

MARCIO CHEVIS SVARTMAN

GRUPO DE PROFISSIONAIS EM UMA EMPRESA:

UMA EXPERIÊNCIA PSICANALÍTICA

PUC – CAMPINAS

2008

MARCIO CHEVIS SVARTMAN

GRUPO DE PROFISSIONAIS EM UMA EMPRESA:

UMA EXPERIÊNCIA PSICANALÍTICA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Psicologia como Profissão e Ciência.

Orientador: Prof.Dr. Antonios I Terzis

PUC – CAMPINAS

2008

Ficha Catalográfica
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e
Informação - SBI - PUC-Campinas

t158.7 Svartman, Marcio Chevis.
S968g Grupo de profissionais em uma empresa: uma experiência psicanalítica / Marcio Chevis Svartman. - Campinas: PUC-Campinas, 2008.
136p.

Orientador: Antônio I. Térzis.
Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui anexos e bibliografia.

1. Psicologia organizacional. 2. Grupos de trabalho. 3. Psicanálise de grupo. 4. Trabalho - Aspectos psicológicos. I. Térzis, Antônio. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da vida. Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

22.ed.CDD - t158.7

MARCIO CHEVIS SVARTMAN

**GRUPO DE PROFISSIONAIS EM UMA EMPRESA:
UMA EXPERIÊNCIA PSICANALÍTICA**

Presidente: Dr. Antonios Terzis _____

Dra. Solange Wechsler _____

Dra. Solange Emílio _____

PUC – CAMPINAS

2008

ÍNDICE

. Resumo	.
. Abstract	.
. Agradecimentos	.
. Apresentação	.
. Justificativa	.
1. Introdução	01
2. Objetivos	27
3. Método	28
3.1. Sujeitos	33
3.2. Campo de Pesquisa	35
3.3. Instrumentos	37
3.4. Procedimentos	38
3.5. Coordenador	40
3.6. Registro	40
3.7. Análise do Material	41
4. Resultados	42
4.1. Discussão	109
4.2. Conclusão	116
5. Referências bibliográficas	118
6. Anexos	120

SVARTMAN, Marcio. Grupo de Profissionais em uma Empresa: Uma experiência psicanalítica. Campinas, 2008. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia como Profissão e Ciência – Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

RESUMO

Este trabalho buscou verificar se a aplicação da técnica psicanalítica de grupo operativo de diagnóstico conforme descrita por Pichon-Rivière, aplicada a profissionais dentro do universo da organização de trabalho, tem efeito de sensibilizar os participantes quanto às suas vivências emocionais no trabalho. Foram realizadas seis reuniões com um grupo de oito funcionários de uma empresa de serviços, conduzidos sob a técnica dos grupos operativos. Constatamos que a técnica utilizada foi eficiente para gerar sensibilização e mudanças significativas nos participantes, em sua dinâmica de relacionamentos e em sua relação com os sentimentos decorrentes do trabalho.

Psicanálise de Grupos, Grupos, Psicologia Organizacional

SVARTMAN, Marcio. Group of professional in a bussiness company: A psychoanalytical experiment. Campinas, 2008. Máster Thesis in Psychology – Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

ABSTRACT

The present work focused at verifying the use of Pichon-Rivière's operative groups method with professional in a business environment and its effectiveness as a tool to generate the relief of the main tensions in a corporate business environment. We conducted six meetings with a group of company employees using the operative groups method.

We concluded that the method was efficient in generating significant transformations in the participants, their relationships and their way of dealing with emotions from and in the professional environment.

Group Psychoanalysis, Groups, Organizacional Psychology

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Betty Svartman, que me apresentou o universo da psicologia dos grupos com o fascínio que me contaminou.

Ao meu pai, Celso Svartman, pela ajuda técnica, pelo apoio, pelas cobranças e pelo exemplo em buscar o caminho acadêmico com seriedade e alegria.

À minha esposa, Claudia (Clô), pela paciência, pela oportunidade de discutir e trocar e pelo incondicional e carinhoso apoio.

À minha sócia na Elos, Chris Marin, por incentivar o desafio e aceitar as dificuldades desse processo.

Ao professor Antonios Terzis, meu professor, orientador e amigo. Obrigado pela possibilidade de tanto aprender, pela orientação precisa, compreensiva e pela oportunidade de uma relação carinhosa e madura.

À PUC Campinas através de seus professores e profissionais que sempre estiveram disponíveis para ajudar na realização deste projeto.

APRESENTAÇÃO

Iniciei minhas experiências com o universo da vida em organizações bem cedo, quando integrei o movimento escoteiro aos 7 anos, experiência que me deu dois elementos fundamentais para este trabalho: o gosto pela vida em grupo; e as bases para recheiar as teorias que passei a estudar quando já não me caía bem o lenço no pescoço.

Segui para a direção de um centro de educação não-formal em São Paulo, voltado para a construção de processos educativos alternativos, consolidando a experiência em atividades e vivências em grupos e tendo a oportunidade de estudar o tema em diferentes cursos no Brasil e em Israel.

Estudei administração de empresas na Fundação Armando Álvares Penteado, em São Paulo durante três anos, quando migrei para a Escola Superior de Propaganda e Marketing, onde me graduei em Comunicação Social, com foco em Propaganda e Marketing.

Em diferentes empresas e organizações pude observar métodos de trabalho desgastantes, nos quais pessoas, suas relações e emoções eram encaradas como uma ferramenta chata de manipulação, sendo obrigadas a trabalhar dentro de estruturas que as empobreciam internamente, gerando resultados que me pareciam prejudicar as próprias organizações.

Grandes organizações elaboram, por vezes, propostas inovadoras de meios e posturas de comunicação e relacionamento. No entanto, esses fóruns gozam de liberdade relativa, sendo cerceados informalmente quando se aproximam de temas delicados do universo subjetivo daquele grupo, voltando por fim a mecanismos de comunicação aparente, nos quais não circulam as angústias e não há espaço para que se compartilhem dúvidas. O resultado é a manutenção de uma dinâmica em que se acumulam angústias, potencializam fantasias e sentimentos pouco elaborados.

Fui afetado por uma estrutura de trabalho repressora. Vi minha autoconfiança destruída, minha capacidade produtiva diminuída e o resultado do meu trabalho se mediocrizando. Enfim, vi a organização pagando o salário de um profissional que lhes entregava parte muito pequena de sua capacidade de fazer.

Saí desse círculo vicioso tentando atuar sobre ele, por acreditar na necessidade real de uma reestruturação profunda na forma como o trabalho é visto hoje e na busca de metodologias que possam ajudar nesse processo.

Mergulhei no universo do psiquismo dos grupos, conjugando as experiências profissionais com a especialização de três anos em Psicanálise das Configurações Vinculares no Núcleo de Estudo da Saúde Mental e Configurações Vinculares (Nesme) e, posteriormente, com os estudos realizados no grupo de Psicanálise e Grupalidade na PUCCampinas.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, 2003), o número de pessoas classificadas como empregados vem aumentando desde, pelo menos, 1998. Os dados de 2003 mostram

que esse número estava, já nesse período, próximo à marca de 45 milhões de pessoas no Brasil, diante do número de pouco mais de 85 milhões de pessoas classificadas como economicamente ativas em uma população de cerca de 170 milhões de pessoas. É mais da metade das pessoas ativas economicamente e quase 25% da população total. O efeito do trabalho sobre o estado emocional do indivíduo torna-se extremamente importante, ainda mais se considerarmos que ele influenciará não apenas a seus atores diretos, mas a todos aqueles com quem esses indivíduos irão interagir. Influencia, portanto, a qualidade da relação desses profissionais com seus filhos, enteados, parceiros, etc. A relevância social dessa investigação atuará também como elemento motivador.

Um olhar para a dinâmica de relacionamento e produção corporativa sob o foco da psicanálise dos grupos permite nova dimensão de importância para essa área dentro das estratégias organizacionais, ampliando também as frentes de atuação de profissionais com formação na área de psicologia e as alternativas de ações à disposição das empresas no enfrentar de suas dificuldades de existência produtiva.

Uma investigação de cunho científico-acadêmico sobre a ação da psicanálise de grupos nas empresas parte da visão de que a instituição pode ser vista em si como um grupo como determina Fernandes (2003), dizendo que podemos considerar que a instituição é um grupo, ou grupo de grupos.

JUSTIFICATIVA

Do nascimento à morte, de dia e de noite, somos ativos, com o corpo e com a mente. A gente se move, agita, pensa, recorda, imagina, fantasia. Em algumas dessas atividades prevalece a fadiga, a dor, o desgosto, a rotina, o pesar. Se pudéssemos, parariamos imediatamente com elas. Se não paramos, é porque somos forçados pela necessidade, pelas ameaças, pela falta de coragem ou de imaginação. São essas atividades que geralmente chamamos de ‘trabalho’. (De Masi, 2000, p. 52)

Essa afirmação traz consigo a essência da compreensão moderna sobre o trabalho. Inseridas no universo do trabalho durante a maior parte do tempo de nossas vidas produtivas, as pessoas convivem com uma infinidade de emoções subjetivadas a partir de pressões, êxitos e fracassos constantes em nosso dia-a-dia profissional. Inseridas no mercado, as pessoas vivem intensamente relações que configuram, desconfiguram e reconfiguram constantemente vínculos entre elas, com instituições e objetos. Vivem relações hierárquicas, marcadas por parâmetros externos, por fim internalizados, de sucesso e fracasso, que mexem profundamente com a auto-estima e com a condição de vida psíquica. De Masi (2000) fala sobre necessidades que nos impulsionariam a seguir dentro dessa dinâmica, como à de sobrevivência e todas as que dela se originam, objetiva ou subjetivamente. Uma vez que o trabalho está,

acredito, na era moderna, diretamente associado à sobrevivência, ele mobiliza sentimentos extremamente primitivos. De maneira geral, vemos em conversas com profissionais no dia-a-dia do trabalho, que há uma associação entre o trabalho e uma necessidade desgastante de sobreviver, onde não há espaço para o prazer.

Anzieu (1978) afirma: “Em qualquer momento e circunstância o inconsciente provoca efeitos contra os quais os homens não dão conta de defender-se, ou porque falseiam sua interpretação, ou porque tratam de manipular tais efeitos por caminhos obscuros em prol de supostos benefícios.” (p. 13)

Assim como colocado por Anzieu (1978), os caminhos obscuros pelos quais são criados artifícios para lidar com as emoções estão muito presentes no ambiente profissional, operando distantes da consciência em uma cultura de trabalho na qual a emoção deve ser deixada de lado em uma ilusão de objetividade e produtividade mecanicista. Com a mobilização de sentimentos primitivos, e um ambiente em que o prazer não encontra espaço, há um grande potencial de mobilizações inconscientes manifestando-se através de boicotes, somatizações ou desvios da própria agressividade, angústia ou mesmo passividade; enfim, dos sentimentos que são mobilizados, não trabalhados no nível consciente, no nível da elaboração, sendo transformados em atuações diversas.

Esse ambiente impera nas organizações do trabalho, que são construídas para a produção coletiva.

Por definição, a maioria das organizações de trabalho existe para gerar lucro, baseando-se no conceito de mais-valia nome dado por Marx à diferença entre o

valor produzido pelo trabalho e o salário pago ao trabalhador, sendo, para ele, a base da exploração no sistema capitalista, no qual o dono dos meios ganha mais em detrimento do que ganha seus funcionários. Ou seja, o proprietário ganha a diferença entre o que seu funcionário produz e o que ele recebe pelo que produz. Essa é uma visão simplificada, mas que possui profundas influências sobre o psiquismo daqueles envolvidos nessa dinâmica.

Svartman (2003) afirma: “O inconsciente – elemento nuclear da compreensão psicanalítica do homem – alude, portanto, a processos invisíveis a olho nu, que determinam as manifestações observáveis do indivíduo, desde os sentimentos até as ações.” (p. 35)

Que movimentos psíquicos são estes? Em que nível de consciência são produzidas as ações no trabalho? Os efeitos provocados por esses processos invisíveis a olho nu precisam encontrar espaço para elaboração dentro das organizações, que, por seu lado, devem criar também espaço para a compreensão de que há aspectos mais profundos para entender relações complexas de causa e consequência.

Crespo (1997), falando das organizações do trabalho, diz que nesse universo o que mais transparece é a preocupação com o desempenho dos indivíduos para a realização das metas organizacionais e não há atenção para a realização desses indivíduos dentro das organizações.

Não visamos com esse estudo transformar as organizações em espaço de alívio absoluto das tensões intrínsecas à atividade que desempenham, mas queremos

pesquisar o efeito da criação de um espaço de elaboração conduzido de forma psicanalítica dentro da organização.

Historicamente, a grande maioria dos estudos realizados dentro de empresas pela psicologia é de cunho comportamental, voltados para melhorar o fluxo produtivo e diminuir os problemas gerados pelos funcionários, ou ainda, voltados para a elaboração de um diagnóstico pontual a fim de fundamentar mudanças de estrutura. No final da década de 1980 e início dos anos 1990 o ideal de produção era considerado a automatização, a robotização, ou seja, a retirada do humano do processo produtivo. Que efeitos essa realidade causou no psiquismo dos profissionais?

A psicanálise teve pouco espaço nas empresas, sempre resistentes a intervenções que trabalhem em profundidade as questões que não estão claramente definidas. Há um medo latente do que surgirá.

Uma rápida busca na enciclopédia on-line Wikipédia resulta no seguinte comentário sobre o tema psicologia organizacional: “Tradicionalmente, as principais áreas da psicologia organizacional são: recrutamento, seleção de pessoal, treinamento, diagnóstico organizacional”.

Não há referência à gestão dos sentimentos decorrentes do trabalho.

González Rey (2005) defende que fazer ciência é manter o desafio de desenvolver nossos pensamentos em relação ao modelo teórico em construção, num processo constante de questionamento sobre o que se está produzindo e da própria base

referencial sobre a qual pensamos. Proponho a mesma aplicação no estudo sobre o trabalho e suas dinâmicas, usando a psicanálise como ferramenta importante para o questionamento dos processos mais frequentes no universo profissional das empresas produtivas e na própria visão que se tem neste ambiente sobre o que é que gera produtividade.

As organizações do trabalho são espaços essencialmente coletivos, regidos por uma visão de tarefa. Essa relação interessa aos seus participantes de maneiras absolutamente diversas, com esforços e recompensas muito diferentes, tanto no âmbito concreto e como no emocional.

Svartman (2003) afirma: “Há um conflito que está na raiz da constituição do sujeito: ele se submete ao grupo, tanto por uma exigência deste, quanto por uma necessidade que vem de dentro dele Também são complexos os caminhos tomados pela libido na realização deste trabalho.” (p. 34)

As empresas têm assumido que a influência do humano é parte do trabalho, mas as possibilidades de atuação são, em sua maioria, paliativas e superficiais. A psicanálise individual já é hoje oferecida aos funcionários em algumas empresas, mas há um significado por trás, existe um conforto em colocar o funcionário em terapia, classificando-o como o portador do problema.

Estamos interessados em entender os processos psíquicos comuns ao universo do trabalho, numa visão mais ampla de causa e consequência. Uma visão complexa sem relação direta e binária. A psicanálise de grupos presta-se nesse caso com riqueza

instrumental. Dessa forma, o trabalho se configura através dela, operando com um grupo de funcionários dentro de uma empresa.

Mais uma vez cito Svartman (2003): “No plano manifesto, há pensamentos individuais; no plano latente, há uma mentalidade grupal uniforme, algo que é forte, no grupo, que é unânime, pois se refere a conteúdos arcaicos das fantasias e impede que objetivos sejam atingidos individualmente.” (p. 35)

Quais são os conteúdos comuns latentes nas pessoas no tangente à sua vida produtiva? É o fluxo da libido nesse psiquismo grupal, onde conflitos latentes que circulam não são foco de muita atenção nas organizações. Se pensarmos em um plano não manifesto, latente e comum ao grupo, enfim, em uma mentalidade grupal na qual circulam conteúdos arcaicos, vemos que é fundamental uma atenção cuidadosa a este plano em um ambiente que vive diariamente inserido na relação grupal, sob a pressão da execução de uma tarefa associada à sobrevivência. O espaço para a manifestação e elaboração desse conteúdo atávico do grupo se coloca frente a frente com o aumento do risco de uma dinâmica constantemente regredida. Uma dinâmica assim atrapalha a realização da tarefa, influencia a qualidade de seu resultado e do seu processo, como vemos também referido por Bleger, que traz ainda a preocupação com a eliminação, ou no mínimo a redução, do trabalho como ambiente de crescimento e aprendizagem.

Uma alta porcentagem do trabalho em nossa cultura industrial realiza-se exclusivamente na área corporal (tanto o trabalho de um operário como de um profissional), o que facilita ou condiciona a dissociação entre o que se faz e o que se pensa durante a realização da tarefa. Um aprendizado

bem-sucedido exige a eliminação dessa dissociação, e o conseqüente enriquecimento da tarefa com aquilo que se pensa, e o enriquecimento do que se pensa com aquilo que se faz. (Bleger, 1961, p. 64)

O pensar no ambiente produtivo moderno é suprimido pelo fazer, potencializando os efeitos inconscientes e os processos regredidos. A psicanálise, como área da investigação sobre o humano, deve seguir buscando utilizar seus instrumentos no contexto social a fim de humanizar a vida, ampliar o nível de consciência e cuidar, por fim, da saúde mental.

Bleger (1961) aponta ainda: “O espontâneo é o pensamento dialético, que está limitado e reprimido pelo pensamento formal, porque com este último, na realidade, não se pensa, mas se controla e critica o pensar dialético até um limite em que, inclusive, se chega a bloqueá-lo.” (p. 65)

O bloqueio da capacidade de pensar implica a limitação da capacidade de elaborar, e, conseqüentemente, como já dissemos, na potencialização de processos regredidos, de somatizações. Os processos de somatização no trabalho constituem um dos grandes problemas vividos hoje pelas organizações, uma vez que a Justiça trabalhista permite que este seja um caminho seguro para os empregados manifestarem suas angústias.

Durand (2000) coloca que a doença constitui uma das respostas que o ser humano dá aos sofrimentos e desafios que cada período histórico nos coloca, já que toda atividade pela qual somos responsáveis desperta tensão.

A psicanálise deve atuar pela humanização do trabalho, no mínimo por sua crença na inexistência real da neutralização do fator humano e, em seguida, pela sua própria possibilidade, como ferramenta, de reduzir o sofrimento decorrente do próprio viver psíquico em sociedade. Há cerca de um ano, em uma conversa informal com uma jovem profissional, com alta qualificação acadêmica e técnica, ela me dizia: “O problema do meu trabalho é que eu não tenho vida.” O trabalho não tem dado espaço, em sua configuração clássica, para a vida com sua multiplicidade de facetas e seus elementos subjetivos complexos. Em geral, a noção de prazer é cindida do trabalho, sendo este transformado em uma penalidade, um sacrifício necessário para viver momentos de prazer. Essa visão cindida sobre o ser humano choca-se com uma leitura mais ampla ou profunda, mesmo com uma leitura psicanalítica sobre os relacionamentos e nossa inserção neles, como aponta novamente Bleger.

Não existe nenhum instrumento que funcione sem o ser humano. Opomo-nos à velha ilusão, tão difundida, de que uma tarefa é mais bem realizada quando são excluídos os chamados fatores subjetivos e ela é considerada apenas “objetivamente”; pelo contrário, afirmamos e garantimos, na prática, que o mais alto grau de eficiência em uma tarefa é obtido quando se incorpora sistematicamente à mesma o ser humano total. (Bleger, 1961, p. 55)

1. INTRODUÇÃO

Grupos e a Psicanálise

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

Esse trecho encontra-se no início do trabalho “Psicologia de Grupo e Análise do Ego”, de Freud (1921). Ele evidencia, já no cerne do pensamento psicanalítico, a percepção sobre a importância das relações grupais na construção e compreensão das dinâmicas psíquicas. Freud, no parágrafo seguinte, introduzirá, ainda, a palavra “grupo”, ao referir-se a uma psicologia social ou de grupo. Freud apontará que nos grupos há uma tendência à tônica de questões emocionais em detrimento do racional, criando, assim, uma dinâmica específica.

Partimos do fato fundamental de que o indivíduo num grupo está sujeito, através de influência deste, ao que com frequência constitui profunda alteração em sua atividade mental. Sua submissão à emoção torna-se extraordinariamente intensificada, enquanto sua capacidade intelectual é

acentuadamente reduzida, com ambos os processos se dirigindo evidentemente para uma aproximação com o grupo. (Freud, 1921)

A idéia de uma psicologia dos grupos aparece na obra de Freud em diversos trabalhos, como *Totem e Tabu* (1913), *O Futuro de uma Ilusão* (1927) e *Mal-Estar na Civilização* (1930), e é destacadamente abordada no texto “Psicologia de Grupo e Análise do Ego” (1921), a que já nos referimos. Tais trabalhos serviram como base para diversos estudiosos interessados na psicologia dos grupos, como Bion (1961), na Inglaterra, ou Anzieu (1966) e Kaes (1976) na França. Ainda assim a idéia de uma psicanálise de grupos encontrou fortes resistências, levando Kaës a desligar-se forçadamente da Sociedade de Psicanálise Francesa na época; e Bion a abandonar o estudo dos grupos por pressão da Sociedade Inglesa de Psicanálise, tendo deixado, ainda assim, importante legado teórico sobre o tema.

Como um parêntese alheio em parte a esta descrição histórica da teoria, vemos na própria proibição do estudo da psicanálise dos grupos pelas instituições psicanalíticas a evidência da constante tensão entre o pensar investigativo e dialético e as pressões castradoras exercidas pela instituição, pela organização constituída formalmente e as regras estabelecidas por ela para que seus membros sejam aceitos como parte integrante deste grupo. Essa tensão entre a organização formalizada como um grupo e o indivíduo nos acompanhará ao longo de todo esse trabalho, conforme abordamos em seu início.

Freud claramente aborda em seus trabalhos a idéia de uma psicologia dos grupos, trabalhando com uma percepção de grupos de forma ampliada, não tendo

efetivamente se referido a um processo psicanalítico de grupo, mas sim a um olhar psicanalítico para a dinâmica dos grupos e para as relações interpessoais.

Svartman (2003) destaca: “Freud percebeu também que a história de cada homem inclui também a história de seus grupos de pertença. (...) Portanto, na origem da psicanálise já está presente a noção intrincada do dentro e fora, do intra e intersubjetivo, da potência do vínculo.” (p. 34)

Podemos verificar essas idéias reforçadas ainda nas palavras de Freud (1921) :
“A psicologia de grupo interessa-se assim pelo indivíduo como membro de uma raça, de uma nação, de uma casta, de uma profissão, de uma instituição, ou como parte componente de uma multidão de pessoas que se organizaram em grupo, numa ocasião determinada, com um intuito específico.” (p. 82)

Considerado o “pai da Grupanálise”, Foulkes, na Inglaterra, fundou a primeira Sociedade Psicanalítica de Grupo. Para Foulkes (1967), o grupo constitui um todo social diferente da soma das partes. O grupo atuaria com a função de remover as inibições sociais e o ser humano deveria ser visto sempre inserido em sua rede de comunicação, portanto ligado à sua realidade exterior. O autor apresenta o grupo simbolizado por uma sala de espelhos, onde o indivíduo e sua imagem social, corporal e psicológica confrontam-se e transpõe para o grupo os principais referenciais psicanalíticos, como transferência, associação-livre, fantasias inconscientes, mecanismos de defesa e interpretações em nível inconsciente. Das elaborações conceituais do autor, podemos destacar a idéia da ressonância grupal, em

que as experiências ou manifestações de um membro no grupo terão uma ressonância nos demais, constituindo uma comunicação inconsciente entre os membros do grupo.

Bion representa outra importante produção da escola inglesa. Para Bion, o ser humano tem internalizado os fenômenos grupais. O autor, diferentemente de Freud, irá colocar seu foco nos pequenos grupos. Além disso, enquanto Freud considerou o complexo de Édipo como um elemento central para compreender a psique individual e, portanto, a dinâmica dos fenômenos no grupo, Bion (1961) defendeu a importância de níveis mais primitivos da vida mental, chegando a concluir que não é possível compreender os fenômenos de grupo, tomando como exemplo Édipo e as ligações familiares. Ainda assim, Bion baseia-se na estrutura psicanalítica e apóia-se na existência de dois níveis de funcionamento mental no indivíduo em grupo: o consciente e o inconsciente. Ele chamará de grupo de trabalho ou de tarefa o grupo que opera sob efeito dos processos conscientes, estando a serviço do princípio de realidade, operando a partir do processo secundário. A segunda mentalidade de grupo descrita por Bion (1961) é denominada mentalidade primitiva e corresponde à tendência de dar respostas imediatas e funcionar regido pelo inconsciente, portanto do processo primário.

