

A "LOUCURA" ORDINÁRIA DAS INSTITUIÇÕES

THE ORDINARY « CRAZINESS » OF INSTITUTIONS

LA «LOCURA» ORDINARIA DE INSTITUCIONES

*Gilles Amado**

RESUMO

Com base numa intervenção em uma sociedade de psicanálise em crise, este artigo discute uma série de fenômenos psicossociais que contribuem para o desenvolvimento da « loucura » ordinária de instituições. Aqui são evidenciados: os processos psíquicos inconscientes e preconscientes de ressonância, de colusão grupal e de alianças defensivas, que se articulam com processos organizacionais tóxicos ou, por vezes, têm neles a sua origem. No interior desses processos, a natureza e a estrutura do trabalho têm um papel central. Discute-se também uma abordagem transicional da intervenção, capaz de ajudar a superar diversos obstáculos à vitalidade individual e coletiva.

Palavras-chave: Sociedade de psicanálise. Trabalho. Alianças inconscientes. Ressonância. Crise. Instituição. A posteriori.

ABSTRACT

Through a consultation to a psychoanalytic society in crisis, the article presents a series of phenomena which contribute to the ordinary « craziness » of institutions. Are enlightened here: psychic unconscious and preconscious processes of resonance, group collusion, defensive alliances that are linked to (or sometimes are at the source of) organisational ones among which the nature and structure of work play a central part ; a specific « transitional » approach of intervention likely to help overcome numerous obstacles to individual and collective vitality.

Keywords : Psychoanalytic society. Work. Unconscious alliances. Resonance. Institution. After event thoughts.

RESUMEN

Con base en una intervención en una sociedad de psicoanálisis en crisis, este artículo discute una serie de fenómenos psicossociales que contribuyen al desarrollo de la «locura» ordinaria de instituciones. Aquí se evidencian: los

* Doutor em psicologia, professor emérito de Psicossociologia da HEC, Paris. É um dos membros fundadores do Centre International pour la Recherche, la Formation et l'Intervention en Psychosociologie (CIRFIP), da International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO) e co-redator-chefe (com Eugène Enriquez) da Nouvelle Revue de Psychosociologie. *E-mail:* amado@hec.fr

procesos psíquicos inconscientes y preconscientes de resonancia, de colusión grupal y de alianzas defensivas, que se articulan con procesos organizacionales tóxicos o, a veces, tienen en ellos su origen. En el interior de estos procesos, la naturaleza y la estructura del trabajo desempeñan un papel central. Se discute también un enfoque transicional de la intervención, capaz de ayudar a superar diversos obstáculos a la vitalidad individual y colectiva.

Palabras clave: Sociedad de psicoanálisis. Alianzas inconscientes. Resonancia. Crisis. Institución. A posteriori.

1. INTRODUÇÃO

A partir de uma intervenção psicossociológica em uma sociedade de psicanálise em crise, pretendo demonstrar a importância da toxicidade de determinadas ressonâncias intersubjetivas, o impacto dos procedimentos e estruturas nos processos psíquicos em curso, bem como as vias escolhidas para a saída da crise. Este estudo deveria permitir questionarmos mais amplamente a dimensão do normal e do patológico nas organizações.

Começaremos, portanto, relatando essa intervenção, pois seu impressionante desfecho tem um papel importante na compreensão dos processos psicodinâmicos. Em seguida, proporemos vários desenvolvimentos teóricos, antes da conclusão.

2. A ENCOMENDA

No dia 15 de abril de 2013, recebo uma carta assinada pela presidente da sociedade de psicanálise, relatando uma “crise que parece requerer uma análise institucional” e uma eventual intervenção minha. Intrigado e interessado por esta carta, respondo rapidamente, deixando um recado na secretária eletrônica de minha interlocutora, confirmando minha disponibilidade para um encontro. A resposta que recebo logo em seguida, pelo correio, sugere um encontro em Paris, por ocasião de uma viagem muito próxima, e fala do alívio pela perspectiva desse encontro, que foi marcado para o dia 22 de abril, no bar de um hotel parisiense.

Nesse intervalo, a Sra. F. me envia vários documentos:

- a. um breve histórico da sociedade, que corresponde à evolução de suas instâncias internas;
- b. um regulamento interno;

- c. a carta enviada ao Comitê de ética da Associação Psicanalítica Internacional, relatando o essencial dos acontecimentos que deram origem à explosão da situação conflituosa;
- d. a resposta enviada pelo Comitê de ética da IPA.

3. A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

Assim, tomo conhecimento, em primeiro lugar, da estrutura da sociedade, composta de várias instâncias:

- a. Conselho de Administração; Presidente e antigo presidente; Vice-presidente; Tesoureiro; Responsável pela comissão de “Ensino” e Secretário científico, sendo todos eles membros titulares, nomeados por maioria simples de votos do conjunto de membros efetivos ou associados;
- b. os antigos candidatos (39): terminaram seus cursos, mas não reuniam os critérios para se candidatarem, ou seja: participação efetiva nas atividades da sociedade e apresentação clínica, em reunião geral;
- c. os candidatos (15), que podem requerer o status de associado, 2 anos após a validação de seu curso (análises supervisionadas, particularmente) pela comissão de ensino;
- d. os membros associados (42) admitidos por 2/3 dos votos da comissão de ensino;
- e. os membros aderentes (13), membros associados que apresentaram trabalho clínico e teórico, eleitos por 2/3 dos votos de uma banca examinadora composta por membros efetivos (titulares, aderentes e um percentual de associados).

Observe-se que são membros “efetivos” e membros da IPA os titulares e aderentes, sendo os associados “associate members” de direito da IPA.

- a. a Comissão de Admissão, composta por membros titulares, membros aderentes e por uma delegação de membros associados, eleita pelo conjunto de membros associados;
- b. a comissão de ensino, composta de 5 a 12 membros titulares;
- c. o Comitê de Ética: 1 titular, 1 aderente, 1 associado, todos escolhidos fora dos postos administrativos oficiais;

- d. a banca examinadora, composta por todos os membros efetivos e por uma delegação de membros associados. Ela delibera por escrutínio secreto com maioria de $2/3$, a respeito da aprovação das monografias e das promoções;
- e. a Assembléia, com poderes soberanos sobre status, nomeações, desligamentos, etc.;
- f. o conselho ampliado, com papel consultivo, composto por titulares, aderentes e por uma delegação de associados, em número proporcional ao número de aderentes e de titulares.

