Bourdet[25], também apontam para os aspectos políticos da Análise Institucional: "A análise Institucional se inscreve num questionamento não só global mas total da sociedade atual." E apoiam a sua afirmação: "A análise institucional ou socioanálise é, com efeito, revolucionária pelas razões seguintes:

1. É revolucionária, em primeiro lugar, pelo fato de se inserir num projeto auto-gestionário(que nega) as relações de produção capitalistas clássicas.

2. A análise institucional é ainda revolucionária, em essência, porque a prática do método é automaticamente o questionamento, ou até a supressão, da distinção entre docentes e discentes e, mais geralmente, entre dirigentes e dirigidos.

---

(25) Guillerm, A. e Bourdet, Y. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

3. Ademais, a socioanálise se refere com prioridade 'à base' por uma reposição 'em fusão' (segundo uma expressão de Sartre) das instituições existentes.

4. Por fim, a explicação profunda do caráter revolucionário da socioanálise reside na tese fundamental que põe, não o Estado, mas a luta de classe como motor da história."(26)

Cumpre-nos assinalar que, aqui, há uma certa confusão entre o dispositivo técnico, a intervenção denominada de sócio-análise, e a sistematização teórica que leva o nome de Análise Institucional. Precisaríamos distinguir se o que há de revolucionário na Análise Institucional é sua prática, a sócio-análise, ou se sua teoria e seu método já tem implícitos um caráter revolucionário, enquanto modelo de transformação social. Não creio possuir elementos para dar esta resposta, mas podemos ressaltar dois aspectos: de um lado, a teoria da Análise Institucional vincula-se ao pensamento marxista, adotando algumas categorias do Materialismo Histórico; de outro lado, denomina-se aqui "revolucionário",certas manifestações parciais como: romper o "véu" ideológico, ou recuperar a "capacidade instituinte" de um grupo. Voltaremos posteriormente a esta discussão.

A Análise Institucional partiu do estudo dos Grupos, ao qual ainda hoje se atém, embora não exclusiva

(26) Guillerm, A. e Bourdet, Y. Op. cit., p. 205 e 206.

mente. Georges Lapassade afirma que nos grupos "há uma dimensão oculta, não analisada e, portanto, determinante: a dimensão institucional. Eu propus então (em 1963) chamar de 'análise institucional' o método que visa a revelar, nos grupos, este nível oculto de sua vida e de seu funcionamento"(27); e mais adiante: "Se quisermos analisar o que se passa num grupo, (...) é preciso admitir como hipótese prévia que o sentido do que se passa aqui e agora neste grupo liga-se ao conjunto da contextura institucional de nossa sociedade."(28)

Recordemos que um dos pilares da Análise Institucional é a Psicossociologia, com suas diversas formas de trabalho com grupos (T-group, Seminários de Formação, abordagem rogeriana, abordagem de Max Pagès, dinâmica de grupo lewiniana, etc.). À medida que este trabalho com grupos foi mostrando suas limitações, quando, por exemplo, a psicoterapia institucional verificou que o trabalho com pacientes psiquiátricos exigia que "se tratasse" também da instituição, os primeiros teóricos da Análise Institucional passaram a voltar sua atenção para outros níveis de análise, fundamentalmente, a Organização e a Instituição. A Análise Institucional nasce da preocupação com a análise destes 3 níveis e da busca de um modelo que permita sua articulação. Este problema é apresentado por Lapassade:

> "... *as noções de grupo, de organização e de instituição, que permitem, na linguagem de*

(27) Lapassade, G. - Op. cit., p. 13.
(28) Lapassade, G. Ibid. p. 14.

todos os dias, nomear três níveis do sistema social, podem igualmente servir para determinar três níveis da análise institucional.

O primeiro nível é o do grupo. Definir-se-á assim o nível da 'base' e da vida quotidiana. A unidade de base é a oficina, o escritório, a classe. É nesse nível que se situa a prática socioanalítica da análise e de intervenção. Nesse nível do sistema social já existe a instituição: horários, ritmos, normas de trabalho, sistemas de controle, estatutos e papéis cuja função é manter a ordem, organizar o aprendizado e a produção... Na base da sociedade, as relações humanas são regidas por instituições: sob a superfície das 'relações humanas' (e desumanas) há as relações de produção, de domínio, de exploração ... Todo o sistema institucional já existe, entre nós, aqui e agora. Ele existe na disposição material dos lugares e dos instrumentos de trabalho; nos horários, nos programas, nos sistemas de autoridade. O poder do Estado está presente, embora encoberto, na oficina e na sala de aulas. (...)

"O segundo nível é o da organização. É o nível da fábrica em sua totalidade, da universidade, do estabelecimento administrativo. É a esse nível da organização, grupo dos grupos que se rege ele próprio por novas normas, que se faz a mediação entre a base (a 'sociedade civil') e o Estado. Para nós, é um segundo nível institucional: nível de aparelhos, de ligações, da transmissão de ordens; nível da organização burocrática. Nesse segundo nível as instituições já apresentam formas jurídicas. (...)

O terceiro nível é o da instituição... na

> *realidade, é o nível do Estado, que faz a Lei, que confere às instituições força de lei. Assim na sociedade que ainda é a nossa, o que 'institui' está do lado do Estado, no topo do sistema."*(29)

E, na mesma obra, no capítulo dedicado às Instituições, Lapassade afirma: "Ingressamos assim no problema do grupo e da instituição no grupo, em seu inconsciente : A experiência do grupo é o elemento vivido de uma ordem estruturante, institucional, que traduz, no grupo, a organização da sociedade, e principalmente a sua organização política, a da produção."(30)

Como vemos, a Análise Institucional propõe um modelo teórico e técnico que faz do Grupo seu objeto privilegiado. Teoricamente, o Grupo ocupa um lugar central , porque é nele que se podem observar as três instâncias fundamentais da instituição, ou seja, o instituído (normas e leis que regem o grupo), o instituinte (a atividade dos participantes do grupo que geram e modificam estas normas) e a institucionalização (o processo de tornar instituído o que antes foi atividade instituinte). E, tecnicamente,o Grupo é privilegiado, não só pelas bases históricas da Análise Institucional (a Psicossociologia), como também porque a Análise Institucional se propõe basicamente como um "método de intervenção"(31). É no grupo que se realizarão as operações básí-

(29) Lapassade, G. - ibid, p. 14 e 15.
(30) Lapassade, G. - ibid, p. 195.
(31) Lapasade, em "Grupos, Organizações e Instituições", propõe um Léxico, no qual intervenção é definida como: "Método mediante o qual um grupo de analistas, a pedido de uma organização social, institui nessa organização um processo coletivo de auto-análise."

cas de conhecimento e reconhecimento dos determinantes institucionais que fazem parte do "inconsciente político", e se quebrarão as barreiras que reprimem a "palavra social". Ou, em outras palavras, seria no grupo que se poderia recuperar a "capacidade instituinte". Porém, não se trata da mesma concepção de Grupo que está disseminada em várias práticas, como os grupos de encontro, T-group, etc.. Lourau e Lapassade advertem: "Certo é que a Sociologia e a Psicologia Social pretenderem em dado momento fazer do conceito de grupo o rival feliz do conceito de instituição. O grupo é a anti-instituição, o consenso privilegiado à custa da coerção exterior, a solidariedade ao preço da continuidade, a espontaneidade em detrimento da organização, a criatividade ao preço da alienação, a comunidade às custas da sociedade, a afetividade ao sacrifício da política. (...) Em realidade a instância anti-institucional do grupo é fantasmagórica, esse fantasma é constituído do desconhecimento das peculiaridades institucionais que permitem a existência do grupo, atravessam sua composição e seu funcionamento e determinam sua breve duração." (32).

A concepção de grupo da Análise Institucional é, em grande parte, calcada na distinção que P.F.Guattari (33) faz entre o grupo-sujeito e o grupo-submetido (ou grupo-objeto). Segundo este Autor, quando um grupo é capaz de se abrir "para mais além" de seus limites, e propicia uma comunicação máxima entre seus integrantes, de tal maneira que cada indivíduo possa ver no grupo um "espelho" que o reflita

(32) Lapassade, G. e Lourau, R. - Op. cit., p. 144.

(33) Guattari, P. F. - Psicoanálisis y Transversalidad, Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 1976.

e reflita ao grupo, torna-se possível o desvendamento da estrutura inconsciente do grupo e se supera a hierarquização de papéis, típica de todo e qualquer grupo. Esta hierarquização toma a forma de uma verticalidade (por exemplo um organograma de empresa) e de uma horizontalidade (o "grupo informal"), que deve ser superada para que o grupo se torne um "grupo-sujeito". Guattari postula isto da seguinte forma: "... este tipo de grupo (sujeito) que é ouvido e ouvinte, e que por este fato opera o desprendimento de uma hierarquização das estruturas que lhe permitirá abrir-se para um mais além dos interesses do grupo. O grupo submetido não tem tal perspectiva, suporta sua hierarquização no momento de seu ajuste com os demais grupos. Poderíamos dizer do grupo sujeito, que enuncia algo, enquanto que para o grupo submetido, 'sua causa é ouvida'. Ouvida não se sabe onde nem por quem ..."(34).

Para que um grupo se torne sujeito é preciso revelar os diferentes grupos, categorias sociais, classe social e instituições a que cada membro pertence e se refere. Estas múltiplas referências e "pertencimentos" que se entrecruzam num grupo foram chamadas por Guattari de "transversalidade". Um dos objetivos da análise institucional aplicada a um grupo é revelar esta transversalidade e assim permitir ao grupo as condições de se tornar sujeito. Em suas palavras: "Com efeito, o papel de uma análise de grupo não é idêntico ao de uma ordenação do coletivo de inspiração mais ou menos psicossociológica ou ao de uma intervenção de um engenheiro em uma organização. Repitamo-lo, a análise de gru

(34) Guattari, P. F. - Op. cit., p. 96.

po se situa mais aquém e mais além dos problemas de ajustamento de papéis, de transmissão das informações etc. As questões-chave se colocam antes da cristalização das "constelações, das repulsas e atrações, no nível de uma criatividade possível do grupo... (que lhe dê) acesso a uma palavra verdadeira, quer dizer, articulável com as demais cadeias do discurso histórico, científico, estético, etcétera."(35) Esta "palavra verdadeira" a que se refere Guattari é a que Lourau e Lapassade chamam de "palavra social desreprimida", ou "atividade instituinte".

Entre o Grupo e a Instituição, há a Organização, que Lapassade(36) assimila a um "grupo de grupos", mas que guarda uma especificidade e deve ser mantida como um nível de análise. Nas Organizações, há o predomínio dos "grupos-submetidos" e a análise institucional deve demonstrar que a "transversalidade" dos diversos membros que compõem uma Organização vem contradizer (negar, no sentido hegeliano) o fato de todos pertencerem a ela. Entre os objetivos individuais e os da Organização há uma distância e uma contradição. Assim, uma análise institucional deve demonstrar como diferentes classes sociais aparecem numa Organização e determinam atitudes e objetivos diferentes (conflitantes e contraditórios) entre os diversos integrantes. Esta transversalidade porém, é mascarada (ou talvez massacrada) pela estrutura burocrática das Organizações, e a Análise Institucional deve retomar o problema da Burocracia, como Lapassade o faz em "Grupos, Organizações e Instituições", e demonstrar que por

(35) Guattari, P. F. - ibid, p. 98.

(36) Lapassade, G. - Op. cit.

trás do funcionamento e disfuncionamentos burocráticos está a Instituição, com sua tarefa de produção e reprodução das relações sociais.

A Análise Institucional se propõe como um método para revelar nos Grupos e nas Organizações um nível oculto que é institucional e que representa o entrecruzamento das instâncias econômica, ideológica e política da estrutura social; visando propiciar a estes grupos (mediante o conhecimento dos determinantes institucionais) a possibilidade de se tornarem sujeitos, agentes "instituintes" de uma nova ordem social.

Utilizando elementos de diferentes campos teóricos e reunindo aspectos de diferentes instâncias sociais, a Análise Institucional se apresenta como um novo campo de conhecimentos e um lugar de indagações. É como a apresenta R. Lourau, na Introdução de seu livro, "A Análise Institucional": "As deficiências da sociologia, mas também as da psicanálise, do direito e da economia política tendem a se articular na análise institucional, a qual não pretende por isso substituir-se a nenhuma destas disciplinas e menos ainda englobá-las. Articular lacunas, ver relações nos lugares onde só se percebiam elementos coerentes e homogêneos, comprovar um problema onde se julgava existirem soluções, não será este o caráter próprio de todo método novo, aquilo que (...) justifica o caráter polêmico da prática científica?"(37)

(37) Lourau, R. - Op. cit., p. 15.

2 - O Método : A Sócio-Análise

A Análise Institucional partiu de uma hipótese: é possível revelar o verdadeiro lugar que os indivíduos e os grupos ocupam nas relações de produção e na hierarquia social caso se proceda a uma análise nas próprias situações concretas de trabalho, lazer, educação, etc.. Esta análise deve, sobretudo, demonstrar que a relação dos indivíduos entre si e com a Instituição é uma relação de "não-saber", de desconhecimento (pela ação da ideologia) da organização social.

A Sócio-análise[38] é um método de intervenção na prática social de grupos e organizações, que se baseia nos postulados teóricos da Análise Institucional. Aliás, foi com base em algumas (poucas) intervenções sócio-analíticas, realizadas em organizações universitárias ou religiosas, que se começou a teorizar a Análise Institucional. Assim, até 1970, Lourau descreve apenas 6 intervenções, e em um texto mais recente[39] se apresentam apenas mais 2 ou 3 intervenções. Veremos mais adiante as consequências disto.

Existe sócio-análise, ou análise institucional em situação, quando são realizadas as seguintes operações:

---

(38) O têrmo não é original. Diversos autores, como J. e M. Van Bockstaele, Moreno, Amar e E. Jacques, o utilizaram anteriormente em diferentes contextos e com diferentes conotações.

(39) Lourau, R., et al., Op. cit., 1977.

"Em 1º lugar, análise da "Demanda", compreendendo a demanda oficial formulada pelos responsáveis e a demanda implícita que se encontra nas entrelinhas desta demanda oficial. Além disso, existe Análise Institucional quando procedemos à Análise da demanda do grupo-cliente, composto pelos membros da organização. O conjunto formado pelo Grupo-Cliente e o grupo-direção compõe o coletivo ou grupo maior sobre o qual vai incidir a intervenção analítica.

Em segundo lugar, existe Análise Institucional quando encontramos a "autogestão" praticada pelo grupo maior em relação a horários, número de reuniões, entrosamento entre as reuniões e as outras atividades cotidianas : ordem do dia, programa, repartição em eventuais subgrupos, demandas particulares com relação ao grupo de analistas, modalidades de pagamento. Os obstáculos à autogestão da experiência de Análise Institucional revelam os limites que a Instituição impõe, as restrições que provêem da instituição.

Em terceiro lugar, encontramos a regra da "livre expressão". Trata-se de restituir, de trazer à tona, de mobilizar durante as sessões de Análise Institucional o não-dito, os rumores, os segredos da organização, a origem social de seus membros. Os obstáculos,as

impossibilidades a esta mobilização logo virão à tona e poderão se tornar evidentes. Esses obstáculos são analisados como reveladores da estrutura institucional e daquilo que chamamos o não-saber dentro das organizações. O não-saber no sentido do desconhecido, censurado, negado.

Em quarto lugar, a elucidação da "transversalidade", isto é, a dimensão onde encontramos o fato de se pertencer a outras categorias sociais; o fato de podermos identificar ideologias e outras particularidades que vêm negar o fato de se pertencer em comum a uma determinada organização. Por conseguinte, a alusão a estes grupos, a estas categorias sociais e a estas particularidades pode assumir um aspecto positivo ou negativo: o que se propõe, o que se quer dizer é que essas particularidades, essas referências atravessam a organização, eis que o sistema social global, a estrutura da sociedade dividida em classes se revelam, se manifestam na unidade micro-social que é a organização. Se a instituição é o que reproduz as relações sociais dominantes no seio de uma organização ou de uma coletividade, a análise da transversalidade terá que enfrentar resistências reveladoras das relações que os interessados mantêm com as instituições. Por conseguinte, podemos falar de transferência institucional, is

to é, quando nos referimos aos sentimentos, às fantasias, aos desejos e às frustrações de cada um para com a instituição.

Em quinto lugar: elaboração da contra-transferência institucional, ou seja, a análise das respostas que o grupo de analistas fornece. O sociólogo, o psicossociólogo, o psicólogo social tem normalmente muitas dificuldades em reconhecer as implicações de cada um para com o objeto estudado (implicações de ordem afetiva, política, etc.). As resistências a esse reconhecimento fazem parte do objeto de conhecimento, de estudo. Estas resistências encontram-se no campo de análise.

Em sexto lugar: a construção ou elucidação dos "analisadores". Por analisador entende-se alguém que, através das contradições que este elemento introduz na lógica da organização, enuncia e revela as determinações a que está submetida a situação. Por exemplo: um subgrupo divergente, através de sua presença e através de seu discurso ou através de seus gestos e ações, provoca nos membros do grupo maior ou coletivo, a necessidade de se exprimir, de se expressar ou silenciar certas coisas. Prosseguindo, o analisador é capaz de exercer pressões ou então repressões reveladoras das relações de

de poder que se encontram ao nível institucional."(40)

Estas 6 operações constituem o "dispositivo analisador", que deve permitir a análise de qualquer grupo ou Organização. O procedimento principal é o de "instituir" a análise: promover a criação de uma instância, onde os atores sociais, que são os participantes do Grupo ou Organização, possam repensar as suas relações, o seu trabalho, e a sua inserção na estrutura social.

O instrumento de análise é o Grupo. É ele, ao mesmo tempo, o sujeito e o objeto da análise, que é favorecida pela equipe de intervenção. A Organização-cliente, apesar de ser normalmente quem encomenda a intervenção, não é analisada por si mesma, mas tomada como "palco" da análise que se desenrola, pondo de manifesto a estrutura institucional da Organização.

Lapassade assim coloca esta questão: a sócio-análise "consiste em tomar como objeto principal da análise a instituição desta análise. Se partirá, pois, do ato, ou dos atos, que instituem a análise: a demanda, o pedido, o contrato."(41)

É da mesma forma que dois outros analistas

(40) Garcia, C. et.al. - "Análise Institucional: Teoria e Prática" Petrópolis: Revista de Cultura Vozes, Vol. 67, nº 4, 1973, ps. 8 e 9.
(41) Lapassade, G. "El Encuentro Institucional", In: Lourau, R. et al. Op. cit., p. 239.

institucionais, Gavarini e Savoye[42], vêem a intervenção sócio-analítica: "... a intervenção sócio-analítica consiste na produção de efeitos analisadores" e "... vemos aparecer o que é a tarefa específica dos interventores: se trata não tanto da condução ou animação das sessões ou inclusive da produção de elementos de análise, como da instalação de um dispositivo que tenha um efeito analisador."[43]

Assim, a intervenção sócio-analítica é, fundamentalmente, a construção e elucidação de analisadores; são os analisadores quem fazem a análise. O conceito de analisador é também desenvolvido por Lourau: "Daremos o nome de analisador àquilo que permite revelar a estrutura da organização, provocá-la, forçá-la a falar. Provocação institucional, acting-out institucional..."[44]. Dois analisadores são privilegiados: a) os dissidentes dentro de uma organização ou grupo. Lourau cita três formas de dissidência: a ideológica, a libidinal e a organizacional, sendo esta última a mais perigosa, pois o líder dissidente organizacional coloca em cheque os próprios objetivos da organização; b) o Dinheiro — — a questão do pagamento dos analistas permite revelar as relações de poder e a estrutura de desigualdades que existe na organização. Para isto é importante que tanto o analista quanto o grupo não hesitem em colocar este problema e, de uma forma autogerida pelo grupo, resolvê-lo.