Svartman (2003) coloca que Bion, na década de 1940, surgirá com um conceito análogo ao de inconsciente individual: o de mentalidade grupal, considerando a situação de grupo como um movimento permanente entre a atividade transformadora da realidade e uma tendência à regressão a serviço do princípio do prazer, favorecendo a irrupção da fantasmática psíquica mais primária.

Para Bion, as investidas humanas no cumprimento de tarefas em grupo, quase que invariavelmente, sofrem a interferência de emoções e pensamentos regredidos enraizados em fantasias, surgidos como mecanismos de defesa que buscam proteger os indivíduos e o grupo de frustrações. A partir daí, Bion organiza as fantasias decorrentes das manifestações dessa mente primitiva, no que ele chamou “Supostos Básicos”, delimitando três deles: suposto básico de dependência, de luta e fuga, e de acasalamento.

No primeiro, de dependência, predomina a idéia de depender totalmente de um chefe ou guia absoluto. Assim, o terapeuta, coordenador ou líder, é vivenciado como tendo poderes que irão satisfazer as necessidades e desejos de todo o grupo. O grupo permanece passivo e perde seu juízo crítico.

No suposto básico de luta e fuga, o grupo tem dificuldade de se constituir enquanto tal e se forma somente para se ocupar da própria conservação. Está dependente exclusivamente do comportamento de atacar em massa o inimigo ou evitá-lo. O inimigo pode ser um objeto interno ou externo, como uma pessoa, uma idéia julgada como má, uma situação catastrófica ou mesmo a própria perda de controle. Predomina o ódio e os aspectos destrutivos.

Já no terceiro suposto básico, acasalamento, predomina no grupo uma crença coletiva e inconsciente de que os problemas e dificuldades do grupo serão solucionados por um salvador, portanto existe uma esperança messiânica.

É importante frisar que irão sempre existir essas duas modalidades de funcionamentos, gerando um conflito permanente e latente recorrente dentro do grupo. Será este conflito que causará o movimento e as transformações no grupo.

Para Bion (1961), somente quando o aspecto evoluído entra em ressonância com o primitivo, tirando-o de seu isolamento, é que ocorre o verdadeiro desenvolvimento do grupo e da personalidade do indivíduo. A teoria bioniana permite um contraponto teórico rico para a compreensão dos fenômenos grupais nas organizações, acompanhada pelo fato de que Bion viveu suas primeiras experiências grupais como psicanalista no exército, portanto, em uma organização formalmente constituída para o trabalho.

A escola francesa também tem importante contribuição para a psicanálise dos grupos. Na década de 1970, Kaës (1976) formula sua teoria do aparelho psíquico grupal:

“Grupo não é uma simples reunião de pessoas, quando a partir do aparelho psíquico individual constitui-se um aparelho psíquico grupal.” (Kaës, 1976, p. 18)

Utiliza-se dos conceitos de Anzieu (1966), que a partir de 1965 defende a tese segundo a qual o grupo é um sonho, uma tópica projetada. Permeia ainda a produção francesa a noção de grupo como objeto, proposta por Pontallis (1963).

Freud (1921), em “Psicologia de Grupo e Análise do Ego”, vai propor que na mente das pessoas estariam depositadas certas representações psíquicas que governam suas vidas em grupo. Kaës (1976), utilizando-se desse conceito, coloca que

essas representações permitirão ao indivíduo construir a imagem do grupo enquanto corpo materno.

Kaës (1976), em seu livro “O Aparelho Psíquico Grupal”, organiza de maneira importante os processos psicanalíticos nos grupos, trabalhando com a idéia inicialmente proposta por Pontallis de grupo como objeto. Apoiado nas contribuições de Pontallis e Anzieu, **define** o grupo como um objeto de investimento pulsional e de representações inconscientes, defende que o grupo é um espaço que possibilita a manifestação de desejos. O grupo é um continente no interior do qual se ativa uma circulação fantasiosa e identificatória, ou seja, é um objeto de representações e afetos organizados por certas formações psíquicas que possuem propriedades grupais.

O autor propõe quatro organizadores psíquicos para basear as representações do objeto-grupo:

A imagem do corpo – com destaque para o corpo materno;

A fantasia originária;

Os complexos e imagos familiares;

O aparelho psíquico subjetivo grupal.

Segundo Kaës, a imagem do corpo serve de maneira privilegiada para organizar o objeto-grupo. O autor aponta que o termo “grupo” vem do italiano *gruppo*, sendo utilizado entre os termos técnicos na escola de belas-artes para designar

representações de vários indivíduos juntos em pinturas ou esculturas. Importada pela França, a palavra passa a designar um conjunto de elementos, categoria ou uma coleção de seres. Os lingüistas associam a expressão ao termo “grop” – nó. Vindo do alemão *kruppa*, que quer dizer uma massa arredondada.

Associando-se com a força que tem se observado nos grupos, vemos a idéia de “nó”, como o laço que conecta os indivíduos e a idéia de massa arredondada associa-se com a imagem do corpo, coeso, determinado e delimitado. A forma arredondada é ainda associada às glândulas seminais masculinas ou ao seio materno, e sua imagem fechada em círculo ainda é uma forte representação da idéia de corpo, de dentro e fora, especialmente em associação ao corpo materno.

Kaës fala ainda da idéia de ser e fazer um corpo

A representação do grupo como corpo oscila entre a tentativa de ser um corpo, garantindo proteção contra o sentimento e medo da inexistência; e a idéia de construir uma unidade coesa que está constantemente ameaçada por perigos internos e externos ao corpo, ao grupo. Formar um corpo é dar forma e existência a ele, adiante da ameaça de fragmentação, concretizando a unidade. (...) Ser um corpo é incorporar e incorporar-se. (Kaës, 1976, p. 93)

As idéias de incorporar e incorporar-se se apóiam simbolicamente, por exemplo, no ato de comer e beber. Pode-se testemunhar nos quadros da Santa Ceia e em outras representações em pinturas ou fotografias.

Kaës (1976) apresenta o caso observado em fotografias na revista interna da Cia. Ferroviária inglesa, os aposentados nas fotografias organizam-se em forma circular, cercados pelos seus parentes e tendo comida e bebidas, além de presentes, ao centro. Os membros prestes a serem colocados fora do corpo da empresa, fora do grupo, se valem do círculo e das comidas para incorporar o grupo, lidar com o medo da separação e a foto, imortaliza, congela este estado de grupo. A ritualização garante a incorporação do grupo e permanece como uma lembrança preservada para a partida profissional.

As imagens do grupo assumem papel de espelho para as fantasias e angústias, para os medos vividos pelo grupo. A fotografia serve para apaziguar as tensões sadomasoquistas destrutivas de si e do outro, dando um suporte visual para a idéia de existência do grupo no momento exato do desmantelamento destes membros.

A coesão imaginária do objeto-grupo recuperada neste movimento vem apaziguar as angústias, assumindo a função social de manter uma relação imaginária com o grupo. Essa situação de identificação é perpetuada e alimentada pelo evento festivo, através do qual se proporciona a união do Ego, com o ideal de Ego.

Nessas situações festivas o corpo (lembrando de sua associação com o grupo) e seu espírito são exaltados, fortalecidos nesta representação simultaneamente única e unificadora, protetora contra o caos e contra o ataque natural do regresso à mãe

natureza – e conseqüente abandono do e pelo grupo. A festa festeja e ressalta a existência do grupo; além de registrá-la.

No caso dos aposentados vemos que a proximidade do momento de afastar-se do grupo gera uma ocasião para se fortalecer o vínculo de pertença ao grupo com toda a sua completude. O ambiente receptivo e simpático, comidas e bebidas e um espaço social de transição, representado pela presença da família e dos amigos, a quem, de certa forma, passa-se o papel de manter a sensação de pertença a um grupo; evitando assim ao aposentado a sensação de que fora abandonado, mantendo o sentimento de que sempre será parte da família dos ferroviários. Toda esta composição para a fotografia, por fim, vem para facilitar a aceitação da perda e manter uma representação do objeto perdido (grupo).

Essa passagem descrita por Kaës permite um exemplo importante sobre as possibilidades diagnósticas do olhar psicanalítico para as organizações, nos ajudando a compreender as angústias potenciais e suas simbologias, elementos tão importantes para a investigação a que nos propomos.

As imagens publicitárias também se valem desta relação quando ressaltam a formação de um grupo a partir de sua identificação com um objeto, como o elemento identificatório do grupo, que se forma, portanto, como um corpo. Fazer parte de um grupo passa a ser, portanto, estar em contato com um objeto, um produto. O produto dá unidade, unifica.

Através deste objeto pode-se pertencer ao grupo representado, aproximando assim o ego e o ideal de ego que é figurado no grupo.

Formar um corpo é, antes de tudo, ser um corpo em grupo, através do grupo e de seus jogos de espelhos que se torna o fundamento da construção dos vínculos sociais; fazendo com que o sujeito se suponha em um corpo, pertencente ao corpo, assumindo o espírito, as falas e as emoções do grupo. O grupo deixa de ser um “nós” para tornar-se um único corpo. O corpo existente na fantasia. (Kaës, 1976, p. 97)

Uma das razões de adesão a um grupo expressa em entrevistas realizadas por Kaës (1976) é a formação, pertença a uma unidade coesa, que suplanta as fragilidades individuais. Um só espírito.

Vemos no universo do trabalho que profissionais empregados em grandes empresas despertam respeito e certa reverência no mercado. O trabalho em grandes organizações não é necessariamente mais bem executado, nem mais bem remunerado, mas podemos pensar que esta relação remete à percepção de pertença a um corpo forte e grande. Essa idéia de unidade do grupo como corpo é de extrema riqueza para as discussões sobre o universo do trabalho.

O grupo é ainda, analogamente, nas teorias orgânicas ou cibernéticas, uma unidade biológica, um organismo. Tendo seus elementos, portanto, entrelaçados por uma relação vital e regulados por um sistema que transcende a individualidade subjetiva.

Todo desvio, todo entrave a esta regulação, todo desfalecimento é, enfim, visto como uma ameaça ao grupo, sua unidade e sua sobrevivência e sua

capacidade de desenvolvimento. Todo membro que represente um perigo é expelido, cortado e substituído por outro mais bem adaptado.(...) Ser parte do corpo é reforçar a solda do grupo contra a sua falha interna, escondida pelo próprio grupo. É fazer parte de uma luta contra o anticorpo, o não corpo, o inimigo projetado no exterior do grupo, contra o qual a união ao redor de um ideal é a garantia de proteção. (Kaës, 1976, p. 98)

O autor defende que seus estudos mostraram que qualquer parte do corpo pode ser, em um ou outro momento, usada na representação do objeto grupal: a boca, o estômago, o peito, o ventre ou o pênis. Ainda assim, com maior frequência notam-se as representações associadas ao corpo materno.

O corpo materno

Kaës (1976) mostra que os desenhos de grupos feitos por crianças e pré-adolescentes, em geral, apresentam como marco simbólico um círculo, um carro, uma nave espacial, enfim, representações de sistemas fechados. As fantasias intra-uterinas são apontadas por ele com as responsáveis pela organização de representações como estas, tão igualmente paradisíacas e infernais. O tema mais presente nas representações diz respeito ao regresso ao útero, representado por embarcações, ilhas, lagos e os paraísos da infância pré-natal. Construir a utopia é restaurar e controlar o corpo materno e seus conteúdos. O grupo é muitas vezes associado como extensão ao corpo materno. O desejo de estar em grupo, portanto, diz respeito a fazer parte na re-

incorporação, no regresso ao corpo materno, sendo o corpo materno o paradigma fundamental da representação do grupo.

A marca de pertença é outro tema discutido por Kaës de maneira profunda e que oferece importante organização teórica para o desenvolvimento de nosso trabalho.

Não há grupo que não esteja, como corpo, marcado pelo desejo do outro para a construção de sua identidade. Não há grupo sem uma imagem que o marque. Nos grupos, as marcas nas roupas, no corpo, são signos para os outros da pertença a um grupo. Sinais de que se faz parte de um grupo, que possui um nome, criadores, enfim, toda a novela familiar de um grupo. (Kaës, 1976, p. 103)

O grupo é um espaço corporal que recebe a sua existência da criação de um símbolo, uma marca que o caracterize.

Como dito, vemos, por exemplo, que a dinâmica das peças publicitárias consiste em associar marcas ou objetos à pertença a um grupo. Tornando a posse deste objeto, a marca do grupo. O símbolo do fazer parte do grupo. Nas organizações este aspecto é ressaltado pelo uso de uniforme, crachás de identificação e mesmo expressões específicas na forma de comunicar-se. Pode-se observar que em organizações onde não existem exigências quanto à forma de se vestir as pessoas tendem a vestir-se de forma similar naturalmente.

Kaës (1976) cita o exemplo de uma propaganda de cerveja, onde o grupo bebe junto, usando uma representação da cerveja, com sua espuma branca com o leite materno, o

grupo em círculo em um espaço de pertença, onde se pode alimentar. Nesta representação, beber em grupo é positivo, beber sozinho é triste e ruim. Beber esta cerveja passa a ser associado a pertencer a um grupo bom. A bebida reforça a coesão do grupo, como reforça Kaës (1976): “A marca concretiza a coesão, a unidade e a igualdade do grupo; sendo um vínculo unificador que esconde e dissolve as diferenças sociais, raciais ou individuais.” (p.107)

A distribuição de medalhas entre os ferroviários aposentados, contendo o emblema da Cia, ou outras representações através de camisetas ou emblemas distribuídos nos grupos tem um significado ligado à incorporação. A distribuição igualitária de uma parte da mãe, representada pelo grupo, é um ritual de incorporação do ideal.

O grupo como um corpo-máquina

Ao corpo, mesmo ao corpo materno, se propuseram também modelos físicos e cibernéticos. Kaës (1976) coloca que por trás da idéia de corpo como máquina, como conjunto estrutural, está a idéia de grupalidade. Em entrevistas realizadas por Kaës (1976) com estudantes mais velhos e adultos, a única estrutura que garantia para eles uma proteção contra o risco de perseguição e separação, era a equipe de trabalho. Considerada uma estrutura de funcionamento lógica, estrutural e regida pela razão.

“O grupo como uma estrutura confiável e lógica caracteriza a fantasia: controlar uma situação asséptica, tanto que quando educadores em um grupo maior manifestam uma

angústia depressiva são destituídos, garantindo o grupo como uma estrutura auto-reguladora e totalitária.” (Kaës, 1976, p. 109)

A Fantasia Originária

Toda a representação de um grupo como um corpo ou como parte de um corpo está ligada a um cenário fantasioso, onde o sujeito representa externamente a sua origem, o destino de sua concepção, seu nascimento, sua sexualidade e a diferença entre os sexos. Essas fantasias originárias têm uma estrutura grupal, uma vez que articulam e representam de forma individual ou coletiva, personalizada ou anônima, um conjunto representado de inter-relações entre os objetos psíquicos, valores identificados por oposição; desejo e defesa, interior e exterior, ausência e presença, passividade e pró-atividade. (Kaës,1976, p.110)

Dessa forma fica reforçada a percepção sobre a importância das fantasias originárias nas representações do grupo, possibilitando assim a suposição sobre a força dos movimentos libidinais provocados no grupo e pelo grupo.

As fantasias Intra-uterinas

Os estudos de Kaës (1976) da imagem do corpo da mãe como referencial para a representação do grupo o conduziram a destacar o papel organizador das fantasias intra-uterinas, onde o grupo é identificado como este espaço pré-natal. O grupo é

útero e placenta nutricional; boa e, simultaneamente, envenenada por estar disposta a abrir-se e expelir seus membros.

Segundo Kaës, a análise dos sonhos oferece boas indicações sobre as representações do grupo como corpo materno, continente e conteúdo de um grupo.

Um paciente descrito pelo autor sonha que está no centro da sala de seu analista, onde estão reunidos alguns psicanalistas, organizados em círculo, sentados cada um em um banco. O paciente está sentado em um trono. Envergonha-se da sua situação e teme que o grupo coeso dos psicólogos, que exercem uma pressão física sobre ele, o expulsará da sala. Embaixo do banco de seu analista há um bebê sujo que se debate e grita. Outro analista exhibe uma enorme caneta-tinteiro, de onde corre um jorro de tinta. As associações feitas pelo paciente permitem considerar que se trata de uma encenação do parto pelo acento, e que o grupo de analistas representa o útero – cloaca que armazena e retém, ou que expulsa as crianças – fezes.

Kaës (1976) aponta que os aspectos destrutivos, mortíferos, do seio ou do útero materno têm sido desenvolvidos por um grande número de obras literárias, filmes e novelas. O grupo se converte de paraíso a um inferno, onde se está aprisionado e condenado à morte. A fantasia intra-uterina assinala o desejo de regressar ao ventre materno para fugir da realidade exterior, não tranquilizadora, e a reação à impossibilidade do retorno real. Nos desenhos, os grupos são representados por universos fechados, carros, casas com poucas e bem vigiadas aberturas, naves espaciais, círculos, grutas; enquanto à família se representa com perseguidora.

A utopia se organiza a partir de uma realidade persecutória resultante das mudanças constantes no âmbito cultural e social. A organização espacial, social e psicológica da utopia representa-se com a construção de muralhas de proteção contra o perseguidor externalizado, conforme aponta Kaës (1976). Internamente tratamos de nos organizar colocando as coisas boas para dentro do grupo e as coisas ruins são projetadas para fora.

As fantasias da cena primária

São interpretações das relações sexuais entre os pais, uma vez que estas constituem um mistério para a criança.

As fantasias da cena primitiva organizam as representações do grupo como um espaço de coito contínuo entre o grupo, que representa a figura da mãe, e os membros do grupo ou o líder. Elementos frequentemente presentes nestas fantasias são bebês, pênis ou representações e a própria criança, que está presente na fantasia na maioria das vezes.

As fantasias de sedução

Tratam da encenação dos impulsos sexuais, desejados e, ao mesmo tempo, temidos pelo sujeito, que sofre com eles passivamente. Os componentes sexuais da sedução são as pulsões exibicionistas. A defesa contra o desejo de ser seduzido se organiza de

forma a provocar que se seja notado, visto. As ligações desta fantasia com as fantasias da cena primitiva e as fantasias de castrações são estreitas e freqüentes.

As fantasias de castração

“Se constituem pela representação da ameaça e medo de perda do pênis. Forma uma resposta ao enigma da diferença dos sexos. E, portanto, se organiza diferentemente nos meninos e nas meninas.” (Kaës, 1976, p. 116) O grupo permite escapar da ameaça, graças a uma regressão a um lugar que proporciona uma relativa segurança.

Os Complexos Familiares e as Imagos

As imagos e os complexos familiares são, para Kaës, elementos fundamentais para a compreensão das representações dos grupos e, portanto, das dinâmicas assumidas por eles.

Os complexos do desmame, do intruso e de Édipo foram apontados por Lacan (1938) como os fatores inconscientes que estão na base da vida familiar; funcionando como organizadores do desenvolvimento psíquico e se caracterizam por um emaranhado de forças contraditórias. No complexo do desmame, por exemplo, o peito é por vezes desejado e por vezes rechaçado pela criança. A imago é uma representação inconsciente que funciona como uma entidade paradoxal, e organiza imagens e pensamentos. A primeira imago, referente ao complexo do desmame, é a imago do peito materno. O conceito de Imago designa, segundo Laplanche e Pontallís (1967),

um protótipo inconsciente de personagens que orienta de maneira eletiva o modo como um sujeito capta o próximo, o outro; e se elaboram a partir das primeiras relações intersubjetivas reais e fantasiosas com o meio familiar.

A imago é um esquema imaginário adquirido; é uma vivência imaginária sobreposta das imagos (materna, paterna e familiares) sobre as situações familiares e sociais.

Os desenhos de grupos, os testes projetivos, a publicidade, a pintura e a literatura fornecem, segundo Kaës (1976), um grande número de exemplos para ilustrar a força dos complexos familiares e das imagos na representação dos grupos.

Ligadas ao complexo do desmame e à imago do peito materno, vemos que muitos grupos e representações aparecem com alimentos como elemento para comungar, muito representado nas pinturas religiosas.

O Complexo de Édipo tem, ainda assim, uma estrutura aparte entre os organizadores e, como todos os complexos, oculta outras funções que organizam em profundidade as representações do grupo. Por fim, Kaës destaca que uma possível via de análise consiste na análise das representações atribuídas ao grupo a partir da estrutura familiar internalizada.

Como podemos caracterizar este nó de relações constituídas nas primeiras relações intersubjetivas da criança e seus efeitos nas representações do grupo?

A hipótese defendida por Kaës (1966-68) propõe que o grupo está representado através das relações constituídas dentro do grupo primário, que é a família.

O grupo mobiliza o princípio da repetição das relações de objeto infantis. Sua estrutura libidinosa é baseada na identificação e seu processo está regido pelas angústias e conflitos vividos e elaborados no grupo familiar.

A representação, porém, não é um reflexo puro. Ela pode ser considerada como uma tentativa de transformar e criar novos sentidos psíquicos e novas relações interpessoais e sociais. Em condições adequadas, como nos grupos de formação ou de psicoterapia, estas manifestações transferenciais constituem o motor propulsor do processo de transformação.

Anzieu (1966) enunciou que o grupo é a sede da manifestação das representações reprimidas, dos afetos reprimidos: é um sonho. Regido pelo princípio do prazer, também está sujeito à censura, que disfarça o objeto dos desejos através dos mecanismos primários de deslocamento, de condensação e por representações simbólicas. O grupo, antes de ser a situação grupal real, é uma representação psíquica.

Experiências realizadas por Käes (1976) levaram-no a desenvolver a hipótese referente ao uso de desenhos de grupos com crianças. Os desenhos de grupos feitos pelas crianças costumam trazer mais informações sobre a sua relação familiar do que desenhos da família em si, que costumam ser estáticos e reprimidos. O desenho de um grupo livre revela estruturas e conflitos através de representações de formações inconscientes que freqüentemente são censuradas no desenho da família. O grupo se apresenta normalmente em círculo ou semicírculo, enquanto a família apresenta-se em linha. “A unidade em relação ao local onde estão e à atividade que fazem também

é mais freqüente nos desenhos dos grupos do que nos desenhos da família.” (Kaës, 1976)

A família é representada como inibidora, sem vitalidade e imóvel – como em uma pose para fotografia – sempre no ambiente escolar, de trabalho ou doméstico. Enquanto isso, nos grupos, predominam atividades de recreação, a liberdade de poses e movimentos. Além disso, nestes desenhos, são mais freqüentes e diversificadas as relações interpessoais – amor, ódio, morte e ambivalência.

No grupo encontram-se compensadas todas as limitações impostas pelo meio familiar. Diferentemente do que se expressa nos desenhos da família, nos desenhos dos grupos a criança iguala as relações, se valoriza, cria relações e transforma o grupo em outra família, onde parece predominar o princípio do prazer entre iguais. O grupo é coeso, unido e fechado, atendendo a um desejo insatisfeito na família: dispersa, fragmentada, um “não grupo”.

O grupo representado pela criança pode representar a angústia de rompimento com a família. Nos desenhos do grupo, o perigo de ruptura é rechaçado, colocado para fora, uma vez que na família a criança não consegue apaziguar a angústia referente às fantasias quanto a cada uma das imagos representadas, parentais ou fraternais. (Kaës, 1976, p. 124)

O grupo é um espaço fechado em relação ao exterior; exterior decepcionante, frustrante e ameaçador. No interior do grupo se resolvem, no imaginário, as maiores insatisfações resultantes do contato com o outro, especialmente com a família.

Observa-se que as fantasias dominantes na estrutura das imagens de grupos, são as fantasias referentes ao retorno, vital e mortal, à matriz, à mãe. Nesta fantasia se articulam as angustias do desmame, da intromissão de outro e da castração.

Creio que este elaborado teórico nos apoiará na organização interpretativa dos fenômenos observados nas organizações, permitindo identificar posições regredidas que evidenciam dinâmicas similares, inclusive, às observadas com grupos de crianças.

Por fim, Kaës (1976) defende que parece confirmar-se que as representações do grupo se constroem pelos modelos das fantasias originárias, os termos da cena primária e pelos protocolos familiares internalizados. Do ponto de vista das representações, o grupo é como uma superfície projetiva para as vivências. Através das referências familiares formam-se relações primitivas de objeto, que funcionam como organizadores da representação do grupo.