Entre esses documentos, chama-me a atenção principalmente o grande número de antigos candidatos (três vezes maior do que o número de candidatos) e de membros associados (três vezes maior do que o número de titulares e aderentes) em (pequeno) número igual. Em seguida, debruço-me sobre a carta enviada à IPA, que vou resumir, acrescentando os complementos feitos pela sra. F., por ocasião de nosso encontro. Eles dizem respeito ao incidente que deu ensejo ao sofrimento institucional (num momento em que ela ainda não era presidente) e ao pedido de intervenção.

4. O INCIDENTE E SEUS “ESTRAGOS”

No sábado, 8 de fevereiro de 2012, uma banca examinadora devia deliberar sobre a candidatura de um membro que postulava tornar-se membro aderente (full member). A discussão (sem sua presença, pois não há apresentação oral) a respeito da monografia do candidato acabou se tornando uma discussão violenta, em razão de apreciações diversas, relativamente à ética da prática clínica do candidato, seu suposto dogmatismo teórico (kleiniano) e sua personalidade, que alguns julgavam ser ambiciosa demais. Ocorreram vários problemas (especialmente erros de contagem: $2/3$ de um número não divisível por três). No fim das contas, depois de um incrível imbróglio, o candidato foi rejeitado por uma pequena fração de votos (enquanto a presença de sua mulher, ela própria membro da Sociedade e potencialmente membro da banca examinadora, teria votado por sua aprovação). Os participantes da reunião saíram de lá extremamente desgastados, e o próprio Presidente confessou ter passado, posteriormente, por várias noites de insônia. Lamentou-se a falta de respeito à confidencialidade relativa à banca examinadora, o que provocou, rapidamente, agitação e rancor no seio de toda a Sociedade.

Além disso, um fato ainda mais perturbador veio desfazer o equilíbrio da sociedade. Na quarta-feira seguinte ao episódio da banca examinadora, a antiga analista do candidato, que fazia parte dessa banca, recebeu uma carta anônima, na qual se lia, escrito com letras recortadas de um ou vários jornais: “Até mesmo

Freud ficou incomodado com o resultado da análise de Ferenczi!” Essa analista, membro titular, é um membro importante da Sociedade, membro da Comissão de Ensino e presidente do comitê de ética.

O envio dessa carta anônima foi sentido pelos membros da banca examinadora como um ataque violento. A suspeita de que tal carta seria oriunda do próprio grupo se expandiu, não somente entre os membros da banca, mas em todas as instâncias da sociedade.

A colega que recebeu a carta ficou particularmente perturbada. Pareceu-lhe indispensável, para voltar a confiar no grupo, buscar a verdade, ou seja, tentar identificar o autor da carta anônima ou, se não conseguisse fazê-lo, ter a certeza de que ele não fazia parte do grupo. Neste sentido, com o aval do Conselho de Administração, o envelope da carta anônima foi entregue a um laboratório, para detectar a eventual presença de DNA. A análise revelou a existência de vestígios de DNA utilizáveis.

Além disso, também com o aval do Conselho de Administração, a colega consultou um advogado sobre as providências que poderiam ser tomadas após o recebimento de uma carta anônima como aquela. Foi-lhe respondido que seria possível:

- a. dar queixa na polícia, mas havia grande probabilidade de que isso não desse em nada;
- b. ajuizar um processo judicial, o que implicaria usar a máquina judiciária com todo o seu peso, suas investigações e talvez o risco de se ter que abrir mão do sigilo profissional;
- c. fazer uma investigação privada, no seio da Sociedade, o que implicaria que todos os membros da banca examinadora fornecessem uma amostra de DNA, que poderia então ser comparada ao DNA encontrado na carta.

Foi neste ponto que o Conselho de Administração, a fim de manter uma atitude neutra, tanto com relação à pessoa que recebeu a carta anônima quanto relativamente aos outros membros da banca examinadora, sabendo, ademais, que havia rumores que incriminavam dois de seus membros, reuniu o grupo todo para expor toda a situação e debatê-la, tendo em vista uma decisão colegiada.

Os elementos essenciais que emergiram das discussões e constam da ata da reunião do conselho de administração são os seguintes:

- a. “A carta anônima foi enviada a um membro titular da Sociedade e deve ser considerada como um ataque direto a nossa Sociedade. O grupo se solidariza com a colega que recebeu a carta anônima;

- b. com relação às providências a serem tomadas, um conflito dividiu profundamente os membros do grupo da banca examinadora. Por um lado, os que pensam que lançar mão de um teste de DNA, para restabelecer a confiança grupal, não lhes causa nenhum problema de consciência; o teste teria por único objetivo a eventual identificação do autor da carta anônima, ou, pelo menos, provar que ele não faz parte do grupo. Por outro lado, os que pensam que esta ideia constitui, por si só, um sintoma da disfunção institucional. No entanto, levando-se em conta o fato de que se trata da incidência de um ato perverso, eles ficam abertos à possibilidade de uma terceira opinião, quanto à oportunidade de se fazer um teste de DNA, sob a condição de que outras providências sejam tomadas (análise institucional);
- c. nosso próprio Comitê de Ética não pode dar seu parecer nessa matéria, uma vez que seus membros fazem parte da banca examinadora. Deste modo, temos que recorrer a um Comitê de Ética externo à nossa Sociedade, ao mesmo tempo em que começaremos a tomar providências objetivando uma análise institucional;
- d. vamos procurar o Comitê de Ética da IPA para solicitar um parecer relativo aos direitos e deveres de uma sociedade de psicanálise, em tais circunstâncias. Esses direitos e esses deveres aplicam-se a uma situação muito peculiar, a do recebimento de uma carta anônima que pode ter sido enviada por um membro do grupo em questão; eles envolvem a própria Sociedade, assim como a colega vítima da carta, e dizem respeito a uma medida particularmente delicada, a do uso do teste de DNA na busca da verdade e com o objetivo de acabar com o atual clima de suspeita e de desconfiança”.