Um terceiro analisador, chamado de "dispo

(42) Gavarini, L. e Savoye A. - "El Socioanálisis en question", In Lourau, R. et. al. Op. cit..
(43) Gavarini, L. e Savoye A. - "El Socioanálisis en question", In Lourau, et. al. Ibid. ps. 154 e 157.
(44) Lourau, R. - Op. cit., p. 284.

sitivo analisador de base", é a própria instalação da análise. A instituição da análise irá perturbar a Organização de duas maneiras: desajustando a distribuição burocrática do tempo e, devido à auto-gestão, subvertendo a divisão do trabalho. Estar em análise é, também, perturbar profundamente a tarefa formal da Organização.

Esta perturbação, esta "provocação institucional", provoca uma crise na Organização. Então, a sócio-análise é também uma crise-análise e este é o aspecto que a diferencia das abordagens psicossociológicas ou das efetuadas pelos psicólogos industriais, que, normalmente, realizam um trabalho de longa duração em que os conflitos são paulatinamente abordados e lentamente resolvidos(45). Nas palavras de Lapassade, em "El encuentro institucional": "O que fazemos? Crise-análise. Instituímos, no tempo breve (3 dias, ao ritmo de uma semi-maratona) de uma intervenção, uma crise na organização cliente, e pensamos que logo eles poderão apropriar-se da análise e começar a praticá-la."(46)

Qualquer Organização, seja uma escola, uma fábrica ou um hospital, reproduz em seu seio a estrutura de classes da sociedade, que, entretanto, permanece "inconsciente" para seus participantes e usuários. É por isso que se faz necessário um processo analítico para trazê-la à tona.

As técnicas utilizadas nas intervenções só

(45) Por exemplo, a intervenção de Elliot Jacques, na Glacier Metal Company, que durou quatro anos.

(46) Lapassade, G. - "El encuentro institucional". In, Lourau, R. at al. Op. cit., p. 207.

cio-analíticas são as derivadas da Psicossociologia: o grupo-diagnóstico, as entrevistas, as assembléias. Ao pôr de manifesto os "analisadores", que são os elementos críticos que fazem transparecer a Instituição, rompem-se as racionalizações ideológicas e o grupo liberta seu potencial instituinte. Este é o objetivo da intervenção.

Os autores da Análise Institucional, porém, são concordes em reconhecer que em 15 anos de experimentações e teorizações ainda restam muitas lacunas para preencher na constituição de um método de intervenção no terreno, baseado na Análise Institucional. Assim, Gavarini e Savoye afirmam: "A teoria da sócio-análise não está construída. Digamo-lo claramente: esta construção está marcando passo. Não se avança, ou pouco. As intervenções tem um número limitado, duram geralmente demasiado pouco para permitir progredir na construção teórica."(47) E Lapassade acrescenta:

> *"A sócio-análise institucional não saiu ainda, desde há dez anos, de sua fase experimental... Isto se deve a várias circunstâncias: - primeiro, as ocasiões de experimentar são raras (...) - Logo, não há homogeneidade das situações: o tamanho das 'organizações-clientes' é muito variável (entre 100 e 5000 pessoas); o tempo dedicado à intervenção também o é: de 3 dias a 3*

(47) Gavarini, L. e Savaye, A. "El socioanálisis en question", In: Lourau, R. et al. ibid. p. 166.

meses em minha experiência de intervenção (...) - Assim mesmo falta uma comunidade de investigação (...) - Em cada intervenção introduzimos variáveis novas que modificam profundamente os métodos e as técnicas; - Em seu ponto limite, a intervenção institucionalista é uma empresa impossível: seu objetivo não é uma terapia social, um melhoramento, senão pelo contrário uma subversão do instituído (quem pode pedi-la?); — - Também há um rechaço em certas ocasiões, da inovação técnica, baseado na convicção de que a análise institucional para a intervenção já possui suas bases asseguradas, seu dispositivo específico (...); - O resultado disto tudo é que, apesar do ruído feito ao redor e a propósito da análise institucional, apesar de a sua moda atual, não se avança muito."(48)

O quinto ponto levantado por Lapassade traz de novo à baila o tema da relação entre a Análise Institucional e a política. A análise institucional é um "ato político", porque se propõe à transformação das instituições. Porém como se articula a prática sócio-analítica com a luta política mais global?

A este respeito R. Lourau, em um artigo recente, faz uma autocrítica: "Esta é a lição política que modestamente pode extrair-se da intervenção em Louvain. Pelo que

(48) Lapassade, G. - "El encuentro institucional". In: Lourau, R. et al. Ibid. p. 205.

respeita à análise institucional como método homologado — a sócio-análise — a hipótese final será: o porvir da sócio-análise está ligado aos retrasos ou aos retrocessos da análise institucional generalizada, 'selvagem', efetuada por todos, sobre o terreno e nos momentos da prática social. Sua decadência, pois, é ordenada por seu êxito histórico, como seu 'êxito' deve muito aos refluxos da revolução."(49)

(49) Lourau, R. "Monografía de una Intervención Socioanalítica". In: Lourau, R. et al. Ibid., p. 145.

CAPÍTULO III

UMA INTERVENÇÃO INSTITUCIONAL

1 - Apresentação

O que a seguir se lerá é o relato de uma experiência de Análise Institucional. De Agósto a Novembro de 1977 realizei uma intervenção em uma Organização de prestação de serviços da cidade de São Paulo, seguida por reuniões de Acompanhamento, abrangendo ao todo um período de 14 meses na vida desta Organização.

A primeira fase desta intervenção foi supervisionada pelo Dr. Gregório Baremblitt, analista institucional argentino radicado no Brasil, que colaborou na revisão das sessões e no planejamento de alguns dos passos efetuados.

O material de sessões que é adiante apresentado é um resumo dos principais acontecimentos grupais e organizacionais que ocorreram no âmbito da intervenção; e retrata o contexto psicológico onde as relações institucionais emergiam.

O método da Análise Institucional revela-se

um útil instrumento para transcender o nível psicológico e ler nos "acontecimentos" organizacionais a malha de relações que os determinam. É dessa forma que fatos como uma Organização abrir ou fechar um Departamento, ou então, solicitar ou proibir uma Análise Institucional, podem ser analisados.

2 - Descrição da Organização

O TRAINEE é uma unidade destinada a atuar na área de Consultoria de Recursos Humanos, de uma grande Organização burocrática, que aqui denominaremos HITEL.

O HITEL é uma Organização com representação em todo território nacional, e que promove formação de mão-de-obra para o setor terciário da economia.

Uma parcela da média e pequena-burguesia fornece os recursos e simultâneamente se beneficia dos serviços prestados pelo HITEL. A mão-de-obra de baixo e médio escalão preparada pelas Oficinas-escolas do HITEL, encontra colocação nas empresas de propriedade deste segmento social.

Sua estrutura organizacional é piramidal, rígida, em certo sentido assemelhada à estrutura do Estado, com o qual estabelece frequentes vínculos. Também com o Governo o

HITEL mantêm vínculos: representa, dentro da conjuntura política, os interesses de um dos grupos sociais que lhe dão base de sustentação.

Dada sua extensão, sua presença influente, e seu papel econômico e político, o HITEL se apresenta como uma Instituição conservadora, aliada e co-optante do "establishment". Ou, no jargão da Análise Institucional, uma "instituição dominante", defensora do "instituto".

Sua atuação não se restringe à Formação de mão-de-obra. Promove também atividades voltadas diretamente para os empresários, particularmente aqueles do mesmo segmento social. Nestas atividades, Cursos e Seminários, adota os modelos da "Escola de Relações Humanas".

O HITEL é um dos grandes difusores da ideologia do "Desenvolvimento de Recursos Humanos". Em seus folhetos de divulgação habitualmente veicula noções de "formação profissional continuada" e de "investimento no Capital humano das Empresas". Também são frequentes as menções à importância dos setores de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

E foi visando esta área e estas atividades que o HITEL constituiu o TRAINEE.

O trabalho do TRAINEE se desenvolve basicamente em duas áreas de atuação: "Cursos e Seminários" e "Projetos individualizados para Empresas".

Na primeira dessas áreas incluem-se todas as atividades que visam promover a formação e/ou especialização de profissionais de Recursos Humanos, bem como de administradores e gerentes de Empresas. O TRAINEE planeja e coordena estas atividades, e convida para realizá-las profissionais das diferentes áreas de Recursos Humanos, que passam a fazer parte de seus quadros, na qualidade de "docentes autônomos". Estes docentes preparam seus Cursos e Seminários, ficando o TRAINEE encarregado da infra-estrutura necessária: divulgação, inscrição e confecção de certificados, recursos didáticos,etc. Os "alunos" formados desta maneira são inscritos no cadastro do TRAINEE para posteriores contatos de divulgação e oferta de serviços.

Os Cursos e Seminários ministrados no TRAINEE propõem-se a transmitir métodos e técnicas, ditos "mais eficazes" para a resolução de problemas organizacionais, e concentram-se principalmente nas seguintes áreas: Seleção de Pessoal, Treinamento de Pessoal e Aperfeiçoamento Gerencial.Além disso, estes Cursos são também programados tendo em vista o segundo campo de atuação do TRAINEE: os "Projetos individualizados para Empresas".

A equipe de técnicos em Recursos Humanos do TRAINEE oferece seus serviços de assessoria para as Empresas, na forma de um "projeto individualizado" que consta das seguintes operações:

1. Levantamento de dados sobre diferentes setores da Empresa, e sobre sua política administrativa, buscando configurar as principais "necessidades" da Empresa-cliente;

2. Elaboração de um "diagnóstico organizacional";

3. Discussão com os gerentes e administradores da Empresa-cliente, para o estabelecimento de um Programa que atenda às "necessidades" diagnosticadas;

4. Execução e acompanhamento do Programa estabelecido, avaliando conjuntamente com a Empresa os resultados.

Tais "projetos individualizados" costumam levar à elaboração de programas de formação profissional, que podem ser realizados internamente na Empresa, ou pelas Organizações especializadas nesta área, entre as quais encontram-se o TRAINEE e o próprio HITEL. Quando realizados internamente na Empresa-cliente, o TRAINEE oferece sua assessoria para a implantação de Departamento de Treinamento de Pessoal e coloca à disposição seu pessoal para ministrar os Cursos.

Dentre as outras atividades desenvolvidas pelo TRAINEE, destaca-se a de proceder à inscrição de Empresas no Conselho Federal de Mão-de-Obra para que estas possam usufruir dos benefícios fiscais da Lei 6297/75(50). Este procedimento de inscrição acompanha tanto os Cursos e Seminários quanto os "Projetos individualizados", de tal forma que as Empresas, ao se utilizarem dos serviços prestados pelo TRAINEE, possam simultâneamente gozar desses incentivos fiscais.

---

(50) Projeto de Lei, regulamentado em Junho de 1976, elaborado pelo Ministério do Trabalho, que contou com a assessoria de funcionários do HITEL. Possibilita às empresas deduzirem o dobro das despesas que tiverem efetuado em Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, de seu lucro tributável no Imposto de Renda.

A história organizacional do TRAINEE, colhida em entrevistas realizadas com o Diretor e alguns técnicos, em Agosto de 1977, permite avaliar a importância que nela representou a regulamentação da Lei 6297(51).

O TRAINEE era uma sub-unidade do HITEL até Junho de 1976. Com alguns poucos funcionários, organizava Seminários sobre temas diversos de Recursos Humanos. Com a regulamentação da Lei 6297 e, logo a seguir, da Lei 6321/75(52), o TRAINEE ganhará muito maior importância dentro do HITEL. Foram-lhe destinados maiores recursos, mudou-se para uma nova sede, e teve seu quadro de funcionários consideravelmente aumentado.

De início seu trabalho resumiu-se a dar assessoria às Empresas para que pudessem gozar dos benefícios das duas Leis acima citadas. Providenciava, mediante uma taxa de pagamento, a inscrição das Empresas, e estas providenciavam seus programas de Treinamento com seus próprios setores de Recursos Humanos, ou com o auxílio de empresas especializadas.

A partir de 1977, com a chegada de um novo diretor, acompanhado de diversos técnicos e funcionários, o

---

(51) A própria Lei 6297 nasceu gerada por uma demanda de Empresas de diversos setores da economia, para poderem viabilizar seus projetos de formação e aperfeiçoamento da mão-de-obra.

(52) Semelhante à anterior, permite que se deduza do Imposto de Renda, o dobro das despesas efetuadas pelas empresas com a Alimentação de seus funcionários.

TRAINEE diversifica suas atividades: passa a oferecer Cursos Abertos e Fechados[53], Seminários, Programas de implantação de setores da área de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Treinamento, Benefícios), e aos poucos, programas de Treinamento "individualizados" para as Empresas, com o concomitante processo de inscrição da Lei 6297. Começa também a estabelecer convênios com outras Organizações para promover atividades conjuntas, como o FORPROF (uma grande Organização de Formação Profissional),a Organização FAMOI (uma Faculdade da cidade de São Paulo) e a INTERNATIONAL S (uma organização cultural norte-americana).

A história do TRAINEE deixa claro que ele faz parte de um projeto de ampliação das atividades do HITEL. A partir da implantação deste órgão, o HITEL passa a ter o que pode ser designado de "Ação Direta na Empresa". Se mantém sua perspectiva de formação profissional, não deixa de ser verdade que passa a atuar num âmbito de formação de profissionais de maior nível que até então, e prepara mão-de-obra não só para as empresas, mas agora, nas empresas.

Ou seja, o TRAINEE é, em essência, um projeto político do HITEL. Este, que até antes da fundação do TRAINEE, se apresentava como uma Organização-Escola, onde o Lucro não era assumido como objetivo explícito, passa a atuar,

(53) Cursos Abertos: destinados ao público em geral; Cursos Fechados: destinados ao pessoal de uma Empresa em particular.

via este intermediário, como uma Empresa.

A atuação prevista para o TRAINEE, e confirmada pela nova Diretoria vinda do HITEL em 1977, é a de agir como uma Empresa prestadora de serviços de assessoria, que produza lucro.

Este parece ser o objetivo básico,norteador da criação do TRAINEE. O HITEL não produz lucros, e a maior parte (segundo informações das pessoas entrevistadas) de suas Unidades são deficitárias. No seu nascimento fez-se a previsão de que o TRAINEE seria auto-financiável em curto espaço de tempo.

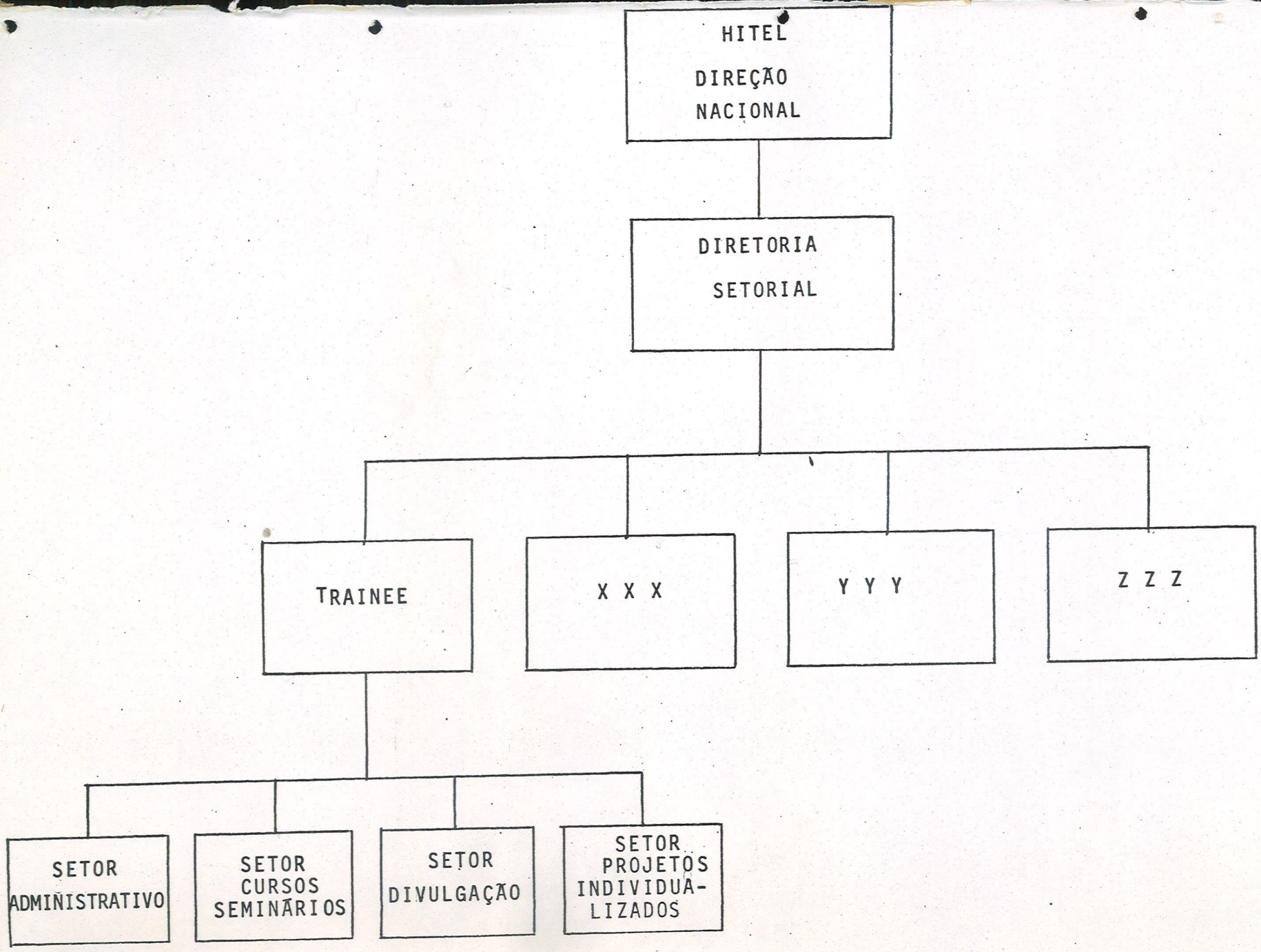
A análise institucional levantou dados que permitem a hipótese de que o HITEL esperava que o TRAINEE se tornasse a base e o modelo dessa nova forma de atuação.

Gestado como projeto político, e atravessado por numerosas contradições, o TRAINEE se configura como um palco de políticas institucionais do HITEL. Entretanto, seus componentes revelam bastante desconhecimento da estrutura que os contêm.

Até 1977, a equipe do TRAINEE era composta de um diretor, um vice-diretor, uma secretária e dois Setores,

um Técnico, o outro Administrativo. O Setor Técnico constava de 4 técnicos de Relações Humanas, e o Setor Administrativo de um Chefe e 3 auxiliares.

Com a chegada do novo diretor, o Organograma é reestruturado: dissolve-se a antiga divisão e no novo organograma aparecem 4 setores.


HITEL
DIREÇÃO
NACIONAL
DIRETORIA
SETORIAL
TRAINEE
X X X
Y Y Y
Z Z Z
SETOR
ADMINISTRATIVO
SETOR
CURSOS
SEMINÁRIOS
SETOR
DIVULGAÇÃO
SETOR
PROJETOS
INDIVIDUA-
LIZADOS

Adotaremos nomes fictícios para apresentar o quadro de funcionários do TRAINEE, à época da intervenção.