O Aparelho Psíquico Subjetivo

O grupo, além de sua representação em relação ao corpo sob a luz das fantasias, das imagens e da cena primária, mostra – a partir de observações de desenhos, filmes e obras literárias - sua representação frente ao próprio aparelho psíquico, levando à construção de um aparelho psíquico imaginário. (Kaës, 1976, p.131)

A hipótese básica desta representação determina que temos um conhecimento subjetivo da estrutura que Freud desenhou como o aparelho psíquico, que permite a representação do grupo como a estrutura das instâncias psíquicas, ou como as instâncias psíquicas em si. Seria um conhecimento endopsíquico, ou uma percepção do grupo internalizado, que permite a construção de um aparelho psíquico imaginário. Por fim, podemos dizer que o aparelho psíquico possui uma estrutura grupal, a partir das imagos e objetos internalizados que se relacionam constantemente em nosso psiquismo.

Observações sobre os organizadores sócio-culturais da representação do grupo

Kaës (1976) aborda ainda a representação dos grupos heróicos. Para ele o estudo do grupo heróico pode ser conduzido por duas diferentes perspectivas de análise. A primeira (1), a dos Organizadores Psíquicos, que considera o papel organizador do ideal de ego, das identificações heróicas, das relações de objeto, do complexo de Édipo, das fantasias de destruição e de onipotência, dos lugares e relações dentro do grupo representado. A segunda (2) é o modelo de referência dos círculos sociais, cuja função consiste em dotar o grupo de uma história comum prévia, uma novela do grupo, dando origem a um processo específico de organização.

Kaës (1976) refere-se a três modelos de organizadores sociais que são distinguíveis no momento em que se encontravam suas investigações.

O modelo cristão, representado pelo mito dos doze apóstolos; companheiros, testemunhas do feito e discípulos de Cristo, do líder. O grupo recebe uma responsabilidade, delegada e investida a ele a partir da escolha de um líder representativo; e organiza-se ao redor de uma missão evangelizadora, divina e importante. Requer de seus membros uma renúncia aos parâmetros anteriores, externos ao grupo e uma adesão completa a ele.

Este modelo levou, inclusive, à criação de estruturas piramidais rígidas, como é o caso da Igreja. Este modelo foi herdado também por estruturas que representaram um rompimento com a igreja, como a democracia burguesa ou a jacobina, o sindicalismo e algumas utopias socialistas. Todos estruturados sobre este mesmo modelo piramidal de organização, segundo aponta Kaës.

O segundo modelo, também toma a Bíblia como referência. É o modelo hebraico.

Neste modelo o grupo refere-se a um deus único, e o povo designa-se como o povo escolhido ou prometido. Por este deus rezam, velam e mantêm sua rigidez de conduta.

Caracteriza-se pela determinação do grupo por uma relação sanguínea a partir do tempo das doze tribos, e determina profetas que testemunham a verdade e existência deste deus. O culto e as regras consistem em afastar o povo de suas tentações idólatras. Este modelo de grupo caracteriza-se pela fantasia de um conjunto autônomo definido por um deus. Por seu Deus.

Este modelo se opõe ao modelo cristão em sua vocação evangelizadora, voltada para fora, para o exterior do grupo. No modelo hebraico tratamos de um grupo fechado.

O terceiro modelo está baseado no mito celta dos Argonautas.

Este mito desenvolve a idéia de um grupo formado por iguais, como a estrutura dos Cavaleiros da Távola Redonda. Trata-se de uma fantasia de autogestão, onde a fratria e as imagos parentais mantêm uma relação de correspondência e igualdade e enfrentam as dificuldades da existência e da tarefa.

Esses modelos podem espelhar dinâmicas coletivas clássicas, nos ajudando a observar padrões de comportamento dentro de organizações e, junto com os elementos abordados nesta ampla exposição teórica dos principais estudos que fundamentarão a condução desta pesquisa, poderão nos ajudar a mapear o potencial de trabalho frente aos modelos de funcionamento instalados nas organizações do trabalho e às dinâmicas psíquicas decorrentes e presentes neste universo.

Por fim a América Latina faz-se presente através dos trabalhos de Enrique Pichon-Rivière. Pichon-Rivière nasceu na Suíça, mas cresceu na Argentina onde desenvolveu toda sua produção fundamental na década de 1950.

Foi Pichon-Rivière (1948) que desenvolveu a técnica dos Grupos Operativos. Uma técnica psicanalítica de condução de grupos a partir de uma tarefa determinada e proposta ao grupo. Pichon-Rivière (1984) defende que a resistência dos grupos à realização das tarefas podem despertar conteúdos subjetivos que funcionam como resistência à mudança. Explicitar tais conteúdos permite que sejam trabalhados,

permitindo a mudança. Pichon-Rivière (1998) também definiu que o grupo pode operar em três momentos:

Pré-Tarefa: Onde há o predomínio de condutas de resistência e medo. Podendo paralisar o trabalho no nível da tarefa.

Tarefa: Quando o grupo trabalha para organizar os processos e pensamentos no sentido de realizar a tarefa.

Projeto: Quando o grupo se entende como grupo e percebe sua ligação com o objetivo da tarefa e com a capacidade de realizá-la. Identifica-se como um grupo que tem um objetivo. Pichon-Rivière (1998) assinala ainda que o grupo tem duas tarefas: Uma explícita, ligada ao objetivo proposto ao grupo. E uma implícita, ligada à superação dos medos e da imobilidade.

2. OBJETIVO

Objetivo geral:

Verificar se a aplicação da técnica psicanalítica de grupo operativo de diagnóstico, aplicada a profissionais dentro do universo da organização de trabalho tem efeito de sensibilizar os participantes quanto às suas vivências emocionais no trabalho ajudando-os a ampliar seu nível de consciência e ajudando-os a manter-se em uma rotina mais motivadora e produtiva, resgatando ou construindo uma percepção de trabalho como fonte geradora de prazer.

Objetivos específicos

- . Sensibilizar os participantes do grupo de funcionários sobre os fenômenos de grupo.
- . Gerar um diagnóstico sobre a cisão entre o trabalho e o prazer, identificando os principais elementos causadores desta cisão.
- . Identificar processos inconscientes, fantasias e representações frequentes no dia-a-dia do trabalho na organização.
- . Compreender a estrutura dos vínculos estabelecidos neste contexto.
- . Possibilitar a reorganização dos vínculos com o trabalho criando espaço para uma nova estrutura de relacionamentos.

3. MÉTODO

Este trabalho seguirá uma abordagem qualitativa sob orientação do método psicanalítico de grupos, mais especificamente, os grupos operativos com tarefa de diagnóstico conforme descritos por Pichón Riviere (1985) e Bleger(1961).

A abordagem qualitativa mostra-se adequada à discussão de processos mentais inconscientes emergentes durante o trabalho com os grupos num processo dialético de construção científica de conhecimento. Ao mesmo tempo a abordagem qualitativa permite a estruturação do entendimento psicanalítico do trabalho a ser conduzido sob uma estrutura científica, possibilidades reforçadas pela citação abaixo.

(...) consideramos a pesquisa qualitativa uma via essencial para a produção de teoria, isto é, para a construção de modelos teóricos de inteligibilidade no estudo de sistemas que não são diretamente acessíveis, nem em sua organização, nem nos processos que os caracterizam à observação externa. (González Rey, 2005, p. 29)

González Rey defende ainda que na pesquisa qualitativa, apoiada nos princípios da Epistemologia Qualitativa, a teoria mostra-se como um sistema aberto que, conjuntamente com as representações teóricas mais gerais assumidas pelo pesquisador desde um marco teórico estabelecido, integra as idéias do pesquisador com o momento empírico da pesquisa. Dessa forma a abordagem psicanalítica será o marco teórico e metodológico que permitirá coerência no desenrolar do trabalho, uma

vez que o desenvolvimento da psicanálise tem carregado em sua história o constante pulsar entre sua utilização essencialmente terapêutica e sua importância na construção do conhecimento, como abordado por Anzieu (1978), quando coloca que o procedimento psicanalítico é em primeiro lugar um método de pensamento científico.

Anzieu (1978) defende ainda que a psicanálise tem em si o dever de buscar novas aplicações para o método geral da psicanálise. Segundo apontado por ele, a tarefa da psicanálise aplicada consiste em descobrir os efeitos específicos do inconsciente em uma esfera determinada e as transposições especialmente requeridas por essa esfera do método geral, em função, por exemplo, da natureza dos sujeitos analisados, sendo neuróticos, narcisistas, psicóticos; adultos, adolescentes ou crianças; indivíduos, grupos ou instituições; e da natureza do objeto a ser alcançado pelo trabalho psicanalítico, sendo diagnóstico, terapia, formação ou intervenção em um ambiente natural.

No estudo com grupos dentro de uma empresa, a psicanálise de grupos oferece um rico repertório de ferramentas para a condução da experiência e para o exercício interpretativo, como podemos derivar da colocação feita por Svartman no livro *Grupos e Configurações Vinculares*.

Assim a psicanálise, embora nascida, quando concebida por Freud, no final do século XIX, como uma terapia das patologias mentais, torna-se, na verdade, uma teoria geral do psiquismo. Já que a indagação mais profunda presente na raiz da construção da teoria é: como nos

constituímos, como organizamos o nosso mundo, a nossa vida, quem somos e para que vivemos? (Svartman, 2003, p. 34)

Essa idéia é novamente reforçada por outros autores como vemos novamente em Anzieu, 1978, quando defende que por princípio não há nenhum campo de manifestação dos efeitos do inconsciente no qual o método geral da psicanálise seja inaplicável.

Para tanto, a experiência foi realizada dentro de uma empresa através da formação de um grupo operativo, conforme descrito por Pichón-Riviere (1985) e Bleger (1961).

È possível, novamente segundo Anzieu (1978), efetuar um trabalho de natureza psicanalítica em uma situação instituída segundo um modelo psicanalítico quando é levado a cabo por monitores familiarizados com o metodologia do pensamento psicanalítico. Para tanto, o grupo foi conduzido pelo pesquisador, segundo as regras fundamentais do enquadre psicanalítico de grupos, para o qual, ainda segundo Anzieu, as regras se apresentam como elemento fundamental.

As regras, como todos os elementos da situação psicanalítica, são objetos de catarse de fantasias e contra catarse defensivas, que são pertinentes à interpretação. (...) Toda situação psicanalítica, individual ou grupal, terapêutica ou formativa, se baseia nas regras fundamentais da não-omissão e da abstinência. (Anzieu, 1978, p. 15)

Para compreender a importância das regras Anzieu, ressalta que devemos olhar não na superfície do que determina sua configuração, mas devemos atentar ao

emaranhado simbólico mobilizado por elas em cada elemento do grupo e no grupo como um todo.

Não-omissão: refere-se à determinação de que no grupo, todos seus membros devem falar livremente tudo aquilo que lhes vem à mente. Segundo Anzieu esta regra desdobra-se em três implicações principais. Primeiramente, na liberdade absoluta da palavra. Depois, na obrigação de falar de tudo o que está presente no grupo, pois não terão outra coisa a fazer. Enfim, da regra implícita de que todos os contatos extragrupo entre os membros deveriam, idealmente, ser trazidos para o conhecimento do grupo e seus conteúdos discutidos, ou disponibilizados ao grupo.

Abstinência: Refere-se a cuidados em relação ao dentro e fora da experiência do grupo. Também esta regra é exposta por Anzieu em três aspectos, neste caso, concernentes ao terapeuta ou coordenador do grupo. Em geral o coordenador deve se abster de qualquer comportamento que não vise a garantir a manutenção das regras do trabalho ou a interpretação dos movimentos e comunicações do grupo. Manifesta-se no cuidado de não manter relações sociais fora do espaço de trabalho com os membros do grupo, em não participar das trocas e discussões entre os membros do grupo e, por fim, em não manter relações sexuais ou agressivas, por fim, físicas com os integrantes do grupo, salvo contatos físicos naturais do trabalho ou mesmo das dinâmicas aplicadas no grupo.

Anzieu (1976) organiza ainda algumas disposições gerais para o trabalho:

- Uma unidade de tempo determinada para as seções, com hora de início que deve ser seguida com assiduidade.
- Uma unidade de espaço determinada.
- Uma unidade de ação: em cada tipo de grupo se determina a tarefa, como falar, conversar ou desenhar.

Estas regras são ainda reforçadas em sua importância por Bleger (1961), abordando com mais especificidade os grupos operativos. Neste caso vemos a importância na ação não diretiva proposta pela regra da fala livre que deve imperar no grupo.

Pichon Rivière (1988) chamou ainda de “a regra de ouro” da técnica de grupos operativos, o respeito ao emergente do grupo, ou seja, trabalhar com a informação que o grupo atualiza a cada momento e que corresponde ao que, momentaneamente, pode admitir e elaborar.

Segundo Bleger (1961), o coordenador do grupo deve procurar facilitar o diálogo e estabelecer a comunicação, incluindo-se aqui o respeito aos silêncios produtivos, criadores, ou que significam um certo *insight* e elaboração; não se pode afirmar que o grupo operativo tenha um funcionamento ótimo pelo simples fato de nunca haver silêncio. “Deve-se evitar confrontos estereotipados, de tal maneira que as contradições se resolvam num processo dialético de síntese ou de localização de cada termo contraditório no contexto da espiral do processo dialético.”(Bleger, 1961, p.79)

Bleger aponta ainda que o grupo operativo, mesmo que com função de diagnóstico, deve funcionar com um tempo limitado e previsto, e com frequência regular, defendendo sessões de mais de uma hora de duração. Visto que o tempo limitado e definido das sessões é citado ainda por Anzieu (1978) como elemento fundamental do método, usaremos este referencial para determinar, adiante, os parâmetros do trabalho realizado com nosso grupo de profissionais.

Da mesma forma, Anzieu (1978) aborda ainda o número de participantes para o trabalho em um grupo de diagnóstico, colocando ser o ideal um número entre 8 e 15 participantes.

A formação do grupo conforme será descrita no item que segue, bem como a estruturação e definição do método a ser utilizado, foi apreciada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC Campinas.

3.1. Sujeitos

Na presente pesquisa o grupo foi formado por funcionários da empresa, independentemente de cargo ocupado, tempo de atuação na empresa, sexo ou área de atuação. Ainda segundo Anzieu (1978) e Kaës (1976), o grupo tem seu desempenho melhor quando o número de participantes está entre 8 e 12 integrantes. Desta forma o grupo formado teve oito participantes, além do coordenador.

A condição limitante foi exclusivamente a idade, não sendo aceitos no grupo menores de 18 anos por razões de resguardo jurídico, uma vez que a autorização de menores para a participação no projeto não teria peso legal sendo necessário o envolvimento de terceiros responsáveis.

Além disso, foram automaticamente excluídos da possibilidade de integrar o grupo dois dos diretores da empresa com quem o pesquisador manteve contato no período prévio à pesquisa.

O perfil dos funcionários é bastante diversificado, com alguns diretores com alto poder aquisitivo, graduados em boas universidades e freqüentes viagens ao exterior até estudantes do segundo grau de escolas públicas com uma situação financeira complicada. A grande maioria dos funcionários enquadra-se no perfil intermediário com formação em universidades particulares consideradas eventualmente de segunda linha, trabalhando desde aproximadamente os 15 anos de idade, tendo entre 20 e 35 anos. Isto possibilita que tenhamos um grupo formado por uma população bastante homogênea ou ainda um grupo extremamente diversificado, não sendo possível esta determinação antes da formação do grupo na fase inicial da pesquisa. A composição do grupo será considerada como mais um elemento a ser interpretada pelo coordenador, não existindo, portanto, regras de restrição extras à da idade já apresentada e às duas exclusões pontuais dos diretores de contato.

O grupo formado teve 8 integrantes, todos na faixa ente 23 e 40 anos. Sete mulheres atuando em diferentes posições entre empresa A e empresa B, sem relações hierárquicas diretas; e um homem com cargo de gerente atuante na empresa B. Como

a divisão entre duas empresas era bastante recente e em adaptação, não foi feita nenhuma distinção no momento da convocação, tendo todos os funcionários de ambas as empresas sido convidados indiscriminadamente. O tempo de trabalho na empresa também não foi analisado individualmente, pois o foco do trabalho segundo a metodologia utilizada é o transubjetivo grupal, a mentalidade única formada no grupo.

3.2. Campo de Pesquisa

O trabalho se desenvolverá dentro de uma empresa da área de serviços localizada na região metropolitana de São Paulo. A empresa atua na área de seguros, possui cerca de 90 funcionários e é coordenada por um corpo diretivo de dois sócios-diretores, dois diretores abaixo destes e um gerente.

A empresa opera como uma corretora de seguros, sendo classificada entre as dez maiores do país. No dia-a-dia os funcionários trabalham divididos em áreas de atuação conforme a estrutura de operação da empresa. Os contatos são operacionais, mas há um clima de informalidade não existindo restrições formais para os relacionamentos dentro da empresa, permitindo que, na teoria, qualquer funcionário fale com o presidente sem autorizações prévias de qualquer ordem.

Como reestruturação das operações, cerca de seis meses antes da aplicação do trabalho, foi criada uma nova empresa como parte da empresa em questão, com o

objetivo de que esta segunda empresa absorva uma parte específica da operação atuando como prestadora de serviço para a empresa inicial. Estas empresas serão doravante referidas como empresa A e empresa B, sendo que hoje ainda atuam sob um único comando e direcionamento.

Mensalmente são realizadas festas onde é convidado o corpo diretivo de alguma seguradora e são servidas pizzas feitas na própria empresa por um dos diretores, com bebida abundante, música e a presença voluntária dos funcionários. Todos são convidados.

O pesquisador teve acesso à empresa através de contato realizado com seus diretores onde obteve uma prévia autorização verbal para a realização da pesquisa, autorização formalizada previamente ao início do trabalho através de termos de livre esclarecimento conforme termos indicados e aprovados pelo Comitê de Ética da PUC Campinas. O projeto foi apresentado a este Comitê que apreciou e aprovou seu direcionamento e a metodologia utilizada.

O pesquisador, no papel de consultor, realizou um trabalho junto aos funcionários da empresa, onde coordenou oito encontros de capacitação nos quais foram abordadas competências profissionais e algumas dificuldades de relacionamento. Este trabalho foi realizado em 2003, não tendo existido nenhum contato com os funcionários durante este intervalo, salvo esporádicos contatos ocasionais com os diretores, especificamente dois deles que estão automaticamente excluídos do grupo. Neste período a empresa contava com cerca de um terço do atual número de funcionários apresentando uma dinâmica de trabalho e estrutura bastante diferente.

3.3.Instrumentos

Buscaremos instrumentos que facilitem a manifestação dos sujeitos envolvidos a fim de permitir uma investigação rica em conteúdo para análise.

“Definimos por instrumento toda situação ou recurso que permite ao outro expressar-se no contexto de relação que caracteriza a pesquisa. (...) O instrumento representa o meio pelo qual vamos provocar a expressão do outro sujeito.” (González Rey, 2005, p. 42)

Desta forma utilizaremos como instrumento o grupo operativo de diagnóstico.

As informações coletadas, considerando as atuações, os conteúdos trazidos, os emergentes grupais, enfim, todos os fenômenos observados serão utilizados como informação importante na construção que correrá ao longo do trabalho.

O grupo operativo, como descrito por Pichon-Rivière (1985), permite o desenrolar do trabalho com o grupo, acessando o mundo psíquico dos membros e identificando aspectos do vínculo existente entre eles, entre eles e a empresa e entre os membros e o seu trabalho.

Pichon-Rivière (1985) coloca que se se trata de um grupo terapêutico, a tarefa é resolver o denominador comum da ansiedade do grupo que adquire, em cada membro, características particulares subjetivas. Se é um grupo de aprendizagem, a tarefa consiste na resolução das ansiedades ligadas á aprendizagem. O mesmo pode-se dizer, cita ele, dos grupos empresariais ou de equipes esportivas.

O grupo formado para esta pesquisa será um grupo operativo de diagnóstico como definido por Anzieu (1978) com objetivo de identificar as tensões e ansiedades referentes à atividade do trabalho e os caminhos para a sensibilização frente ao conflito latente. No grupo operativo a tarefa é colocada como elemento catalisador dos conflitos emocionais e a tarefa deve permear a sessão como pano de fundo para o coordenador.

3.4.Procedimentos

Foi feito contato inicial com os diretores da empresa onde foi explicado o processo e objetivos do trabalho, bem como as regras de sigilo quanto ao nome da empresa e dos funcionários. Neste contato foi concedida uma autorização prévia à execução do trabalho formalizada por documento antes do início da pesquisa.

Após isso foi encaminhado um e-mail informativo a todos os funcionários através de um comunicado emitido pela diretoria, informando sobre a realização do trabalho.

Foi encaminhado em seguida um e-mail convite emitido por uma assistente ligada ao próprio pesquisador, sem qualquer vínculo com a empresa, convidando os interessados a se manifestarem por e-mail. Neste e-mail foi informado o limite de participantes no grupo e a regra de seleção dos membros, sendo esta, a ordem de manifestação do interesse. Os oito primeiros funcionários a manifestarem o interesse e aceitarem as regras do processo foram definidos como participantes do grupo.

Cada participante foi convocado a assinar um termo de compromisso referente à autorização para o uso do material para a pesquisa e ao consentimento para registro dos encontros.

Foi definido como espaço de trabalho uma das salas de reunião disponíveis na empresa e esta sala foi preservada durante todo o trabalho como espaço do grupo. A sala foi utilizada para outros fins durante o processo, porém este disponível para a pesquisa durante os períodos de encontro do grupo.

A sala foi organizada em um círculo com nove cadeiras para os encontros do grupo operativo conforme proposto por Pichon-Rivière (1985) com objetivo de diagnóstico conforme apresentado por Anzieu (1978) que funcionou por 6 encontros de 60 minutos de duração, sendo conduzidos pelo pesquisador, no papel de coordenador, através da fala observando as regras da fala livre, da livre-associação e da associação circulante. Ocorreram dois encontros por semana, sempre às terças e quintas. Bergamo (2005) destacou que em sua experiência, realizada com líderes em organizações através da técnica de grupos operativos, quatro encontros não foram suficientes para que o grupo saísse da fase de pré-tarefa. Essa experiência reforçou a decisão de realizarmos seis encontros.

3.5. Coordenador

O coordenador formou parte do grupo de profissionais, sendo, porém, o único membro com um papel definido previamente e esclarecido para o grupo como tal. Atuou no sentido de preservar os objetivos originais do grupo, isto é, diagnóstico, sensibilização e ampliação da consciência, e trabalhará para garantir a realização do grupo. Devido a estes objetivos e ao método conforme descrito, não assumiu papel diretivo, não apresentando, portanto, qualquer direcionamento, programação, pauta ou tema. Procurou facilitar as experiências vividas pelo grupo com suas intervenções, participando das evoluções do grupo no tangente aos fenômenos de grupo e às dificuldades encontradas. Só interviu, enfim, quando avaliou útil para o processo de evolução do grupo diante de seus objetivos originais. Em palavras simplificadas o coordenador tomou uma postura pouco intervencionista, mantendo seu foco nos conteúdos subjetivos despertados.

3.6.Registro

As reuniões foram gravadas através de uma câmera digital de áudio e vídeo acoplada ao computador do coordenador apoiado sobre a mesa durante os encontros. Os conteúdos gravados são de acesso exclusivo do pesquisador e seu orientador de pesquisa, sendo as demais análises feitas a partir da transcrição destes conteúdos,

feitas pelo pesquisador tomando cuidado para observar e descrever também reações físicas não-verbais.

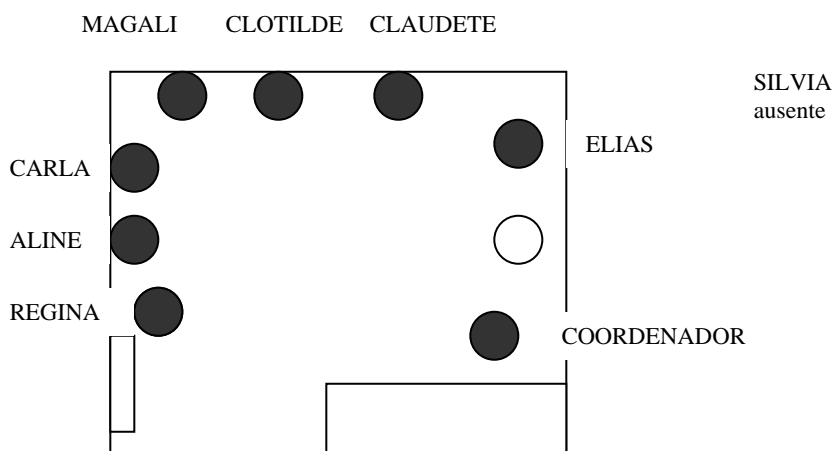
Todos os nomes dos participantes foram excluídos e mantidos em sigilo através de sua substituição por nomes fictícios aleatórios, bem como o nome da empresa onde a pesquisa foi realizada ou terceiros citados pelos participantes ao longo dos encontros.