Várias reflexões atravessaram minha mente ao ler essas informações:

- a. por que essa carta suscitou tal estado de coisas?;
- b. como a suspeita pode recair sobre os membros da banca examinadora?;
- c. por que informar o caso a todos os membros da Sociedade e querer tomar uma decisão colegiada?;
- d. como é que uma pessoa pode ser, ao mesmo tempo, membro da banca examinadora e membro do comitê de ética? Membro da banca examinadora e supervisor do candidato?

Face a meus questionamentos, eis as respostas da sra. F.:

- a. ela evoca o caso da entrevista de um famoso psicanalista estrangeiro, Sr. X., pelo candidato à promoção. Nessa entrevista, publicada rapidamente (demais) na revista da Sociedade, os dizeres dessa sumidade (defensora das teses do candidato) foram considerados por vários membros da Sociedade, entre os quais dois membros da banca examinadora, como antisemitas (sendo que ele próprio é judeu...). O postulante foi repreendido (talvez não abertamente), por ter deixado a pessoa dizer aquilo tudo sem reagir. Como os dois membros da banca examinadora mais virulentos são de confissão judaica, isso fez aumentar as suspeitas sobre eles, ainda mais pelo fato de eles se oporem à análise de DNA, dizendo que isso os remetia a um procedimento de sinistra memória...;
- b. ela insiste na dimensão quase “autogestora” do funcionamento da sociedade, fundada logo após os movimentos de 1968 na Europa (os membros associados participam do voto dos aderentes desde 1975, por exemplo);
- c. ela ressalta suas preocupações, face à pequena quantidade de membros que aceitam assumir responsabilidades, donde a parasitagem dos status e dos lugares;
- d. e me informa que a supervisora (“sensível até demais”) tinha dito que sairia da sociedade, se não fosse dado prosseguimento positivo às investigações;
- e. enfim, relata que o conselho ampliado estava suspenso desde abril de 2012.

A resposta dada pela diretoria norte-americana da IPA, depois de ter consultado seus colegas sul-americanos e europeus, pareceu não satisfazer a diretoria da sociedade. Ela recomendava que não se prosseguisse o projeto de investigação do DNA e insistia sobre os problemas institucionais que tal pedido estava provavelmente encobrindo, bem como os riscos que tal desvelamento traria para a Sociedade, e, mais amplamente, para o status da psicanálise. Surpresa seguinte: a Sociedade estava pedindo ajuda e seus representantes não esperavam que a IPA ameaçasse intervir autoritariamente, caso a situação se deteriorasse, transformando-se assim (a IPA) em pai severo: “if the situation gets worse, the IPA could be obliged to intervene to avoid further deterioration”, declararam, com efeito, os representantes da IPA.

Foi então, pelo menos em parte, a decepção diante dessa reação que levou a presidente a buscar ajuda externa. No entanto, tomou-se a decisão de não prosseguir com a investigação de DNA, e de informar essa determinação ao conselho ampliado e à antiga banca examinadora.

Enfim, para completar as razões de seu pedido de análise institucional, a sra. F. me confirmou o mal-estar geral sentido em todos os níveis da Sociedade, em razão de rumores mais ou menos condescendentes, ligados a este caso, bem como dois problemas sérios concomitantes:

- a. a hesitação dos aderentes a se tornarem titulares;
- b. a hesitação dos associados a se candidatarem ao status de aderente.

5. A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Assim, foi nesse contexto tenso e carregado com essas informações detalhadas (ainda que necessariamente seletivas) a respeito dos incidentes, e com uma aparente confiança mútua, que fiz minha proposta:

- a. deixar de lado o sintoma (a carta anônima e seus estragos);
- b. fazer entrevistas junto aos grupos de status homogêneo: o Conselho de Administração, o conselho ampliado (mais os 3 antigos membros), os titulares, os aderentes, os associados, os candidatos, os antigos candidatos, a comissão de ensino, o comitê de ética.

Seria proposta uma devolução, de minha parte, cuja forma seria determinada posteriormente, eventualmente acompanhada de minhas reflexões pessoais.

Enviada no dia 7 de maio, minha proposta recebeu, rapidamente, o aceite do Conselho de Administração, sendo também recebida favoravelmente pelo conselho ampliado e, calorosamente, por sua presidente. O alívio me pareceu claro, na medida da urgente necessidade de uma intervenção.

6. RESUMO DAS DIVERSAS REUNIÕES

É importante destacar o quanto os debates nessas reuniões foram engajados, vivos, às vezes extremamente densos. Vamos transcrever aqui somente seus principais aspectos.

6.1 O Conselho de Administração

- a. seus membros voltaram a falar do imbróglio da banca examinadora e depois discutiram;
- b. sua sobrecarga: pressão, demissões;
- c. os entraves destruidores dos aderentes que bloqueiam os associados;
- d. sua própria responsabilidade, ao impedir a promoção dos jovens;

- e. a aceitação rápida (demais?) de dois membros titulares - entre os quais a supervisora - ao topo da hierarquia, aliás dispensados de responsabilidades administrativas;
- f. sua decisão de aceitar ser titulares sem obrigação de artigo teórico, diferentemente de Solange, que fez disso uma condição *sine qua non* de sua candidatura.

6.2 Os membros titulares

Essencialmente sobrecarregados com tarefas administrativas e científicas, tinham um sentimento de sufocamento, por causa de um poder carregado demais.

- a. conscientes de estarem à frente de uma sociedade ao mesmo tempo muito hierárquica (destaca-se a comissão de ensino, muito reduzida e cujos cargos são praticamente vitalícios) e preocupada com a democracia (com efeito, a maioria de seus membros é convidada para os debates científicos, como para a difusão das informações a respeito da Sociedade);
- b. conscientes também dos problemas nas discussões, em que se misturam laços pessoais e profissionais, eles colocam uma questão estrutural: será que se devem agrupar titulares e aderentes?;
- c. anseiam, pois, fortemente, por maior apoio e querem favorecer, ao mesmo tempo, a ambição dos mais jovens e sua ascensão na hierarquia, sem com isso sacrificar as exigências atinentes a uma melhor expertise profissional;
- d. estão física e psiquicamente “esvaziados”.