Diretor: André
Vice-Diretor: Antonio
Secretária: Tania

SETOR ADMINISTRATIVO

Chefe: Carlos
Func. Adm.: Miriam
Iara
Escriturário: Gilberto
Aux. Escritório: José
Francisco
Servente: Aparecida

SETOR DIVULGAÇÃO

Coordenador: Antonio
Técnicos: Deise
Eliana

SETOR CURSOS E SEMINÁRIOS

Coordenador: Celso
Técnico: Gustavo

SETOR PROJETOS INDIVIDUALIZADOS

Coordenador: Rubens
Técnicos: Márcia
Roberto
Sonia
Fernanda
Func. Adm.: Margarida

Eram membros da "equipe antiga": Antonio, Tania, Carlos, Miriam, Francisco, José, Deise, Eliana, Márcia e Fernanda. Os membros da "equipe nova" são: André, Celso, Rubens, Roberto, Sonia, Gustavo, Iara, Gilberto e Margarida.

Em 1977, os salários estavam assim distribuídos:

Diretor: ± Cr$ 27.000,00 (mais gratificação)
Coordenadores Técnicos: Cr$ 15.000,00
Técnicos em Recursos Humanos: Cr$ 11.000,00
Chefe Administrativo: Cr$ 5.300,00 (mais cota e gratificação)
Funcionários Administrativos: Cr$ 5.300,00
Escriturário: Cr$ 3.000,00
Auxiliar de Escritório: Cr$ 2.000,00

Como se pode observar, os Técnicos ganhavam pelo menos o dobro do salário dos funcionários do Setor Administrativo. A distribuição "hierárquica" dos salários é evidente.

3 - Relato da Intervenção

Seguirei, para este relato, os passos que me foram sugeridos pelo Dr. Gregório Baremblitt, e que consistem em uma série de operações que distribuem e organizam o material da intervenção. Este texto, à exceção do relato das sessões e dos dois Relatórios, foi redigido em setembro de 1977, portanto um mês após iniciado o trabalho.

A) A Oferta:

Meu primeiro contacto com o TRAINEE se deu

em junho de 1977. Por indicação de um colega, um dos Coordenadores Técnicos (Celso) procurou-me e solicitou que desse um "Curso de Relações Humanas" em uma empresa do A.B.C., cliente do TRAINEE. Aceitei, e durante 6 semanas fui docente autônomo da equipe do TRAINEE. O Curso foi acompanhado por Celso e Márcia, que se mostraram bastante satisfeitos com os resultados. Pouco antes do final, em uma conversa com Márcia, lhe sugeri que se fizesse um trabalho com a própria equipe do TRAINEE, para que eles "como treinadores, também pudessem ser treinados". Márcia comunicou minha idéia para o Celso e para o Diretor, André. Este me convocou para uma reunião, onde também estavam presentes estes dois técnicos. Discutimos várias coisas, principalmente o significado e os objetivos de se fazer Treinamento em empresas. Foi abordado, também, o aspecto do relacionamento interno de uma equipe que trabalhasse nesta área e André apontou alguns problemas que ele percebia em sua equipe. Apontei como uma das coisas a serem trabalhadas, o fato do TRAINEE ser uma unidade de uma Organização (HITEL) voltada para "SERVIÇOS", sendo que se destinava a uma atuação, principalmente, nas indústrias, e que esta contradição devia se refletir no trabalho de seus profissionais e na atividade geral do TRAINEE. Disto surgiu a Oferta feita ao diretor e a estes dois técnicos: fazer uma Análise Institucional no TRAINEE que permitisse tanto a análise do funcionamento grupal da equipe quanto a análise da própria Organização.

B) A Gestão:

Entende-se por Gestão, as pessoas, ou pro

cedimentos, que levam uma Organização a solicitar uma intervenção. No TRAINEE houve três pessoas que mais diretamente assumiram a gestão do trabalho: André, Celso e Márcia . Cumpre aqui notar que Márcia é um membro da equipe antiga do TRAINEE, e que, portanto, faz parte da demanda (ver próximo item) como representante deste grupo, e dos problemas que eles vinham sentindo. De outro modo, André e Celso são gestores da Análise Institucional, mas demandam principalmente a reorganização administrativa necessária pela mudança de direção e equipe. Assim, a Oferta é aceita mas a "encomenda" (54) é diferente da parte destes dois gestores(Márcia e André/Celso).

C) A Demanda:

A demanda foi esclarecida ao longo de todo o trabalho (ver item H. - A Intervenção). Nesta fase foi anotada a "encomenda" e se fez uma análise prévia da demanda implícita nos pedidos do Diretor e destes 2 técnicos, o grupo completo ainda não tendo sido ouvido. A "encomenda" do Diretor (secundada por Celso) foi a seguinte: André disse esperar, em primeiro lugar, uma melhor produtividade de seus funcionários. Esperava um curso (sic) que melhorasse as relações e a integração da equipe. Talvez decorrente de nossas entrevistas, se interessou também por um trabalho que ajudasse a definir a atuação do TRAINEE nas empresas. E, por fim, esperava da análise que caracterizasse a Organização para si

(54) "Encomenda" é um termo usual em Análise Institucional,e designa o pedido explícito que o grupo faz para o analista. Representa o aspecto manifesto (em oposição a latente: terminologia psicoanalítica) da demanda. Também chamada de "pedido".

mesma, informando cada um dos membros dos objetivos e atividades do TRAINEE.

E, de outro lado, havia a "encomenda" trazida por Márcia, que era a de um trabalho que trouxesse uma maior integração grupal e um melhor ambiente de trabalho para todos os funcionários. Como já apontamos acima, Márcia é "porta-voz" da equipe antiga e expressa, no seu pedido de análise, o desejo de que alguém de fora da Organização (o analista) venha auxiliar este grupo a se adaptar às mudanças decorrentes de um grande aumento em sua equipe (dobrou o número de técnicos) e à mudança de Direção, com esperada alteração de rotinas administrativas. Este pedido é formulado por um representante da equipe antiga, muito embora também esteja latente no pedido do diretor e do técnico da equipe nova, pois, provavelmente, era a equipe antiga quem mais temia as consequências destas mudanças.

A demanda implícita do TRAINEE, enquanto Organização, já visível nesta primeira fase da Análise Institucional, é a de um trabalho que propicie a definição organizacional do TRAINEE em termos de metas, objetivos e instrumentos. Enquanto definição de objetivos, percebe-se aqui, que havia uma grande confusão entre seus objetivos e os da "Organização-mãe", o HITEL, que, tradicionalmente, desempenhava uma função educativo-profissional, e voltada para "SERVIÇOS". Isto se reflete também na demanda por instrumental técnico, de que seus integrantes (todos vindos do HITEL, e não do mercado de trabalho) eram bastante carentes. Neste sentido, a

Análise Institucional assumiu a função de ser quase uma "análise didática"(55), ou, nos termos sugeridos na "Oferta", um "treinamento para treinadores". Em síntese, a demanda implícita do TRAINEE é uma demanda de autonomia em relação ao HITEL, para poder se configurar como uma nova Organização, com objetivos, procedimentos e instrumental técnico próprios. E, num certo sentido, esta é a Demanda que o mesmo HITEL (indiretamente) faz, pois espera do TRAINEE justamente uma nova forma de atuação, compatível com um novo campo de trabalho.

A demanda implícita (ou latente) do Grupo foi se configurando e sendo analisada ao longo das sessões, e no início do trabalho, estava apenas indicada por esta situação das equipes, antiga e nova.

D) A Consulta:

A Consulta foram 3 reuniões com o diretor do TRAINEE. A primeira, já relatada, teve a participação de Márcia e Celso. André me informou que fez um levantamento junto aos coordenadores de área para verificar que problemas estes percebiam, e que pudessem vir a ser tratados por um trabalho deste tipo. Nestas reuniões, foram estabelecidos os objetivos do trabalho, levando em conta, de um lado, o pedido (a "encomenda"), e de outro, o que eu apontei como aspectos latentes da Demanda, e que foram incluídos na proposta (ver adiante: Indicação). Foram levantados os seguintes problemas:

(55) Por analogia a esta instituição das Sociedades de Psicanálise para a formação de novos analistas.

a) uma divisão muito marcada entre o Setor Técnico e o Setor Administrativo, que levava a rivalidades e desentendimentos, com consequente prejuízo sobre o desempenho;

b) dificuldades de relacionamento interpessoal entre coordenador e subordinados, principalmente no Setor Administrativo;

c) mal funcionamento administrativo, levando a atrasos, erros e perda de trabalhos com clientes;

d) baixa produtividade de quase todos os funcionários;

e) pequena atuação no mercado, praticamente restringida ao trabalho burocrático de inscrição de Empresas no C.F.M.O.

E - O Diagnóstico:

Ao TRAINEE falta uma história própria. Criado no HITEL, como um órgão diferenciado, teve no entanto sua história sempre comprometida com o funcionamento da "estrutura-mãe". Todos seus funcionários vieram dos quadros do HITEL, onde desempenhavam, muitos deles, funções completamente diferentes das que vieram a assumir no TRAINEE. A subordinação é completa: o TRAINEE não dispõe de autonomia para realizar operações financeiras (não dispondo de Caixa próprio) ou administrativas (por exemplo, não pode contratar novos profissionais),

pois o centro decisório está no HITEL:

Assim, o TRAINEE padece de uma crise de autonomia. Para se definir como uma Organização específica, com objetivos e instrumental próprios, e assim poder definir também o trabalho de seus profissionais, necessita de independência da estrutura burocratizada do HITEL, pois este já está estabelecido em seu ramo próprio, com profissionais preparados para desempenhar suas funções, ou seja, com instrumental técnico e humano para alcançar seus objetivos.

Este é o diagnóstico básico. Os problemas levantados na Consulta tem esta indefinição organizacional como determinante último. Assim, a cisão observada entre o Setor Técnico e o Administrativo deve ser encarada como um "sintoma", cujas causas devem ser procuradas além do nível interpessoal, como uma dificuldade de ajustamento na divisão de trabalho desta Organização. As "rivalidades" e os "desentendimentos" além de seu fundamento psicológico, revelam também um fundamento organizacional: a burocracia trazida do HITEL se revela um impecilho para o desempenho técnico que o TRAINEE pretende ter.

A baixa produtividade e a pequena atuação no mercado vinculam-se também a esta indefinição organizacional. Os funcionários não sabem muito bem o que fazer, nem porque fazer, e é isto que o Diretor pede, que a Análise Institucional "caracterize a Organização para ela própria, informando cada um dos membros de seus objetivos e finalidades".

Este Diagnóstico não pretende minimizar os problemas psicológicos, as questões de relacionamento interpessoal e grupal, mas mostrar o "campo" onde tais relacionamentos ocorrem, e as variáveis que, possivelmente, superdeterminam estes "acontecimentos" psicológicos.

F - O Prognóstico:

Com base no Diagnóstico acima, depreende-se um Prognóstico com duas possibilidades básicas:

a) por um lado, o TRAINEE isolado do HITEL pode vir a se desenvolver e a se tornar uma Organização bastante plástica e criativa, com uma boa atuação no mercado de trabalho. Certos indícios (como a predisposição do Diretor em proceder a uma certa distribuição de poder, o fato de se tratar de uma Organização recente, constituindo-se, e o próprio pedido de Análise Institucional) apontam para uma participação desta equipe nas decisões relativas a seu trabalho, capaz de gerar uma estrutura organizacional menos burocratizada, com maior possibilidade de gratificar seus integrantes.

b) Por outro lado, o HITEL pode destruir todas estas expectativas, e retirar qualquer autonomia do TRAINEE. Neste caso, somente uma intervenção no próprio HITEL salvaria o TRAINEE da completa dependência e burocratização.

G - Indicação:

Após as reuniões com a diretoria me foi solicitado um planejamento onde constassem os objetivos do trabalho, sua metodologia e os honorários cobrados. Este planejamento foi entregue ao diretor do TRAINEE, o qual o encaminhou ao Diretor setorial do HITEL, que, por sua vez, o aprovou e liberou a verba para a Análise. Veremos adiante (cap. IV) o que significa esta forma de pagar a intervenção. A Indicação feita foi a seguinte:

"Análise Institucional(56)

Objetivos:

1 - Fazer uma análise do TRAINEE, enquanto instituição, para detectar problemas organizacionais e de relacionamento pessoal-profissional, porventura existentes.

2 - Caracterizar o trabalho desenvolvido por esta instituição(57) aclarando ambiguidades e conflitos na definição tanto pessoal como institucional deste trabalho.

3 - Desenvolver a equipe, rompendo os estereótipos e barreiras de comunicação que dificultam uma atuação mais eficiente.

---

(56) Título inadequado. O correto teria sido "Sócio-análise" dado ser uma proposta de intervenção.

(57) Observe-se que eu recaio aqui no erro teórico, apontado por Lapassade, In: Lourau, R.et al. Op.Cit.,de confundir a "Instituição" com a "Organização".

4 - Fornecer subsídios para a constituição de um novo esquema conceptual e referencial que promova uma maior compreensão da realidade empresarial, e ao mesmo tempo forneça novos instrumentos de atuação nesta realidade.

Metodologia:

A equipe do TRAINEE será dividida em 2 sub-grupos de igual número de pessoas. Todos os membros, do mais alto ao mais baixo nível hierárquico, devem participar do trabalho. Cada sub-grupo terá 8 (oito) sessões de Grupo Operativo, de uma hora e meia de duração, com frequência semanal. Após isto, reunir-se-á o grupo completo, que terá 2 sessões de Grupo Operativo, com a duração de 3 horas.

Preço e Condições:

Preço por sessão:_____ Preço Total:_____

Condições necessárias:

- Sala adequada, com cadeiras.
- Presença de todos os participantes nas sessões.
- Auxílio da diretoria do TRAINEE na coleta de todas as informações necessárias."

A forma de trabalho escolhida para a intervenção foi a de Grupo Operativo, técnica grupal criada na Argentina por E. Pichon-Rivière, e desenvolvida por diversos colaboradores, como J. Bleger, A. Bauleo, etc. Consiste em

um trabalho semi-terapêutico, de mobilização das estruturas individuais e grupais que teriam se estereotipado devido à ansiedade perante qualquer mudança, através de esclarecimento e melhoria das redes comunicacionais e das formas de interação. O grupo trabalha centrado sobre uma tarefa e o coordenador tenta romper os estereótipos e obstáculos à comunicação e à aprendizagem que impedem o grupo de se tornar "operativo", ou seja, capaz de criar e produzir(58). Foi escolhida esta técnica para a intervenção, por parecer a que melhor se enquadrava aos objetivos do trabalho e aos problemas apresentados na "Consulta".

H - A Intervenção:

Em agosto de 1977 o TRAINEE tinha uma equipe de 20 pessoas, das quais 8 (equipe nova) vieram se integrar em junho do mesmo ano, acompanhando o novo diretor. Duas pessoas estavam de licença médica, à época da intervenção, ficando então o grupo composto de 18 pessoas, tal como se segue: Diretor, 3 coordenadores da área, 6 Profissionais técnicos, 1 secretária, 3 auxiliares administrativos, 3 office-boys e 1 faxineira-arrumadeira. Na primeira fase da intervenção, foram formados 2 sub-grupos, um com pessoal do Setor Técnico e outro do Setor Administrativo que teriam 6 sessões de Grupo Operativo cada. Apresentarei aqui um resumo de cada sessão, me estendendo mais nas últimas, que foram as mais significativas.

(58) Existem diversas obras sobre a teoria e a técnica dos Grupos Operativos. As principais estão reunidas em: Pichon-Rivière, E. El proceso Grupal. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión, 1971.

RESUMO DAS SESSÕES

A - Grupo do Setor Administrativo

1a. Sessão - 18/8/77

O grupo é composto de 11 pessoas; André, Celso, Tania, Miriam, Iara, Margarida, Carlos, Gilberto, Francisco, José e Aparecida (faxineira). No início há um certa confusão, e as pessoas não sabem o que vai acontecer. Explico-lhes os objetivos e logo surgem as primeiras manifestações de expectativa. Falam André e Carlos, que expressam expectativas amplas. Então surgem queixas dos auxiliares de escritório, em termos de monotonia do trabalho. Se estabelece uma discussão ampla e eu aponto os aspectos em comum dos diversos pronunciamentos. Depois André propõe uma apresentação de cada um e todos falam um pouco de sua vida profissional. Ao se encerrar o grupo o clima é de cordialidade e satisfação.

2a. Sessão - 24/8/77

O grupo começa com 15 minutos de atraso sem o Celso (que passou para o outro grupo) e sem a Iara e o Franciso (que estão trabalhando

B - Grupo do Setor Técnico

1a. Sessão - 19/8/77

Presentes: Sonia, Márcia, Deise, Roberto, Gustavo, Celso, Antonio, Rubens e um estagiário. De início, lhes explico os objetivos e isto é motivo suficiente para uma longa discussão em termos de ideologia, e do trabalho que eles tem que desempenhar. É uma discussão confusa, que dura toda a sessão, em que entram muitos elementos e onde é constante a comparação com a conjuntura política. Interpreto o grupo em termos de uma oscilação entre a impotência e a onipotência. Mas esta polarização segue até o fim.

O grupo reclama a presença de André e de Celso, abdicando do primeiro, mas modificando o horário do grupo para ter o segundo presente.

2a. Sessão - 26/8/77

O grupo passou a funcionar em outro horário. Presente Celso, mas há alguns ausentes (não registrado). Retoma-se a problemática da ses

fora). Ao entrar, Carlos faz as pessoas mudarem de lugar. Iniciando interpreto o grupo em termos desta necessidade de alterações, de promover mudanças e aponto a polarização existente entre a rotina e a inovação. Durante toda a sessão isto é debatido. Logo surgem críticas ao Carlos, por impor sempre sua maneira de trabalhar, e depois as críticas mudam para o pessoal técnico, que é visto como orgulhoso e autoritário. Comparo a situação com a de um casal convencional (o marido trabalha, a mulher cuida da casa), e o grupo concorda com a analogia. Discute-se as incertezas do trabalho e a falta de definição que os prejudica na organização do trabalho até o encerramento da sessão.

3a. Sessão - 01/9/77

Faltam várias pessoas mas dos escalões inferiores: Iara, Gilberto, Francisco e José. Isto é assinalado como desintegração qualitativa do grupo, o que passa a ser trabalhado. Num determinado momento de muita ansiedade, descobre-se a "tarefa" do grupo e este passa a discutir a definição do trabalho da faxineira (como o são anterior, mas o grupo está em "pré-tarefa", exigindo constantemente o coordenador para resolver suas divergências. Transpirou do outro grupo (espionagem!) o tema do dia anterior, e isto é muito debatido. O porta-voz é Deise , mas não se discutem os problemas reais.

Os dois grupos parecem querer se manter num mesmo tema, procurando não se diferenciar excessivamente, como se buscassem se igualar para não desintegrar. Isto é assinalado, mas pouco pesquisado pelo grupo.

3a. Sessão - 02/9/77

Ausentes: Rubens, Roberto, e Gustavo. É assinalada a dissolução do grupo, mas isto é negado. Entretanto, o grupo não consegue trabalhar estas perdas e a sessão toda é tensa e confusa. Márcia lidera as queixas e as propostas de modificação. Ninguém se entende e o coordenador é várias vezes solicitado. O clima é, alternativamente maníaco e de-

trabalho de menor complexidade). O grupo todo participa e a comunicação pela primeira vez é fluente e multidirecional. Ao final, é assinalado este desenvolvimento do grupo e as pessoas saem aparentando muita satisfação.