3.7. Análise do Material

Para análise do material utilizamos o método de análise qualitativa conforme proposta por Mathieu (1997) e Kaës (1976), permitindo a identificação dos conteúdos inicialmente invisíveis a partir das associações entre os conteúdos abordados por cada membro e as ressonâncias e efeitos no grupo. Mathieu propõe uma análise interpretativa a partir das associações provocadas pelos conteúdos manifestos nas narrativas. A partir daí todos os elementos observáveis, partindo da própria composição do grupo até os silêncios significativos no grupo servirão de elementos a serem interpretados pelo coordenador durante a execução da tarefa, entendidos com símbolos manifestos de conteúdos subjetivos.

4. RESULTADOS

SESSÃO 1



Todos chegaram com ar apreensivo, pedindo licença ao entrar na sala e direcionando-se rapidamente para uma cadeira. Trouxeram cadernos para anotações e assim que sentaram abriram os cadernos e os posicionaram sobre as pernas, prontos a fazerem anotações. A sala estava organizada em círculo, mas ao sentar cada um deslocou sua cadeira um pouco, de maneira que formaram uma meia lua afastada da cadeira onde o coordenador estava sentado, deixando-me isolado. Assumiram uma posição onde, aparentemente, receberiam conteúdo. Falavam muito entre si de maneira agitada. Quando todos estavam na sala e eu estava sentado no lugar pararam de falar e ficaram olhando para mim.

Uma menina entrou e pergunto: É aqui o curso?

Elias respondeu que não com certa agressividade. A menina saiu. Elias foi atrás dela parecendo bravo com a situação. Após alguns segundos voltou, fechou a porta e trancou.

Saudei a todos e iniciei a explicação sobre as regras para o funcionamento do grupo e sobre o que aconteceria durante o período do trabalho. Percebi que eu estava bastante ansioso. Considero interessante notar como a composição do enquadre e de todas as configurações ao redor do trabalho influenciam o estado emocional também do coordenador. E considero importante tentar identificar estas condições para que se possa lidar de maneira mais eficiente com o próprio estado psíquico do coordenador e com os processos contratransferenciais. Uma vez que isto influenciará diretamente sua condução do grupo e sua atuação interpretativa. Ressalto este ponto para que possamos nos valer desta experiência para colher, ao longo das análises de nossas seções, percepções sobre a especificidade do enquadre dentro de organizações corporativas e algumas variações derivadas de sua aplicação em pesquisa, inclusive sobre o coordenador do grupo. Apesar de anos de experiência na atuação junto a grupos em corporações me senti bastante apreensivo. Creio que dois elementos foram de destacada influência para este estado. O primeiro ligado diretamente ao universo das organizações, e é derivado do fato de que este grupo, normalmente, não tem clareza de que está participando de um grupo de condução não diretiva e, mesmo que tenham se voluntariado a participar, não optaram individualmente pelo formato do trabalho com o grupo, uma vez que este formato foi negociado com a organização em si. Digo, cada participante vê o grupo como algo oferecido pela organização, o que muitas vezes é correto, e acabam por associá-lo ao formato clássico com o qual estão habituados. Isto se evidencia no fato de que todos os participantes trouxeram cadernos e automaticamente reorganizaram a sala em meia lua, isolando o coordenador como o responsável por gerar conteúdo no encontro. Esta dinâmica

também pode ser identificada na descrição do Suposto Básico proposto por Bion. Neste caso, numa posição regredida, o grupo deposita toda sua expectativa de realização e satisfação sobre o coordenador. A segunda questão está associada ao fato de que este grupo foi formado com o objetivo de oferecer material para a pesquisa presente, com isto o coordenador, que no caso era também o pesquisador, também carregava grande expectativa de que o grupo funcionasse de maneira interessante e que não houvesse uma desistência coletiva. Estas fantasias do coordenador geraram grande ressonância na minha atuação durante o primeiro encontro. Ressalto que, ainda que tecnicamente o momento da atuação como coordenador e o momento da atuação como pesquisador tenham de estar separadas em tempos e posturas distintas, temos que, com objetivo de manter a consistência científica e com a consciência da subjetividade presente em nosso campo de estudo, notar que houve influência destes fatores sobre a atuação do coordenador especialmente nesta sessão inicial. Esta percepção, creio, ajudará coordenadores que venham a aplicar experiência similar a prepararem-se para lidar com este processo de maneira mais consciente.

Retomo, portanto que eu, como coordenador, me encontrava imerso nas expectativas, angustias e fantasias naturais no início de um grupo. Cito isto, pois percebo que repeti por algumas vezes as regras e tentei explicar o caráter do trabalho, ainda que isto já tivesse sido feito no e-mail que precedeu os trabalhos, talvez tentando gerar maior acolhimento para a angústia do grupo e certamente influenciado pela minha angústia. Esta, reforçada pela atitude do grupo em evidenciar sua expectativa quando ao meu papel, esperando que eu oferecesse conteúdo para que eles anotassem em seus cadernos. Iniciei apresentando as regras e a tarefa para o grupo: Fazer um diagnóstico sobre eles como grupo.

Destaco estas falas do coordenador que pode nos ajudar a visualizar este ponto:

Coordenador:

“Bom, eu só vou poder explicar o que vamos fazer aqui, depois que acabar...e aí eu já não vou precisar explicar.”

“A primeira regra é que todo mundo pode falar tudo o que vier na cabeça. Não importa o assunto e não faz mal se não tiver nada a ver com o assunto que estamos falando.”

Em seguida repeti:

“Todo o que vier à cabeça, mesmo aquelas coisas que não falamos, é aqui o lugar onde podem falar.”

Ao mesmo tempo pude observar que estas falas geraram olhares e pequenas risadas entre os participantes, demonstrando que este ponto encontrava no grupo alguma ressonância com seu estado de ansiedade. Um espaço aberto para a manifestação espontânea parecia pouco provável, gerando algo de empolgação, mas também aumentava a ansiedade no grupo. As risadas me pareceram manifestar esta ansiedade e servirem como uma forma de compartilhar e externar este sentimento.

Todo o início do encontro foi permeado por muitos momentos de risadas entre os participantes, com olhares uns aos outros.

Finalizei minha repetida explanação sobre o trabalho e as regras com o seguinte comentário:

Coordenador: “Como aqui é uma empresa, a gente vai ter que olhar pra cara um do outro depois, e isto pode deixar a gente meio angustiado.”

Todos riram amplamente e em seguida instalou-se um período de silêncio.

O silêncio foi cortado pelas seguintes falas:

Elias: “Eu começo vai! Primeiro eu achei que muito pouca gente se interessou. O que você achou disso? (perguntou para mim) A gente pode falar disso?”

Coordenador: “Vamos falar disso.”

Claudete: “Eu acho que é medo...Ficou claro que seria uma pesquisa, mas que todo mundo ia ter a oportunidade de falar, se expor...e muita gente tem medo de se expor....Não pensam que aquilo pode ajudar em alguma coisa, no crescimento...sei lá.”

Clotilde: “Acho que é por não saber o que é. Hoje um monte de gente me perguntou: O que é? Eu falei: Eu não sei. E me perguntaram: Mas como você vai participar de uma coisa que você não sabe o que é? E eu falei: Eu vou ver!”

Regina: “É, eu falei, o que vier é lucro!”

Estas falas traduzem o movimento que o grupo pareceu seguir nesta fase do encontro. Ao trazerem as falas de pessoas de fora parecem evidenciar as angústias presentes no grupo, referentes a perguntas que poderíamos traduzir como: Porque eu vim para cá? Porque eu estou aqui? Porque os outros não estão aqui? As fantasias referentes à formação do grupo e à representação deste grupo e mesmo quanto ao dentro e fora do grupo parecem estar vindo à tona neste momento. Por fim, uma fala pareceu traduzir mais um elemento fantasmático presente.

Claudete: “Você pode não saber o resultado, mas pode ser bom pro crescimento...”

Parece-me que a questão latente foi: O que vai acontecer comigo por estar aqui?

Seguimos:

Aline: "Mas essa seleção foi como? Foi sorteio...?"

Clotilde: "Ele não vai falar."

Aline: "Ah, ele não vai falar?"

Coordenador: "Vocês podem me perguntar o que quiserem."

Regina: "Você vai responder?"

Coordenador: "Não sei."

Aline: "Eu me inscrevi, mas não acho que eu fui escolhida."

Magali: "Foi sorteio, eram oito pessoas."

Claudete: "Não pode ser sorteio melhor, deu certinho."

Magali: "Eu não acho que foi sorteio...tem alguma coisa errada aí."

Vemos que fantasias referentes à formação do grupo começam a vir à tona. A oportunidade de uma participação completamente livre, com absoluta liberdade de manifestação parece dar espaço para fantasias e manipulação, de controle externo sobre eles, talvez por um exacerbar da sensação de desconfiança quanto à liberdade. O início do grupo é propício a formações regredidas, uma vez que há alto grau de ansiedade. Bion aponta para o Suposto Básico de Luta e Fuga, colocando o mau fora do grupo. Vemos que ao buscar uma diretoria manipuladora externa ao grupo dois movimentos caminham em paralelo se usarmos diferentes lentes. Ao passo que há um movimento de Suposto Básico, há, como apontado por Kães (1976), um movimento do grupo que busca formar-se como corpo. Eles questionam sua formação como unidade apontando ameaças externas que colocam em cheque a realidade deste grupo como corpo coeso, colocam o grupo em contraponto a

ameaças externas de fragmentação. A idéia de uma manifestação espontânea e de uma comunicação aberta parece disparar fantasias profundas de perseguição ou medo de que serão controlados e punidos por manifestarem-se. Talvez estas questões sejam testes ao espaço do grupo para verificarem se é efetivamente um ambiente seguro para eles, um ambiente onde podem confiar. O elemento externo ao grupo que viria para punir perece neste momento representado pela diretoria da empresa, que teria manipulado a formação do grupo. Por outro lado me parece que o teste refere-se também ao coordenador, quanto à sua confiabilidade e seu comprometimento com as regras propostas por ele mesmo. O próprio grupo em sua representação ligada ao ventre materno, conforme proposta por Kães (1976), sugere uma visão do grupo como espaço bom e mau. Que acolhe e nutre, mas que também expulsa e faz vivenciar a ansiedade. Notamos também que a rápida passagem de uma posição de dependência do coordenador para uma posição de testa-lo indica uma dinâmica comum aos grupos, onde as posições regredidas mudam rapidamente.

Coordenador: “Será eu vocês estão se perguntando o que é que estão fazendo aqui?”

Todos começaram a rir.

Todo o início do grupo parece ter girado ao redor de medos referentes à liberdade dentro do ambiente de trabalho e à desconfiança em relação ao grupo dentro da empresa como ambiente seguro para eles. A própria organização espontânea da sala, onde todos se juntaram isolando o coordenador está também associada a isto, buscando formar um corpo coeso, afastado e protegido do coordenador, ou ainda em uma relação submissa de dependência. A expectativa de que o coordenador trouxesse o conteúdo que deveria ser

anotado por eles evidencia também que não há neles a percepção de que o conteúdo poderia ser gerado na hora, com a participação ativa de todos.

Clotilde: “Não, eu to me perguntando o que vai acontece.” - Falou rindo, todos seguiam dando risada.

Claudete: “To me perguntando o que eu posso falar pra contribuir com o crescimento do grupo!” – também estava rindo.

Magali: “Do que a gente vai falar aqui?”

Vemos que o grupo parece ter superado a sensação inicial de desconfiança. Através da pergunta feita pelo coordenador parece que o grupo pode compreender seu próprio movimento, tendo encontrado acolhimento no coordenador para suas ansiedades e não necessitaram que o coordenador respondesse a estas questões para que pudessem passar para uma nova etapa na dinâmica deste encontro. As risadas de todos por bastante tempo reforçam a idéias de que houve ressonância no grupo à questão feita pelo coordenador e as falas seguintes mostram que o grupo começa a pensar em produzir algo. Os questionamentos sobre o que irão dizer mostra que estão começando a se apropriar deste espaço e que a desconfiança foi deixada para trás. Retomo o fato de que as perguntas referentes à escolha dos participantes e ao que teremos como resultado não foram respondidas, reforçando a idéia de que estas questões eram traduções de sentimentos subjetivos não conscientes, uma vez que foram superados sem que as respostas fossem necessárias. Ressalto a importância metodológica quanto à participação do coordenador em se abster de participar na troca no nível consciente e permanecer atento aos significados inconscientes, permitindo-o atuar sobre ele sem perder-se em buscar respostas às perguntas

verbalizadas pelos integrantes do grupo que podem não representar os conteúdos emergentes mais importantes.

O grupo seguiu tentando encontrar um tema para a conversa.

Elias: Uma coisa que acho que tem em comum neste grupo é que tirando a Carla e a Clotilde que já estão no mesmo trabalho há bastante tempo, todo o resto do grupo está em trabalhos novos, que começaram faz pouco tempo. A gente tem a Claudete, Magali e Eu, e a Regina também, que tá voltando, né? Tá todo mundo lidando com coisas diferentes, programa diferente, gente diferente...

Claudete: É. Todo mundo com coisas diferentes...

Elias: E acho que todo mundo sempre tem um pouquinho de medo...Todo mundo no fundo tá cheio de medos...eu pelo menos,...do que pode acontecer, né? Todo mundo tá calmo e tal, mas tá todo mundo cheio de medos...

Magali: É verdade.

Embora estivessem falando do que se passa em suas atividades profissionais vemos que manifestam sentimento associados à sua experiência no aqui e agora do grupo. O medo de algo novo parece ser o que está latente no grupo, uma vez que o grupo em si é uma situação nova. Simultaneamente vemos o que Kães (1976) aponta como um dos organizadores grupais ligado ao modelo de referências sociais, onde o grupo no caminho de compreender-se enquanto unidade busca elementos comuns entre os membros, construindo uma prévia história que une a todos. Uma novela do grupo.

Nesta hora fico preocupado por ter apresentado a tarefa em um momento em que eu estava também ansioso. Pergunto se lembram que há uma tarefa. Eles se olham.

Claudete: Vamos falar um pouco da gente, assim... o que a gente tá pensando pra gente agora, pro futuro...ai acho que da pra todo mundo trocar um pouco...

Clotilde: O que eu quero do futuro?...Eu quero a mesma coisa que todo mundo, né? Buscar aquela tal felicidade. O que a gente quer é, em tudo que a gente faz, ser feliz... Então a minha preocupação com a minha carreira hoje é fazer alguma coisa que eu possa ter uma qualidade de vida melhor que possa chegar em casa bem, ficar com a minha família...

O grupo seguiu com falas similares a esta. As falas me pareceram vazias em conteúdo emocional e deixei que o grupo falasse. Seguiram assim por cerca de dez minutos, até que houve um período de silêncio. Algumas pessoas estavam quietas e começaram a ser pressionadas pelos outros a manifestarem-se. Carla estava quieta até então e pressionada começou a falar. Sua voz era trêmula e quase chorosa.

Carla: Eu não concordo tanto por que pra mim tudo é novo. Eu acabei de casar, emprego novo, por que fui demitida e readmitida... mas eu quero muita coisa. Tudo é novo, acabei de casar, emprego novo... profissionalmente eu gosto do que eu faço, mas eu acho que eu posso fazer mais, eu quero mais. Cada vez crescer mais...

Aline: (que também estava calada) Eu, pro meu futuro, também quero muita coisa. Profissionalmente eu gosto do que eu faço, mas também quero mais. O que eu gostaria, eu acho bonito, e eu gostaria de aprender é a produção (maneira como definem a área de vendas)...

Houve um pequeno silêncio. Logo seguiram em uma conversa superficial sobre o futuro, engatando respostas e comentários sobre a fala de cada um. Pareciam se apoiar no

comentário de cada um para ter o que falar. Trocaram comentários sobre o dia-a-dia de cada um na empresa, quem está mais feliz e quem está menos feliz. Às vezes riam... mas a conversa tornou-se fragmentada e pouco energizada. A idéia de conhecer algo para sentir-se mais confortável e confiante continuou presente até que percebi que a tensão se dissipou, embora não houvesse um aprofundamento nos conteúdos discutidos.

Magali: Quando a gente vai conhecendo alguma coisa a gente vai ficando mais confiante.

Embora a fala tenha se referido objetivamente à situação contada por um dos participantes, me pareceu manifestar o sentimento do grupo em relação à sua própria vivência presente. O grupo pareceu relaxar com esta fala e começaram a compartilhar situações profissionais nas quais tiveram de aprender algo novo e se adaptar a uma situação nova.

Coordenar: To aqui escutando vocês e parece que depois de todo aquele tempo falando de como é difícil falar, vocês começaram a contar e falar sobre como é difícil passar por uma situação desconhecida, que é exatamente o que a gente tá vivendo aqui e agora. E aí começaram a contar, como é superar estas situações... que depois parece que vem uma coisa boa, uma sensação de crescimento...

Algumas pessoas concordaram com certo alívio. Ficaram mais relaxados se soltando nas cadeiras.

Elias: Parece que a gente vai destravando, soltando.

Seguiram dando exemplos e falando de como temos de enfrentar situações onde tiveram medo e sentiram-se desconfortáveis por desconhecer o que viviam. Falaram das situações em casa, com filhos e cônjuges, onde precisam lidar com outras pessoas, entender o outro e lidar com situações corriqueiras em que parecem ter de vender algo. A conversa seguiu relaxada e todos falavam sem cerimônia.

Coordenador: Parece que hoje estamos levando o dia todo pra combinar que está tudo bem em ter medo...

Elias: Acho que a gente tá falando agora é do medo, e de que estamos tentando quebrar a barreira.

Coordenador: Parece que o grupo tá se sentindo dividido entre este medo de falar e a oportunidade de uma coisa incomum, que é poder falar tudo.

Elias: É que normalmente quando te convidam pra falar tem um tempo e um assunto.

Começaram a falar sobre como queriam trabalhar de um jeito livre, mais solto e com espaço pra dizerem o que pensam.

Coordenador: A gente pede pra ter mais espaço, mas a gente não sabe como usar. Quando eu cheguei tinha um círculo de cadeiras, mas cada um puxou um pouco a cadeira e...olhem como tá agora.

Olharam ao redor e começaram a rir. Alguns me explicaram que normalmente vem um palestrante pra falar e a eles cabe apenas escutar.

Magali: Não foi uma forma de excluir você... foi uma forma de ficar mais perto um do outro.

Aline: Mais protegidos... A gente não sabia o que ia acontecer.

Coordenador: O que mais? O que vocês acham de tudo isso?

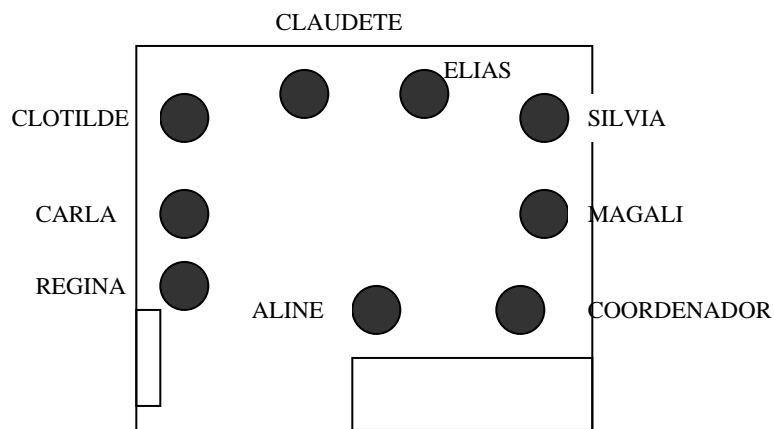
(Perguntei para Carla e Aline que ficaram quietas durante quase toda a sessão após suas falas no início.)

Carla: (Começou a falar com uma voz que parecia novamente sair com dificuldade, como se fosse choramingar) É que eu sou tímida. Eu falo quando conheço, mas aqui, é diferente. Por mais que eu conheça todo mundo, é diferente. O lance das cadeiras, realmente, tava tudo junto, mas as pessoas me perguntaram o que eu vim fazer aqui, eu não sabia mesmo. Eu não gosto de falar, então cada um tem um jeito, né? Eu gosto mais de ouvir do que de falar.

Fizeram alguns comentários tentando deixar Carla à vontade em sua opção de não falar. Começaram a tentar definir sobre o que conversaríamos na sessão seguinte. Sugeri que não se preocupassem com isto e encerramos a sessão.

A primeira sessão parece ter girado ao redor da criação do grupo. De seu espaço físico e psíquico. A atuação do coordenador fundamentou-se na tradução dos conteúdos subjetivos presentes nas conversas e vemos que estes conteúdos puderam ser trazidos para o nível consciente e o grupo pode falar deles. O grupo não se ateve ao cumprimento claro da tarefa proposta pelo coordenador, mas lembre-mos que a tarefa nos grupos operativos tem o objetivo de provocar no grupo uma dinâmica que permita o aflorar dos conteúdos emocionais latentes, portanto, a realização objetiva da tarefa não é o objetivo central do trabalho.

SESSÃO 2



Todos chegaram no horário combinado, exceto a Simone que chegou após o início da sessão. Um rapaz para na porta e dá parabéns à Clotilde. Vejo que é seu aniversário.

Pergunto se podemos dar início, se todos se lembram das regras e reforço que nossa tarefa no grupo será fazer um diagnóstico da empresa.

Ficam em silêncio. Olham-se e sorriem.

Após algum tempo Elias inicia.

Elias:

Eu acho que tem dois opostos acontecendo com toda esta situação. Acho que tem um grupo que tá chegando agora, aprendendo as rotinas e nem é cobrado de nada, ou que tá aqui há muito tempo e nem liga pros procedimentos, pra rotina; e tem outro grupo, que foi pra esta empresa nova, que está sendo cobrado mesmo. Resultado, resultado... cobrado o tempo

todo. Lá, a gente tem que se adaptar ao produtor, ou porque ele está aqui há muito tempo, ou porque é amigo de alguém. Não ligam pras rotinas e a gente tem que se adaptar. Estou tendo que conversar muito com o pessoal lá pra não virar essa rixa, esta briga assim (fez sinal de oposição com as mãos). O lado bom é que o pessoal lá tá vendo que tem que trabalhar, tem que evoluir e aprender; agora, o trabalho extra que eu to tendo é não deixar virar essa briga.

Regina:

O que eu vejo é que eles pegaram o pessoal do mesmo grupo e dividiram. Eu cheguei faz um mês e então, nesta coisa de que trabalhavam juntos, eu não tava aqui, só que o que eu percebi desde que eu cheguei aqui é que o pessoal tá com uma rixa, entendeu? São duas empresas e uma quer mostrar mais serviço que a outra, então, eu já ouvi muita gente falando isso. O pessoal acha que tá competindo. Vamos ver quem erra mais... vamos ver quem faz mais...(...) Ficou assim, "se ele errar vou mostrar que ele errou, porque se eu errar ele vai mostrar que eu errei.

Elias:

Você falou uma coisa que se estivesse na cabeça de todo mundo era fácil, mas quando tem reunião, a gente é cobrada. Se você visse como somos cobrados em reunião... E se alguém não cumprir as metas, eles vão chegar e disser: Tchau. Agora, os produtores, têm muitos aqui que nem são funcionários, nunca foram funcionários, então, quer dizer, a cobrança em cima do produtor é sempre muito menor. Então tem alguns produtores que chegam lá e não querem nem saber.

Claudete:

Eu to aqui há onze anos. Tem alguns produtores que fazem as coisas de um jeito confuso, e tem algumas pessoas que não se esforçam. Continua fazendo de um jeito... assim, "eu posso

fazer, continuo fazendo"...num sei. Não é bom julgar o que passa na cabeça da pessoa, se ela faz isso sem querer, ou... eu num sei. Eu to aqui há onze anos e tem alguns erros que continuam sendo cometidos. Não tem justificativa mais. Então eu acho que alguma coisa tem que mudar. Igual, a mesma pessoa sempre esquece de colocar a placa. Sempre a mesma pessoa. Agora quanto à rixa, acho que como a empresa A é nossa cliente, algumas pessoas levam isto ao extremo, tipo: eu sou o cliente e vocês têm que se virar. Eu não tive problema. Na verdade posso reduzir a uma pessoa com quem tenho problemas. O resto, não tenho problema. É até bom porque tô aprendendo a lidar com o impossível. Mas tem hora que é realmente desgastante lidar com uma pessoa que teima que quer daquele jeito.