6.3 A comissão de ensino:

- a. considerada “o Santo dos Santos”, seria um grupo sem conflitos, talvez unido demais, sigiloso demais, que evita o conflito aberto.
- b. é vítima de projeções muito negativas;
- c. está órfã de dois titulares, homens muito prestigiosos.

6.4 O Comitê de Ética

- a. tem dificuldades de exercer seu papel de terceiro. Com relação ao caso da carta anônima, alguns de seus membros sentem rancor: por que ter consultado a IPA, quando uma solicitação de seu comitê, com um suplente (substituto da pessoa que recebeu a carta) parecia possível?

- b. lamenta uma falta de habilidade: como e por que pedir ao autor da carta que se denuncie sem falar das sanções?;
- c. a esposa do candidato está esperando, há algum tempo, poder apresentar sua monografia. E sendo ela muito competente no que se refere às questões organizacionais, poderia ajudar bem mais a Sociedade.

6.5 Os aderentes

- a. sentem-se o “grupo dos sobreviventes”, estranhamente reduzido, em razão do grande número de saídas mais ou menos voluntárias (alguns aposentados e outros decepcionados). Daí a solicitação e a integração muito rápida de novos membros, para fins de recomposição. Estaria assim reforçada uma coesão que alguns consideram artificial, criando, com isso, uma solidariedade potencialmente perigosa;
- b. a chegada de novos associados entre eles geraria um medo de concorrência, relativo às supervisões.
- c. No plano dos rancores e arrependimentos:
- d. o aumento de “divãs” (do número de pacientes) não daria acesso à comissão de ensino;
- e. raras seriam as confrontações, para explicações, em caso de tensões ou conflitos;
- f. parece-lhes que algumas pessoas do “serralho” gozam de proteção, enquanto outras, mais marginais ou atípicas, seriam estigmatizadas ou até mesmo excluídas;
- g. após o caso da carta anônima, eles hesitam em ascender na hierarquia;
- h. lamentam que os estatutos sejam modificados de maneira oportunista (“quando é conveniente para eles”).

6.7 Os membros associados

É um grupo muito importante, com poucas oportunidades para se reunir como grupo específico. Também é um grupo não homogêneo: os que estão “subindo” convivem com os “acomodados”. Passagem? Destino? Escolha? Eles lamentam:

- a. a degradação dos afiliados (rebaixados ao novo grau de antigos candidatos);
- b. a nebulosa relativa aos direitos e à hierarquia;

- c. a ambiguidade dos status: eles são membros do IPA sem possibilidade de participar da votação dos estatutos;
- d. a confusão entre conselho ampliado e banca examinadora;
- e. serem permanentemente julgados, donde o desejo de não se mostrar muito;
- f. as incoerências entre as declarações no face a face e as avaliações da banca examinadora;
- g. a ambiguidade de sua presença no conselho ampliado e nas bancas examinadoras. Não têm mandato oficial para defenderem um ponto de vista coletivo. Estão ali na condição de pessoas, portanto tendo de lidar com os resíduos da filiação.

6.8 Os antigos candidatos

Representam um grupo não-homogêneo composto de:

- a. jovens que progridem;
- b. afiliados mais antigos (até 20 anos) que devem apresentar uma monografia em até cinco anos;
- c. os que ficaram sabendo da mudança de estatuto durante sua formação.

Os mais antigos, que ficaram sabendo de seu rebaixamento, sem nenhum aviso prévio, na mesma época do caso da carta anônima, ficaram muito abalados. Os outros lamentam a ausência de clareza das regras (qual é o papel das entrevistas? Das apresentações de trabalhos?

A multiplicação das exigências que lhes são impostas é interpretada como uma defesa contra as tensões institucionais:

- a. devidas à chegada de novos candidatos;
- b. à carta anônima;
- c. à morte de membros importantes, associados, afiliados e aderentes;
- d. à sobrecarga de que são vítimas os membros que estão “no topo”.
- e. Seu status é considerado “paradoxal”:
- f. têm que pagar as mesmas anuidades, apesar de não serem “membros”;
- g. são vítimas de uma “sedução democrática”: “não temos direito de saber, mas nos colocam em posição de saber”;

- h. durante os debates públicos, a falsa docilidade alterna-se com a violência e com uma saída suspeita dos titulares;
- i. a formação é excelente mas diretiva: “a menininha tímida, de repente, é convidada a ir brincar com os grandes”;
- j. existe um sentimento difuso de ser uma população “vigiada”;
- k. sentem dificuldades na tolerância às diferenças e à capacidade de ajudar.

Todavia, parece haver grande prazer entre os grupos paralelos que contam com a presença dos titulares.

6.9 Os candidatos

Constituem um grupo “semi-aberto”, força viva da Sociedade, ao que parece insuficientemente apoiado, também preocupado com o pequeno número de didatas. Lamentam o conformismo das apresentações de trabalho, talvez porque que seus atores se consideram permanentemente vigiados por uma banca examinadora oculta. Lamentam a pouca liberdade (e o desejo) de pensar, a “falta de humanidade” da hierarquia estigmatizada. Convidados por ela a “se lançarem” (“Vamos lá, jovens!”), têm sentimentos de inibição julgados “normais”, por causa de seu medo, que consideram justificado, do julgamento dos mais velhos e das interpretações selvagens lançadas por eles (por exemplo: interpretações edípicas sobre sua curiosidade, sobre a rivalidade fraterna, etc.).

Destacam-se as ambiguidades permanentes quanto a seu status e à sua relação com os mais velhos. Exemplo: “Nem somos membros da Sociedade, mas nos repassam, no espaço da formação, informações cruas, tenebrosas e parciais.”.

Esse grupo seria, de alguma forma, depositário sintoma do sintoma e institucionalizado como proteção da Sociedade (com reuniões três vezes por ano, contrariamente aos outros grupos).

6.10 O conselho ampliado

Composto por vários escalões da Sociedade, seria o lugar de todas as tensões: com difícil proteção da confidencialidade das discussões, confusão com as bancas examinadoras (considerados “tribunais penais”), entre os engajamentos teóricos e a pessoa de seus membros, dificuldades de se escutar, de se compreender. A carta se torna objeto de espionagem e denúncia, em detrimento de uma discussão centrada na questão a que ela remetia.