4a. Sessão - 15/9/77

Após uma semana de intervalo, o grupo se apresenta praticamente completo. O único ausente é um office-boy (José). André chega em cima da hora. De início peço uma avaliação, que é pouco respondida. Assinalo (interpretando) a pouca e diferenciada participação dos elementos do grupo. Isto funciona e passam a retomar o trabalho. Volta-se ao tema do trabalho da servente, com a solução administrativa de contratar outra pessoa. A seguir, levanta-se o problema da função de secretária e o grupo o encadeia com a discussão da mudança de sala do setor administrativo. O grupo trabalha bem e por isto não é interrompido. Ao final se avalia o trabalho feito.

pressivo. Márcia propõe o aceleramento do processo em forma intensiva. O grupo não consegue decidir. Ninguém tem claro qual é a "tarefa" do grupo. Exige-se a presença de todos para a continuidade do trabalho. Os assinalamentos da impotência do grupo devido às perdas não são ouvidos. Termina-se num ambiente bastante tenso, ainda mais pelo fato de se adiar a próxima sessão. (devido ao feriado).

4a. Sessão - 16/9/77

O grupo inicia com uma ausência, a de Sonia, mas com um novo membro, Eliana. Já fui informado da gravidez de Márcia e de Sonia, e também de um confronto que houve entre pessoas deste grupo. O início é tenso até Celso falar que se deveria trabalhar esta situação ocorrida. Roberto passa a falar dos estereótipos do grupo. É combatido. Inicia-se uma discussão entre Márcia e Rubens. É assinalado que o alvo é abstrato e ausente. Então estala o confronto entre Rubens e Deise, com todo um movimento de alianças e apoios. Encontra-se um bode expiatório (Sonia) que é massacrada. Percebem que é alguém ausente, e a discussão geral é retomada. Ao final da sessão, Eliana que de nada sabe, me pede explicações e uma

O tema escondido desta sessão foi Carlos, e as dificuldades no relacionamento com ele.

5a. Sessão - 22/9/77

Chego 25 minutos atrasado. Há muita confusão para se armar o grupo. Presentes, desde o início: André, Carlos, Iara, Tania, Aparecida, Margarida e José. Gilberto e Francisco chegam quase no final. Inicia-se o grupo com rápidas resoluções quanto à mudança do setor administrativo. Assinalo - esta ansiedade por resultados. Depois Iara e Margarida levantam o fato de existirem problemas pessoais. O grupo "cai em cima" tentando solucionar rapidamente. Cria-se um mal-estar. Assinalo que neste nível as coisas não se resolvem tão rapidamente. Cobra-se a pertenência de Margarida, a qual começa a tentar criticar Carlos. A resposta deste é rápida e incisiva. Tento fazer evoluir este confronto, mas Carlos só ouve a mim e a André, e nunca a seus subordinados. A seguir o grupo passa a discutir quais são os aspectos administrativos, ou exigências do próprio trabalho, e como isto se vincula aos problemas pessoais.

5a. Sessão - 23/9/77

Ao início sou informado de que está tudo bem com Deise. Mudamos o local da sessão para a sala de Antonio. Ausentes Deise, Roberto e Sonia. Inicia-se com silêncio, como se tivessem perdido a tarefa. Todos estão incomodados e fazem várias tentativas. Passam a falar do trabalho, disto vão para o problema que alguns (Celso) sentem em relação ao Carlos, e, de repente, sem que nada justifique esta passagem, passam a falar dos fatores políticos que envolvem TRAINEE e HITEL. Falam das metas e objetivos do HITEL e aos poucos vão configurando o seguinte: se o TRAINEE der certo, se tornar auto-sustentável, isto levará o HITEL a transformar os outros departamentos, ou seja, se eles vencerem, isto levará à desintegração da equipe. Isto gera um grau muito baixo de identificação com a instituição[60] e duas posições básicas: os que querem o TRAINEE como um laboratório (Márcia, Celso) sem a questão avaliação. Faço-a prognosticando ou a ruptura do grupo ou sua operatividade[59].

(59) Ao final desta sessão, sou informado por André de alguns fatores pessoais, extra-trabalho, que também conformam estes conflitos.

(60) Ver nota (57) à página 61.

Ao final informo-lhes que decidi, a partir da sétima sessão, miscigenar os dois grupos, formando dois novos grupos, mas com componentes tanto da equipe do Setor Administrativo quanto do Setor Técnico. Isto foi motivado pela idéia de tentar romper com a cisão existente entre estes dois setores e para facilitar as comunicações internas do TRAINEE. Esta decisão foi bem aceita pelo grupo.

6a. Sessão - 29/9/77

Inicia-se com 20 minutos de atraso. Ausente Francisco. Após silêncio inicial André pergunta sobre o que vão falar. Carlos saiu para ir depositar o pagamento do

da auto-sustentação; e outros (Antonio, Rubens) que vêem nisto um ponto básico. De qualquer maneira, o que prevalece é que todos pensam em adquirir experiência e passar para alguma empresa privada como chefe de Treinamento, para ganhar muito mais. Procuro aclarar todos estes elementos para o grupo assinalando a baixa identificação e o receio (latente) de dissolução da equipe - quer o TRAINEE triunfe ou não. O grupo está em "tarefa", a comunicação é multi-direcional e vários aspectos ideológicos estão sendo abordados. Mas não se consegue trabalhar os vínculos. Assinalo então que os aspectos pessoais e os aspectos da política do HITEL, são expressões da indefinição do trabalho de cada um deles, e que, portanto, o passo fundamental seria a caracterização do trabalho. Ao final comunico-lhes a miscigenação dos grupos, o que é aceito, mas com comentários sobre o Carlos.

6a. Sessão - 30/9/77

O grupo começa com meia hora de atraso, e na maior confusão. Eu tenho que arrumar a sala. Márcia e Eliana chegam uma hora depois do início previsto. Ausente Dei

pessoal. O grupo está alegre e descontraído, todos falam: comentam sobre a mudança do Setor Administrativo e das vantagens e desvantagens disto. Basicamente estão contentes com a mudança. Pergunto-lhes qual a razão da descontração, mas o grupo não se deu conta. Pergunto-lhes qual a influência da ausência do Carlos sobre esta situação (euforia). Todos negam que tenha qualquer efeito. Não se detêem em qualquer tema. A seguir comentam que está transpirando para o grupo técnico o que eles falam. O grupo fica incomodado e passa a procurar o culpado. De início, brincando, dizem que fui eu. Não respondo. Então José pergunta porque André faz parte deste grupo e não do técnico. André começa a responder, mas o interrompo para assinalar que isto é também uma suspeita de que o espião seja o André. Mostro também, que há suspeitas sobre Margarida, porque trabalha com o Rubens. Antes de Carlos chegar, o clima era alegre e afetivo, e pouco se falava dele, mais justificando. Entretanto quando Carlos chega o grupo lhe diz, provocando-o, que falavam dele, mas não lhe dizem o que. Carlos diz que depositou o pagamento, e todos manifestam sase, mas voltou Sônia que, ao início, já informada dos boatos por André, me pede que lhe relate o que aconteceu, mas eu lhe digo que é melhor deixarmos que o grupo faça isto. Então Sônia pergunta ao grupo o que está havendo em relação a ela. O grupo fica muito incomodado e lhe perguntam como sabe isto, perguntando se eu falei (o "espião"), Sônia diz que não, que foi o André. Assinalo que agora ele se transformou no "buchicheiro" (na verdade estou tentando protegê-lo, e ele da fato parece ser o "espião"). Então Rubens passa a dizer o que pensa da Sônia, no que é secundado por Gustavo e Roberto. O clima é bastante tenso. Chegam Márcia e Eliana e continua o debate. Sônia busca apoio em mim - digo ao grupo que se for um julgamento, ela tem direito a defesa. Após mais alguns minutos de virulência assinalo ao grupo o clima de fofoca que existe e de como Sônia é um "emergente" desta situação grupal. Voltam a relembrar o problema da equipe antiga e da nova, culpando Sônia pela formação do estereótipo de incompetentes para a equipe antiga. Assinalo a "compra" deste estereótipo pelo grupo. Houve muita catarse, e o grupo passa a elaborar um novo

tisfação. Então Iara passa a falar de problemas pessoais que ela sente, e que ela é sempre um bode expiatório. O grupo a inquere, mas ela não responde. Iara fala de maneira bastante agressiva, mas está defendendo a idéia de que os outros são agressivos com ela, e que ela nunca reage. Insinua a agressividade de José e este discorda violentamente. Tânia passa a lhe dizer o mesmo e depois Aparecida diz que ficou magoada com José porque ele lhe falou que não havia xícaras limpas. O grupo defende Aparecida e ataca José e, "en passant", também Carlos. Deixo evoluir isto. Disso passam a falar do roubo de comida da geladeira, que atinge a todos, inclusive André e se procuram os culpados. José se confessa como um desses "ladrões" mas afirma que não o faz mais. Assinalo a existência do "espião" e do "ladrão" no grupo, com o subjacente clima de desconfiança e mexericos. O grupo trabalha algum tempo sobre isto, e a seguir proponho a divisão do grupo para as próximas sessões. Faço um rápido "sociograma" das escolhas.

jeito de se relacionar. De início Sônia, reforçada por Rubens, pensa em se afastar e só se relacionar profissionalmente. Assinalo que, em função da história do grupo, isto não dará certo, e que o único caminho parece ser o relacionamento mútuo a partir da quebra dos estereótipos. Então peço para eles se dividirem em 2 subgrupos e se discute as razões da divisão que eles fizeram. A seguir peço-lhes que escolham com qual subgrupo do pessoal administrativo querem trabalhar. Após alguma discussão decidem que deve ficar a meu critério. Celso, que pretendia ficar no mesmo grupo que Carlos, também decide que é melhor eu escolher. Combinamos a próxima sessão, para daqui a 3 semanas.

- Reunião com o diretor do TRAINEE- 20/10/77 - Antes do início do grupo, André me chama para uma reunião. Afirma que o cli

ma de tensão está muito alto, que o Seminário que acabaram de promover (junto com a BASIC) desgastou-os muito e não vai trazer nenhum benefício para o TRAINEE, só benefícios políticos para o HITEL. Queixa-se de Carlos, este não faz nada para o Celso e o Rubens, apesar destes serem elementos de confiança de André. Por tudo, isto, decidiu reorganizar a equipe. O esquema provisório seria o seguinte:

Fernanda vai ser demitida ("ninguém gosta dela, e ela não produz"). Eliana vai ser demitida ou transferida ("as pessoas gostam de Eliana e se revoltariam se ela fosse demitida, mas ela é totalmente ineficiente e dispensável"). Carlos seria transferido para o setor de Marketing sob as ordens de Antonio ("isto equivale a uma promoção"). Tania ocuparia o lugar de Carlos (promoção). Miriam ocuparia o lugar de Tânia, Iara o de Miriam, José o de Iara (promoções). Seria contratado um office-boy e mais um orientador técnico para o Setor de Projetos.

Tudo isto equivale a implantar um sistema de carreira dentro do TRAINEE. Pergunto a André se devemos tratar isto nos grupos, e ele me pede que ainda não: quer aguardar resposta afirmativa do HITEL para este remanejo.

C - 1a. Sessão - 20/10/77

O grupo é composto de: Antonio, Celso, Roberto, Sônia, Carlos, Margarida, Tânia, Francisco e Aparecida. Então ausentes Roberto (está fora) e Sônia (licença de 45 dias). Inicio dizendo das finalidades deste grupo misto, de eliminar a cisão entre os setores e e iniciar a reorganização do TRAINEE. O grupo fica em silêncio. Carlos inicia dizendo que o pessoal administrativo é muito desvalorizado — o

D - 1a. Sessão - 21/10/77

O grupo é composto por: André, Rubens, Márcia, Gustavo, Deise, Miriam, Iara, José e Gilberto. Ausentes: Márcia (licença), Rubens e Gustavo. Inicio a sessão falando dos objetivos. O grupo fica em silêncio. Miriam e Iara levantam o problema de que nada muda no TRAINEE e que as suas (logo, também as minhas) reuniões semanais não resolvem nada. Deise e Eliana interferem para dizer que as

pessoal técnico não confia neles. Após algum tempo Celso diz que acha o trabalho do pessoal administrativo muito rotineiro, e que gostaria que isto mudasse. Carlos volta a se queixar e recebe o apoio de Antonio. Eu os interrompo para assinalar que o problema parece ser muito mais a rixa entre o pessoal antigo e o pessoal que veio do HITEL. O grupo não confirma isto, mas passam a falar de como antes o grupo era muito mais integrado, as pessoas se sentiam mais satisfeitas. Mostram como o pessoal fazia diversas tarefas, inclusive as dos técnicos, melhor do que agora. Comparo a situação com a de um carro "batendo pino" e lhes mostro como se perde energia por meio das pessoas se recusarem a trabalhar, devido à divisão por setores que André introduziu. O ressentimento existe e permanece por um mal ajustamento entre os diversos componentes (antigos e novos). O grupo concorda e me pergunta o que deve ser feito. Digo-lhes que deve haver a reorganização, com maior aproveitamento do potencial de cada um, mas que esta tarefa é deles, e não minha. O grupo passa a discutir, mas recai no problema coisas estão muito bagunçadas porque há acúmulo de trabalho no setor de Projetos (Rubens) e elas poderiam ajudar, e fazer o serviço andar. Imediatamente Miriam e Iara também passam a falar que elas queriam ajudar, fazer um trabalho de maior responsabilidade. Os outros só ouvem, enquanto as quatro debatem isto.

Neste momento André sai da sala para resolver um assunto e imediatamente Gilberto levanta o tema de que o André é muito liberal, deixa seus subordinados fazerem o que quiserem e, por isto, dá esta confusão. Deise reforça esta idéia e afirma que André deveria ser mais autoritário. Quando este retorna, o grupo finge que continua, mas não toca mais neste tema. Assinalo ao grupo que estão guardando um segredo. Todos negam e colocam para o André, de maneira bem suave, que as decisões são difíceis de tomar e que "talvez" se devesse ter uma estrutura mais autocrática. André passa a falar da idéia de reorganização, com implantação de um plano de carreiras. O grupo o ouve. Tento encerrar a sessão, e o grupo não permite, diz que agora é que está bom. Só se encerra 20 minutos depois, e durante este tempo o grupo discute como os setores do

da não aceitação de opiniões entre si. Mostro-lhes que este problema de interrelacionamento está se sobrepondo e eles não estão conseguindo pensar na nova divisão técnica do trabalho. Acentuo-lhes que a definição do TRAINEE também é muito importante. O grupo está paralisado, assinalo-lhes esta dificuldade de elaboração e, a seguir, encerro.

C - 2a. Sessão - 27/10/77

O grupo está muito incompleto: Ausentes Roberto, Sônia, Francisco e, do meio da sessão em diante, Tânia. Inicio perguntando ao grupo que perspectivas eles vêem para o TRAINEE. Resposta imediata de Carlos:"Fecha". Celso e Carlos passam a discutir.Celso defende a reorganização, Carlos não vê alternativas. Os outros não tomam parte da discussão, mas acompanham atentamente. Neste momento, para tentar sistematizar a discussão, passo a relacionar as tarefas do TRAINEE — o grupo me auxilia. Ao final, pergunto ao grupo quais tarefas eles acham que deveriam ser mantidas e quais não. Isto é deflagrador. Antonio se entusiasma, ele, Celso, Carlos e Margarida discutem e vão abordando tarefa por TRAINEE devem se organizar para não haver acúmulo ou falta de trabalho.

D - 2a. Sessão - 28/10/77

Presentes: André, Márcia, Eliana, Miriam e Alberto. Logo ao início André diz que está curioso para ver o que está escrito no papel que eu tenho na mão — as conclusões do dia anterior. Passo a relatar estas conclusões e, imediatamente, André e Márcia passam a criticá-las.Praticamente destroem, um após o outro, todos os argumentos. Eu me vejo numa situação difícil, não posso tomar partido, mas apoio esta conclusões. Assinalo para o grupo esta cisão, e de como podem coexistir opiniões tão divergentes sobre um mesmo tema no TRAINEE. Aos poucos as réplicas vão enfraquecendo e eu mostro como eles estão afinal defendendo praticamente as mesmas ideias que o outro grupo. A tese principal de André é que se

tarefa e as discutindo.O grupo produz muito e eu proponho que escrevamos suas conclusões. Em linhas gerais se chegou ao seguinte:

Os Seminários Abertos passariam para outra unidade do HITEL (ERNESTO PEREIRA ESTER), porque lhes dá muito trabalho e traz benefícios muito indiretos, quando não prejuízos, para o TRAINEE. Os Cursos Abertos, feitos em convênio com o FORPROF e a Organização FAMOI seriam mantidos, mas com uma mudança de posição:o TRAINEE passaria a cobrar dessas organizações, ao invés de "correr" atrás delas. A assessoria às Leis (6297 e 6321) passaria a ser feita gratuitamente, apenas como meio de se conseguir clientes. E a assessoria a Empresas, em termos de Levantamento de Necessidades e Cursos Fechados, seria reforçada e desenvolvida como a atividade principal do TRAINEE.

Ao término desta discussão, o grupo ainda levantou dois problemas: a) compatibilizar estas tarefas com o quadro de pessoal atual, e b) pensar em como seria a divulgação (Marketing) do TRAINEE. Assinalo-lhes que isto é uma questão tática, que pode ser resolvida depois que a estratégia estideveria antes de tudo fazer um "Seguimento de Mercado" para definir a área de atuação (provavelmente a média empresa). Assinalo que eles vão definir um mercado antes de ter claro qual é o produto que vão tentar vender.

Ao final, concluem que o objetivo (estratégico) é a centralização na Asssessoria a Empresas (Cursos Fechados) mas que, para efeito de Marketing e de política com o HITEL, os Cursos e Seminários Abertos devem ser mantidos.O problema, portanto, parece resumir-se em como podem desevolver sua atividade principal sem se perder nas atividades paralelas, e sem se "queimarem" com o HITEL. Ao final combinamos a próxima sessão, que será com o grupo todo, e terá 3 horas de duração.

ver definida. Proponho o encerramento e o grupo está eufórico. Todos animados com as perspectivas que isto abre. Eu também me sinto contente e lhes digo que amanhã apresentarei para o outro grupo os resultados anotados.

Reuniões com o Diretor do TRAINEE: Após esta sessão, por volta do dia 5 de novembro, tive uma reunião com André. Este parecia transtornado. Falou em introduzir modificações radicais no TRAINEE: colocar Carlos e Márcia (!) à disposição do HITEL; despedir Fernanda e Eliana e, se continuasse a "sabotagem", colocar também ao Antonio à disposição. A situação é muito difícil: percebo que André está sentindo sua posição de autoridade ameaçada, e se eu tentar dissuadí-lo, vai complicar ainda mais. Então, tento mostrar-lhe que talvez mudar as pessoas não resolva nada, pois o problema é do "clima" grupal. Peço-lhe que não decida nada drástico até que tenhamos feito a reunião geral. André concorda. Marco uma outra reunião com ele para a semana seguinte.

2) Em 11 de novembro, antes do início do grupo, temos nova reunião. Nela André me comunica que "precisou" tomar algumas medidas no TRAINEE: despediu Carlos e Fernanda. Relata-me, quase se desculpando, que propôs transferência para Carlos e este não aceitou, pedindo para ser demitido — o que foi feito. Quanto a Fernanda, que não voltou da licença ainda, André já mandou bater sua carta de demissão. A seguir relata que também despediu o Francisco, por ser um funcionário muito desinteressado, e que no dia anterior tinha leva

do ao André a fazer, ele próprio, um serviço para o qual tinha designado Francisco. Também a este André ofereceu transferência que, ao ser recusada, levou à demissão. Resolvo não comentar nada, nem criticar sua atitude, e proponho irmos para o grupo. André também comentou com Antonio sobre estas demissões. Afirmou ainda que Márcia e Eliana melhoraram seus rendimentos.

Grupo Completo - 1a. Sessão - 11/11/77

Inicio com 20 minutos de atraso. Presentes: André, Celso, Márcia, Deise, Eliana, Rubens, Gustavo, Roberto, Miriam, Iara, José e Aparecida. Os ausentes: Antonio (férias), Sônia (licença), Gilberto (cuidando do telefone) e Tânia (recebendo instruções de Carlos para o trabalho que ela vai assumir), além dos dispensados.