As falas seguiram similares. Vemos que o grupo iniciou a sessão em uma posição de reclamação. De certa forma não há conflito entre os membros do grupo. O grupo está projetado como um ambiente bom, e todo o mau está projetado para fora. Kães aponta que o grupo é um espaço fechado em relação ao exterior, que pode ser decepcionante, frustrante e ameaçador. Estão insatisfeitos e assumiram uma postura de crítica aos produtores devido a uma insatisfação latente com algo no processo e nas relações de trabalho. Elias começa se referindo à questão como “essa situação”, e imediatamente todos sabem ao que ele se refere e juntam-se a ele na postura de queixas. A fala que segue mostra duas vertentes, num jogo interessante entre uma postura regredida e uma postura mais construtiva e reflexiva. Na mesma fala Regina introduz mais uma questão ao alvo das reclamações, mas ao final faz uma proposta de ação para resolver o problema, ainda assim a responsabilidade pela solução do problema é colocada no outro.

É interessante notarmos que a fase de criação do espaço do grupo como um ambiente seguro parece superada no momento e não retornou no início desta sessão. A sessão iniciou

com falas abertas e agressivas, reconhecendo o grupo como um espaço conveniente para expor abertamente e criticar o extra-grupo.

Percebo que Elias se manifesta com muita frequência e me parece que ele estava sentindo forte necessidade de encontrar um espaço para aliviar suas tensões e angústias em relação, aparentemente, ao que ele chamou de “esta situação”. Lembro-me que no início da primeira sessão ele reagiu com agressividade à menina que entrou na sala após o início. Parece-me que para ele este espaço assumiu um papel vital de alívio, e a entrada, ainda que casual, de alguém no espaço mobilizou nele muita raiva.

Regina:

Acho também que agora não tem mais aquele clima de conversa. A gente, aqui na empresa, sente muita falta. Sempre no final do dia ou na hora do almoço a gente batia papo, trocava uma palavra. Agora não tem mais e a gente tá sentindo muito falta. Agora, mudando de assunto, uma coisa que acho que tinham que fazer e trazer os produtores pra ver como é que é. Tipo, pegar uma restituição e fazer, pra ver como é. Pra eles terem noção do que a gente faz e o que temos que passar. Porque a gente sabe que eles pensam: Se vira. Mas não é assim. Falar é uma coisa, agora, praticar é outra.

Claudete:

Agora, quanto ao clima. Acho que lá na Empresa B o clima é muito melhor. Não sei explicar, mas até a minha motivação melhorou. Não sei por que. Porque lá também tem barulho e tem cobrança, mas é muito melhor. (.) Só que...agora estão colocando câmeras, eu não sei se isso vai mudar ou se é alguma coisa até inconsciente. Porque aqui eu achava a mesma coisa que vocês acham. Eu parava cinco minutos pra tomar um café e eu já ficava

pensando: tenho que voltar! A pessoa já vem perguntar: O que ela tá fazendo lá, cinco minutos parada...

Clotilde:

Eu acho que isto que vocês estão falando é verdade. Quando mudou o escritório começou uma rixa. Hoje quando alguém fala de um problema não se procura a solução, se procura o culpado. Antes talvez fosse mais fácil, porque quando acontecia alguma coisa, ia-se até a mesa da pessoa e todo mundo ajudava a resolver. Aí, com a mudança, acabou isto. O clima aqui já não é a mesma coisa. ...Eu sinto bastante falta da bagunça, de falar de conversar e dar risada. Assim, quando tá o pessoal da diretoria a gente fica menos á vontade (todos riram e se olharam).

O grupo seguiu falando de diversas situações incômodas. Reclamaram da rixa, do clima e da postura da diretoria. Sugeriram algumas ações para melhorar, mas em nenhum momento pararam para organizar um diagnóstico do que estava acontecendo. A sessão teve um caráter muito marcado de desabafo e de reclamação. O grupo parecia fortalecido como grupo, bastante unido e o coordenador não era mais um incômodo ou alguém cuja confiança estava em questão.

Coordenador:

Fiquei aqui escutando, e pra mim parece que vocês sentem falta de um vínculo de confiança. Pelo menos é o que me pareceu que vocês estavam dizendo. Todo mundo que disse que sente falta da bagunça disse também "Não que eu não trabalhe na bagunça"...parece que ninguém tem coragem de dizer que a bagunça é gostosa.(...) Fiquei curioso sobre o que será que pensam as pessoas que estão mais quietas.

Todos ficaram olhando para Magali, que estava quieta e normalmente é muito falante:

Magali:

O que eu quero falar... é que tudo isto que vocês falaram eu sinto muito mais. Sei assim, eu era feliz e não sabia. Eu sinto uma falta muito grande de convívio... de alegria... de comunicar. De ter uma pessoa pra trocar idéias. Se eu pudesse voltar atrás e voltar pra empresa A eu voltaria. Pra mi tá sendo muito difícil. Muito difícil mesmo. Por isso eu to calada ouvindo... porque...isso tudo me toca. O meu jeito de ser todo mundo aqui conhece. Então, eu sempre trabalhei muito junto, eu sempre...

Eu sempre agi por impulso. Eu sempre fui assim, desde a escola. Mas eu vou falo, sempre trabalhei. Pra mim, esta separação da empresa B e a empresa A... eu não gostei. No começo eu falei o contrário, mas hoje eu já não falo isso. Eu escuto muito o que as pessoas dizem, eu sinto uma situação diferente. Na empresa A todo mundo sempre trabalhou, mas aí saía um pouco, encostava em um canto e falava, conversava. Lá (empresa B), todo mundo trabalha, mas tá todo mundo junto, então, ninguém fala mais nada e ninguém se expressa. Ninguém sabe o que o outro tá pensando. O que acontece? Às vezes tem uma reunião, eu olho pra cara de um e pra cara de outro e vejo que tá todo mundo contestando o que estão falando nas reuniões, mas ninguém tem coragem de falar. Isso me incomoda porque eu to fora da situação. Eu sempre falei muito, mas eu tô num departamento diferente, tudo que é dito na reunião não serve pra mim e eu penso, não posso, não tô no meu direito de falar. Eu fico ouvindo, ouvindo, eu concordo com a situação mas não me vejo no direito de me colocar nela. O que todo mundo tá dizendo é o que eu também penso. Estes problemas entre assistente e produtor, não vai resolver, porque antes, aqui dentro (empresa A),

também tinha. Melhorou um pouquinho quando a gente foi pras células. Qualquer coisa a gente conversava...(..)

Não existe mais a pessoa legal.

Silvia:

Nem parece que o pessoal lá na Empresa B já trabalhou, já teve vínculo com aqui.

Claudete:

Eu fico pensando: O que tá pensando a diretoria, né? O objetivo pra eles é lucro. Não é ter todo mundo contente e a Magali bela e formosa (brincou - todos riram). Nem a gente aqui cheirosos perfumados trocando idéias. Quer dizer... pra eles, o que é mais lucrativo? É formar a empresa B... onde todo mundo tem uma meta... objetiva, onde cada funcionário tem que fazer um número de cálculos; e aqui virou casa de negócios. Os produtores não têm que ficar mais se preocupando com quem é que tá calculando, eles têm que vender e passar, passar direito, pra quem vai calcular. Só que o que acontece? Atrás disso tudo tem os seres humanos!...que não são máquinas para dar dinheiro.

Elias:

Eu penso assim: Vocês ainda interagem com o produtor, com o cálculo, com o cliente... mas os meninos lá (empresa B) só fazem o cálculo. É a mesma coisa o dia todo. Eu tento conversar com eles, mas o que me incomoda é que os erros... são sempre os mesmos erros das mesmas pessoas (Se referindo aos produtores que passam errados os formulários para cálculo). Eles ficam com raiva, se deixar eles vão pegar na rua (brincou). Por quê? Porque os erros são sempre os mesmos das mesmas pessoas, aí eles ficam com esta rixa.

Magali:

De repente você nem tem mais o direito de ficar doente? Poxa! Ninguém é louco de ficar faltando, ir ao médico por lazer. Isso eu falo porque escuto da boca de uma, de outro...É como uma nuvem preta.”

Claudete:

Sabem o que eu sinto? Eu sinto uma falta de perspectiva. Eu fui a que mais girei pelos departamentos, eu fiz vários trabalhos aqui. Mas chega uma hora que eu sinto a necessidade de falar com outras pessoas, aprender outras coisas... Porque é como eu falei. Tô aqui há onze anos e os mesmos problemas que tinha naquela época, tem hoje! E pelo que eu vi aqui nas outras áreas também.

Elias:

Quando que um produtor deixa de receber uma comissão porque tinha um erro na proposta? Nunca! O Diretor chama ele e diz que fez um erro, dá uma bronca, ameaça, mas nunca faz nada, Nunca!

Elias:

Aqui tem cara que nunca bateu uma meta e o principal dele não muda. (...) O plano da empresa B é atender outras corretoras. Talvez quando isto acontecer e a gente atender um monte de corretoras, não atender só a empresa A, pode ser que isto tudo mudo. Hoje fica na minha cabeça tudo confuso. (todos riram) Aí eu vou falar com o diretor e ele diz: Calma, calma. Não é calma! Eu sou cobrado!

Regina:

É. Se a gente ainda saísse na sexta feira... pra trocar uma idéia conversar. Eu tenho um filho, mas se fosse pra gente sair uma horinha na sexta feira... Antes a gente saia, conversava, mas agora fica essa rixa...a gente não fala mais, não conversa mais.”

Magali:

Mas nem nas festas! Essa história de pizzada tá ficando uma chatice!

Elias:

Eu não venho mais. Não fico aí.

Regina:

Acho que a gente não tá feliz com nada porque não ouvi a gente falar nada de bom.

Vemos que o grupo está coeso em um movimento de crítica ao externo. Anzieu (1966) nos aponta que o grupo, antes de ser uma situação real é uma representação psíquica. Neste sentido, as experiências realizadas por Käes (1976) mostraram que ao passo que a família é vista como ambiente estático e repressor, o grupo é visto como ambiente ativo idealizado, onde há espaço para o que é reprimido na família. Neste caso noto que é uma associação direta e comum a relação entre a empresa e a família, onde diretores ou presidentes são comumente associados à imagem dos pais repressores, enquanto a organização é vista como uma entidade materna que nutre, mas por vezes falta, gerando agressividade. Neste movimento me parece que o grupo tornou-se este espaço permissivo e seguro onde há liberdade para críticas às entidades parentais no tangente às suas faltas e à sua restrição à liberdade. Vejamos que as críticas à dinâmica entre as duas empresas são projetadas para fora, ainda que os integrantes o grupo também estejam divididos entre pessoas das duas empresas.

Claudete:

É, mas também na última festa, foi a primeira vez que pudemos levar os filhos. Eu estava com a minha filha pequena, é se não pudesse levar eu não iria. Então, pra mim, foi emocionante. (...) Foi uma coisa muito legal.

Magali:

Foi, e ao mesmo tempo não foi. Olha gente, isso foi uma conversa minha com o Diretor Presidente. De repente a coisa chegava pra gente sempre assim: "Eles não deixam, não deixam". Aí, foi uma conversa com o Diretor Presidente que ele falou assim: O que é melhor? Eu falei do preço, ele falou: Não perguntei o que é mais barato, perguntei o que é melhor pro funcionário? Então foi assim.

Regina:

Acho que falta uma pessoa pra ajudar. Assim, alguém do RH. Alguém pra ajudar. Que não fosse você ter que chegar nele e falar: Olha o pessoal acha que deveria ser desta forma. Acho que nenhuma confusão teria nem acontecido. Porque nos outros anos eu acho que nem chegava nele.

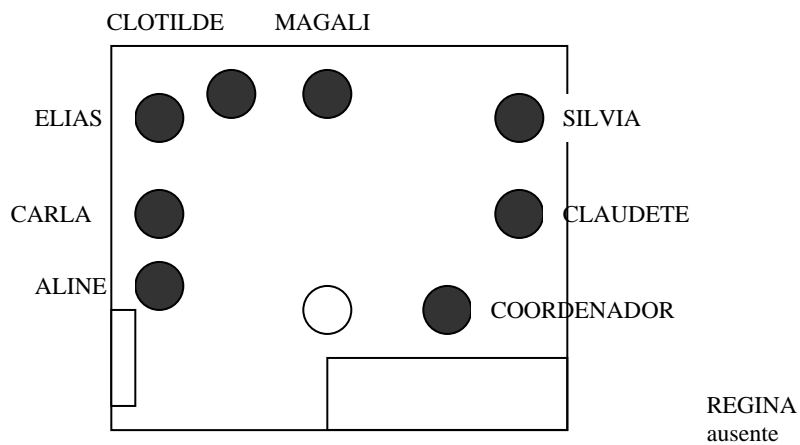
Magali:

Não chegava nele. Eu achei isso mesmo. Não chegava ao ouvido dele. Por que nos outros anos a gente já escutava dos Diretores: Não dá, não dá. Mas quando eu fui falar com ele, em nenhum momento ele quis me desvalorizar. Ele só perguntava: O que é melhor? Isso pra mim... eu fiquei surpresa. Quem não viu só pensa: Ah! Não quer fazer isto pra não gastar mais. Por que que ele não abriu pra família inteira? Marido e mulher? Não por questão de custo, foi por liberdade. Pra dar mais liberdade.

No final surge um aspecto admirado e positivo na questão da postura do Diretor presidente quanto à festa de final de ano. Ainda assim este caso é contado em tom de reclamação.

Encerramos a sessão.

SESSÃO 3



Todos chegaram e foram se acomodando. Elias avisou que Regina não viria devido à conjuntivite. Cumprimentei a todos, lembrei rapidamente a liberdade de manifestação e começamos.

Elias:

A gente esteve conversando fora da sala com a Carla e com a Aline sobre o fato delas não falarem nada. A gente disse que elas têm vergonha, mas não precisam ter. Precisam falar mais, soltar mais.

Após alguns minutos de silêncio:

Magali:

Se a Carla e a Aline não falarem, ninguém vai falar (todos riram). Protesto. Vamos ficar todos olhando pra elas.

Todos riram. Inclusive Carla e Aline. Alguns brincaram, logo voltou o silêncio.

Elias:

To com a impressão que no último encontro a gente reclamou demais.

Magali:

Ah. A gente não tava reclamando. A gente tava desabafando o que a gente pensa. O que a gente pensa, de repente, não é o que todo mundo pensa.

Elias:

É que a gente falou coisa que a gente nunca tem coragem de falar pra ninguém.

O grupo parece ter iniciado a sessão em um movimento de reflexão construtiva. Uma posição de tarefa como descrito por Bion, quando destaca que é a latência oscilante entre posições regredidas e posições de realização construtiva é que gerará as transformações no grupo.

Silvia:

Eu acho que o clima tá estranho... melhorando, mas não sei. Tá muito dividido: empresa A e empresa B. Não tem mais um vínculo de amizade. De brincar, de perguntar como tá... Você liga e é como robô. Trabalho, trabalho, trabalho.

Magali:

Parece que todo mundo acha que trabalha mais do que todo mundo. Todo mundo se acha no direito de dizer que trabalha muito, mas não para pra pensar que o dia da outra pessoa pode ser pior que o meu. Todo mundo se acha no direito.

Aline:

É, mas mesmo a gente quando tem muito serviço e vê que o outro não tá bem... Se você quer parar pra conversar, pra dialogar, é onde entra aquela crítica, aquele olhar... É difícil. Tanta gente fala "muito serviço, muito serviço, muito serviço"; por quê? Tanto pra você não se aproximar e pra você não ir... porque sempre tem aquela observação, aquela crítica: o que você tá fazendo?...tá fazendo errado. A pessoa acaba ela mesma se fechando pra não dar motivo pra briga, pra virem falar alguma coisa.

Claudete:

Eu to melhorando nisso, mas mesmo assim, acho que o nosso trabalho é contínuo. Oito horas desgastantes. Às vezes eu vou tomar um café, para pra falar oi pra alguém quando vou pegar um fax, mas eu me sinto mal. Eu sinto aquela coisa repressora da câmera observando, como tem aqui. Vou até derrubando água no caminho pra tomar água na mesa... mas de repente é uma coisa que tá em mim.

Têm outros que vão, tomam água tranquilos... Vai ver que a louca sou eu.

Elias:

É engraçado, mas outro dia eu tava falando com alguém do lado da mesa do Miguel, aí perguntei pra ele: Como você tá? Ele respondeu: Como é que eu tô? Tô transmitindo! (se referindo às propostas que precisam transmitir para as seguradoras)

Magali:

O Miguel tá estressadíssimo! O Miguel tá precisando de uma terapia... Ele acha que só ele trabalha.

Elias:

Magali, o gerente dele... o problema do gerente dele é que ele é uma pessoa mais calma ainda do que o Miguel. O Miguel é uma pessoa calma. O problema é que os produtores têm regras. Se eles não seguem a regra, você não tem o que fazer, porque a proposta vai ter de se transmitir. Se você quer sair às cinco pra ir no cinema, não dá. O cara não consegue programar mais nada.

Magali:

Mas eu acho que ele fala demais... Eu trabalhei sozinha nessa corretora transmitindo. Tinha que ler, entender a letra, enviar. Eu falo pra ele: Você tem que manejar, se não você não vai agüentar. Eu falei pra ele: Por que você não pede pra ir pro cálculo? Pede pra ir pro cálculo. Ele não gostou, mas eu falei. Porque é esse tipo de coisa é exatamente onde pega birra entre produtor e célula.

Elias:

Aí fica com birra, fica daquele jeito. O cara pega o caso, mas demora pra transmitir.

Silvia:

Aí este é o caso em que eu acho que tem que pegar, sentar em frente à pessoa e dizer, olha, não tá dando. Você precisa ajudar o meu lado e eu posso ajudar o seu. Aí vai melhorando.

Claudete: Esse tipo de caso igual ao do Miguel, você tem que entender o que é que está incomodando. Só que nisso, a gente não vai poder ajudar. Por que, ou você vai para, vai ter calma e paciência e entende e aceita que isto é parte do serviço e eu vou aprender a me adaptar a isso, porque não vai adiantar ficar reclamando, só vai piorar; ou então assume que não dá.

Elias:

É que também, a gente vê as propostas que chegam lá. Quantos dados vêm faltando? O cara vê que tá faltando, isso é óbvio. Mas ele manda faltando. Quantas vezes? O serviço do cara é esse. É falar com o cliente e mandar pra gente. Tem coisa, que o cara vê que tá faltando e manda assim mesmo. Vai lá, se vira! É isso que incomoda, porque foi dito pra gente que não ia ter isso. Então este é um serviço extra que ninguém tá vendo. Então, a defesa deles é reclamar, porque se não, ninguém tá vendo. Depois aparece um erro mínimo, vão dar a maior bronca.

Podemos ver que o grupo segue um movimento de troca que permite uma percepção ampliada sobre cada tema. Há um movimento construtivo em relação à tarefa de compreender o problema e destaca que é marcada em suas falas a consciência de que o estado emocional resultante da pressão e do formato das relações influencia diretamente o resultado do trabalho e a eficiência com a qual ele é executado.

Silvia:

É que antigamente, até pelo tamanho da empresa, você chegava e ia falando com todo mundo. Você ia cumprimentando... Não que hoje a gente não se cumprimenta, mas é triste. Por quê? Porque viraram duas empresas diferentes. A gente sente falta de vocês, vocês sentem falta da gente. E antes a gente tinha, bem ou mal, liberdade de conversar, de falar... e hoje não tem mais.

Clotilde:

Não tem mais e às vezes você liga lá e você vê que tem alguém querendo te matar! Outra coisa que teve outro dia e que eu estranhei foi a Neuza. Eu fiz uma brincadeira... nossa, eu

cai totalmente de gaiato. Eu imaginei que ela tivesse falando com o Elias sobre o crachá, e assim, criou, por causa da minha brincadeira, a Neuza se sentiu completamente ofendida e magoada. Eu fui pedir desculpas e tudo, mas deu um trabalhão.

Elias:

Nossa, fiquei meia hora com a Neuza chorando, esperneando...

As falas seguiram por algum tempo.

Coordenador:

Eu to aqui pensando. o que será que está por trás de tanto silêncio de uns, e tantas falas de outros? Quando o Elias disse no começo que vocês tinham reclamado muito, me pareceu que o grupo se sentiu meio cansado.

Elias:

Não sei se era cansaço. Eu fiquei quieto pra ver se os outros falavam.

Claudete:

Eu me senti cansada mesmo.

Clotilde:

Como se a gente estivesse cansados e tanto falar e não resolver nada. Né?

Aline (que estava calada):

Ahh. Com certeza é isso. Poe apostar, é isso mesmo. (todos riram)

Silvia:

É isso mesmo.

Clotilde:

Eu acho que tem que ter mais respeito e confiança. Que nem o lance do café que a Claudete falou. Tinha uma época que eu me sentia incomodada. Hoje não sinto mais. Pode olhar, não quero nem saber. O trabalho é estressante, meu chefe é estressante. Tudo é estressante, então, quando me dá cinco minutos eu vou lá ao café.

É claro que eu não posso ficar lá uma hora, mas eu vou lá. O Diretor A sabe, eu vou mesmo. Este lance do Miguel. A pessoa tem de aprender a colocar os limites. Eu também, tem dia que eu quero ir embora, tem dia que eu quero chorar... Vocês sabem o que eu agüento. Já pensou se tudo que eu levar eu sair dando em todo mundo aqui.

Claudete:

É eu também tem dia que estou com dor de cabeça, fico lá, tomo novecentos comprimidos, mas não saio descontando em todo mundo.

Clotilde:

Eu ontem, fui até a mesa do Diretor A e quando voltei pra minha mesa tinha um e-mail que minha mãe teve um infarto. Eu comecei a chorar. Eu fiquei pensando: não vou chorar, mas...

Elias:

Quem te mandou isso por e-mail?

Clotilde:

A minha irmã mandou um e-mail pra todo mundo. Aí eu fui pro banheiro e chorei, chorei. Aí passei uma aguinha nos olhos, porque eu não queria que ninguém percebesse. E eu começo a chorar eu não paro, e quem vier me perguntar, é pior. Bem aí o Diretor me chamou, aí eu não agüentei e comecei a chorar de novo. Foi aí que ele perguntou: Por que você tá chorando? Mas teve gente aqui que tava chorando e um monte de gente nem percebeu. Eu segurei a onda do meu jeito. Não descontei em ninguém.

O Diretor perguntou: Você quer ir embora? Eu falei: não, porque eu não posso fazer nada. Então... eu acho que tem problema que dá pra segurar a onda, e não precisa ficar descontando em todo mundo.

Ninguém é perfeito. Quando eu tô mal-humorada eu fico quieta. Eu acho horrível quando alguém tá com problema e desconta nas outras pessoas. Eu não gosto. Isso acontece comigo muito quando ligo na empresa B. Por quê? Sempre passo atrasada, tem coisa errada... mas o pessoal não entende que não sou eu. Mas eu vou fazer o que? Vou discutir com o Diretor? Aí ele vai gritar, vai bater na mesa... Eu nem escuto. As pessoas gritam, me xingam... Às vezes eu xingo também, mas eu fico na minha. Se alguém tem que morrer, não vai ser eu não (riu).

Não sei bem como interpretar esta fala, e não procurei me ater a conteúdos mais individualizados, próprios a um ambiente terapêutico, mas a relação entre a última frase e a situação da mãe me pareceu no mínimo curiosa.

Fiquei intrigado com esta fala. Achei por bem não intervir e deixar que a informação ressoasse no grupo como possível. Clotilde contou que sua mãe teve um infarto como uma informação secundária em sua fala. Pareceu-me claramente que ela queria contar e compartilhar, mas não conseguiu fazer isto diretamente. Percebi que ela não havia sequer contado isto pra alguém na empresa, com exceção do diretor.

Magali:

Em resumo, eu acho que tem que ter uma pausa. Se ninguém fizer uma coisa sobre isso eu acho que vai virar uma guerra. (todos se agitaram e fizeram comentários)

Silvia:

Não sei se vai virar uma guerra, mas toda esta estratégia que a empresa montou pra ter um lucro maior vai por água abaixo.