7. A RESTITUIÇÃO

Ao final dessas reuniões de grupo, proponho fazer uma restituição sintética ao Conselho de Administração, bem como as possibilidades de mudança que me vieram à mente. Acolheram-me ao mesmo tempo com preocupação e benevolência. Eis os principais pontos que propus:

- a. a crise agiu como um analisador, no sentido proposto por Lapassade, ou seja, “um evento que desconstrói o sistema agenciado, o mesmo cujo funcionamento regular mascarava os mecanismos, as falhas, as contradições. Por ocasião da crise, assiste-se à dispersão dos elementos engajados, o que permite que se veja sua natureza e sua face oculta. Trata-se de uma oportunidade de ultrapassar os desconhecimentos, e já que a crise vai além das interdições, é também a oportunidade de descobrir o que está recalcado e reprimido. A crise é uma oportunidade ou um instrumento de conhecimento” (Barus-Michel, Giust-Desprairies, Ridel, 1996, p. 2);
- b. a carta anônima pode ser percebida como uma espécie de metáfora da problemática institucional. Com efeito, a função “operatória” de uma carta anônima, além do medo que ela pode suscitar e/ou querer inspirar, é, ao mesmo tempo, dizer coisas com a certeza de ser ouvido e de ser protegido da sanção. Sob muitos aspectos, portanto, essa carta reverbera as dificuldades de expressão e o temor do julgamento, expresso várias vezes, um julgamento considerado, com ou sem razão, como sancionador, inibidor, fonte de rejeição. A proteção seria insuficiente, face à sanção de um saber-poder idealizado e/ou efetivamente desqualificador;
- c. esse mal-estar aumentaria pela incerteza e pelas ambiguidades de fronteiras, procedimentos, dispositivos e estruturas muitas vezes considerados como sistemas defensivos e inadaptados, pois favoreceriam rivalidades, prudência e distância;
- d. com relação à história da Sociedade e seu impacto sobre o clima atual, dois aspectos são recorrentemente mencionados:
 - a morte de membros eminentes teria levado à desestruturação e à perda de legitimidade relativa à hierarquia superior da Sociedade;
 - as bancas examinadoras constituiriam, assim, o lugar de enfrentamentos exacerbados (muitas vezes “sangrentos”) onde seriam colocadas as tensões não tratadas em outras instâncias: oposições entre teorias e clínicas, mistura do profissional e do afetivo, conivências quase mafiosas.

Em seguida, passo em revista o essencial do que foi dito em cada grupo, sugerindo, ao mesmo tempo, que essa mesma restituição seja feita ao conjunto dos membros da Sociedade. Depois, passo a falar das medidas que pensei em sugerir, destacando seu caráter eminentemente subjetivo e não prescritivo.

8. CAMINHOS DE MUDANÇA A DISCUTIR

A fim de restituir vida, criatividade, competência e prazer, talvez poderíamos pensar nos objetivos e meios seguintes.

Com relação aos objetivos:

- a. diminuir a incerteza e a paradoxalidade;
 - b. estabelecer fronteiras legítimas aos olhos de todos;
 - c. desenvolver uma conflitualidade aberta, garantindo o respeito ou a proteção das pessoas;
 - d. facilitar a progressão do status de modo razoável;
 - e. conceber a organização na base dos papéis e competências.
- f. Com relação aos meios:
- g. rever os status sob o ângulo de uma maior precisão dos papéis e das vias de acesso aos diferentes escalões;
 - h. aumentar a instância de um terceiro, relativamente aos status e às confrontações;
 - i. desenvolver formas mais claras de apoio e de reconhecimento;
 - j. multiplicar os espaços "transicionais" de debate e de socialização.

Uma série de medidas concretas foi assim colocada em debate. Exemplo: por que não abrir o Comitê de Ética aos membros aposentados da Sociedade (cuja imparcialidade poderia ser maior)? Não se poderia instituir a defesa da monografia (inexistente até então) pelo candidato, perante a banca examinadora? Não se deveria excluir o analista do candidato de sua banca examinadora? Não se poderia incluir no Conselho de Administração membros associados que sejam conhecidos por sua capacidade de organização? Por que os candidatos a uma apresentação de trabalho não poderiam ser ajudados por um membro titular de sua escolha? E que tal realizar diálogos fora da Assembleia Geral com cada uma das categorias de membros? Etc...

Essa síntese e essas reflexões foram recebidas com um perceptível interesse. Ofereci então dar o mesmo feedback em reunião plenária, portanto com o conjunto de membros da Sociedade, na mesma sala, mas em grupos separados de acordo com seu pertencimento estatutário¹. Uma assembleia geral foi assim convocada e foi feito o feedback como eu propus.

Cada um dos grupos “homogêneos” teve condições de apreender as questões e o que estava em jogo nos outros grupos, o que provocou interesse, surpresa e prazer, de acordo com os testemunhos que me foram dados ao final dessa sessão “solene”.

9. UM EPÍLOGO SURPREENDENTE

Uma última reunião estava prevista com o conselho ampliado para concluir essa “análise institucional”. Ela aconteceu na “Sala do Divino Salvador” (sic) - e não do “divã salvador”, como a presidente fez questão de precisar... Uma certa tensão era palpável. Ela me chamou a atenção e eu falei dela, o que deslançou um ataque de dois participantes contra mim: tudo aquilo era muito bom, mas eu havia negligenciado a carta anônima. E enquanto todos os olhos estavam voltados para mim, a Solange, que havia recebido a carta, tomou a palavra para declarar: “Eu acho que sei quem é o autor da carta. Esta pessoa está entre nós, mas eu não posso dizer seu nome, pois devo obedecer ao sigilo profissional, e uma parte das informações são oriundas do divã”. A estupefação invadiu o público. Após um longo silêncio, mencionei a ambiguidade de tal anúncio, o problema que ele poderia causar para o grupo ali presente, bem como suas consequências para o conjunto da Sociedade, cujos membros provavelmente ficariam sabendo rapidamente. Perguntei se não seria uma boa ideia que Solange falasse deste problema ao Comitê de Ética de uma Sociedade estrangeira. Reinava uma certa confusão.

Como o fim da reunião coincidiria com o fim oficial da intervenção, recebi agradecimentos e lamentos por sua interrupção.