O início do grupo é tenso, ninguém fala, e então, Rubens propõe que seja José quem comece a falar. Este aceita e diz que quer saber porque o Francisco foi demitido. Seu tom é contido, levemente agressivo. André passa a explicar ao grupo (quase ninguém sabia deste fato) as razões que o levaram a isto. O grupo reage com silêncio, o que leva André a falar mais e mais. Assinalo ao grupo que não estão abordando as outras demissões e novamente André é levado a se justificar.

Assinalo ao grupo o medo que esta situação gerou, procurando fazê-los pensar no que significa esta mudança de atitude por parte da Direção. Ao mesmo tempo assinalo que deve haver uma reformulação e reorganização em termos

da tarefa do TRAINEE e de cada um deles, para que cada um tenha claro qual vai ser o critério de eficiência adotado, e não se configurem situações de injustiça. O grupo e André tentam digerir isto. A seguir, inicia-se uma discussão em termos de trabalho, que vai até o final da sessão.

O grupo se torna muito produtivo, e vários projetos se delineiam. Decidem consubstanciar sua filosofia, procurando se preparar para poder exercê-la. Assinalo-lhes o fato de promoverem Seminários que instrumentalizam seus concorrentes, sem eles próprios dominarem o que é transmitido por seus docentes contratados. Debatem a questão dos docentes, do mercado, de sua formação, do tipo de trabalho a ser desempenhado, etc. Pela primeira vez em sua história, o grupo tem uma discussão harmoniosa, que se encaminha para definições.

Ao final, propõem-se a reuniões de estudo, na 6a. feira de manhã, (horário acessível a todos), no horário ocupado até agora com o meu trabalho (- o que é uma maneira simbólica de me substituir). Concordam também em fazer uma reunião, neste mesmo dia, à tarde.

A sessão durou 3 horas.

Grupo Completo - 2a. Sessão - 25/11/77

O grupo se inicia com 15 minutos de atraso. Presentes: André, Rubens, Gustavo, Celso, Márcia, Miriam, Aparecida, Deise, Eliana, Gilberto, José e Margarida. Dispõem-se em torno da mesa, de forma peculiar: todos os homens

(inclusive eu) de um lado, e todas as mulheres do outro. Dão-se conta deste fato e começam a brincar a propósito de José, que está situado na linha divisória entre os dois grupos: falam que ele vai "desmunhecar", se contaminar. Interpreto o grupo utilizando uma conversa prévia com Celso sobre o filme "O Incrível Exército de Brancaleone", como um medo no grupo de se contagiarem e uns adquirirem os defeitos dos outros, e não servirem mais para nada. Há uma fantasia no grupo de que as carências que percebem em si e nos outros, levarão a uma completa paralisação do grupo, que será incapaz tanto de produzir, quanto de se relacionar. Relato-lhes a piada de Freud sobre o cego e o aleijado. O grupo ri muito e de repente se dá conta de sua situação.

Celso fala que acha que o TRAINEE está num momento de parada, "como um bonde, que descia uma ladeira sem condutor, e que agora parou". É neste momento que o grupo percebe que deve se instrumentalizar para começar a produzir, diferenciando-se em papéis e desenvolvendo-se. Todos debatem isto. Assinalo que a divisão de tarefas deve começar a ser legitimada, não mais como algo imposto, mas algo decidido pelo grupo como necessário. Comenta-se a respeito da divisão prévia por setores e coordenadores. Passa-se então, a discutir sobre o trabalho e de como a antiga cisão entre equipe nova e equipe antiga começou a perder sua razão de ser.

Falta uma hora para o encerramento do grupo e então peço uma avaliação individual a respeito deste trabalho e da situação do TRAINEE. As avaliações são, de modo geral, favoráveis, salvo a de Margarida (sua insatisfação parece geral, em relação ao HITEL e ao trabalho). O grupo se

fixa em 2 aspectos: a) o relacionamento inter-pessoal, que melhorou bastante, mas ainda está longe do ideal; e b) o Trabalho em si, com as pessoas vendo perspectivas de melhora , mas também ainda faltando para se atingir o ideal. Então proponho ao grupo um esquema de acompanhamento mais ou menos longo,perguntando-lhes sua opinião. Algumas pessoas se manifestam favoravelmente e André diz que já havia pensado nisto, e que acha que eu deveria coordenar a reunião mensal com o grupo todo, quando se pretende fazer avaliações do desempenho da equipe.

Após isto, encerro. O grupo sai, planejando fazer um almoço de confraternização, que, afinal, acaba não acontecendo. O grupo parece estar bastante motivado , possivelmente produtivo, com alguns projetos delineados e uma dinâmica bastante mais favorável que a inicial.

A sessão teve 3 horas de duração.

Reunião com o diretor do TRAINEE - 23/02/78

André adiou por 2 vezes nossa reunião. Recebe-me bem, até com simpatia. Conta-me suas férias. A seguir peço-lhe um panorama da situação. Relata que a situação permaneceu a mesma durante suas férias, mas que na semana anterior surgiu no grupo a idéia de se elaborar uma "Constituição" (!) para o TRAINEE, idéia esta que foi apoiada pela Direção. Pediram a André e Celso que elaborassem um esboço de projeto e a seguir a cada um foi dada a tarefa de fazer o programa de Atribuição de Funções do seu cargo, com prazos, especificações e tudo mais. Então André pediu, também, que eles fixassem as

"penalidades" para o não-cumprimento de suas tarefas. Segundo ele, o grupo reagiu muito mal a esta sugestão (?), mas ele não abriu mão dela. Vão atribuir as funções de todos os cargos, inclusive dos coordenadores e fixar os limites e responsabilidades. Discuto com ele este projeto, mas estou entusiasmado com a idéia. Proponho-lhe que seja uma Constituição temporária, com duração de por exemplo: 6 meses, ao cabo dos quais se faria uma avaliação para verificar-se sua operacionalidade e se seus critérios são realistas. André concorda. Procuro então questionar sua idéia (muito indefinida) de penalidade, propondo-lhe que esta se transforme num treinamento para as deficiências encontradas. Aparentemente André concorda com esta idéia. Marcamos então, a primeira sessão de acompanhamento para o dia seguinte, quando o grupo apresentaria os esboços dos seus projetos. André fixa comigo que eu devo acompanhar o projeto, dando sugestões e o avaliando, mas sem uma participação direta na formalização. Concordo com isto.

I - A Avaliação:

Ao final do trabalho foi encaminhado à Diretoria do TRAINEE e, por intermédio e iniciativa desta, à Diretoria setorial do HITEL, o seguinte Relatório de avaliação do trabalho:

TRAINEE

ANÁLISE INSTITUCIONAL

Para facilidade de exposição e maior clareza, vamos expor a análise em 2 itens diferentes, embora inter-ligados.

A - O Grupo

B - A Instituição

A - O Grupo

A história do TRAINEE registra uma mudança de Direção com a formação de uma nova equipe, embora mantendo alguns elementos da "equipe antiga". Esta mudança acarretou não só mudança nos padrões comunicacionais, quanto trouxe toda uma nova orientação quanto à hierarquia e o trabalho (tarefas, nível de desempenho, avaliação, etc.).

Ocorreu um sério desajuste entre os elementos da equipe "nova" e da equipe "antiga", traduzidos simultâneamente nos planos pessoal e profissional. À parte isto, havia também uma cisão entre o Setor Técnico e o Administrativo, agravada por uma antipatia geral contra o chefe do Setor Administrativo.

Tudo isto configurava uma situação de ineficiência no trabalho e de tensão ao nível do relacionamento

inter-pessoal. O trabalho era mal executado, ou, às vezes, não era executado. Vários conflitos, embora encobertos, estavam presentes na situação de trabalho. Entretanto, a indeficiência era também devida a uma falta de formação e de preparo da equipe, que se somava ao clima reinante e à indefinição das tarefas do TRAINEE (ver próximo item).

O trabalho de Análise Institucional se iniciou pouco após a mudança de Direção, sendo portanto contaminado pela alteração nas diretrizes (visto pelo grupo como parte das medidas de reestruturação). Apesar disso, foi indicado por um integrante da "equipe antiga", o que deixou o analista numa posição de dupla vinculação. Assim sendo, a demanda e as expectativas sobre o Trabalho eram de 2 ordens:

a) da parte da Direção, maior integração da equipe e melhoria no desempenho, e

b) da parte do grupo, criação de um esquema de trabalho menos conflitivo e mais satisfatório.

Durante as 10 sessões de Grupo Operativo, procurou-se conscientizar a equipe e a Direção dos conflitos, ambiguidades e indefinições presentes nos níveis inter-pessoal, grupal e institucional.

Enquanto se desenvolviam as sessões, ocorreram 3 demissões (o chefe do Setor Administrativo, uma técnica e um office-boy), que foram seguidas, logo ao final, pela demissão do Assistente de Direção, todos eles componentes

da equipe antiga, que viriam a influenciar o clima reinante na instituição.

Tudo isto acarretou um medo considerável e uma desconfiança recíproca, ressucitando a cisão que já estava elaborada, só que desta vez elegendo um novo "bode expiatório" — indivíduo cercado da antipatia geral. Este indivíduo[61], por ser o coordenador de uma das áreas e membro da equipe "nova", portanto acercado da Direção, configurou uma situação de divisão entre a Direção e o Grupo.

Derivada desta cisão e aumentada pelas demissões prévias, gera-se no grupo uma insegurança e receio de medidas arbitrárias e, portanto, necessidade de controlar a situação. Neste contexto é que surge a idéia de se elaborar uma "Constituição" — regulamento interno que fixasse as atribuições e responsabilidades de cada um. Através deste instrumento, a Direção pretende um desempenho mais ajustado às metas do TRAINEE, e o grupo visa uma possibilidade de, estando regulados por uma legislação, estarem mais seguros e estáveis na situação de trabalho. Além disso, este Regulamento controlaria os conflitos inter-pessoais, através da regulamentação das relações.

Entretanto, esta "Constituição" deixa de lado um aspecto fundamental: o prazer no trabalho, o que pode chegar até a invalidá-la, posto que esta não permite uma autonomia e criatividade no trabalho, indispensável para a satisfação.

---

(61) Rubens, coordenador do Setor de Projetos.

Esta contradição só pode vir a ser superada se desaparecerem os motivos que a geraram. Ou seja : se acabar a cisão existente entre a Direção e o grupo, resolver-se o conflito em relação ao coordenador, aclararem-se as tarefas e atribuições de cada um; e desaparecer o medo e a necessidade de controle sobre as punições e demissões.

Este é o momento atual do grupo. Seu futuro dependerá também, em grande medida, das variáveis institucionais que o co-determinam.

B - A Instituição

O TRAINEE nasce de uma conjuntura formada por dois eixos:

a) A situação econômica do HITEL (deficitária em algumas de suas Unidades).

b) A decretação da lei 6297, de incentivos ao Treinamento.

Surge com a proposta explícita de prestar assessoria às Empresas na utilização dos benefícios concedidos por esta lei e, posteriormente, pela de nº 6321. Ao mesmo tempo, surge vinculado à tentativa do HITEL de diversificar suas atividades, abrindo um novo campo de atuação.

Podemos dizer que nasce de um superavit :

de recursos, de mão-de-obra, de facilidade de acesso ao mercado, etc. Logo no seu primeiro mês de atividades, recebe um grande número de pedidos, o que facilita a sua afirmação e promove sua expansão. Dentro de pouco tempo o TRAINEE se muda para uma sede própria e aumenta sua equipe.

Posteriormente passa a estabelecer convênios (com o FORPROF e a ORGANIZAÇÃO FAMOI) e a diversificar suas atividades. Além da assessoria às Leis, promove Seminários, Cursos Abertos e Fechados e auxílio às Empresas em suas programações de Treinamento.

Aos poucos vai estabelecendo um esquema próprio de atuação, orientado por uma abordagem mais ampla em relação às Empresas, que parte de um levantamento das necessidades organizacionais e então propõe um programa ajustado a estas necessidades. Existem, ainda, alguns projetos incipientes de novas atividades do TRAINEE, que podem vir à ser, no futuro, desenvolvidas.

Este é um breve histórico do TRAINEE. Devemos agora tentar assinalar algumas das contradições que presidiram seu nascimento e desenvolvimento.

1 - o TRAINEE é oriundo de uma Entidade voltada para "SERVIÇOS" e caracterizada por um enfoque, uma linguagem e uma atuação educacionais. O TRAINEE, atuando no campo industrial, tem que desenvolver um enfoque, uma linguagem e uma atuação empresariais. Este choque é agra-

vado pela completa dependência dos recursos e pessoal (mão-de-obra, técnicos) do HITEL. Em decorrência disto, seu pessoal não tem, de modo geral, nem formação nem preparo para a tarefa que vai desempenhar.

2 - o TRAINEE tem a missão de se tornar auto-sustentável (e, latentemente, de servir de modelo para outras unidades do HITEL). Apesar disso, todo seu lucro se perde, absorvido pelo HITEL, não podendo, portanto, vir a se desenvolver como outras empresas similares. Paralelo a isto, também sua experiência acumulada se desintegra, sendo retransmitida e decodificada pela estrutura HITEL.

3 - o HITEL não o regulamentou. Assim todos os vícios e contradições da estrutura-mãe foram transmitidos para o TRAINEE. E, mais grave, contribuiu para que este não tivesse uma história própria e, portanto, possibilidade de organizar seu presente e planejar seu futuro, com base no passado. Esta carência pode vir a ser parcialmente suprida com o atual projeto dos "Regulamentos" do TRAINEE

4 - o TRAINEE age, fundamentalmente, como intermediário. Seus Cursos, Seminários, e até intervenções são organizados e (mal) coordenados pelo TRAINEE, mas ministrados por outras pessoas, ligadas a outras instituições. Sua equi

pe não absorve os conhecimentos e técnicas transmitidos por essas pessoas a terceiros e, portanto, perde chances de desenvolvimento profissional que, mais tarde, poderiam ser aproveitadas em atividades exercidas pelo próprio pessoal do TRAINEE. Isto o tornaria mais autônomo e definido enquanto instituição.

5 - Como corolário dos anteriores, observamos que o TRAINEE tem um desconhecimento de sua função específica. Não sabe o quê fazer, nem para quê fazer. O como fazer seria mais facilmente definido se os dois primeiros itens estivessem claros. Em função disto, a tendência natural é uma progressiva burocratização, que estabelece uma "pseudo-produção", justificando, para o HITEL, a sua existência. Complica bastante esta situação o fato do TRAINEE estar obtendo êxito, inclusive financeiro.

Outras contradições nascem com a intervenção da Análise Institucional:

a) Praticamente não houve, no TRAINEE, demanda deste trabalho. A oferta surgiu antes que as necessidades estivessem bem definidas.

b) O analista foi tomado como modelo, não só de um novo tipo de atuação, mas do próprio modo de atuação que faltava à equipe. A aceitação fácil deste trabalho revela a necessidade de aprendizagem.

c) O analista fazia parte do corpo de docentes do TRAINEE e, assim, este se tornava um intermediário de si mesmo. Aprender como fazer, para depois deixar que outros o façam.

A partir deste histórico e desta análise, devemos tentar estabelecer um diagnóstico e um prognóstico institucionais.

O TRAINEE tem uma "personalidade" de tipo "como se": o trabalho não é efetiva e completamente realizado; a atuação é por intermédio de elementos alheios; a linguagem é, no fundo, ainda a mesma do HITEL; o formalismo burocrático encobre as deficiências de formação, informação e técnica; e permanece com a função educacional de preparar pessoas para serem aproveitadas em outros lugares.

Os mecanismos de cisão (ver tópico A — O Grupo) são o efeito de uma potente causa institucional : a indefinição da "identidade" do TRAINEE, enquanto órgão de prestação de serviços na área empresarial.

Sua atuação no mercado e seu poder de penetração são mal aproveitados. Da mesma forma, seus recursos e mão-de-obra disponíveis perdem-se em tarefas paralelas, não lucrativas e irrelevantes.

Podemos sintetizar a situação descrita acima dizendo que o TRAINEE luta para se libertar da estrutu-

ra que o gerou, a qual é inadequada para a atuação no mercado que este visa a ter. Neste processo o TRAINEE estaria engendrando a sua própria história e se caracterizando institucionalmente. Ou seja: é o diagnóstico de uma instituição em crise de autonomia.

Em termos de prognóstico existem duas possibilidades básicas:

1 - O TRAINEE pode vir a se tornar relativamente autônomo do HITEL, com definição, objetivos e talvez Caixa (Receita e Despesas) próprios, ingressando decididamente no mercado e submetido às suas leis.

2 - O TRAINEE continuaria mantendo a mesma relação com o HITEL e, desta forma, provavelmente, se burocratizando cada vez mais. Isto manteria a indefinição e as contradições já assinaladas.

No futuro do TRAINEE a "Constituição" ora em elaboração virá a desempenhar um papel importante. Pode se tornar um instrumento de maior fluidização comunicacional, maior prazer e conforto no trabalho, melhor desempenho e atuação mais efetiva no mercado. Mas pode também reforçar as cisões existentes e nada contribuir para a definição das tarefas e objetivos do TRAINEE.

Para manter suas tarefas a um nível de desempenho compatível, o TRAINEE deverá desenvolver continuamen

te a sua equipe, treinando-a não só para acompanhar a evolução do mercado, quanto das próprias tarefas que o grau de definição institucional exigir.

Fevereiro de 1978.

J - O Seguimento (Follow-up):

Ficaram acertadas, como forma de acompanhamento do trabalho, seis reuniões de frequência mensal, de 3 horas de duração cada, com a equipe completa. Não apresentarei aqui o relato dessas reuniões, pois nelas meu trabalho se resumiu a "espelhar" para o grupo seus projetos e dificuldades, sem intervir diretamente no funcionamento grupal. Continuei, entretanto, a fazer observações e a recolher elementos para a Análise Institucional do TRAINEE. Este trabalho levou à elaboração de um novo Relatório, encaminhado à Diretoria, e que reproduzo a seguir, na íntegra.

TRAINEE

ANÁLISE INSTITUCIONAL

REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO

Findo o trabalho de Análise Institucional no TRAINEE foram acertadas 6 reuniões de "follow up" para acompanhar a evolução da equipe e da Organização quanto aos resultados do trabalho e a resolução dos conflitos apontados no Relatório anterior. Estas reuniões se estenderam de fevereiro a setembro de 1978, num intervalo mensal, à exceção da última reunião, que houve de ser adiada por 2 vezes.

Tentaremos aqui avaliar em 2 planos, o que se passou com o TRAINEE e a seguir tentaremos fazer um Prognóstico quanto a seu futuro e possíveis indicações.

A - O Grupo

A equipe que compõe o TRAINEE se alterou ao longo destes meses, com a inclusão, até o momento, de 3 novos membros e o desligamento de 2 técnicos, afora o provável desligamento de uma terceira pessoa. Consideremos primeiro estas demissões.

A primeira delas ocorreu em abril deste ano e se deveu a um atrito ocorrido entre este técnico e o coordenador de sua área, atrito este que envolveu aspectos tanto pessoais como profissionais, embora com mais peso para

os primeiros. Esta demissão teria tido consequências muito mais graves na equipe se tivesse ocorrido anteriormente, e se a Direção não tivesse sabido manejar corretamente a situação. Apesar de ser essa pessoa ligada por laços afetivos estreitos a várias pessoas da equipe, estas puderam compreender os motivos organizacionais envolvidos em termos de rendimento no trabalho, e apreciar a atitude da Direção em facilitar sua saída, o que diminuiu os efeitos traumáticos da mesma.