Magali:

Isso tudo gera o que? O funcionário insatisfeito. Porque eu tô insatisfeita.

Clotilde:

O que eu mais senti que comprova tudo isso é o dia do bolo. O pessoal não vem.

O grupo trouxe falas de reclamação e desabafo durante toda a sessão. Entre as queixas parecem transparecer o sentimento de que há uma demanda para que se desumanizem como funcionários. A pressão sentida por eles parece vir suprimindo espaços importantes de alívio e manifestação. Espaços de troca fundamentais para a saúde psíquica de cada um no ambiente de trabalho. Clotilde traz uma informação fortíssima, referente à sua mãe. O grupo pareceu impressionado, mas não deixou que o assunto fosse tema da conversa. O enfarto da mãe dela tornou-se uma informação para ilustrar como a dinâmica tem de ser e Clotilde também não voltou no tema, embora ela estivesse claramente precisando compartilhar o fato. O grupo prestou-se como espaço seguro onde ela sentiu-se pronta a contar para todos, mas o tema não seguiu nas falas.

Coordenador:

Como falei pra vocês, nesse trabalho eu fico escutando e tentando pensar o que tá acontecendo de importante. No começo eu disse que senti o grupo meio cansado. Agora sou eu que estou me sentindo cansado. (todos riram)

Elias:

Acho que a gente não tá indo pra lugar nenhum com o que a gente tá falando. Depois a gente vai chegar aqui na semana que vem e dar oi e pronto.

Magali:

Acho que no final depende da gente. A gente tem que fazer alguma coisa, mas a gente reclama e discute, mas estas coisas não vão parar. Eu acho que não vão parar.

Elias:

Depende um pouquinho de cada um, né? Por que o serviço está em ordem, mas se a gente ficar assim, vamos ficar duas horas falando de como era aqui e como era lá. Eu acho que lá, hoje, eu tenho minhas pessoas de confiança, mas elas também estão todas estressadas. Acho que lá a pressão é tão grande que eu não vou ter vergonha nenhuma de chegar aqui e dizer: Tô fora. As pessoas não vão conseguir mudar se não estive todo mundo fazendo isso. Todo mundo preocupado em se conscientizar e mudar. Não adianta só eu, ou só a gente. Não é todo mundo que é assim, também tem gente que ajuda que é excelente! (citou alguns nomes)

Coordenador:

Quer dizer que agora aparece que também tem coisas boas aí no meio.

Elias:

É tem gente que a gente não tem problema nenhum, apesar e tudo.

Coordenador:

Tô me perguntando: Com tudo isso, como cada um aqui tá se sentindo?

Silvia:

Eu to me sentindo esgotada. No todo, com o dia-a-dia em geral. No trabalho, em casa... é uma coisa muito...é aprender a lidar com o dia-a-dia. Eu tenho que aprender a lidar com o desânimo, com as operações, porque elas acontecem todo dia.

Coordenador:

Tem que aprender e tal... mas agora você tá se sentindo esgotada?

Silvia: É

Elias começou a explicar como tenta lidar com os problemas e com o cansaço. Insisti em perguntar como ele se sentia. Terminou por dizer que estava se sentindo mal. Seguiram por longo tempo contando casos diversos envolvendo a relação com a diretoria e com os demais funcionários. O fato de Elias ter uma posição de gerência e fazer a interface com a diretoria começou a ganhar espaço na conversa. A informação trazida por Clotilde pareceu empurrar o grupo para uma dinâmica regredida novamente. Começaram a reclamar, mas parece que a intervenção do coordenado rapidamente fez com que tomassem consciência e buscassem uma postura mais construtiva.

Elias:

Deixa eu falar uma coisa sobre isto. Se tem um funcionário que traz muitas reclamações, eles já falam: Troca esse cara. Se, ao contrário, algum funcionário é bom e eu elogio muito, já dizem que é protegido. Eles estão procurando pelo em ovo pra apontar isso ou aquilo. Outro dia o Miguel fez algo errado e vieram dizer: Seu protegido fez isso e aquilo.

Magali:

Mas o Miguel eu mesmo acho... é uma sensação.

Elias:

Por quê? Outro dia foi embora chorando porque levou uma bronca. Ficou das oito e meia até as onze horas da noite no cliente.

Magali:

Mas eu to te falando. Até o pessoal da Empresa B fala.

Elias:

Por quê? Da onde saiu isso?

Magali:

Não sei. Só to te dizendo.

Coordenador:

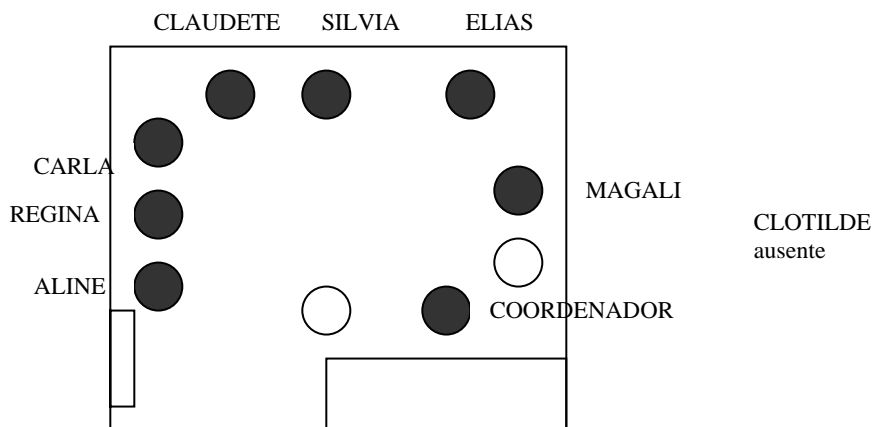
Pessoal, vou tomar a liberdade de cortar essa conversa pra que a gente respeite nosso acordo sobre o tempo do encontro.

Elias:

Eu queria propor que nós fizéssemos uma oração pra mãe da Clotilde que está na UTI.

Fizemos a oração e encerramos o encontro.

SESSÃO 4



Todos chegaram menos Magali e Elias que chegaram uns dois minutos atrasados. Clotilde perguntou se poderia entrar um pouco atrasada. Respondi que sim. Magali entrou e disse que estava cansada. Elias perguntou se todos estavam lá.

Elias: Estes dias, e hoje mesmo, estávamos pensando assim: Aonde vamos com estas reuniões? Será que agente vai ficar falando e não vai adiantar nada? Como vai funcionar isto?

Claudete: (Claudete iniciou falando muito baixo e muito enrolado. Aos poucos foi subindo o tom de voz e estruturando melhor as frases.) (...) o que eu fiquei pensando é por que tanta angústia entre a gente? Porque a gente fica falando e pensei porque eu me senti tão angustiada? Pra mim veio algo assim... de não me sentir valorizada. Não na questão material, mas de elogio, de motivação mesmo. Por que... a gente leu, aprendeu bastante que

motivação é interna, né? Que cada um tem que ter a sua motivação pra evoluir, aprender, crescer como profissional ou qualquer outra coisa na vida. Mas..., o que acontece? Eu acho que o profissional não tem que ter só a motivação interna. A gente tem que ter alguma coisa pra te impulsionar, além da tua motivação interna. Então, o que acontece aqui é que eu me sinto perdida. Eu não sei se o que eu tô fazendo aqui tá dando resultado positivo pra empresa. Eu sempre senti isso. Por mais que eles façam algumas mudanças eu sempre fico pensando se o que eu tô fazendo tá bom... se é suficiente? Eu sinto falta de alguém me chamar e dizer: olha, eu tô gostando do jeito que você fez isto... Dar um toque. Não tô dizendo que seria o correto, mas é o que eu gostaria. Ou me chamar e dizer: o seu trabalho não tá correto, eu acho que você pode melhorar... Eu acho que mesmo assim a gente se sente valorizado, porque é alguém olhando o seu trabalho. Eu não vejo isso assim aqui, eu vejo, claro, só reclamação...

Seguiram o início da sessão com falas similares. Manifestaram insatisfação por não receberem feedbacks. Disseram-se desmotivados.

Ficou bastante marcado um movimento de reclamação quanto à atitude dos outros. O problema foi depositado na atitude daqueles fora do grupo, mas havia também um movimento de autopercepção. De qualquer forma, voltamos à externalização do problema.

Elias: Quando alguém resolve alguma coisa rápido, ao invés de pegar esta pessoa e expor o jeito dela pros demais, não. O produtor não divulga isso pro demais, a diretoria não divulga isso...

Claudete: O produtor tem alguma sugestão?

Elias: Não adianta perguntar, porque eles não falam. Só apontam erros!

Regina: Eu acho que quando eles vêem alguma coisa diferente, ou mesmo alguma coisa fora das regras da companhia eles deviam passar pra todo mundo. Porque é uma motivação. Porque aí tão elogiando, tão elogiando teu trabalho.

Elias: Agora, por exemplo, a gente tá transmitindo um volume enorme, mas ninguém pega o telefone pra elogiar, falar que tá indo legal. Se vêem uma coisinha errada eles reclamam, mas ninguém vê se a gente tá resolvendo um problema.

No início de meus estudos sobre os grupos lembro-me de ter pensado na imagem de uma montanha-russa. O grupo apresenta movimentos surpreendentes que mudam de direção rapidamente, de forma que devemos observar com atenção, pois a direção do movimento grupal pode mudar rapidamente. Vemos aqui que logo após as falas aparentemente regredidas de externalização do problema o grupo entra em um movimento de auto-crítica e crescimento, como vemos nas falas seguintes. Por algum tempo o movimento ainda se alternou, como num pulsar entre falas mais regredidas e o movimento de crescimento e autocrítica. Embora nosso processo de observação e análise seja fundamentado na ideia de uma mentalidade grupal única, o movimento do grupo se dá muitas vezes a partir de falar ambivalentes que surgem de diferentes participantes. Neste momento vimos que Elias apresentou as questões de uma forma agressiva, enquanto Regina fazia observações construtivas mais calmas.

Claudete: Assim, já que pode falar tudo então eu vou falar. Hoje eu cuido de inadimplentes, e tá sedo simples de resolver. Tá sendo uma questão de ir em cima e de bater de frente. Por

que antes inadimplentes era o quê? O resto. Nunca teve uma pessoa pra fazer isto, era quando sobrava um tempinho. A pessoa fazia trezentos mil serviços e por último falavam: pega uma inadimplenzinha aí.

Magali: Claro. É isso, se a pessoa fizer só aquilo, aí ela tem condições de fazer bem feito. Fez, tá ali, acompanhou...

Regina: Acho que a solução é por aí. Cada um tem que mudar um pouco. Porque por mais que a gente fale tem essa rivalidade entre as duas empresas. Então eu acho que a gente tem que mudar um pouco em cada pessoa. Eu mesmo tenho que mudar um pouco.

Seguiram contando alguns casos e por fim criticaram a atitude de um colega.

Regina: Mas pra gente tentar resolver as coisas, a gente tem que primeiro... tentar. Então, eu não sei o que tá passando essa pessoa. Eu sei que ela era assim e mudou muito, então, uma coisa que eu posso fazer é primeiro chegar nela e perguntar: você tá bem? Eu vi que você tá meio assim... E tentar conversar. Outra coisa que eu acho que deveria fazer, que eu acho que seria uma boa solução pro que tá pegando mais hoje que é essa rivalidade é que a gente se juntava mais. A gente saía pra almoçar. Hoje ninguém se reúne mais.

Magali: Que saber? Uma das últimas vezes que a gente se reuniu, a gente saiu pra almoçar naquele dia... todo mundo parado, todo mundo quieto. Não tem mais aquele... interagir.

Regina: O nosso grupo aqui tem que tomar a atitude. (riu)

Claudete: Não vai mudar de uma hora pra outra, mas conforme for tendo o contato...vai melhorando.

(...)Eu acho isso muito importante. A gente não conversa. A gente , no dia-a-dia, não tem tempo mais de se falar.

Começaram a conversar trocando percepções e sentimentos. A troca levou a idéias para melhorar o grupo como um todo, mas também gerou percepções individuais sobre como cada um influenciava o movimento geral. Neste momento o grupo pareceu bastante aberto para aceitar com serenidade as ações de cada um, ainda que fossem ações que contribuíram para gerar a dinâmica que estavam criticando. Dentro do grupo não houve conflito, ou mesmo um movimento acusatório ou agressivo.

Kães, como vimos, na estruturação dos organizadores grupais, apresenta o mito dos Argonautas, com a idéia de um grupo formado por iguais que juntos, como uma fratria heróica, enfrentarão e resolverão as dificuldades da tarefa. Vemos que neste momento o grupo começa um movimento de auto-gestão para resolver os problemas que estão apontando.

Magali: A gente passou uma mensagem convidando todo mundo pra uma festa, pra um evento, de aniversário... ninguém foi.

Claudete: Eu nunca vou (riu).

Magali: Ninguém nem respondeu dizendo, obrigado, mas não vou.

Claudete: (riu) Eu fiz isso. Vou começar a responder.

Regina: A gente tem que convidar, ir e depois dizer que foi divertido. Quem quiser vir vem.

Claudete: Sabe o que eu acho?...

Magali: Você vestiu a carapuça já, né?

Claudete: (rindo) Tá aqui! Vestidinha!

Todos riram.

Silvia: Na pizza não vêm mais, no bolo não vêm mais. Parece que a empresa B não é mais parte da empresa A.

Magali: (..) Eu gostaria até de dizer, até pra diretoria, a pizza tá insuportável! Na pizza, você não tem mais liberdade nenhuma. A diretoria se afasta dos funcionários... Fica ali o grupo de quem bebe mais, ali o grupo de quem dança... É pra nós ou é pro povo de fora?

A sessão seguiu em uma conversa sobre meios para gerar interação e eventos para melhorar o clima na empresa. Surgiram muitas idéias e possibilidades buscando gerar um sentimento mais leve que me pareceu evidenciar uma sensação de que se sentem presos hoje na empresa. Sentem-se vigiados e pressionados.

Silvia: Acho que a gente tem que interagir. Tem de interagir ir criando um vínculo, com mais aproximação, até pras pessoas, a gente com eles e eles com a gente, terem mais liberdade de falar. (...)

Mas será que a gente não pode também dar nossa opinião? Chegar à reunião e falar? A gente tem que falar.

Elias: Acho que às vezes falta atitude. A gente tem mesmo de ir e falar. Às vezes um sozinho não quer falar, mas se a gente começar a falar entre nós...

Coordenador: Agora parece que vocês estão se perguntando: será que a gente pode fazer alguma coisa?

Magali: Vontade a gente tem.

Silvia: Eu particularmente acho que hoje a gente tinha que sair daqui e por esta idéia em prática. Não deixar ela ficar aqui na sala. Já sair e formatar.

Em algum momento citaram o nome de uma pessoa. Durante muito tempo se concentraram e criticar esta pessoa e apontar atitudes inadequadas tomadas por ela. Após algum tempo o próprio grupo pareceu sair deste movimento, novamente em um movimento de pulsão entre posições mais regredidas e atuações de crescimento.

Regina: Acho que a gente pegou a P. como um exemplo, mas todo mundo tá errado.

Magali: E a gente? O que a gente tem que mudar?

Claudete: A gente faz uma auto-avaliação, ou pelo menos deveria fazer, e a gente sabe o que tem de melhorar. Mas de qualquer forma eu gostaria muito que, se algum dia eu fizer alguma coisa que magoasse alguém a pessoa me falasse. Não ficasse esperando a próxima reunião (riu, brincou) pra dizer: Ah, hoje eu vou falar dela! (todos riram)

A sessão continuou neste movimento, Por fim o grupo pareceu manifestar algum incômodo com o silêncio de Carla e Aline. O grupo parecia muito unido, confiando no espaço do grupo para se abrir, expor fraquezas individuais que, no grupo, pareciam protegidas. A presença silenciosa de Carla e Aline por vezes me pareceu despertar um incômodo. Elas pertencem ao grupo ou não? São confiáveis? Estão conosco? O grupo, em muitos

momentos, me pareceu sentir necessidade de testar este vínculo. Checar se pertenciam ao grupo ou se representavam uma fratura na coesão grupal.

Magali: Oh! A gente não ia saber o que a Carla e a Aline estão pensando de tudo?

Carla: (começou com voz chorosa) Ah, eu não to falando porque o meu problema hoje, não é igual ao de vocês que é se relacionar. Ontem na reunião lá eu falei, hoje a P., eu não tenho nada com ela.

Claudete: Não, mas ela foi um exemplo.

Magali: Fora ela, que outro problema você vê? Que coisas você pensa que podem melhorar?

Carla: É que vocês tão discutindo agora é relacionamento. Hoje pra mim não é um problema.

Elias: Você não imagina quanta gente fala pra mim que você é chata, que você é metida...e eu digo, gente, não é. Vocês tão ficando loucos.

Carla: Porque eu não converso com o pessoal daqui. Eu não tenho...

Magali: Por que você não conversa?

Carla: Eu não tenho...eu não fico na pizza, eu não converso com eles. Eu converso com o pessoal da concessionária, e é por telefone. Eu ...trabalho com o pessoal daqui. Pra mim eu não tenho problema de relacionamento. Por mais que o pessoal daqui ache que eu sou chata, que eu não sei o que...eu não sei, eu não tenho problema de relacionamento.

Magali: Eu acho que você deveria conversar com as pessoas.

Carla: Por que? Isso incomoda você?

Silvia: Eu acho que no nosso trabalho isso ajudaria bastante.

Carla: Porque vocês convivem. Concorda?

Silvia: Eu não convivo com você, mas eu gostaria de te conhecer e me dar melhor com você. Porque realmente a gente trabalha na mesma empresa, mas é só oi e tchau, Eu que trabalho na mesma empresa que você, eu gostaria que fosse diferente. Eu acho que melhoraria o meu trabalho. Porque eu trabalharia mais descontraía, sentindo que as pessoas gostam de mim e e eu gosto delas. Sentido que se eu precisar, em qualquer momento eu posso contar. Agora, se eu nem convivo...eu não vou ter nem coragem de chegar em você.

Carla: Não é só porque você precisa de uma pessoa pra trabalhar ou não trabalhar. Onde eu trabalho agora eu não preciso de ninguém, Eu não preciso de ninguém pra fazer o meu trabalho.

Claudete: De repente numa troca de idéias, o problema que você tá tendo na concessionária, alguém poderia já te dar uma idéia. Por exemplo. Tinha uma mulher que trabalhava aqui em uma área específica e ela não tinha nada que ver com ninguém, mas todo mundo se incomodava, porque ela chegava, não dava nem oi, subia e ia pra sala dela. O que mudava no meu serviço ela vir dar bom dia...?

Elias: ...no meu mudava. Sabe por que? Porque um dia eu fui embora e tranquei ela aí. É. Ela não falava. Eu esqueci dela.

Claudete: Então. Mas depois eu fui trabalhar lá em cima, e ai eu tive a oportunidade de conversar com ela, e ela não era nada disso que todo mundo falava. Só que ela vendeu esta imagem dela.

Eu acho (falando para Carla) que hoje parece que você não precisa falar com as pessoas, mas você não sabe como poderia fazer bem pro teu trabalho. Eu acho que você poderia, pelo menos, tentar.

Carla: Mas que nem a P. que vocês falaram tanto. Ela fala com todo mundo, mas ela não tem respeito pelos colegas de trabalho. Ela só tem respeito pelo diretor...

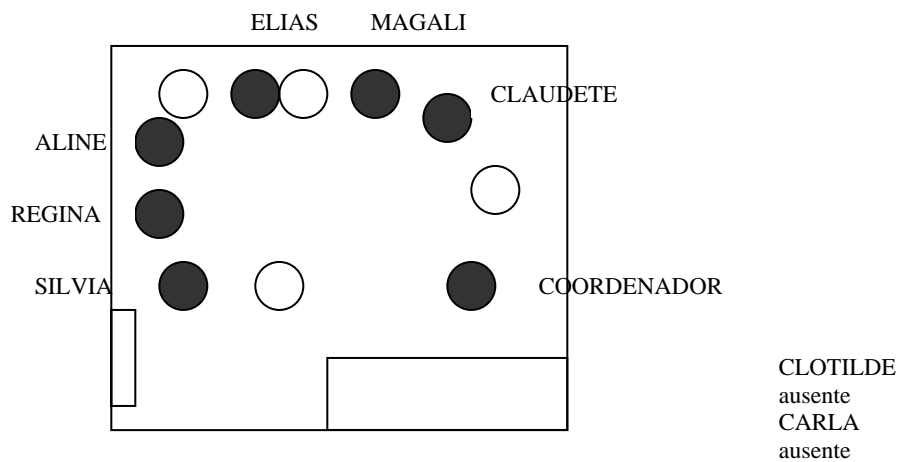
Elias: Milagre! Elas tá falando mal de alguém!

Carla riu.

Encerrei a sessão.

Definir que Carla é parte o grupo foi importante para que pudessem continuar no movimento de crescimento e ampliação da consciência sobre seus processos. De alguma forma, expor Carla ao grupo e falar dela dissipou fantasias sobre o que ela estava pensando, enfim, sobre sua presença silenciosa. Com este movimento acho que Carla foi integrada definitivamente ao grupo, uma vez que durante todas as seções percebi que o seu silêncio era incômodo, inclusive para mim.

SESSÃO 5



Foram chegando agitados. Sentaram e ficaram se olhando. Começaram a conversar sobre quem iria falar. O grupo parecia bastante à vontade com o espaço do grupo e com a dinâmica da reunião. Percebi que Carla não apareceu.

Aline iniciou falando:

Bom, é que eu achei... é a minha opinião, ...que o que a gente discutiu aqui no último encontro, pouco me interessou. Por que? Porque o que eu entendi, que o Marcio pediu, é que a gente tentasse achar uma solução para os problemas da empresa. Tudo bem, tem problemas de relacionamento? Tem. Mas eu acho, não é errado a palavra, porque eu não sei se é errado, mas a gente acabou focando em uma pessoa só. E eu acho, eu e algumas pessoas, como a Magali, achamos que essa pessoa não vai mudar se a gente for lá e falar com ela. Essa pessoa só vai mudar se for um diretor, ou um gerente, tipo o Elias, falar com

ela. Ai sim eu acho que ela aceitaria uma opinião. A gente discutiu e continuou focando em uma pessoa e a partir desse ponto pra mim não teve sentido. Eu acho que a gente deveria tentar ver os problemas a partir de nós. O que a gente pode mudar! Não o vizinho. Tudo bem que a gente pode ajudar o vizinho, mas o importante seria a gente saber o que a gente pode mudar.

É fato que em muitas passagens o grupo escolheu alguém de fora de passou muito tempo criticando esta pessoa. Isto ocorreu em diferentes seções e com pessoas diferentes.

Silvia fez sinal de positivo com a mão para Aline. Aline sorriu e pareceu aliviada e ter falado. Aline vinha se manifestando pouco nos encontros e me pareceu que havia conversado com Silvia fora da sessão e se encorajado a falar.

Elias:

Semana passada a gente falou da Camila, e foi legal.

Magali:

Eu concordo com o que a Aline ta falando. Acho que a gente tem de falar um pouco de nós mesmos.

Regina:

Mas a gente falou que todo mundo tem seus defeitos. Que todo mundo tem que melhorar... só que a gente acabou entrando no exemplo de uma pessoa e foi muito longe o assunto. Mas o que você tá falando é o que a gente tava falando. A gente deixou bem claro que cada um tem que tentar mudar um pouco.

Aline:

Vou dar um exemplo. A Carla. A gente ficou meio assim, mas quando a gente falou da Carla e ela ficou surpresa. Ela ficou atordoada de ver que tem gente que acha ela chata...e ela falou: vou tentar melhorar. Ela até comentou comigo que foi a partir deste ponto que ela começou a absorver mais da reunião também. Porque ela queria saber dela e ela ficou meio surpresa e chateada de saber que tinha gente que achava ela chata, só que no fundo ela gostou. Ela gostou de saber que tinha gente que achava ela isso ou aquilo sendo que ela não era. ...(riu) Por que embora a gente fique quieta aqui (ela e Carla) depois a gente conversa (riu).

Regina:

Então, eu acho que aí tem uma coisa. Por exemplo, a Carla, se a gente perguntasse pra ela: o que você acha que pode melhorar? Acho que ela não saberia. Ela não tinha idéia de que tinha gente que achava ela antipática.

Elias:

Enquanto ela não tivesse essa oportunidade de interação com outros ela não ia sentir isso.