Saí das dependências da Sociedade em um estado de grande perplexidade. Após o anúncio, eu tinha olhado bem para cada um dos membros do conselho ampliado e não consegui imaginar nenhum deles como sendo “culpado”. Fiquei sem saber, me perguntando se toda aquela análise institucional não havia sido em vão, se eu não deveria ter atacado o sintoma de frente, ou pelo menos tê-lo levado em conta durante minha intervenção.

Logo na manhã seguinte, recebi um telefonema da presidente: “Você não sabe o que aconteceu? Assim que você saiu da sala, a Solange teve uma entrevista

¹ Na medida do possível, pois diversos membros pertenciam a várias instâncias.

(programada logo antes da reunião) com Geneviève, uma analista que fazia supervisão com ela, há vários anos, para acusá-la de ser a autora da carta anônima. Geneviève me ligou na hora, em prantos, e me pediu para fazer o teste de DNA o mais rapidamente possível, para provar sua inocência”.

Assim, ficou claro que Solange estava acusando Geneviève injustamente, que essa atitude inaceitável e particularmente perigosa poderia desqualificá-la, apesar de ela ser membro eminente da Sociedade. Perguntei então à presidente o que ela pensava desse “drama”. Ela voltou a falar de vários elementos, de modo a explicitar todo o caso, sendo um deles talvez bem esclarecedor: vários anos antes, Solange havia sido vítima de um câncer e o Conselho de Administração não teria dado a ela toda a atenção necessária. Além disso, e talvez por causa da culpa ligada a esse “caring” insuficiente, Solange teria sido integrada muito rapidamente ao Conselho de Administração, sem que nem um trabalho teórico lhe fosse requerido.

Pouco tempo depois, cada uma das duas protagonistas deste último incidente me enviou uma carta para justificar sua própria atitude, e uma nova reunião do conselho ampliado foi sugerida.

Após reflexão, a presidente e o Conselho de Administração decidiram não prosseguir com a proposta, preferindo esperar que a poeira baixasse, não colocando lenha na fogueira e considerando que a análise institucional havia cumprido sua função. Haveria sempre uma oportunidade de retomá-la caso fosse necessário.

Alguns dias depois, a presidente me informou que Solange havia pedido demissão do Conselho de Ética. No mês seguinte, ela me ligou de um congresso na Europa do Norte, onde ficou sabendo que uma outra Sociedade também enfrentou um episódio de carta anônima... Várias semanas mais tarde, ela fez questão de me dizer que a Sociedade estava retomando seu dinamismo, sua vitalidade.

Ela me confirmou essa “renovação” alguns meses depois, por uma carta calorosa, em que fazia questão de me informar os elementos de um “desdobramento institucional favorável”: novos estatutos (que ela me comunicou), incluindo sensíveis modificações organizacionais, haviam sido aprovados quase por unanimidade, com o objetivo de definir papéis e fronteiras. “Além disso, acrescentou, no âmbito científico, estamos assistindo a uma expansão que me satisfaz demais. Três novos membros aderentes, portanto três trabalhos aceitos, inclusive o do candidato reprovado, que corajosamente apresentou um novo trabalho; um número impressionante de novos associados, novos membros “efetivos” da sociedade, finais de cursos validados. Crescimento que só pode

satisfazer todos os que consideram a sociedade como local de encontro e de elaboração psíquica. Não vou lhe surpreender ao dizer que ainda acontecem episódios de iniciativas pessoais destruidoras e perversas, mas eles geram cada vez menos consequências nefastas”.

10. UMA PRIMEIRA ANÁLISE

Ao final dessa intervenção e de seu epílogo revelador, pode-se propor a seguinte análise:

- a. a “confusão” operatória inicial (por ocasião da banca examinadora) que traduzia divergências e temores relativamente à personalidade de um candidato, para além das normas teórico-clínicas, era o sinal da ausência de uma conflitualidade bem temperada, no interior da sociedade, e de uma organização do trabalho estressada, na direção;
- b. em tal contexto, o conteúdo da carta não foi realmente explorado, somente sua forma e seu impacto sobre a supervisora foram levados em conta, ameaçando a identidade do grupo dirigente, e, mais amplamente, a da organização. O pânico gerado por essa carta transplantou-se nos sentimentos de abandono que já estavam presentes, desde o falecimento de dois pioneiros da Sociedade. O ressurgimento da culpa grupal, oriundo da suposta negligência da diretoria, relativamente à doença de um de seus membros, levou a um pacto denegativo (todos de acordo para apoiá-la, apesar de sentimentos ambivalentes não elucidados) e a uma empatia de compaixão reparatória (Declerck, 2001). O impacto organizacional dessa química emocional foi simbolizado de maneira defensiva pelo reforço de fronteiras já muito estreitas e relativamente ilegítimas, bem como pela ocultação dos jogos de poder e de diversas pequenas transgressões de regras;
- c. a intervenção permitiu a libertação da palavra, graças ao dispositivo dos grupos homogêneos. Ela devolveu o sentido aos acontecimentos e processos patogênicos, restabelecendo fronteiras mais pertinentes e mais bem aceitas;
- d. a patologia individual, até então invisível, apesar de pressentida, de alguma forma apagou o sintoma. Para o psicanalista argentino Bleger (2013) a vida afetiva e inconsciente de uma comunidade pode ser focalizada em um indivíduo singular, por ele ser bizarro, às vezes perigoso ou delirante. Mas pode-se também considerar essa pessoa como portadora do sintoma institucional, no caso, um funcionamento errático ou até mesmo perverso;

- e. ao matar a mãe arcaica, supostamente garantidora da ética psicanalítica, na realidade símbolo da perseguição dos filhos, ou assistindo a seu suicídio, o grupo se libera da submissão aos mais velhos e de sua idealização, retomando progressivamente criatividade e poder sobre seus atos.