A segunda pessoa que se desligou encontrava-se em licença de gravidez, e já era esperado seu desligamento para cuidar do filho. Entretanto, é provável que esta pessoa também estivesse insatisfeita com seu trabalho, pois saiu num momento em que a reorganização administrativa ainda não tinha se concretizado e rendido frutos.

A terceira pessoa referida mantém sua situação indefinida já há alguns meses. Entretanto sua saída é provável, não só por sua situação pessoal, como pelos mesmos motivos que levaram à demissão da pessoa acima.

Estas saídas tiveram o efeito principal de uma maior harmonização dentro da equipe com os novos moldes de trabalho e relacionamento, estabelecidos a partir das Descrições de Função. Duas destas pessoas faziam parte da "equipe antiga" do TRAINEE e eram um dos focos de resistência à implantação das novas medidas. Talvez sua demissão pudesse ter sido evitada, mas isto envolveria um ajustamento à nova situação, a que, aparentemente, elas não estavam dispostas.

Quanto à entrada dos novos membros, ainda é cedo para sabermos como será sua adaptação. A equipe parece tê-los recebido bem, principalmente tendo em vista o acúmulo de trabalho a que estava submetida. Provavelmente se integrarão breve.

A situação apontada no Relatório anterior quanto ao relacionamento com o coordenador da área de Projetos ainda se apresenta algo problemática. As descrições de Função auxiliaram a resolver alguns dos desajustes antes observados, mas no plano pessoal persiste uma certa barreira. Isto parece se dever às características de personalidade das pessoas envolvidas, e o problema se ameniza com a resolução das dificuldades a nível do trabalho concreto, com as atribuições bem estabelecidas.

Quanto ao clima emocional do grupo, parece ter havido uma grande melhora. Desapareceu a insegurança e a intranquilidade quanto às demissões e a comunicação parece ter se tornado mais fluida e eficiente. E isto é responsável pelo fato da divisão entre a Diretoria e o grupo ter-se tornado menos problemática, pois as informações estão circulando com menos barreiras.

O único ponto em que a situação da equipe não sofreu nenhuma melhora é quanto à satisfação no trabalho. Isto é devido não só ao grande acúmulo de tarefas, mas também a uma certa burocratização do trabalho, que reduz a autonomia das pessoas que o executam.

B - A Instituição

Já foi relatado o histórico do TRAINEE, e sua situação institucional não sofreu grandes alterações. Permanece com sua tarefa básica de Treinamento sob Medida; as assessorias às Leis 6297 e 6321, os Cursos e Seminários. Porém, ocorreram 2 fatos importantes que afetam sua conformação. O primeiro foi a anexação da Unidade Ernesto Pereira Ester(UEPE) e o segundo foi o convênio estabelecido com a INTERNATIONAL S.

A UEPE veio para o TRAINEE, em parte porque era deficitário, e em parte porque se esperava que aí ele pudesse adquirir um cunho mais dinâmico e definido do que anteriormente. Isto implicou em aumento de trabalho, mas até agora, também significou lucro. Sua anexação torna o TRAINEE algo vulnerável a influências políticas, mas por outro lado permite uma dissociação em termos de tarefas, favorável institucionalmente: Cursos e Seminários não ligados à área de Recursos Humanos podem agora passar a ser dados através da Unidade . Já o convênio com a International S representa uma grande possibilidade de êxito e prestígio para o TRAINEE, muito embora ainda não seja economicamente lucrativo.

Entretanto, estes dois fatos devem ser analisados também de um outro ângulo: podem contribuir para a indefinição institucional do TRAINEE dada a grande gama de tarefas e o âmbito alargado de campos que passa a abranger, podendo prejudicar suas funções específicas por descentramento. Este é um risco real, que deve ser avaliado.

Embora não seja função deste Relatório, vale a pena ressaltar aqui os resultados alcançados pelo TRAINEE em termos econômicos. Progressivamente, vai caminhando para a auto-suficiência, seu trabalho vai sendo reconhecido tanto no mercado quanto no próprio HITEL, e a melhoria na qualidade de seu desempenho vai lhe angariando novas propostas de trabalho.

Uma das razões deste êxito é o aprimoramento da formação de seu pessoal, que se tornou mais capacitado para a atuação no campo empresarial. No entanto, ainda é grande sua carência em termos de Treinamento interno para seus membros.

Uma das contradições apontadas no Relatório anterior permanece atuando: o fato do TRAINEE continuar a agir fundamentalmente como intermediário, e isto agravado agora com os 2 fatos acima relatados. A resolução desta contradição implica num maior empenho nas tarefas específicas do TRAINEE, ou seja, na atuação direta na Empresa, com um concomitante desenvolvimento de seu pessoal para bem executar esta tarefa. Como já apontado, isto traria maior autonomia e desenvolvimento institucionais.

Não acontecendo isto, o provável será sua burocratização num esquema, aliás característico do HITEL, de pseudo-produção, em que se "promovam" atividades, ao invés de realizá-las.

Neste sentido as Descrições de Função ti-

Embora não seja função deste Relatório, vale a pena ressaltar aqui os resultados alcançados pelo TRAINEE em termos econômicos. Progressivamente, vai caminhando para a auto-suficiência, seu trabalho vai sendo reconhecido tanto no mercado quanto no próprio HITEL, e a melhoria na qualidade de seu desempenho vai lhe angariando novas propostas de trabalho.

Uma das razões deste êxito é o aprimoramento da formação de seu pessoal, que se tornou mais capacitado para a atuação no campo empresarial. No entanto, ainda é grande sua carência em termos de Treinamento interno para seus membros.

Uma das contradições apontadas no Relatório anterior permanece atuando: o fato do TRAINEE continuar a agir fundamentalmente como intermediário, e isto agravado agora com os 2 fatos acima relatados. A resolução desta contradição implica num maior empenho nas tarefas específicas do TRAINEE, ou seja, na atuação direta na Empresa, com um concomitante desenvolvimento de seu pessoal para bem executar esta tarefa. Como já apontado, isto traria maior autonomia e desenvolvimento institucionais.

Não acontecendo isto, o provável será sua burocratização num esquema, aliás característico do HITEL de pseudo-produção, em que se "promovam" atividades, ao invés de realizá-las.

Neste sentido as Descrições de Função ti-

veram um papel ambíguo: por um lado auxiliaram a estabelecer claramente o trabalho do TRAINEE e como deveria ser realizado, mas por outro não puderam prevenir que as novas tarefas adotadas, implicassem na concentração e crescimento profissional das tarefas próprias da instituição. O TRAINEE aprendeu a ser um bom intermediário, o que já é importante, mas ainda não é um local de Produção e Atuação.

PROGNÓSTICO

Creio que o prognóstico se infere, claramente, do quadro acima delineado. O TRAINEE caminha para a auto-suficiência, para uma ótima qualidade de trabalho, com bom desempenho de sua equipe, mas corre o risco de se perder numa excessiva indefinição de funções e tarefas. Creio que se deveria limitar sua abrangência, desenvolver sua equipe, aperfeiçoar seus instrumentos de atuação, buscando uma maior autonomia para estabelecer metas e objetivos próprios, menos vinculados às flutuações devidas ao HITEL.

Uma indicação que me parece necessária é a de consultas periódicas com um consultor, onde se reavaliariam as metas e os procedimentos para alcançá-las, dentro de uma perspectiva de um crescimento mais harmônico e eficaz nas suas funções.

Outubro de 1978.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DA INTERVENÇÃO

(O Dispositivo sócio-analítico)

Empreenderemos agora uma análise da intervenção, utilizando como instrumental crítico as próprias operações da sócio-análise(62). Desta forma, confrontaremos um esquema proposto com uma experiência concreta, e tentaremos fazer uma crítica mútua, que permita, de um lado, o enriquecimento teórico do aparato conceitual da sócio-análise, e de outro, detectar as falhas e contradições desta intervenção particular.

A - Análise da Demanda - Compreende: a) a análise da "demanda" oficial (dos responsáveis pela Organização); b) a análise da "demanda implícita"; e c) análise da "demanda do grupo-cliente", composto de todos os membros da Organização. A intervenção deve recair sobre este "coletivo" da Direção e do Grupo-cliente.

Pensamos que o item anterior (3. Relato da Intervenção) demonstrou claramente estes passos, particularmente os dois "Relatórios". Fixar-nos-emos, então, no que esta intervenção trouxe de novo e que poderíamos denominar de "Análise da Demanda da Organização". No TRAINEE, analisou-se

(62) Consultar Cap. II, item A Sócio-Análise, ps. 33 a 36.

a demanda que estava além da postulada pelos membros da Organização, e que se referia a esta própria e ao conjunto de suas relações com a Organização maior da qual ela faz parte. Creio que poderíamos qualificar este novo passo como o que traria os elementos institucionais, trans-pessoais, e que não se confundem nem com o "pedido" da Direção, nem com a "demanda do grupo-cliente". Esta "Demanda da Organização" é uma demanda social, uma demanda de constituição de um grupo, mas de um grupo enquanto Organização, regido por regras e normas que fazem parte de uma estrutura econômica. Àssim, não se trata de relações interpessoais (de grupo), mas relações de produção, dentro de um modo de produção determinado. G. Lapassade, em "Grupos, Organizações e Instituições"(63) define a Organização como um "grupo de grupos", o que nos parece uma colocação ambígua, pois sugere a idéia de pessoas e não de um agrupamento de lugares e agentes sociais.

A "Demanda da Organização" é a demanda propriamente institucional, pois se refere aos mecanismos que atuam desde fora de uma Organização específica, conformando-a e regulando-a. A forma de organização do trabalho, a tecnologia, a divisão do trabalho, etc., permeiam a Organização e fazem com que esta demande uma solução para seus disfuncionamentos, para seus entraves. Regra geral, o que uma Organização demanda é bom funcionamento. Trata de aperfeiçoar seus mecanismos e seus controles e solicita de seus integrantes, de seus usuários e do saber social (os intelectuais, a Universidade) que lhe forneçam meios para se manter e se expandir, pois esta é a regra que rege as organizações no capitalismo. Assim,

(63) Lapassade, G. - Op. cit., p. 15.

uma sócio-análise (e qualquer trabalho correlato) responde , em primeiro lugar, a uma demanda do sistema sócio-econômico que tomou a forma de Organizações-Empresas (qualquer que seja seu ramo de atividades) e que necessita de permanentes ajustamentos para manter sua continuidade, e promover sua expansão.

Foi esta a função que teve a Análise Institucional no TRAINEE. Esta organização necessitava de auxílio para se implantar no mercado, superar seus concorrentes, vender seu produto, gerar lucro. Tinha como obstáculos, a sua origem organizacional (HITEL), a falta de preparo de sua equipe, certos problemas técnico-administrativos, desajustes interpessoais na equipe (aliás, típicos de toda Organização, e uma das razões do crescimento da Psicologia e da Sociologia Industriais). Esta era a verdadeira demanda, e não deve ser confundida com o "pedido" da Direção, que era o de "maior produtividade dos funcionários". O Diretor, o gerente, é um "porta-voz"(64) destes objetivos, e nem sempre é muito consciente de que sua função é reproduzir, em uma Organização em particular, as leis gerais do sistema econômico.

Para que esta "Análise da Demanda da Organização" no TRAINEE fosse completa, precisariamos, ainda, analisar o HITEL e seu papel na conjuntura sócio-econômica brasileira. Faltam-nos, entretanto, elementos para esta análise, dado que a intervenção se limitou a uma unidade do HITEL e, assim mesmo, a uma unidade bastante específica, pois alterava o ramo básico de atividades do mesmo.

---

(64) Conceito desenvolvido por E. Pichon-Rivière, Op. cit.

Assim, o que esta intervenção demonstrou é que se deve ampliar a Análise da Demanda, acrescentando mais um passo, que seria o da análise da demanda social que se configura nas Organizações. Com este novo passo, ingressamos num nível, que faz parte da proposta da Análise Institucional, mas que não estava estabelecido em sua estratégia de "Análise da Demanda"(65).

B - A "auto-gestão" das sessões: A sócio-análise postula que o coletivo-cliente decida sobre horários, número de reuniões, pagamento, etc., e que os obstáculos a esta auto-gestão revelariam as determinações institucionais ocultas.

No TRAINEE não houve a "auto-gestão" da intervenção. As sessões foram estabelecidas pelo analista, em seu número, duração e preço. A Direção aceitou as condições e determinou aos funcionários o comparecimento. Mas nem por isto as determinações institucionais foram ocultadas, elas transparecem nas próprias condições de realização do trabalho. Porque não houve "auto-gestão" no TRAINEE? Porque a auto-gestão entra em choque com a estrutura organizacional, burocrática e piramidal, das Empresas. Quem decide numa Organização é sua Diretoria, pois é ela quem possui o dinheiro, é ela quem vai pagar pela intervenção. E é assim que ela pode determinar o cumprimento por parte dos funcionários de qualquer programa.

(65) Pode-se observar que nos relatos de sócio-análise contidos em "Análisis Institucional y Sócio-análisis", 1977, Op. cit., os autores se preocupam em demonstrar a reprodução institucional das estruturas do sistema econômico, sem contudo particularizá-las na Análise da Demanda.

Este determinar é o característico da instituição, é o que revela sua estrutura de poder, mesmo sem se tentar a auto-gestão. Além disso, cumpre ressaltar que o pedido de intervenção não foi feito pelo coletivo-cliente, mas apenas por uma parte deste, a parte privilegiada, a Direção (ainda que com a participação de mais duas pessoas).

A duração do trabalho foi estabelecida arbitrariamente. O analista precisou apresentar um programa para que o projeto fosse aprovado e a verba liberada. Calculamos um número de sessões que, pensávamos, fosse suficiente para permitir ao grupo o conhecimento dos determinantes institucionais. Não foi suficiente, e o grupo não tinha autonomia para "gerir" a continuação do trabalho. Pudemos estender apenas as sessões de acompanhamento, mesmo assim, nas condições determinadas pela Direção.

Durante a intervenção foram demitidos alguns dos membros da equipe — não poderia haver prova mais eloquente dos limites à auto-gestão do que esta, de sequer poder garantir-se a presença dos integrantes do grupo.

A "auto-gestão" da intervenção é uma regra bastante difícil de ser posta em prática, especialmente em Empresas. Penso no entanto que este trabalho no TRAINEE demonstrou que esta não é uma regra imprescindível, pois a intervenção pôde demonstrar, pela simples análise das condições em que ela foi efetuada, a presença e a ação dos determinantes institucionais. Talvez unicamente a questão do dinheiro não possa ser completamente analisada sem a auto-gestão das sessões, e

este permaneça como um determinante oculto. No caso do TRAINEE, o "analisador-dinheiro" não foi suficientemente pesquisado e aclarado.

Pode-se dizer que no TRAINEE houve uma "auto-gestão" após concluída a Análise Institucional. Foi o projeto da "Constituição", que visava garantir ao grupo autonomia na determinação de seu trabalho dentro da Organização. Também esta auto-gestão revelou os obstáculos institucionais à sua realização (conforme o segundo Relatório). Seu valor teórico reside, para nós, num "modelo" do que deve fazer um grupo após o término de uma intervenção sócio-analítica — — problema este ainda não abordado pelos autores institucionalistas.

C - A Regra da "livre-expressão", do "tudo-dizer": Trata-se de restituir nas sessões o "não-dito" institucional da Organização. Os obstáculos à livre-expressão revelam a estrutura institucional e o não-saber dos membros da Organização(66).

No TRAINEE esta regra não foi claramente enunciada. Ao longo das sessões pode-se observar, entretanto, que se abriu espaço para diversas colocações que trouxeram as "conversas de corredor", as "fofocas", os "conluios". Isto permitiu revelar diversos "segredos" da Organização, e levantar a transversalidade das relações entre os membros (ver próximo item). Muitas vezes surgiram, nas sessões, colo

(66) Importada da Psicanálise, é similar à "associação-livre", regra fundamental do tratamento analítico, postulada por Freud a partir de 1897.

cações pessoais que, embora nem sempre solucionadas, revelavam aspectos ocultos do funcionamento da Organização.

Podemos dividir o "não-saber" dos membros dos grupos em 3 itens, os dois primeiros característicos de qualquer sócio-análise, e o último particular desta intervenção: a) o não-saber do Desejo; b) o não-saber da estrutura institucional (principalmente das relações de poder); e c) o não-saber da estrutura interna desta Organização (suas finalidades, objetivos, sua burocracia, o conhecimento do trabalho de cada membro, etc.).

Nesta sócio-análise foi o último item o mais pesquisado e o melhor apreendido pelos grupos. O primeiro item foi revelado, quase sempre indiretamente, mediante a análise da formação dos subgrupos, os diversos "pertencimentos", e os entrecruzamentos entre os diversos membros. Este Desejo (o termo é tomado de Lacan) é o componente subjetivo, libidinal, que potencia as relações entre os indivíduos e investe o Trabalho. Uma de suas expressões foi uma poesia deixada na lousa por um dos integrantes da equipe, antes de sair de férias:

"Com saudades da turma do TRAINEE
Se a cólera que espuma
A dor que mora n'alma
E destrói cada ilusão que nasce
Tudo que punge e devora o coração
No rosto se estampasse
Se pudesse o espírito que chora
Ver através da máscara da face
Good bye again

R."

O segundo item foi revelado essencialmente através de 2 fatores: as demissões de funcionários e os limites à "Constituição", dados através das "punições". A análise destas medidas desvelou, para os integrantes dos grupos, a estrutura de poder da Organização. Aliás, são também estes fatos que revelaram os limites desta mesma regra: numa Organização nem tudo pode dito, há fatos que devem ser silenciados , pois o grupo não detém o poder. E quando o poder permanece na mão da Direção, ou seja, quando a estrutura institucional não foi transformada, podem ser tomadas medidas de eliminação de líderes dissidentes que ousem questionar o funcionamento organizacional. Uma instituição tem um funcionamento radicalmente distinto da situação do "enquadre psicanalítico": nela não se pode "associar livremente", pelo menos quando ao alcance dos ouvidos da Direção — e esta é, aliás, a origem dos "rumores". Um outro fator que comprova a mesma tese é que, numa instituição, a regra do "tudo dizer" não consegue levar os detentores do poder a revelar todos seus segredos: assim, informações sobre lucro, mais-valia, etc., nunca são veiculadas.

Quanto ao terceiro item: este desvendamento das características da própria Organização tem enorme

importância. É ele quem possibilita aos membros as informações necessárias para o conhecimento da estrutura da Organização, sem o qual qualquer mudança se torna cega e precária. No TRAINEE, permitiu que o grupo tomasse a seu encargo a "Constituição", que regularia o trabalho de todos os membros.

D - A elucidação da Transversalidade: Consiste na revelação das diversas pertinências de cada membro da Organização a grupos, categorias e classes sociais diferentes. Choca-se com resistências que revelam estas mesmas relações, na forma de "transferências institucionais".

A primeira transversalidade revelada nesta sócio-análise foi a das 2 equipes: "nova" e "antiga". Posteriormente desvendou-se uma transversalidade interna da equipe nova: André, Celso e Rubens trabalhavam juntos em uma outra organização (uma ESCOLA). Ao longo das sessões surgiram os pertencimentos profissionais e escolares, e, posteriormente, chegaram a aparecer indícios da transversalidade em termos de classes sociais.

A "transferência institucional" foi bastante trabalhada. No grupo do Setor Técnico, desde a primeira sessão, aparecem os diversos modos de vinculação ao TRAINEE, e a crise de identificação que a possível dissolução da equipe acarretava. No grupo do Setor Administrativo aparece um pouco mais tarde, principalmente em conversas informais, o que aliás demonstra como, para estes funcionários, o TRAINEE era muito mais um "serviço" do que o exercício de uma "profissão".(67)

(67) Utilizo aqui a mesma distinção que Georges Friedmann estabelece em sua obra "O Trabalho em Migalhas ". Op.Cit.