Regina:

Então, essa visão "eu pra melhorar a clima aqui na empresa preciso..." Ela não saberia porque ela não sentia isso. Ela nem sabia! Então, assim, é difícil a gente falar da gente mesmo. É mais fácil a gente falar de um terceiro. Coisa de trabalho a gente resolve ou não resolve. Mas coisa de relacionamento é difícil. Eu não sei quem não gosta de mim.

Magali:

Esse negócio de gostar ou não é muito relativo. Mas acho que você tem que saber conviver com as pessoas. Uma ou outra pessoa que não gosta de você é normal.

Regina:

Eu to falando desse negócio de gostar porque a gente tá muito nesse ponto. Porque eu acho que pra melhorar...a gente não falou do sistema, a gente não falou de nada disso. A dificuldade que a gente em hoje aqui não é o sistema!

Elias:

São as pessoas...

Coordenador:

Engraçado que na semana passada ficamos falando de uma pessoa, e no final resolvemos que tínhamos de falar de nós mesmos. Hoje, a mesma coisa... mas agora estamos falando de e-mail. De alguma forma pode ser que a gente tá falando sobre como é se adaptar a uma mudança. Mas tá me lembrando a imagem de um espelho. A gente se vê no espelho, mas na hora de mudar, não adianta mudar a imagem do espelho. Te que mudar a gente mesmo.

Elias:

Eu acho que foi legal a gente ir cobrar a Aline pra ela dar a opinião dela na reunião. Se não hoje a gente podia chegar aqui e escolher outra pessoa pra ficar falando dela. Então foi legal a gente ter trocado essa idéia fora daqui.

Aline:

Bom, eu acho, a Magali mesmo diz, eu acho que eu sou um pouquinho grossa. Um pouquinho moderada. Principalmente quando eu to nervosa. Às vezes o pessoal vem falar: ficou nervosa, respira, fala Omh... Ah ! Esse negócio de Omh comigo...!

Magali:

Arregassou o nariz, já era (todos riram)

Aline:

É, ali na hora eu solto mesmo. Solto coisas que podem magoar uma pessoa. Eu acho que esse é um dos pontos que eu preciso melhorar muito. Acho que a minha timidez me dificulta muito mudar isso, mas eu tento. Eu tento. Agora, eu não sei o que as pessoas pensam de mim. Ninguém nunca me falou nada, só a Magali. Eu me espelho muito nela, porque ela, quando tem alguma coisa, ela fala. Se eu vou achar ruim ou não... não importa. O que importa é que ela me avisou, ela me deu o alerta.

Seguiram falando sobre a Aline. Pontos em que ela deveria prestar atenção no tangente à sua forma de relacionar-se ou de agir. Aline pareceu feliz com a oportunidade de ser o foco da conversa e de escutar todas as opiniões. O grupo parecia empenhado seriamente em ajudá-la a perceber diferentes pontos.

O espaço do grupo como oportunidade de desenvolvimento individual parece ter sido a linha central abraçada pelo grupo neste encontro. De qualquer forma, o grupo como um todo parecia estar produzindo. Produzindo reflexão e crescimento, pessoal e organizacional.

Magali:

A Claudete ta quieta hoje.

Claudete:

(riu) Porque eu falo demais, né? Eu vou me segurar, até quando pedirem minha opinião vou ficar quieta. Porque eu falo demais, né? Observem (todos riram). Então, por que às vezes eu não tenho crítica? Porque eu não observo. Eu to aqui quieta por que eu to me colocando no lugar da Aline, por que eu escutei o que ela falou na semana passada. Eu to aqui observando, e quando você observa você percebe demais! Isso é a primeira coisa que eu

preciso começar a fazer, urgente! Parar de falar e observar. E eu sou muito ansiosa, indecisa. Falta muita determinação. Quanto à Aline, ela nunca foi grossa comigo, então eu não sei se ela é grossa com as pessoas às vezes. Mas eu posso dar uma sugestão pra ela. Eu acho que ela deveria voltar a estudar. Eu sei que é difícil, eu já passei muita coisa, que eu precisava voltar a estudar não tinha grana. Não tinha nem como pensar e pagar uma faculdade. Mas eu acho que quando a gente quer a gente sabe que a gente dá um jeito. E eu acho que isso ia mudar a sua vida. Você ia sentir mais confiança pra mostrar estas coisas que você percebe. Você observou uma coisa aqui que ninguém tinha observado.

Elias:

E observar é uma qualidade que nem todo mundo tem.

Magali:

Eu acho que eu tenho que mudar... ao contrário. Eu sempre sou de observar, ver e já querer falar. Eu preciso acalmar um pouco essa minha... Como se diz? Essa minha vontade de querer resolver (gesticulou como se tirasse algo de si e jogasse pra fora). Resolver do meu jeito, e não que eu ache que o meu jeito é o certo. Aí eu acho que eu tenho que mudar. Eu tenho um grande problema em me concentrar. Se você me der um texto e eu tiver de me concentrar pra ler aquele texto...

Elias:

Por isso você lê em voz alta?

Magali:

É. Por que? Porque na verdade eu to o tempo todo querendo falar mais do que ouvir. Isso é uma coisa que eu tenho que me trabalhar. Inclusive agora que eu fico em uma sala sozinha, acho chato, mas pelo menos nisso tá sendo bom. Eu tô tendo que me concentrar mais. Eu falo demais e escuto de menos. E eu gostaria de mudar muito. Eu to trabalhando isso e eu

peço a ajuda de todos vocês. Então, acho que a gente tem tanto que falar como que ouvir, porque você falando você aprende muito. Aprende demais, aprende mesmo.

Claudete:

Eu concordo. Eu já conversei muito com a Magali sobre isto. Às vezes acontece de a gente discutir, mas as duas estavam falando a mesma coisa. Como nenhuma das duas para pra escutar a gente fica discutindo sem escutar a outra.

Elias:

Esse negócio de pedir ajuda. Eu mesmo fico falando pra pedir ajuda, mas eu tenho muita dificuldade em pedir ajuda. É diferente de eu chegar e convidar alguém pra vir tomar um chopp comigo. Eu chegar e pedir ajuda...muito difícil. Tanto profissional como pessoal..profissional ainda é um pouco mais fácil, agora, pessoal... Eu preciso treinar para com esse bloqueio. Outra coisa também é que tem coisas que eu não faço. Eu não faço... No ambiente profissional, tem coisas que eu não faço. Às vezes a gente sai assim, pra tomar cerveja... mas tem coisas que ninguém me conhece. O Elias que meus amigos conhecem, que a minha família conhece, é completamente diferente. Tem coisas que eu acho que não cabem no escritório. Muitas vezes eu vejo a pessoa fazendo algo que eu acho que não cabe e eu quero falar. Às vezes eu falo, e aí o Elias já é repressor é intrometido, já é isso ou aquilo. Então eu preciso aprender a falar isso de alguma maneira que as pessoas me entendam. Se a pessoa me responde mal eu me pergunto: será que eu não soube falar ou a pessoa foi ignorante mesmo?

Falaram sobre Elias durante algum tempo, por fim ele desabafava sobre trabalhar demais em detrimento de sua vida familiar e social.

Elias:

Não, pera aí! Eu vou falar, eu vou falar. É assim: Tem coisa que a diretoria não confiava que eu passasse pra ninguém. Isso é secreto, isso ninguém pode ver! (todos riram) Agora que eu consegui convencer ele, e é o único jeito de eu emendar feriado..., tirar férias... E agora eu convenci eles... Como? Não sei, mas eu convenci e agora eu to passando. E eu já acertei com ele. No máximo em dois meses eu to tirando férias. Uma vez só eu sai no Carnaval e ainda pagaram tudo pra mim em um hotel aí. Foi tão bom que eu pedi pra emendar quinta e sexta. Não deixaram: Eu voltei com um bloqueio tão grande que tudo aquilo que eu descansei eu voltei pior. Tudo que me deram, pagaram tudo, não gastei nada, voltei puto da vida. Apagou da minha mente. O bloqueio que eu voltei por causa de dois dias! Isso que eu tava com o notebook, trabalhando no celular... Hoje mesmo o diretor falou: Só não vai tirar férias em dezembro. Já mudou.

(permaneceu em silêncio um tempo. Todos ficaram em silêncio olhando para ele.)

...E a Magali também falou um negócio legal. O negócio da minha família. Tirando meu pai e minha mãe... Meu casamento já era. O segundo. Por que? Por mais que eu possa falar dela... Isso ou aquilo... E eu? Que tempo eu dediquei pra tentar mudar isso? Nenhum. Eu tava o tempo todo na empresa... Quando tinha um tempinho, eu ia ficar com meu filho. ...Acabou, e acabou assim... Gente, isso não pode sair daqui, tá? Eu não vejo mais solução pro meu casamento. Então, se eu vou começar, vou começar do zero. Vou voltar a estudar... Eu fiz muita coisa errada, desde... sei lá, quando comecei a pensar em namorar alguém, até agora. Você vê, é meu segundo casamento que tá acabando. Hoje a minha primeira esposa é a minha melhor amiga. Por que? Porque ela perdeu tempo comigo. Ela conseguiu gastar tempo e falar comigo. Mas nessa pauleira? Quanto tempo aqui na empresa a gente

trabalhou de sábado? Se meu casamento desmoronou e hoje não tem mais retorno... meu, eu deixei, Eu fiz muita coisa errada pra isso.

O grupo continuou dando opiniões para Elias. Ele seguiu cabisbaixo e tirou a gravata. Estava respirando fundo e parecia aliviado e introspectivo. O grupo parecia muito acolhedor. Após algum tempo em que deram diferentes opiniões e sugestões Elias interrompeu novamente.

Elias:

Deixa eu acabar vai. Agora que já comecei. A pessoa com quem eu passo mais tempo hoje é com o meu filho. Ele mora com a minha mãe. Ela faz tudo pra ele, mesmo coisa que nem fazia pra mim, mas,...é vó, né gente. É diferente. Eu passo com ele todas sextas de noite e sábados. Um dia ele me falou: Pai,, faz três meses que toda sexta e todo sábado você tá comigo! E teus amigos? Pô pai, você tem um monte de amigos e eles te adoram! Eles me vêm na rua e ficam me perguntando: Cadê sei pai, cadê sei pai? Pai não precisa ficar o dia todo aqui no jogo. Desse dia em diante eu não fiquei mais o dia todo. Eu saía daqui sexta de noite, pegava ele, ia no treino, saía de lá e ia comer uma pizza com ele. Sábado ia com ele pro jogo e ficava lá o dia todo.

Silvia:

Até que teu casamento durou bastante.

Magali:

O Marcio quer falar.

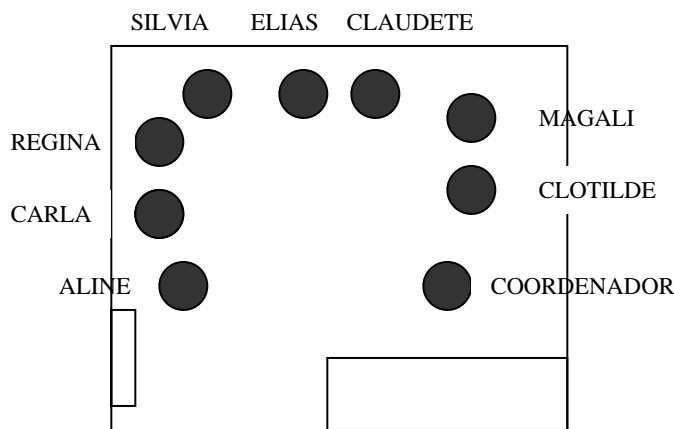
Elias:

A Aline falou outro dia: Não sei como o Marcio aguenta. Ele quer falar e vocês não deixam.

Encerrei o encontro. O espaço do grupo tornou-se bastante acolhedor. Elias encontrou espaço para se abrir e expor dificuldades pessoais. Notemos que durante este processo busquei atentar para o estado emocional de Elias. Como, apesar de bastante mobilizado, ele pareceu controlado quanto ao que estava contando, permiti que ele se manifestasse livremente, sem, no entanto, buscar que nos aprofundássemos na questão, uma vez que o intuito deste grupo não é terapêutico. E isto deve permear sua condução sempre.

Elias traz uma questão recorrente nas organizações. A profunda ligação entre as imagens familiares e o ambiente de trabalho gera relações atávicas com o trabalho. Elias sacrificou dois casamentos para atender às demandas de seu diretor. A ideia da empresa como entidade provedora reforça a sensação de que ele deve cuidar de seu vínculo com ela. A posição familiar de filho, que deve respeitar e ser nutrido parece mais forte, uma vez que é mais primitiva, do que a posição de provedor ou companheiro na construção da própria família. Neste caso a relação com o trabalho atua de forma perversa. Espaços para que isto seja trazido à consciência parecem importantes para lidar com estes casos, como vimos agora com Elias.

SESSÃO 6



Esta foi a última sessão. Cheguei atrasado. Um acidente de trânsito provocou o atraso. Fiquei bastante preocupado com o atraso, principalmente na última sessão, onde conteúdos fantasmáticos de abandono são comumente observados. Precisamente no horário marcado para início da sessão meu telefone tocou. Era Elias, perguntando se eu iria à sessão. Disse que estava a caminho e pedi que me esperassem na sala. Cheguei em seguida aflito e correndo. Iniciamos a sessão. O computador deu algum problema e pareceu que não iria funcionar. Percebi que eu estava ficando aflito, abandonei o computador e passei a anotar. Logo o computador voltou a funcionar.

Lembrei a todos que era nossa última sessão e disse que a tarefa seria fazer uma avaliação dos nossos encontros. Percebi que Carla estava presente, mais sorridente e solta do que antes.

Clotilde iniciou dizendo que gostou muito e que havia aproveitado bastante a participação. Ressaltou que estava até mais gostoso trabalhar.

Seguiram dando seus depoimentos.

Claudete:

O que eu sinto é que este grupo, nestas reuniões, acabou gerando uma intimidade. Acho que agora, que houve uma aproximação, gerou esta intimidade, se eu tiver algum problema, mesmo pessoal, vou me sentir mais à vontade pra conversar com as pessoas que estão aqui. Pra mim gerou um vínculo, e um vínculo de confiança. Isto ficou bem claro pra mim. E...dos medos eu também falei...o mais forte pra mim foi isso.

Magali:

Pra mim foi muito legal estar aqui, poder falar. Eu não fiquei com nada que eu tinha vontade de falar e que eu não falei. Falei o que eu tava com vontade de falar, falei o que tava me angustiando. Falei tudo o que tava me incomodando e acho que se todo mundo tivesse essa oportunidade de falar, de dialogar... Nem precisaria tanto, talvez uma meia hora por dia, acho que todo mundo iria começar a ver todo mundo de uma maneira diferente. Porque às vezes a gente chega de manhã e sai á noite, mas no fim do dia não conhece ninguém, e às vezes você conversa dez minutos com ma pessoa e conhece ela e se surpreende, e isso eu acho que foi muito bom, independente do que a gente falou aqui. Isto é muito bom, independente do que a gente faz ou do que a gente fala, o importante é a convivência...isso em todos os sentidos. E a confiança realmente vem daí. Do convívio, né? Pra mim, acho que seis seções foram até pouco, porque passou tão rápido. Acho que se tivessem mais algumas seria ainda melhor. Pra gente poder continuar a conversar e se conhecer e a ajudar outras pessoas.

Regina:

A gente até comentou, né? Que a gente queria juntar um grupo de pessoas pra bater um papo. Participaria quem quisesse, mas uma vez por semana a gente poderia chamar umas três pessoas. Pra conversar... não que a gente vai resolver nenhum problema mas...ouvir, né?

Claudete:

Outra coisa que aconteceu comigo aqui também, é que algumas coisas que eu falei aqui; coisas que eram vistas por mim como um problema e me geravam angústia - como o negócios das câmeras que eu me sentia vigiada - diminuíram. Porque eu fiquei pensando no que a gente falou, nas fantasias que a gente cria e eu acostumei a fazer um exercício. Quando uma coisa me angustia e me pergunto: O que tá por trás disso? Que fantasia eu criei e tá me angustiaando? Nesse exercício que a gente faz aquele problema se transforma!

Magali:

Esse negócio de se sentir vigiada é o tipo da coisa que pra mim não incomoda.

Claudete:

Então, à medida que eu desabafei e falei com vocês, cada um falou sua opinião, isso aí contribuiu pra que eu visse que isso era uma coisa da minha cabeça.

Embora as falas expressem sensações individuais vemos que aparentemente as reuniões com o grupo permitiram a resignificação do vínculo com muitos dos elementos presentes no dia-a-dia de trabalho e ampliou a percepção sobre o papel que as emoções têm nesta relação.

Regina:

Essa reunião, pra mim, o maior foco foi a comunicação que você pode ter com outras pessoas. Como lidar com as pessoas e como elas podem lidar com você?

Silvia disse ter gostado das reuniões e ter aproveitado bastante. Ressaltou que acha fundamental criar um bom ambiente no trabalho, uma vez que passa mais tempo na ambiente profissional do que em casa e disse que as reuniões ajudaram neste sentido. Elias, em seguida, disse que sentiu como principal ponto para si a percepção de que deve e pode pedir ajuda aos outros.

Magali:

Acho que apesar da gente ter colocado pra fora, as coisas continuam aí, e a gente vai ter de lidar com elas, apesar de que agora a gente já vê os problemas de uma outra forma.

Silvia:

Acho que a gente não vai mais fazer drama, né?

Claudete:

Acho que aqui mesmo ficou claro pra gente. No começo a gente reclamou, reclamou... depois começou a colocar soluções... Acho que até o exemplo que a Magali deu, sobre a festa de final de ano, mostrou. Se a gente tá com um problema, vai falar sobre ele com quem pode resolver. Não adianta ficar reclamando, reclamando.

Regina:

É claro que a gente falou de muita coisa, e muitas destas coisas ficaram no ar. Mas eu acho que a gente tem que tentar, a gente tem que fazer estas reuniões. Pensar uma coisa pra cada semana, um problema pra cada semana pra gente resolver juntos. Se não der certo com reuniões a gente pensa outra coisa, mas a gente já sabe onde tá incomodando a cada um.

Regina:

Mas aqui a gente tá falando, mas tem gente que não tá falando nada e não sei se concorda.

(olharam pra Carla)

Magali:

A Carla tá fazendo o papel do Marcio! (todos riram)

Eu acho que pra nós foi gratificante, mas eu ainda acho que pra Aline não foi.

Aline:

Não? Pra mim foi sim. O que me incomodou eu falei. As duas coisas que eu falei é o que tava mais me incomodando.

(...) Tudo foi bom! Um dia saindo daqui eu falei pra Claudete: Por mais que eu fique quieta eu me sinto como se tivesse num divã. Eu também fico aliviada. As coisas que eu gostaria de falar vocês também falaram. Pra mim foi muito proveitoso.

Carla:

A gente fica escutando e aproveita muito da reunião. Às vezes aproveita mais do que se só falar, falar, falar.

Aline:

É, então pra mim foi muito boa a reunião. Nossa! Quem disser que não foi...nossa! Vou colocar muita coisa nova em prática. Lidar com o medo, que eu falei que tinha muito medo... a timidez, o nervosismo. Eu vou demorar um pouquinho, mas e isso que vou começar a por em prática. Foi muito boa, e se tiver mais, por favor, pode me incluir.

Carla:

Eu também aproveitei muito a reunião. Eu e a Aline, acho que sem falar a gente aproveitou muito mais do que vocês. A gente ouviu tudo que vocês falaram.

Claudete:

Coitadas! (todos riram)

Carla:

Pra mim foi muito bom (a voz se acalmou). E não sou de falar. Só com quem eu conheço mais, mas foi bom, foi muito bom. To tentando mudar... Ser mais simpática (riu).

Coordenador:

Acho que agora a gente tá lidando com algo de que nós falamos muito. A dificuldade da convivência. É difícil aceitar que outras pessoas podem passar pelas coisas de uma maneira diferente do que nós passamos. Porque a Carla e a Aline não falaram nada, né? Será que não estavam gostando? Aí a gente precisa saber o que elas não estão gostando...? Será que eu to errado em ter gostado? Será que eu deveria ter ficado mais quieto? E não tem resposta, né?

Ficaram em silêncio por algum tempo.

Claudete:

Pensando assim. Eu tenho uma crítica. Eu, que sou uma pessoa muito pé no chão e gosto de tudo planejado. Foi estranho porque eu não sabia pra onde eu tava indo e onde eu ia chegar.

Elias: E nem de onde você veio. (riu)

Claudete:

E nem de onde eu vim. Pra mim, por exemplo: Qual é o meu objetivo? Participar assim foi horrível. Desde o começo eu quis participar porque eu sei que era uma oportunidade de...

Porque foi muito legal aonde a gente chegou, mas será que tinha algum objetivo pra ele?
Será que ele chegou aonde ele queria? (falando do coordenador)

Ficaram falando sobre isto por um longo tempo. Questionavam sobre o objetivo de toda a experiência e queriam saber se o coordenador havia atingido seu objetivo. O objetivo me parece mais uma representação de uma aprovação do coordenador a eles como grupo. O coordenador parece ter sido colocado novamente num papel central. Talvez as idéias de continuidade auto-gerida tenham despertado a consciência de que as reuniões estão acabando e o coordenador volta a ser uma figura de coesão e manutenção deste grupo. Talvez o final das reuniões seja sentida em algum nível como uma punição de um coordenador, uma figura paterna insatisfeita. As representações do grupo a partir das Imagos familiares pode nos ajudar a visualizar este movimento. A perspectiva de serem expulsos do ambiente seguro do grupo faz com que queiram saber se são queridos pela figura do coordenador.

Elias:

Teve até um dia que a gente saiu daqui e a Aline falou: Gente, vocês ficaram falando coisas e não era nada daquilo que ele queria ouvir! E falei: Como você sabe o que ele queria ouvir?

Coordenador:

Eu vou fazer duas perguntas pra gente pensar: Primeira: Será que se eu disser agora que eu atingi completamente meus objetivos, obrigado. Vocês vão se sentir melhor? E a segunda pergunta é porque vocês acham tão importante saber se vocês atingiram um objetivo que não é nem de vocês e vocês nem sabem qual é?

O grupo ficou em silêncio por um tempo. Claudete estava sorrindo, como se tivesse percebido algo engraçado.

Magali:

Eu, pra ser sincera, não tô nem preocupada. Eu falei o que eu queria falar, ouvi o que tinha pra ouvir...

Silvia:

Eu também.

Regina:

Pra mim foi muito legal. Foi ótimo e eu falei tudo o que eu queria, percebi um monte de coisas. Mas, assim como foi bom pra mim eu gostaria que tivesse sido boa pra ele.

Claudete:

Eu sinto falta dele chegar no final e dizer se chegou...

Elias:

Mas não tinha nenhum objetivo pra gente. O objetivo era dele!

Magali:

Sabe qual era o objetivo dele? Mandar duas pessoas embora, então agora ele vai dizer!
(todos riram) Aline e a Carla! (riram)

Coordenador:

Olha só como tem uma coisa natural acontecendo. Se a gente perceber que é natural fica mais fácil lidar com isso, né? A gente chegou aqui e falou que a regra permitia falar tudo o que viesse à cabeça. Aí todo mundo falou, sem saber se tava certo ou errado. A Aline e a Carla não falaram! Então também vamos mandar elas embora! (todos começaram a rir)

Mas vocês cobraram elas: Tem que falar, eu vim aqui falei, falei tantas coisas! Aí elas falaram.

E agora, e aí? E o Marcio? Ele não vai falar? Agora vocês tão me cobrando pra falar também.

(...) Por que será que é tão importante o que eu achei?

(todos ficaram em silêncio)

Coordenador:

Todo mundo também falou hoje que aproveitou e que falou muito. E todos disseram que queriam que continuasse. Mas ao mesmo tempo de repente acabou, e parece que ninguém tem mais o que falar. Isto me faz pensar: Como o grupo tá se sentindo por ser a última reunião? (fizeram um longo silêncio)

Elias:

Pra mim eu tenho que dizer que isso aqui foi um tratamento. A gente vem pra essa sala aqui e nem vê o tempo passar. Todas as reuniões que a gente faz são nessa sala, e tem reunião que você fica assim (olhou no relógio e ficou ameaçando levantar várias vezes mostrando pressa e impaciência), mas aqui a gente vem... As outras reuniões a gente tá aqui, mas tá com a cabeça lá. Aqui não.

Claudete:

Mesmo sem saber qual era o objetivo eu senti que eu evolui. de alguma forma.

Magali:

Ah! É mesmo? (irônica - todos deram risada)

Aline:

Ela tá sentindo um vazio gente, calma.

Claudete:

É, tô sentindo um vazio (riu).