11. DA LOUCURA ORDINÁRIA DAS INSTITUIÇÕES E DE SEUS EVENTUAIS BENEFÍCIOS

Essa história extraordinária, que poderia remeter a um romance policial de Agatha Christie ou de Fred Vargas, pode ser considerada ilustrativa da realidade psíquica das instituições e, no final de contas, não tem nada excepcional, ainda que alguns fiquem tentados a atribuir aos psicanalistas virtudes imunitárias contra esse tipo de situação. A esse respeito, vamos ouvir Kaës (2012, p. 5):

“Somos [...] sempre levados a pensar a instituição porque a instituição não se impõe mais contra a irrupção do impensado e do caos [...], porque as instituições se dessacralizam e se ressacralizam sem parar. Nesse marasmo de onde surgem ilhotas de criação [...], experienciamos a loucura comum, nossa parte louca oculta nas dobras da instituição: o excesso de afetos, a eterna repetição de ideias fixas, a paralisia da capacidade de pensamento, os ódios insustentáveis, o ataque paradoxal contra a inovação nos momentos de inovação, a confusão inextricável de níveis e de ordens, o sincretismo e os ataques agrupados contra os processos de ligação e de diferenciação, ação e somatização violenta, haveria uma longa lista de emergências desorganizadoras que a fragilização institucional provoca”.

Mas Kaës (2012, p. 33) também acrescenta que “esses sofrimentos e essa patologia são uma das passagens para nosso conhecimento moderno da dimensão psíquica da instituição [...] que não pode ser pensada fora da experiência enlouquecedora de sua falência”.

Deste ponto de vista, com a descoberta do funcionamento da sociedade psicanalítica em questão, podemos dizer que tivemos um bom exemplo. Mas o lado aparentemente “sombrio” do acesso ao conhecimento pode vir acompanhado de perspectivas mais animadoras. Como diz Kaës (2012, p. 5), “o prêmio do reconhecimento é dado no prazer da invenção de diversos espaços de ligação, na emergência de novas formas de laços e de pensamento, no uso de novos repertórios e na reconstituição dos panos de fundo psíquicos”. É o que a intervenção psicossociológica, mais do que somente a análise institucional, deve poder facilitar e talvez tenha sido o que, em parte, é claro, ocorreu aqui.

12. A INTERVENÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA: GRUPOS HOMOGÊNEOS E PROAÇÃO

Diferentemente da análise institucional (Lapassade, 1967; Lourau, 1970) e da consultoria “clássica”, a intervenção em psicossociologia, tal como a concebemos, apresenta determinadas especificidades. Vamos lembrar que a análise institucional visa essencialmente desmascarar os elementos do poder e tensões ligadas a ele (muitas vezes, durante assembleias gerais que agrupam o conjunto de trabalhadores), ao passo que o consultor procede principalmente por diagnóstico e prescrições. Nossa abordagem é sensivelmente diferente.

12.1 Grupos homogêneos

Ao escolher grupos homogêneos em status, nós focamos a diferenciação das atividades de um grupo a outro, a exploração subjetiva dos problemas específicos de cada um deles, em um contexto de confiabilidade, longe da hierarquia. Essa segmentação contradiz a ilusão da homogeneidade organizacional e cultural, e privilegia a negociação democrática dos conflitos, que, em nossa opinião, é a única capaz de respeitar os interesses próprios aos atores e, ao mesmo tempo, possibilitar uma vida institucional fundada em uma “verdade” maior, bem como em uma cidadania maior.

Para nós, qualquer tentativa de criar uma cultura forte, homogênea, corre o risco de uma deriva sectária (Amado, 1988). Contradições, complexidade e paradoxos estão no cerne da organização, bem como da *psyché* e devem ser tolerados, respeitados; se não for assim,, corremos o risco de nos deparar com inibições, alienação e violências.

Além disso, o fato de cada um dos grupos ter acesso aos desafios e problemas próprios de cada um dos outros grupos da instituição (o que aconteceu nas sessões plenárias) aumenta o desenvolvimento da “personalidade psicossocial” (Mendel 1972), essa parte de nós (à qual a psicanálise tem pouco acesso) que só pode ser desenvolvida, graças à compreensão dos desafios pessoais e profissionais, nos diferentes estratos do sistema. É essa compreensão que pode, então, ser colocada a serviço de uma busca de atitudes e de ações pessoais “pertinentes”.

12.2 O analista que faz sugestões

Além do trabalho dos grupos homogêneos e de suas confrontações internas, acontece a intervenção do analista-consultor. Pessoalmente, percebo seu papel como sendo o de um parceiro-desenvolvedor, de alguém que coopera à distância, de um acompanhante engajado, ao mesmo tempo preocupado e proativo.

Através dessas expressões, quero dizer que não acredito no poder necessariamente transformador ou até mesmo criador, oriundo somente da

análise dos processos inter-humanos, nas instituições e organizações. Ao longo de minha experiência profissional, fui confrontado a brilhantes análises que resultaram ora em fascínio, ora em dependência, rejeição, e muito raramente em saídas criativas, diante das dificuldades encontradas.

Na origem dessas reações, encontramos, segundo a escolha, o exercício sempre possível do poder do mestre ou a prudência excessiva do analista, perante seu investimento no “real”, seu desejo de evitar qualquer processo de normalização e de dependência, de respeitar a autonomia e a responsabilidade do sistema-cliente e de seus interlocutores em suas escolhas. Ele estaria ali, principalmente, para trazer alguma luz, desmascarar o subjacente, de preferência de maneira cooperativa, considerando qualquer forma de solução rápida como uma defesa contra um “insight” insuficientemente elaborado. Podemos mesmo perguntar se, nesse terreno, a habilidade dos membros de uma sociedade psicanalítica poderia incorrer em equívocos. Com efeito, como Harold Bridger e eu gostávamos de brincar, o insight pode se tornar uma defesa contra a ação, dar ensejo a gargarejos jubilatórios, todos intelectualmente refinados e desconectados da realidade.

Do lado oposto desses analistas “exteriores”, estão os consultores autocentrados sobre seu saber, sua expertise, seus métodos, suas ferramentas, colocando-se acima de seus “clientes”, sempre prontos a saciá-los com conselhos práticos, mesmo sem considerar sua pertinência contextual, sua viabilidade, além dos riscos que isso leva aos diversos atores.