Particularizando as diversas referências dos membros do TRAINEE temos o seguinte quadro: André, Celso, Rubens, Gustavo e Sônia são psicólogos. Antonio e Deise, administradores de empresa. Márcia e Eliana, pedagogas. Ou seja: a equipe nova traz uma referência comum (a Psicologia) que os torna um conjunto em oposição à equipe antiga, que tem outros quadros de referência profissional (Administração, Pedagogia). Numa análise mais ampla, verificamos que isto corresponde (reproduz neste micro-sistema) a um processo de constituição de uma hegemonia que a Psicologia vinha obtendo sobre esta área de atuação profissional, Treinamento de Pessoal[68]. Com a equipe nova vêm, também, o predomínio dos psicólogos sobre os outros profissionais já em atuação no TRAINEE, e a institucionalização de novas práticas, muito mais próximas e favoráveis aos psicólogos. Isto, junto com o poder efetivo dos cargos de direção, contribui para o progressivo afastamento destes outros profissionais.

No Setor Administrativo, verficamos outras referências, que mais claramente se constituem como negativas em relação ao TRAINEE: Tânia é bióloga, Carlos estudante de administração, Miriam e Iara estudantes universitárias em início de curso, Francisco tem um pequeno conjunto musical, e quando se desliga, passa a se dedicar à música, José e Gilberto são estudantes secundaristas, ainda sem definição profissional. Como dissemos acima, estas pessoas se vinculam de maneira diferente à Organização, vendo-a como um "emprego", bastante mais provisório e menos significativo que para os técnicos. Assim, sua "transferência institucional" é de quali

(68) Veja-se, a propósito, as resoluções do Conselho Federal de Psicologia nos últimos anos, delimitando como função privativa do psicólogo, a utilização de técnicas de Dinâmica de Grupo, entrevistas, etc., que são bastante usadas em Treinamento.

dade diferente, e seu desvendamento nos grupos trouxe frequentemente à tona os problemas de "indefinição", de "desajustes entre as equipes", de "problemas pessoais", etc.

Todo este conjunto de referências nega o "pertencimento comum" à Organização, e se constitui numa Transversalidade que, no caso do TRAINEE, configura claramente um grupo-objeto (para usarmos a expressão de Guattari). Grupo-objeto porque se mantêm numa relação de dependência às normas instituídas, se "esmagando" diante das relações verticais e horizontais já estabelecidas, não possuindo qualquer perspectiva instituinte. Ao longo da sócio-análise, o grupo vai criando uma "história", ou seja, começa a produzir, ativamente, uma referência "positiva" ao TRAINEE, a instituir novas normas, como é patente no caso da "Constituição".

À bem da verdade, não podemos dizer que a equipe do TRAINEE se tornou um grupo-sujeito. O desvendamento de sua transversalidade não se chocou só com as resistências advindas da "transferência institucional", mas, fundamentalmente, com as "resistências institucionais" que a estrutura social (de classes), representada numa Organização, opõe à "auto-gestão" de um grupo. O grupo caminhou até os limites máximos, onde, a partir de então, teria que transformar as relações de autoridade e poder.

E - A elaboração da "Contra-transferência institucional": Trata-se de analisar as respostas do analista à "transferência institucional" do

cliente-coletivo. Reconhecer suas implicações afetivas, políticas, etc., no próprio trabalho.

Esta sócio-análise deve ser inteiramente revista à luz da análise dos processos contra-transferenciais. Efetivamente, é com base neles que diversas operações realizadas adquirem significado. Comecemos esta análise pela própria Oferta do trabalho. À época dos primeiros contactos, eu iniciava meu estudo sobre a Análise Institucional e estava bastante entusiasmado com seu método. Buscava oportunidade de fazer uma intervenção. Quando o diretor do TRAINEE aceita o trabalho, um outro fator intervém: cobro um preço bastante alto, que me financiava as horas de trabalho e mais os gastos de supervisão. Esta remuneração e mais a oportunidade de prática recebe o acréscimo de um novo fator: decido utilizar esta experiência como base para minha Dissertação de Mestrado. Estes 3 elementos determinam em mim uma atitude de gratidão em relação ao diretor desta Organização, que toma a forma de uma relação afetiva e de um compromisso em levar o TRAINEE a render mais, como é sua expectativa.

Além disto, estabeleço também laços afetivos com diversos componentes da equipe, primeiramente com Márcia, e a seguir com integrantes tanto da equipe nova, quanto da antiga, tanto do Setor Técnico quanto do Administrativo. Isto também determina compromissos, duplas-vinculações, como apontei no primeiro Relatório. Característicos destes laços afetivos são as conversas informais, a busca de conselhos junto a mim, etc.(69)

(69) Um fato curioso que ilustra este movimento afetivo: ao fim da análise, um dia a equipe encontra um gatinho embaixo de meu carro. Passam a criá-lo e o batizam com o meu nome, tornando-o mascote.

Outro eixo fundamental de minha contra-transferência foi de natureza política. Pretendia que o trabalho pudesse de alguma forma melhorar a sorte dos "menos favorecidos". Queria, de um lado, pode proporcionar-lhes um trabalho mais satisfatório, menos fragmentado(70) e, de outro, contribuir para que pudessem ter uma melhor remuneração, mais "justa". Esta "identificação política" é o que esclarece minha indignação com as demissões, e meu empenho, muito pessoal, na "Constituição" que o grupo elaborava.

É da tensão e da contradição destes dois conjuntos de sentimentos, com a Direção e com o Grupo, ambos de ordem afetiva e política, que nasce e se desenvolve o trabalho. O projeto torna-se complexo: desenvolver a Organização e, concomitantemente, satisfazer seus membros — ambição de reverter um processo histórico que retirou do trabalhador a autonomia e a satisfação no Trabalho, ao mesmo tempo que o expropriava economicamente. Como lidar com o conjunto de sentimentos, fantasias, desejos, etc., e com as condições objetivas de funcionamento de uma empresa dentro do modo de produção capitalista? Esta sócio-análise esbarrava com questões fundamentais para as quais não tinha respostas.

O resultado da Análise Institucional foi inequívoco(71): o TRAINEE cresceu, desenvolveu-se, e muito pouco foi alterado nas condições de trabalho de seus integrantes.

Resta observar que toda esta análise da

(70) Guiando-me bastante pelás concepções de G. Friedmann, Op. cit.
(71) E amargo, do ponto de vista contra-transferencial.

contra-transferência foi feita durante o trabalho (inclusive com supervisão) e que estes fatores não chegaram a comprometer o andamento técnico, na forma de atuações (acting out) do analista.

F - A elaboração ou elucidação dos analisadores :

Trata-se de esclarecer os elementos (pessoas ou fatos) que por sua ação revelam as determinações institucionais da situação.

No TRAINEE, observou-se a elaboração de diversos analisadores. Vamos apontá-los na medida de sua sequência. Em primeiro lugar, a vinda da equipe nova fez surgir uma cisão entre departamentos, que expressava o conflito entre as ideologias e os procedimentos dos 2 sub-grupos. Esta situação cristalizou-se no surgimento de um "líder dissidente organizacional" (Lourau, 1970), não por coincidência , o Coordenador do Setor Administrativo, Carlos. Este indivíduo foi um analisador no sentido de revelar este conflito e a nova estruturação de poder que se estabelecia.

O segundo analisador foram as Demissões . Através delas o grupo tomou consciência do que o primeiro analisador indicava, ou seja, a estrutura hierárquica, as relações de poder, as normas e procedimentos, o funcionamento organizacional, tal como era reafirmado e algo modificado pela nova direção do TRAINEE .

Em seguida a este, e confirmando o que os anteriores esboçavam, veio a "Constituição", que foi o analisador por excelência nesta sócio-análise. Através dela o gru

po tomou consciência e caminhou até onde pôde na modificação de sua situação na Organização. Este analisador revelou as possibilidades e os limites à atuação do grupo e, ao mesmo tempo, da sócio-análise.

Houve ainda, paralelamente, o surgimento de um analisador na forma de um "líder dissidente libidinal" — Rubens, coordenador do setor de Projetos. Este indivíduo, que provocara "antipatia geral" (sic), não só revelou a estrutura libidinal do grupo, como também demonstrou o quanto o fator libidinal é impotente diante da estruturação organizacional que determina os lugares que as pessoas ocupam. Representou mais ou menos o choque entre a organização formal e a informal, entre o organograma e o sociograma.

Um último analisador a ser considerado foi o próprio trabalho de sócio-análise. Foi no campo instituído pela análise que os analisadores acima surgiram e o grupo tomou consciência de seu significado. Se, como afirma Lapassade, é a instituição da análise, o objeto principal de análise, podemos observar como a Oferta, a Consulta e a Indicação já foram, em si, analisadores.

A Consulta solicitou um "Curso", que viesse a atender uma série de problemas. A proposta feita foi de uma análise, mas[72] com características pedagógicas. De outro lado, esta Indicação se configurou como uma proposta de intervenção principalmente a nível da Organização, de seus

(72) Ver item 4 da Indicação, p. 62 .

problemas de funcionamento e ajustamento.(73). Isto acarretou numa posição, que o analista veio a ocupar, de "técnico em problemas administrativos", o que, ainda que não fosse correspondido, trouxe uma ambiguidade fundamental para a análise. Assim, a Indicação é um analisador tanto da Demanda da Organização, quanto das respostas que o analista deu a esta demanda.

Foram, entretanto, nesta intervenção, as reuniões com o Diretor da Organização que se constituíram no melhor analisador. Podemos observar na primeira reunião(74) como este se assume como polo de decisões e centro de poder: antecipa-se ao grupo nas reorganizações necessárias, sabota a auto-gestão incipiente. Consegue a concordância implícita do analista, com a implantação de um plano de promoções para seus funcionários. O grupo prossegue em seu avanço e, então, podemos observar como na segunda e terceira reuniões, André, o diretor, retoma seu poder instituído(75). O analista tenta sustar suas decisões, consultar o grupo, mas é inútil, suas decisões não podem ser desautorizadas. Então, o que resta de poder instituinte ao grupo leva à elaboração da "Constituição", previamente enquadrada pela Direção.

Esta sócio-análise foi, portanto, um instrumento para a análise, um analisador, das relações de poder e das barreiras à atividade instituinte de um grupo no interior de uma Organização-Empresa. Possibilitou levar os integrantes do TRAINEE a tomar consciência de alguns dos determinantes institucionais que conformavam a sua situação de trabalho e relacionamento, e agir sobre eles, até seu ponto limite.

(73) Ver "A Oferta" e "A Indicação", ps. 53 e 61.
(74) Pg. 70.
(75) Pg. 75.

CAPÍTULO V

DISCUSSÃO FINAL : A PRÁXIS DO PSICÓLOGO SOCIAL

Findo este relato, à guisa de conclusão , devemos dedicar-nos a discutir as contribuições que esta prática de intervenção e esta análise teórica podem, possivelmente, trazer para o tema mais geral da práxis do psicólogo social que atua em instituições.

A evolução histórica das práticas psico-sociais demonstra que os avanços teóricos, metodológicos e técnicos das ciências sociais tem a função de fornecer respostas às múltiplas demandas da realidade social em contínua transformação. O desenvolvimento das forças produtivas, o incremento tecnológico e o jogo vivo das relações sociais permeiam as estruturas institucionais, que necessitam, sempre, de novos mecanismos para garantir a sua continuidade.

A Análise Institucional, fruto de desenvolvimentos recentes da Psicossociologia e da Sociologia das Organizações, é uma resposta teórica e técnica a este conjunto de demandas, e propõe-se como um método de intervenção psico-social capaz de transformar as estruturas institucionais. Sua validade e seu alcance, objeto de controvérsia,ainda não estão claramente estabelecidos. A intervenção institucional realizada no TRAINEE, talvez a primeira a ser efetuada em uma Empresa, coloca algumas questões, relevantes para a discussão da Análise Institucional e da práxis do psicólogo social.

Estas questões, que exigirão algumas considerações preliminares, podem ser assim formuladas:

1 - Em que a Análise Institucional modifica e/ou inova as práticas psico-sociais?

2 - Quais os limites, institucionais e políticos, de seu método?

3 - Qual a contribuição da Análise Institucional e da sócio-análise, para a práxis nas instituições, em particular nas instituições de produção, as Empresas?

Ingressamos, a partir da segunda metade do século XX, na Era das Grandes Organizações. O capitalismo monopolista fez do mundo inteiro o seu mercado. Grandes empresas constituem-se e diversificam extraordinariamente a sua produção, ao mesmo tempo que se internacionalizam. Os conglomerados que se formam reúnem tal Capital, que podem dispensar o recurso aos Bancos e Financeiras. As leis do mercado deixam de ser as da "oferta e procura", para se tornarem as regras dos cartéis, das "holdings", e da publicidade manipuladora.

Na Era das Grandes Organizações, processa-se uma enorme concentração do Capital e, simultaneamente, formam-se estensas redes administrativas. Promove-se uma grande descentralização de instâncias, constituindo múltiplos "níveis de decisão" que disseminarão em muitos lugares uma mes-

ma orientação. O Capital constrói um tipo de profissional fundamental para a sustentação destas redes: O Administrador de Empresas. Historicamente, esta profissão surge ligada ao crescimento e expansão das Organizações, aos complexos monopolísticos.

É o "fenômeno gerencial". O gerente é um organizador. Constrói uma estrutura, habitualmente de forma piramidal, onde a quantidade de informações e o nível de decisão é tanto menor quanto mais se desce na hierarquia. Os Administradores ocupam vários escalões na estrutura: são os pontos a partir dos quais as ordens são distribuídas, as tarefas encadeadas e o trabalho organizado. São eles os operacionalizadores, os elementos táticos. A estratégia fica a cargo do gerente, representante do Capital, que, sobre esta rede, oculta-se,anonimiza-se.

Em 100 anos, a Administração de Empresas constitui-se, desenvolve-se, sofistica-se: faz recurso à Ciência, entra na Universidade, introduz a Estatística em sua prática. As empresas do mundo inteiro passam a ser alimentadas por estes novos profissionais, os Administradores. A direção e administração de Empresas deixa de ser um saber artesanal, como o dos primeiros empresários capitalistas, e passa a ser um conhecimento técnico. Orientada pelo Capital, a Administração busca aproximar-se de certas ciências conexas a seus interesses: a Psicologia, a Sociologia, a Estatística, a Cibernética. Esta aproximação reflete a própria expansão de sua área de atuação.

Estas ciências, neste processo, também se tecnizam. Assimilam os objetivos da Administração, acolhem sua ideologia. Seus profissionais passam quase a se confundir com os administradores, pois ocupam cargos no Organograma. Há casos de gerentes psicólogos, sociólogos, pedagogos, físicos, etc. No caso particular da Psicologia, pudemos assinalar(76) como esta assimila a ideologia do Administrador. A Psicologia Industrial se reconhece permanentemente vinculada aos propósitos da Empresa: o crescimento, o lucro. Os psicólogos atuam, com base em seu conhecimento teórico e técnico, buscando solucionar problemas que a situação industrial traz para os indivíduos, e que estes, principalmente, trazem para a Produção. Assim, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal são tarefas que a Administração coloca para que os técnicos-psicólogos trabalhem para o "bom funcionamento" das Empresas.

Porém, tanto a Administração de Empresas como a Psicologia e a Sociologia Industriais, terão um outro efeito, muito mais importante para o Capital do que o lucro, indireto, que o trabalho destes profissionais possa proporcionar: gerarão uma nova ideologia.

A nova ideologia estende-se desde o gerente até o menos qualificado dos operários, abarca todos numa só ilusão: a do "bem-estar" industrial ou, em outras palavras, a da possível harmonia entre Capital e Trabalho. Para que isto se realize, esta ideologia postula a necessidade do Progresso, dos novos conhecimentos à serviço deste ideal, da

(76) Vide Cap. I, ps. 9 e 10.

participação de todos os trabalhadores na "grande família" que é a Empresa.

A nova ideologia faz de todos classe-média. Wright Mills[77] descreve este processo, apontando como ele se estende para outras profissões, e outros tipos de Organizações, que não só as Empresas, gerando a "Nova Classe Média".

Na constituição da nova ideologia, a Psicologia lança o lema: "o homem certo no lugar certo"; a Administração cria muitos Benefícios para os funcionários; a Pedagogia fornece inúmeros métodos para a aprendizagem industrial; a Cibernética e a Engenharia produzem máquinas sempre mais aperfeiçoadas, que diminuiriam o desgaste humano. De muitos lugares vêm as contribuições que a irão articulando.

O grande beneficiário da nova ideologia é o Capital. Mediante ela, toda uma série de conflitos são aplainados, e há uma identificação coletiva com os valores de ascenção social, competição, defesa do interêsse individual, e submissão à estrutura hierárquica da Empresa e, consequentemente, da Sociedade. Quanto a este último aspecto em particular, esta ideologia cria a mistificação de que será a própria empresa, ou seja, sua Administração, quem fornecerá os recursos para que os indivíduos possam "subir na vida", aumentar seu "status", transladar-se de classe social. Em sua mais profunda essência, a nova ideologia é a defesa da produtividade. Esta, num sortilégio, é transformada em obje-

(77) Wright Mills, C. : A Nova Classe Média. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

tivo de todos os trabalhadores, pois seria o caminho do progresso social.

A implantação da nova ideologia, que visa a completa subordinação cultural e política dos trabalhadores, não se dá sem conflitos. Já de há muito os sindicatos dos países industrialmente mais desenvolvidos vêm denunciando a atuação dos setores de Recursos Humanos. Trabalhos críticos, como os de Friedmann(78) e Gorz(79), são publicados, denunciando a alienação no trabalho. Até mesmo alguns profissionais da área tomam consciência de seu papel e passam a questionar sua prática(80). Surge, paralelamente, uma progressiva e generalizada desilusão quanto às promessas de "bem-estar" no trabalho, principalmente na classe operária e nas camadas médias de funcionários.

A nova ideologia abafa, mas não consegue fazer desaparecer as contradições no interior das Organizações, fundamentalmente, a de que o Trabalho está a serviço do Capital. Os baixos salários, o trabalho fragmentado, a burocracia inerte, a perda de significação, o impacto da tecnologia, etc., abalam as representações ideológicas.

Contudo, seu procedimento é eficaz. Nos Estados Unidos, com o Plano Scanlon(81), entre outras medidas; na Europa, com os "job enlargement" e "job enrichment"; e no Japão, com a adesão quase total dos trabalhadores aos propó-

(78) Friedmann, G. Op. Cit.
(79) Gorz, A. (comp.) Crítica da Divisão do Trabalho. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1980.
(80) Montmollin, M.-A Psicotécnica na Berlinda. Rio de Janeiro: Editora Agir, 1974.
(81) Para uma análise crítica do Plano Scanlon, vide: Pignon, D. e Querzola, J. - "Ditadura e democracia na produção", in: Gorz, A. Op. Cit.

sitos dos grandes conglomerados; verifica-se o acréscimo de produtividade e a altíssima competitividade no mercado que a nova ideologia propicia. Uma de suas mais modernas facetas é o C.C.Q., Circulos de Controle de Qualidade, atualmente em processo de implantação em algumas empresas no Brasil(82).

Após estas considerações, podemos empreender a discussão das questões levantadas. Em primeiro lugar perguntávamos em que a Análise Institucional modifica e/ou inova as práticas psico-sociais. Esta questão importa, não tanto pelo seu sentido descritivo, mas porque a Análise Institucional vai representar uma ruptura com a tradição psico-sociológica. Boa parte das correntes que a antecederam, e que permanecem, aliás, em vigência e desenvolvimento, configuram um projeto tecnocrático, míope em relação aos mecanismos institucionais. Representam as tendências que, nas Empresas, contribuíram na elaboração da "nova ideologia".