Coordenador:

Me parece que vocês estão sentindo falta de uma conclusão.

Clotilde:

E se a gente fizesse mais uma reunião?

Silvia:

A gente queria, né? Mas depende da disponibilidade do Marcio.

Claudete:

É, uma conclusão. O diploma do curso, o mais importante. (brincou e começou a rir)

Elias:

É, é o nome do curso. Faz um diploma bem grandão. (brincou)

Coordenador:

Parece que vocês estão perguntando coisas parecidas. O que fica, né? Tem um diploma?

Vamos fazer mais uma reunião...? O que a gente faz com este fim? Alguém tem um nome pra isto?

Claudete:

Isso! Como é que a gente...(fez um gesto de colocar pra fora de si)...(riu) Isso completa bem! (riu) Agora você entendeu.

O diploma ou ao menos um nome para a experiência surge como uma demanda do grupo.

Algo que permita algum nível de continuidade e de identidade entre eles após o término da

experiência, como bem descrito por Käes, o diploma serviria para concretizar o grupo e permitir a continuidade através de uma marca, um objeto simbólico.

Coordenador:

Bom, e agora este " e aí? " também fica comigo. A hoje ainda eu cheguei atrasado... Quebrei a regra fundamental. Como é que vocês se sentiram comigo quebrando a regra? Ficaram em silêncio)

Elias:

(em tom meio de brincadeira) Esse negócio do trânsito não colou porque você veio de moto e moto não pega trânsito. (alguns riram, brincaram com isso)

Elias falou brincando, mas evidenciou que havia um incômodo em relação ao meu atraso e uma fantasia de abandono. Imaginou que minha desculpa era fala, fantasiou que eu estivesse traindo a confiança do grupo. Eu havia vindo de moto a alguma das reuniões, ele provavelmente me vira chegando naquela ocasião.

Coordenador:

Pode incomodar, né? Última reunião... ele já vai embora, abandonar a gente.

Regina:

Eu pensei a mesma coisa. Pensei shii!

Coordenador:

É. Muitas coisas passam na nossa cabeça. E eu? Será que eu vim pensando: Nossa! Vou chegar atrasado! Será que eles vão ficar bravos?

(O grupo permaneceu em silêncio por um longo tempo)

Regina:

(riu) O silêncio tá me incomodando.

Carla:

Agora a gente quer ouvir o que o Marcio tem a dizer da reunião, né?

Claudete:

Por mais que ele fale a gente continua insistindo. E agora, se ele falar o objetivo, vai mudar alguma coisa?

Houveram mais algumas falas. Agradei e encerramos a sessão. Todos saíram sorridentes, agradecendo e fazendo brincadeiras entre eles.

4.1.Discussão

A realização do Grupo Operativo dentro de uma organização de trabalho, pontualmente a empresa na qual se realizou esta pesquisa, provocou mudanças significativas no grupo. Não utilizamos mecanismos de medida em relação ao trabalho dos participantes antes e depois dos encontros. Temos como fonte fundamental de nossa percepção a própria manifestação dos integrantes do grupo ao longo das seções, destacadamente em nossa última sessão, onde a tarefa disse respeito à avaliação do próprio trabalho a partir da percepção do próprio grupo. Esta opção pode nos deixar menos instrumentalizados para uma avaliação posterior do trabalho, mas também nos coloca frente a frente com a necessidade de explorar o Grupo de Tarefa como ferramenta de forma mais contundente. Nos impondo que o grupo operasse simultaneamente como ferramenta de intervenção e como instrumento de avaliação do próprio trabalho. Tal desafio mostrou-se rico em exploração das possibilidades do grupo, uma vez que permitiu ao grupo, em grupo, fazer uma avaliação, lidar com as ansiedades referentes à finalização do trabalho e manteve o grupo como um espaço em si, que dispensou avaliações posteriores, reforçando-o como espaço de utopia para os participantes. Um espaço mítico. Reforçando sua existência como espaço psíquico e emocional inviolável. Além disso, ofereceu, sim, ao pesquisador, elementos suficientes para a avaliação do trabalho.

As seções permitiram a observação da dinâmica do grupo e mostrou influências claras do enquadre organizacional e suas especificidades.

Considero também fundamental que o coordenador seja devidamente capacitado sob uma formação específica no tangente às dinâmicas do grupo e à ferramenta do Grupo Operativo. Este trabalho não pode ser conduzido de forma exclusivamente instintiva, mesmo que sob um olhar conhecedor da teoria geral da psicanálise. Entender os processos do grupo é importante para permitir que o grupo finalize cada sessão em condições de conviver com seus colegas e com os demais participantes o grupo enquanto colegas de trabalho. Há uma intensa atividade entre seções por estarmos trabalhando com organizações e seus membros.

A primeira sessão evidenciou-se como um estado de pré-tarefa, como descrito por Pichon-Rivière, análogo aos momentos de Supostos Básicos de Bion. Nesta sessão o grupo focou-se em compreender aquele espaço e verificar sua segurança no tangente a ameaças externas ao grupo, mas internas à organização. O grupo dentro da organização teve de ser testado pelos participantes, para ser criado como espaço neutro, pertencentes aos participantes e não à empresa. A proposta de um espaço não ligado diretamente à demanda de produção da empresa gerou grande desconfiança, mas também me pareceu gerar grande vontade de aproveitá-lo. Ainda quanto ao enquadre, a organização tem suas dinâmicas e sua forma de ação. O grupo precisa tempo para compreender que o grupo pode ter sua dinâmica própria, diferente do formato normalmente adotado ou imposto pela organização.

Vale ainda destacar os aspectos sob o qual o coordenador opera. Por atuar dentro da organização o coordenador encontra-se, no início dos trabalhos, em um espaço familiar ao grupo e estranho a ele. Além disso, o coordenador depende da organização para realizar seu trabalho, sabendo que o olhar psicanalítico não é,

normalmente, comum a gestores corporativos. Há uma tensão, portanto, ligada ao medo de que a empresa faça uma leitura imediatista sobre comentários dos participantes e ache por bem interromper o trabalho. Neste sentido acredito ser fundamental um alinhamento cuidadoso junto às lideranças da organização para que estejam preparados para eventuais comentários, numa aposta de longo prazo junto ao coordenador, seja numa situação de intervenção organizacional como consultor, seja em uma situação de pesquisa.

A primeira sessão envolveu grandes expectativas de todos os lados, mas seguiu bem na formação do grupo como espaço psíquico.

Na segunda sessão o grupo já partiu para uma postura de tarefa conforme apontada por Pichon-Rivière. Ainda que de maneira oscilante e em alguns momentos regredida, estavam abordando as questões ligadas à organização. Fizeram críticas evidenciando que o espaço do grupo já havia se tornado um ambiente sentido por eles como seguro. Notemos, porém que ainda há um grande movimento de desabafo, com atitudes infantilizadas. O problema é colocado fora do grupo. O grupo é, como colocado por Anzieu(1966), uma tópica projetada. Um sonho. É um espaço sem problemas, onde todos os problemas podem ser colocados de forma segura, mas eles estão fora do grupo. De qualquer maneira o grupo está falando da organização, o que os coloca em ligação com a tarefa proposta. No final também vemos que apesar de apontarem a diretoria como algo mau externo ao grupo, fazem referência a situações onde conversaram com os diretores e a situação mudou. Ao mesmo tempo que começam a perceber sua possibilidade de mudar as coisas, começam a tomar consciência de que vivem fantasias.

A terceira sessão seguiu um movimento parecido. O grupo parecia viver uma transição de uma atitude mais infantilizada de reclamação para a consciência de que as reclamações não levaram à mudança. Disseram sentirem-se cansados e perceberam que poderia ser cansaço de tanto reclamar. Acho que foi um movimento importante, de percepção da própria dinâmica do grupo e dos mecanismos mentais. Este movimento ainda seguiu um movimento espiralado, com idas e vindas de posições regredidas e posições de tarefa. Destaco que Clotilde trouxe o fato de sua mãe ter sofrido um infarto e o grupo foi o espaço escolhido para compartilhar. Não abordaram o tema, mas no final propuseram uma oração conjunta. Foi uma sessão importante no caminho de crescimento do grupo em relação à tarefa. Acho importante destacar que havia na sessão uma sensação de cansaço, de esgotamento. Esta sensação foi certamente parte do processo de evolução do grupo. No momento, porém, esta sensação pode ser angustiante para o coordenador, que pode confundi-la com uma estagnação do trabalho e pode suscitar o medo de perder os participantes. É importante permanecer atento a isto para manter o foco em uma atuação de abstinência em relação aos conteúdos objetivos manifestos e em uma atuação não diretiva. Considerei este cansaço um esgotamento produtivo ligado às posições regredidas.

A quarta sessão apresentou novamente movimentos de reclamação e externalização do problema. Me chamou a atenção que o grupo não tenha entrado em conflitos internos. Comecei a desconfiar que esta dinâmica se manteria até o final, o que efetivamente aconteceu. Fizeram críticas a membros do grupo e começaram processos de auto-crítica. Ninguém, em nenhum momento, respondeu de forma

defensiva às críticas feitas. A relação no grupo era fraternal e todos pareciam confortáveis em fazer e receber críticas. Ainda assim, esta sessão apresentou o começo deste movimento, havendo ainda muitos momentos regredidos. Noto que no trabalho apresentado por Bergamo(2005) com o uso de quatro seções o grupo não chegou a passar da fase de pré-tarefa. Parece-me que o número de seções é, portanto, um elemento importante no desenvolvimento do trabalho. Bergamo trabalhou com um grupo de líderes, podendo ter, por isso, encontrado pessoas mais resistentes e competitivas. Nesta experiência, porém, encontramos alguns movimentos importantes nesta sessão. Enquanto começam a construir sugestões para a melhora parecem colocar contra a parede Carla, que permanecia calada. Senti que o silêncio dela ameaçava a coesão do grupo, e o grupo teve de testar esta fenda. Conforme colocado por Käes, uma fenda no grupo é testada e, se sentida como ameaça à coesão, expulsa.

Aline, que vinha bastante calada, iniciou falando na quinta sessão. Talvez uma reação ao fato de terem colocado Carla na parede. Fez uma forte crítica ao grupo pelo fato de perderem tanto tempo criticando pessoas de fora do grupo. O grupo reagiu imediatamente reforçando a idéia de que precisariam analisar a si mesmos para poder encontrar caminhos para a melhora da situação na empresa. A crítica foi bem recebida e a sessão seguiu com cada um colocando observações sobre o que precisavam mudar em si mesmos. Elias abriu uma situação pessoal muito delicada e fez um grande desabafo sobre sua vida. O grupo estava muito coeso. Trabalharam toda a sessão com grande maturidade e união. Foi uma sessão importante e rica, individualmente e para o grupo. Fizeram críticas ao formato desumanizado do trabalho e quando Elias falou sobre como o trabalho destruiu sua vida familiar, todos

colocaram que lê deveria encontrar os limites. O problema não foi mais colocado para fora do grupo, mas para dentro.

A sexta sessão trouxe angústias de finalização. Pichon-Rivière fala de dois medos que operam no grupo. O medo do ataque e o medo da perda. O final trouxe o medo da perda e as reações a ele. O fato do coordenador ter chegado atrasado potencializou isto. O último encontro tinha uma tarefa diferente: Fazer a avaliação do nosso grupo e de nossos encontros. O início da sessão, porém, foi marcado por elogios aos resultados e pelos participantes estacando o quanto puderam aproveitar e crescer. Mostraram ter tomado consciência dos processos fantasmáticos e da própria dinâmica do grupo em projetar os problemas para fora se lidar com eles. O próprio grupo cobrou que todos se manifestassem e, por fim, começaram a cobrar o coordenador. Inicialmente queriam escutar minha opinião sobre o grupo e queriam saber se meus objetivos foram atingidos. Pareceram identificados com uma posição regredida ligada às imagens familiares. Queriam a aprovação do coordenador, da figura paterna. Sentiam a perda próxima do grupo enquanto espaço seguro, enquanto espaço materno de acolhimento e nutrição. É importante o coordenador ater-se ao movimento subjetivo não correndo para responder as perguntas verbalizadas. Há que dar espaço e evidenciar os sentimentos ligados à perda. Me manifestei exclusivamente para trazer à tona os sentimentos em relação ao meu atraso e a eventuais fantasias de abandono. Por fim o grupo aceitou o final dos encontros, pelo menos me pareceu. A sessão terminou com todos felizes e sorridentes. Pareciam muito alegres.

O trabalho em organizações corporativas envolve grande parte dos membros das sociedades capitalistas. Algumas empresas chegam a ter sozinhas, apenas no Brasil, dezenas de milhares de funcionários. O estado emocional de uma pessoa pode levá-la a processos de alívio de tensões pouco elaborados e regredidos, descarregando sua agressividade em pessoas ao seu redor; amigos ou familiares. Através da escuta de relatos sobre casos atendidos em instituições é fácil identificar famílias com alto índice de agressividade na relação entre casais e mesmo entre pais e filhos. Parte destas tensões é decorrente da transferência de pressões e angústias vividas no ambiente de trabalho e que não encontraram espaço adequado para serem elaboradas ou, ao menos, aliviadas. Esta experiência pareceu gerar um novo espaço para lidar com as emoções decorrentes do trabalho, afetando o estado emocional dos profissionais, sua capacidade de lidar com as dificuldades, sua convivência familiar e até a sua capacidade de gerar mudanças em si e nas organizações.

4.2. Conclusão

O objetivo deste estudo foi atingido uma vez que ofereceu elementos para crescimento frente a cada um dos objetivos traçados. Identificamos que a técnica dos Grupos Operativos tem, sim, condição de sensibilizar os participantes quanto às vivências emocionais no trabalho. Verificamos que isto pode ajudá-los a lidar com seu dia-a-dia mantendo-se em uma rotina mais motivante. Não identificamos que a percepção do trabalho como fonte geradora de prazer tenha sido um resultado suficientemente concreto, mas acreditamos que a ferramenta possa se utilizada para isto em processos mais longos, uma vez que no curto prazo parece ter provocado alívio nas tensões e aumento no prazer encontrado na atividade profissional, sem oferecer elementos para que possamos supor uma re-significação duradoura do trabalho.

Os participantes mostraram-se sensibilizados à compreensão da dinâmica do grupo. Também ampliaram sua percepção e levantaram hipóteses sobre as razões para a dissociação entre o trabalho e o prazer. Mostraram também algum questionamento e percepção sobre a estrutura dos vínculos no ambiente de trabalho, permanecendo, porém, em um nível superficial desta compreensão. Creio que a compreensão profunda destes vínculos não seria possível em um trabalho de curta duração e só faria sentido em um trabalho com o objetivo específico de formação.

Por fim, entendemos que o trabalho possibilitou aos participantes a reorganização de seu vínculo com o trabalho dando espaço para uma nova estrutura de relacionamento

entre eles e com as demais pessoas da organização e mesmo de seu convívio social e familiar.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANZIEU, D (1966). *El Grupo Y El Inconsciente*. Madrid, Editora Biblioteca Nueva, 1978.

BION, W. R. (1961) *Experiências com Grupos os fundamentos de psicoterapia de grupo*. Rio de Janeiro, Imago, 1975

BETTINI, R.V. (2002) *Vínculos na Internet*. Dissertação de Mestrado. Campinas, PUCAMP.

BERGAMO, I. (2005) *Experiências com Um Grupo de Líderes: Um Estudo Psicanalítico*. Dissertação de Mestrado. Campinas, PUCAMP.

BLEGER, J.(1961) *Temas de Psicologia*. São Paulo, Martins Fontes.

BLEGER, J. (1961) *Temas de Psicologia – Entrevista e Grupos*. São Paulo, Editora Martins Fontes.

CRESPO, M.L.(1997) *Clima Criativo: Um Diagnóstico para Inovação nas Organizações Educacionais e Empresariais*. Tese de Doutorado. Campinas, PUCAMP.

DE MASI, D. (2000) *O futuro do Trabalho*. Rio de Janeiro, Editora UNB.

DURAND, M. (2000) *Temas Doença Ocupacional: Psicanálise e relações de trabalho*. São Paulo, Editora Escuta,2000.

FERNANDES, W. (2003). *Grupos e configurações vinculares*. Porto Alegre, Editora Artmed.

FOULKES, S.H. & ANTHONY, E.J. (1967) *Psicoterapia de Grupo: Uma Abordagem Psicanalítica*. Rio de Janeiro. BUP

FREUD, S. (1921) *Psicologia de Grupo e Análise do Ego* In: *Obras completas de Sigmund Freud*_. Rio de Janeiro, Imago Editora, 1988.

FREUD, S. (1930) *Mal Estar na Civilização - Obras completas de Sigmund Freud*_. Rio de Janeiro, Imago Editora, 1988.

FREUD, S. (1927) *O Futuro de Uma Ilusão - Obras completas de Sigmund Freud*_. Rio de Janeiro, Imago Editora, 1988.

FREUD, S. (1913) *Totem e Tabu - Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro, Imago Editora, 1988.

GONZÁLEZ REY,F. (2005). *Pesquisa Qualitativa e Subjetividade*. São Paulo, Editora Thomson.

GONZÁLEZ REY,F. (2002). *Pesquisa Qualitativa em Psicologia*. São Paulo, Editora Thomson.

IBGE (2003) *Pesquisa Nacional por Amostra de Municípios*.

KAËS,R.(1976). *El Aparato Psíquico Grupal*. Barcelona, Editora Granica.

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

LACAN, J. (1978). *Função e campo da fala e da linguagem em psicanálise. Escritos*. São Paulo: Perspectiva.

LACAN, J. (1938). *La famille. Encyclopédie*. Paris. Larousse.

LAPLANCHE E PONTALLIS,(1967) *Vocabulário de Psicanálise* . São Paulo, Ed. Escuta.

MATHIEU, P. (1997). *Ensaio de Interpretação sobre o Sonho Céltico* . Artigo. França.

PICHON RIVIÈRE, E. (1998) *El_Processo Grupal: Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires, Editora Nueva Vision.

PICHON RIVIÈRE, E. (1985). *Historia de La técnica de Los Grupos Operativos*. Buenos Aires, Editora Cinco.

SVARTMAN, B. (2003). *O processo comunicativo vincular e a psicanálise dos vínculos. Grupos e configurações vinculares*. Porto Alegre, Editora Artmed.

SVARTMAN, B. (2003). *Fundamentas da psicanálise dos vínculos. Grupos e configurações vinculares*. Porto Alegre, Editora Artmed.

6.ANEXOS

-Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento

- Termo de Consentimento para Realização de Pesquisa (Carta de autorização da empresa)

TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO

Esta pesquisa, intitulada GRUPO DE PROFISSIONAIS EM UMA EMPRESA: UMA EXPERIÊNCIA PSICANALÍTICA, está sendo desenvolvida como parte do processo de obtenção do título de Mestre pelo pesquisador Marcio Chevis Svartman, junto ao Programa de Pós Graduação em Psicologia da PUC-Campinas.

O Objetivo da pesquisa é verificar se a aplicação da técnica psicanalítica de grupo operativo de diagnóstico, aplicada a profissionais dentro do universo da organização de trabalho tem efeito de sensibilizar os participantes quanto às suas vivências emocionais no trabalho ajudando-os a ampliar seu nível de consciência e ajudando-os a manter-se em uma rotina mais motivadora e produtiva, resgatando ou construindo uma percepção de trabalho como fonte geradora de prazer.

A realização desta pesquisa busca testar este método como uma ferramenta para melhorar a condição de trabalho nas organizações em geral.

Os participantes desta pesquisa não têm qualquer responsabilidade sobre seus resultados.

Os riscos ao participante estão ligados a ter de lidar com emoções que possam aparecer durante a reunião do grupo e com as reações que estas emoções possam provocar. Não são assumidos riscos adicionais a este. O participante pode, eventualmente, ser beneficiado por ter alívio emocional e auto-conhecimento resultantes do trabalho. O trabalho não implica em qualquer contato físico involuntário ou uso de qualquer medicamento ou substâncias.

O procedimento de pesquisa será a aplicação de uma ferramenta da psicanálise de grupos chamada "Grupo Operativo de Tarefa". A participação na pesquisa implica tão somente na participação em seis encontros grupais, em um grupo com oito participantes, com duração de 60 minutos em horários pré-determinados, combinados com a empresa, dentro de uma sala determinada dentro do espaço da empresa que se realizarão duas vezes por semana. Os encontros serão gravados em vídeo e este material será absolutamente sigiloso, podendo ser assistido apenas pelo próprio pesquisador que será o coordenador do grupo.

A participação é voluntária, nenhum nome será divulgado, nem mesmo o nome da empresa.

O participante deverá participar nos oito encontros, porém a ausência em qualquer um dos encontros, ou mesmo o abandono definitivo de sua participação não terão nenhuma consequência para o participante. Este projeto foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-Campinas que está à disposição para esclarecimentos no telefone: (19 3756-6777). Coloco-me também à disposição a qualquer momento para quaisquer esclarecimentos: marcio@svartman.com.br / 11 3672 1771.

O participante receberá uma cópia integral deste termo assinado por ele.

Marcio Chevis Svartman - RG: 16.121.072

Tendo compreendido o descrito acima, manifesto meu interesse em participar da pesquisa, para fins exclusiva e estritamente científico, tendo meu nome e imagem mantidos em absoluto sigilo, autorizo o uso do material colhido nos encontros para a elaboração da pesquisa pelo pesquisador conforme propósito descrito. Estou ciente de que minha participação é voluntária e de que o abandono de minha participação nos grupos antes do final dos encontros não acarretará em nenhuma consequência para mim. Declaro ter assim informações suficientes e de própria vontade firmo abaixo este consentimento.

Nome: _____ data: ____/____/____

RG: _____ assinatura: _____

TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Esta pesquisa, intitulada GRUPO DE PROFISSIONAIS EM UMA EMPRESA: UMA EXPERIÊNCIA PSICANALÍTICA, está sendo desenvolvida como parte do processo de obtenção do título de Mestre pelo pesquisador Marcio Chevis Svartman, junto ao Programa de Pós Graduação em Psicologia da PUC-Campinas.

Os participantes desta pesquisa bem como a empresa dentro da qual ela se realiza não têm qualquer responsabilidade sobre seus resultados. Os riscos possíveis para o participante decorrem do incomodo em lidar com emoções que virão à tona durante o trabalho e as reações derivadas destas, não assumindo quaisquer riscos adicionais a este apresentado, podendo ainda ser beneficiados pelo propiciar de alívio e bem-estar emocional e auto-conhecimento resultantes do trabalho. O trabalho não implica em qualquer contato físico involuntário ou uso de qualquer medicamento ou substâncias, bem como na violação de quaisquer leis civis ou trabalhistas e a participação é absolutamente voluntária, sendo isto informado aos funcionários pelo pesquisador.

A participação na pesquisa implica tão somente na participação em seis encontros grupais com duração de 60 minutos em horários pré-determinados, combinados com a empresa, dentro de uma sala determinada dentro do espaço da empresa. Os encontros serão gravados em vídeo e este material será absolutamente sigiloso, podendo ser assistido apenas pelo próprio pesquisador que será o coordenador do grupo. A participação é voluntária, nenhum nome será divulgado, nem mesmo o nome da empresa ou sua localização exata. O participante deverá participar nos oito encontros, porém a ausência em qualquer um dos encontros, ou mesmo o abandono definitivo de sua participação não terão nenhuma consequência para o participante ou para a empresa.

A empresa está absolutamente isenta de qualquer vínculo trabalhista ou financeiro com o pesquisador que está realizando este trabalho por vontade própria sob consentimento voluntário da empresa e com o intuito de contribuição para o desenvolvimento científico. Coloco-me à disposição para esclarecimentos quaisquer: marcio@svartman.com.br / 11 3672 1771.

Este projeto foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-Campinas (tel.: 19 3756-6777)

Marcio Chevis Svartman - RG: 16.121.072

Tendo compreendido o descrito acima, autorizo a realização da pesquisa dentro das instalações da empresa, autorizando o pesquisador a convidar os funcionários à participação voluntária, sendo o nome e imagem destes, bem como da empresa, mantidos em absoluto sigilo. Autorizo o uso do material colhido nos encontros para a elaboração da pesquisa pelo pesquisador conforme propósito descrito. Estou ciente de que posso revogar esta autorização a qualquer momento sem implicações jurídicas ou financeiras para a empresa. Declaro ter assim informações suficientes e de própria vontade firmo abaixo este consentimento.

Nome da Empresa: _____

Nome: _____ Cargo: _____ data: ___/___/ 2007

RG: _____ assinatura: _____ carimbo: _____