A Análise Institucional é anti-"nova ideologia" em seus referenciais e em seus métodos. Visa não ao aplainamento, mas à expansão dos conflitos. Trabalha no sentido de romper com o véu ideológico que encobre, aos participantes de uma Organização, os mecanismos de coerção, controle e exploração, que reproduzem institucionalmente a estrutura de classes da sociedade.

A instituição, com sua função básica de reprodução das relações sociais dominantes, configura um deter

(82) Jair Menegueli, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo, denuncia os C.C.Q, como meios de "massificar e escravizar os trabalhadores", em artigo da Folha de São Paulo, de 31/01/82.

minado papel para o psicólogo nesta reprodução. No caso das Empresas, instituições da produção por excelência, o trabalho do psicólogo foi sendo lentamente delineado, nos últimos 60 anos, como um agente da Administração, encarregado de "solucionar" os conflitos homem x trabalho. O âmago de sua tarefa é o incremento da produtividade e, como vimos, o psicólogo tornou-se um dos artifices da nova ideologia.

As práticas psico-sociais tradicionais calcam-se em um critério de eficiência, ditado pelo Capital. Os indivíduos e os grupos são "trabalhados" no sentido da resolução dos conflitos que obstaculizam seu desempenho. A sócio-análise recusa e questiona este critério. Seu objetivo não é de aperfeiçoamento, de melhoria, de terapêutica. Promover a capacidade instituinte de um grupo é "subverter o instituído", abalar com as estruturas de controle e ideologização da instituição. A Análise Institucional, portanto, não é uma metodologia de trabalho para o psicólogo industrial. Antes, ela subverte este trabalho, aponta sua impossibilidade. Por sua própria natureza, ela não pode falar a partir de um posto de trabalho, ou seja, de um lugar instituído, regulado, normatizado.

Em termos técnicos, a Análise Institucional pouco difere das outras práticas psico-sociais. Seu instrumental é basicamente o mesmo, talvez apenas acrescentando as Assembléias, de nítido caráter político. Considera, entretanto, ao Grupo, como já expusemos, não como uma realidade em si, autônoma, mas superdeterminado pelas instituições. O que, fundamentalmente, a Análise Institucional traz de novo

minado papel para o psicólogo nesta reprodução. No caso das Empresas, instituições da produção por excelência, o trabalho do psicólogo foi sendo lentamente delineado, nos últimos 60 anos, como um agente da Administração, encarregado de "solucionar" os conflitos homem x trabalho. O âmago de sua tarefa é o incremento da produtividade e, como vimos, o psicólogo tornou-se um dos artifices da nova ideologia.

As práticas psico-sociais tradicionais calcam-se em um critério de eficiência, ditado pelo Capital. Os indivíduos e os grupos são "trabalhados" no sentido da resolução dos conflitos que obstaculizam seu desempenho. A sócio-análise recusa e questiona este critério. Seu objetivo não é de aperfeiçoamento, de melhoria, de terapêutica. Promover a capacidade instituinte de um grupo é "subverter o instituído", abalar com as estruturas de controle e ideologização da instituição. A Análise Institucional, portanto, não é uma metodologia de trabalho para o psicólogo industrial. Antes, ela subverte este trabalho, aponta sua impossibilidade. Por sua própria natureza, ela não pode falar a partir de um posto de trabalho, ou seja, de um lugar instituído, regulado, normatizado.

Em termos técnicos, a Análise Institucional pouco difere das outras práticas psico-sociais. Seu instrumental é basicamente o mesmo, talvez apenas acrescentando as Assembléias, de nítido caráter político. Considera, entretanto, ao Grupo, como já expusemos, não como uma realidade em si, autônoma, mas superdeterminado pelas instituições. O que, fundamentalmente, a Análise Institucional traz de novo

para a Psicossociologia é a radical politização de sua prática.

Chegamos, desta forma, à segunda questão proposta: quais os limites, institucionais e políticos, de seu método?

Uma sócio-análise pode ser, radicalmente, revolucionária. Se seguir seu projeto auto-gestionário, conseguir propiciar a reflexão e a tomada de posição de todos os integrantes de uma dada Organização, constituídos em classes institucionais, pode perturbar profundamente a estrutura institucional. As relações de poder, os mecanismos de coerção e de submetimento, as regras e os regulamentos, a hierarquia, podem ser desmascarados. Se um grupo recupera sua "capacidade instituinte", tentará agir sobre as estruturas institucionais que o regulam e controlam.

Entretanto, como é óbvio, a Instituição defender-se-á desta "perturbação". Acionará seus mecanismos de controle, exercerá seu poder de repressão. Sua própria existência está em jogo, suas finalidades básicas resistirão a mudanças, e sua função primordial não admitirá transformação. Em última instância, recorrerá ao Estado. Numa sociedade em que o poder instituído é o Estado, poder de fato, militar e ideológico, uma "revolução" de um "grupo instituinte" logo encontrará suas barreiras.

Desta forma, o núcleo do "projeto político" da Análise Institucional deve ser questionado. Seu obje-

tivo, de desvendar o "inconsciente político" e promover a "atividade instituinte" dos grupos, encontra barreiras dadas pela própria contextura institucional da sociedade. Uma "micro-revolução" está fadada ao fracasso, na medida em que não busque articular seu projeto de transformação com a ação de outros instrumentos políticos de transformação social. Uma transformação institucional nunca poderá ser localizada. Não vingará se se limitar a uma Organização, um grupo. É apenas quando a mudança se generaliza a tal ponto de virar "coisa instituída", que as barreiras globais, institucionais e políticas, são derrubadas(83).

Uma sócio-análise aplicada em uma Empresa, como o caso do TRAINEE ilustra, encontra decisivos obstáculos institucionais. Enquanto base de sustentação fundamental do Capitalismo, ou seja, de sua infra-estrutura econômica, as Empresas não podem tolerar alterações radicais na sua estrutura de funcionamento. Se pensarmos em termos da relação homem-trabalho, este é um instituído que apresenta a mais renhida resistência a ser transformado. A alienação no trabalho, a perda da capacitação profissional, a quebra dos vínculos de solidariedade, etc., fazem parte de uma estratégia fundamental de perpetuação do Capital. As transformações possíveis são aquelas que não abalam a dominação do Capital sobre o Trabalho.

Então, qual é a contribuição da Análise

(83) Tal se deu na Itália, em relação aos hospitais psiquiátricos. Após um longo processo de discussões e transformações institucionais, o Sistema Judiciário Italiano acabou por legitimar os trabalhos de Franco Basaglia e colaboradores, que então se institucionalizaram.

Institucional para a práxis nas Instituições, em particular nas Empresas? Esta última questão resume toda a problemática deste trabalho: o psicólogo social frente às contradições da realidade institucional.

A Análise Institucional contribui de muitas maneiras na constituição de um modelo de trabalho para o psicólogo que atua nas Organizações. Mas, como veremos, não responde a todas as questões que o trabalho institucional coloca. Destaquemos, de início, quatro aspectos:

a) A Análise Institucional permite a "leitura" da Organização, revelando sua estrutura institucional, suas funções, seus mecanismos. Qualquer prática torna-se cega, e portanto perigosa, sem estes instrumentos de conhecimento. Lembremos apenas que este instrumental não é privativo, mas derivado da Sociologia e do Materialismo Histórico.

b) A Análise Institucional fornece um modelo mais abrangente de compreensão do Grupo. A análise da superdeterminação institucional e da "transversalidade" permitem a elaboração de um projeto grupal mais potente em seus efeitos. Este modelo, contudo, pode ser apropriado por outras práticas, distintas da sócio-análise.

c) Possibilita a análise do próprio profissional que realiza o trabalho, esclarecendo suas im-

plicações e reações. Permite a análise das formas de sua inserção na Organização. Este importante aspecto deveria ser considerado em qualquer prática psico-social, rompendo com um modelo falso e falseador de "neutralidade" técnico-científica.

d) Finalmente, a Análise Institucional permite configurar uma práxis, na medida em que prevê, e até exige, uma re-análise teórica da prática, num contínuo movimento de reflexão e transformação de seu instrumental. Da mesma forma, a práxis pode assimilar a Análise Institucional e submetê-la, como um de seus instrumentos, ao teste da prática e da re-leitura teórica.

Dissemos, acima, que a sócio-análise não pode ser uma metodologia de trabalho para o psicólogo industrial, na medida em que subverte este trabalho. De fato, o psicólogo, quando assalariado por uma Organização, é enquadrado pelo Organograma, controlado por regras e regulamentos, e tem uma função específica a cumprir dentro da divisão técnica do trabalho; função esta estabelecida e sancionada institucionalmente. A partir do interior da Organização, de um posto de trabalho, o psicólogo(84) tem uma visão distorcida da estrutura e dos mecanismos que regem seu trabalho e todo o conjunto de atividades da Organização. Estes "pontos cegos" implicam em restrições à sua prática, a qual é também contida pela necessidade de sobrevivência material, ou seja, pelo risco de perder o emprego. O psicólogo "consultor" encontra-

(84) Assim como qualquer trabalhador ou funcionário.

-se em melhor situação: sua sobrevivência material não depende diretamente da Organização onde ele intervém, e, por se situar fora da hierarquia, encontra-se menos determinado pelas relações institucionais. Sua ação tem, portanto, menos entraves e é maior seu potencial transformador. Este é o modelo adotado pela sócio-análise.

Duas críticas impõem-se a esta formulação. Em primeiro lugar, o psicólogo social, mesmo enquanto profissional liberal autônomo, não se situa numa "zona livre de conflito". O Capital, fator que a todos subordina e faz trabalhar, também modela as práticas psico-sociais. Estas, inclusive as tidas por "revolucionárias", só encontram espaço de atuação no movimento contraditório das relações sociais, onde o Capital exerce papel dominante. A Consultoria psico-social estará necessariamente permeada pelas contradições institucionais, e é por isto que a questão da remuneração do "analista" ganha tanto relêvo nas sócio-análises.

Em segundo lugar, estar "fora" da Organização, implica em maior liberdade de atuação e visão mais crítica sobre os mecanismos institucionais somente para o "interventor". Os participantes da Instituição continuam às voltas com a coerção, as relações de poder, a ideologização e a exploração do trabalho. Desvendados os mecanismos, rompido o "véu ideológico", permanece a tarefa de transformar as estruturas institucionais, quer o psicólogo permaneça ou não na Organização. "Recuperar a capacidade instituinte dos grupos", como propõe a Análise Institucional, apenas inicia esta tarefa.

Em síntese, a Análise Institucional e a sócio-análise, além de não estarem isentas da determinação do Capital, não resolvem, por si mesmas, a questão do que fazer nas Organizações, ou seja, a questão de uma práxis transformadora da realidade institucional.

A práxis do psicólogo social dá-se num "campo", habitualmente um Grupo, ou uma Organização, estruturado pelas instituições. Este é um campo de contradições, na medida em que reproduz a realidade social, e é por ela determinado. A análise destas contradições possibilita agir sobre elas, e este é o elemento central, definidor da práxis. Analisar as contradições que permeiam e constituem o trabalho do psicólogo social no interior de uma dada Organização é, em si mesmo, o início de seu trabalho. A continuidade desta análise, transformando e sendo transformada pela prática, resulta em práxis.

No caso particular das Empresas, instituições da produção, esta análise principia por uma crítica da função política que o psicólogo exerce. Tal função, encoberta sob a forma de um exercício puramente técnico, revela seu conteúdo político quando analisamos sua relação com a Administração.

O psicólogo é um trabalhador que tem como tarefa contribuir no ajustamento de outros trabalhadores às exigências da Produção. Cumpre, desta forma, com um dos objetivos da Organização produtiva, que é o de vencer os obstáculos colocados pelos indivíduos frente a seu trabalho assala-

riado. A dimensão política da atuação do psicólogo configura-se, assim, em instrumento do Capital. Tanto a nível ideológico, como a nível de suas tarefas, o psicólogo curva-se às necessidades da Produção, e não às dos Produtores. Nos lugares onde a subjetividade e a inter-subjetividade chocam-se com os mecanismos de produção e reprodução, o psicólogo intervêm, sempre à serviço da Administração.

Questionar a sua função política é, ao mesmo tempo, questionar sua função "técnica". O psicólogo sofreu o mesmo processo de alienação e fragmentação do trabalho que a "racionalização" impôs às outras funções. Também ele perdeu a visão do processo global de produção onde seu trabalho se insere, e teve a sua prática reduzida a "tarefas", ou seja, tornou-se um "executor", que não "planeja" o seu trabalho, e muito menos pode transformá-lo.

Transformar a sua própria prática é seu primeiro desafio. Resgatar o controle sobre o seu trabalho, questionar os objetivos de sua atuação, rompendo com um modelo de pseudo-neutralidade, pode levar o profissional a outra postura frente a seu trabalho: não contribuir para o mero amaciamento das tensões advindas das relações de produção; não elevar a produtividade, sempre que isto se der às custas de maior exploração da mão-de-obra; não desenvolver " "Relações Humanas", cuja verdadeira face seja a alienação ou a mistificação.

Esta postura implica também em uma crise:

romper seu compromisso com o Capital, e com a ideologia da classe média, significa abdicar dos benefícios e da segurança que tal submissão proporcionam. Colocar sua prática à serviço do trabalhador é tarefa complexa e que defronta-se com inúmeros obstáculos. Entretanto, se pensarmos em todos os progressos que a Psicologia trouxe, enquanto subordinada aos propósitos da Administração, podemos supor que trará pelo menos alguma contribuição, se estiver submetida aos interesses dos trabalhadores.

Desenvolver uma práxis, regulada e controlada pelas próprias pessoas que sofrem seus efeitos, permitindo a estas que efetivamente se apropriem dos resultados do trabalho psicológico, será o melhor parâmetro de sua utilidade. Se o psicólogo consentir em des-tecnicar suas tarefas, questionar sua função política, desenvolver uma outra prática, regulada não pelo critério eficiência, mas pelas demandas dos trabalhadores, poderá assumir seu lugar na luta por transformações institucionais, necessárias para uma vida melhor.

SINOPSE

Este trabalho engloba uma teoria, uma prática concreta e uma análise crítica sobre ambas. Visa apresentar as questões suscitadas pelo trabalho psico-sociológico no interior das Organizações e fornecer elementos para a discussão da práxis do psicólogo social.

O primeiro capítulo apresenta as diversas correntes psico-sociológicas em seu desenvolvimento histórico, tomando como eixo de análise as demandas da Indústria, e discute as ideologias subjacentes destas práticas.

No segundo capítulo apresenta-se a "Análise Institucional", seu nascimento, desenvolvimento e método de intervenção.

O terceiro capítulo contém o relato de uma intervenção institucional. Faz-se a apresentação e descrição da Organização e dos procedimentos adotados na intervenção. Este capítulo traz ainda a transcrição dos Relatórios entregues para a Organização.

No quarto capítulo realiza-se a análise institucional desta intervenção, utilizando-se a teoria para criticar a prática, e a prática para repensar a teoria.

O quinto capítulo retoma os anteriores para discutir as contribuições da "Análise Institucional" e desta intervenção concreta para a configuração da práxis do psicólogo social que atua em Instituições.

SUMMARY

This work comprises a theory, a concrete experience as well as a critical synthesis of them both..

Its aim is to present the arguments emerged from the psycho-sociological work carried out in Organizations; also providing elements for questioning the social psychologist's performance.

The first chapter reports the historical development of the different psycho-sociological tendencies, always taking the industry's demands as subject-matter, taking for granted their underlying ideologies.

The second chapter deals with "Institutional Analysis" its origin, development and methods of intervention.

In the third chapter, you will find a thorough report of a real "Institutional analysis" experience. It presents and describes the organization in question and the procedures adopted during the intervention.

The fourth chapter is the study of "Institutional analysis" in itself, making use of Theory to criticize Experience and Experience to reconsider Theory.

Finally, the fifth chapter retakes the above ones to question the "Institutional Analysis" contributions together with this very concrete experience in order to figure out the social psychologist's praxis in Institutions.

SUMMARY

This work comprises a theory, a concrete experience as well as a critical synthesis of them both..

Its aim is to present the arguments emerged from the psycho-sociological work carried out in Organizations; also providing elements for questioning the social psychologist's performance.

The first chapter reports the historical development of the different psycho-sociological tendencies, always taking the industry's demands as subject-matter, taking for granted their underlying ideologies.

The second chapter deals with "Institutional Analysis" its origin, development and methods of intervention.

In the third chapter, you will find a thorough report of a real "Institutional analysis" experience. It presents and describes the organization in question and the procedures adopted during the intervention.

The fourth chapter is the study of "Institutional analysis" in itself, making use of Theory to criticize Experience and Experience to reconsider Theory.

Finally, the fifth chapter retakes the above ones to question the "Institutional Analysis" contributions together with this very concrete experience in order to figure out the social psychologist's praxis in Institutions.

BIBLIOGRAFIA

CASTEL, R. - O Psicanalismo. Rio de Janeiro: Editora Graal, 1978.

FRIEDMANN, G. - O Trabalho em migalhas. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

GARCIA, C. et al. - "Análise Institucional : Teoria e Prática". Revista de Cultura Vozes. Petrópolis: Editora Vozes . Vol. 67, nº 4, 1973.

GAVARINI, L. e SAVOYE, A. - "El socioanálisis en questión" in: LOURAU, R. et al. - Análisis Institucional y Socioanálisis. México: Editorial Nueva Imagen, 1977.

GORZ, A. et al. - Crítica da divisão do trabalho. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1980.

GUATTARI, P. F. - Psicoanálisis y Transversalidad. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 1976.

GUILLERM, A. e BOURDET, Y. - Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

KATZ, C. S. - Psicanálise e Instituição. Rio de Janeiro: Editora Documentário, 1977.

LAPASSADE, G. - Grupos, Organizações e Instituições. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1974.

LAPASSADE, G. - "El Encuentro Institucional", in: LOURAU, R.

et al. Análisis Institucional y Socioanálisis. México: Editorial Nueva Imagen, 1977.

LAPASSADE, G. - "Un problème de Pédagogie Institutionelle". Recherches Universitaries (6), 1963.

LAPASSADE, G. e LOURAU, R. - Chaves da Sociologia. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1972.

LOURAU, R. - A Análise Institucional. Petrópolis: Editora Vozes, 1975.

LOURAU, R. "Monografia de una intervención socioanalítica", in: LOURAU, R. et al. Análisis Institucional y Socioanálisis. México: Editorial Nueva Imagen, 1977.

LOURAU, R. et al. - Análisis Institucional y Socioanálisis. México: Editorial Nueva Imagen, 1977.

MAISONNEUVE, J. Introdução à Psicossociologia. São Paulo: Companhia Editora Nacional e Editora da Universidade de São Paulo, 1977.

MAYO, E. - The human problems of an industrial civilization. New York: The MacMillan Company, 1933.

MILLS, C. W. - A Nova Classe Média. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

MONTMOLLIN, M. - A Psicotécnica na berlinda. Rio de Janeiro: Editora Agir, 1974.

MOSCOVICI, S. et al. - Psicologia Social y compromiso político. Buenos Aires: Rodolfo Alonso Editor, 1971.

PICHON-RIVIÈRE, E. - El Proceso Grupal. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1977.

PIGNON, D. e QUERZOLA, J. - "Ditadura e democracia na produção", in: GORZ, A. et al. - Crítica da divisão do trabalho. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1980.

TIFFIN, J. e McCormick, E. - Psicologia Industrial. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária e Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

WEIL, S. - A Condição Operária e outros estudos sobre a opressão. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1979. (Seleção e Apresentação de Eclea Bosi).