Entre esses dois extremos, coloco nosso “analista que faz sugestões”. Escolhi o termo “sugerir” em seu sentido etimológico latino de “submeter”, “proponer”, “suscitar”, portanto muito diferente do verbo “sugestionar”, que implica uma manipulação, um dos motivos que levou Freud (2005) a abandonar a hipnose. Com efeito, todo analista-consultor que escute atentamente o que dizem seus interlocutores, a respeito de seu trabalho e das dificuldades que nele encontram, é perpassado não somente por perguntas, ideias e afetos, mas também por alternativas operatórias que ele controla, na maior parte do tempo, para afinar suas análises e deixar toda liberdade a seus interlocutores. Parece-me, então, que esses movimentos internos devem poder ser expressos, exteriorizados nas intervenções organizacionais, mas sob a condição - e esse ponto é essencial - de que evitem qualquer tentativa prescritiva. Em outras palavras, trata-se de ajudar a pensar, no nível do “fazer”, comunicando suas próprias reflexões, de maneira prudente, modesta, interrogativa. Tais pensamentos podem tomar as seguintes formas: “Você pensou em fazer...?”, “Escutando o que você diz, me pergunto se não teria sido possível...”, “Ao tentar me colocar no seu lugar, me parece que eu teria...”, “Por que não fazer...?”, etc.

O princípio que preside a tal atitude tem várias faces. Trata-se, ao mesmo tempo:

- a. de testemunhar sua própria implicação pessoal nas questões debatidas;
- b. de colher informações complementares sobre os dados do problema e/ou prever as resistências que sua solução provocaria;
- c. de trabalhar “em interioridade” sobre as possíveis modalidades de solução;
- d. e, principalmente, estimular um movimento, se possível coletivo, para a criatividade.

Se aceitarmos, com Kurt Lewin (1948) que, para entender uma realidade, é preciso tentar transformá-la (assim, percebe-se aquilo que resiste à mudança), por que então o analista-consultor deveria impedir-se de mencionar as vias de transformação que lhe vêm à mente? O “so what?” pode, portanto, ser muito útil neste aspecto. Mas o importante aqui é, essencialmente, a dinâmica de busca provocada por ele, e não a qualidade das sugestões propostas. Pois estas são sempre precárias, potencialmente infundadas, às vezes inaplicáveis e tudo deve ser feito para que sua desqualificação seja possível. Aliás, é a flexibilidade do analista-consultor, neste campo, sua não-defensividade, que permitem deslanchar o movimento de criação coletiva autônoma. O que é comunicado então, e começa a funcionar, é o espírito de uma busca concreta por um maior bem-estar.

Estou convencido de que é essa atitude de pesquisador-ator que permite o desbloqueio de inúmeras situações e me parece que ela teve um papel considerável na revitalização da sociedade de psicanálise, junto à qual conduzi a intervenção. De fato, minhas análises da situação não provocaram as mesmas surpresas (sem dúvida, elas já estavam presentes ou pré-conscientes, entre eles) nem provavelmente os mesmos efeitos de solução do que minhas sugestões, qualquer que tenha sido sua pertinência.

13. DAS INSTITUIÇÕES PSICANALÍTICAS

Se todas elas têm condições de desenvolver sua própria identidade e criatividade, elas correm também o risco de funcionar como um sistema fechado, por várias razões:

- a. a endogamia do sistema: reproduzem-se entre si, relações de poder incestuosas, frequentes entre o analista supervisor e o candidato analista, assim como frequentes fixações na neurose de transferência, por parte deste último;
- b. um efeito de desrealização é inerente a essa profissão, em razão do foco privilegiado dos analistas na vida psíquica individual. Qualquer relação

com a realidade é prioritariamente abordada sob o ângulo da subjetividade, das representações e das fantasias;

- c. o trabalho por pares (de maneira dominante) não favorece a apreensão gestalista do ambiente do sujeito, de sua organização de trabalho, e o leva muitas vezes a estabelecer sistemas já “bastante prontos” (Eisold, 1994);
- d. a tolerância à diversidade (teorias, dispositivos e enquadramentos) é muitas vezes vivida, mesmo pelo analista, como uma ameaça a sua própria identidade, uma identidade conquistada com dificuldade através de um enorme investimento profissional, às vezes quase existencial. Daí, particularmente, uma tendência a usar os processos de racionalização, a encobrir artificialmente a dissonância cognitiva e a defender obstinadamente suas próprias opções;
- e. enfim, os ataques externos (dos cognitivistas, neurocientistas, comportamentalistas ou simplesmente antipsicanálise) ampliam o risco de fechamento sobre si mesmo.

Sob determinados aspectos, pergunto-me se, contrariamente ao movimento social atual, no qual, como diz Enriquez (2011), a organização tenderia a tomar o lugar da instituição, as sociedades de psicanálise não estariam, estruturalmente, buscando um fortalecimento talvez fetichizado de sua dimensão institucional, de seus “avalistas transcendententes”, em detrimento da exploração razoável de seu funcionamento organizacional e de seu impacto sobre esses “avalistas”. No caso, faltaria aí um “terceiro”, autenticamente psicossociológico e indispensável, uma vez que as “ferramentas” da psicanálise, visando estudar o funcionamento das instituições e das organizações, correm o risco de reforçar a psicologização dos problemas e das análises. “A regressão do político ao psíquico” (Mendel, 1972, 1998). Este é um perigo que correm os psicanalistas “sem divã” (Racamier, 1970), a partir do momento em que eles se autorizassem a analisar as situações sociais somente à luz dos conceitos psicanalíticos.

14. PACTO DENEGATIVO E MANEGEMENT BY GUILT

Compreender as instituições e intervir em seu interior é também apreender as alianças inconscientes estabelecidas, poder respeitá-las em sua função proativa e criativa e desmascarar, quando possível e de maneira cooperativa, suas dimensões patogênicas. Tais alianças são tão importantes que ensejaram vários trabalhos esparsos, mas muitas vezes próximos e concordantes, na maior parte das vezes destinados a develar sua face “negativa”: a comunidade de denegação (Fain,

1981), o passado silenciado (Rouchy, 1986), o esquecimento coletivo (Reik, 2001), a ilusão grupal (Anzieu, 1971), o imaginário enganador (Enriquez, 2012), o pensamento grupal (Janis, 1972), o paradoxo de Abilene (Harvey, 1974), entre outros.

Relembremos o que diz Kaës (2012, p. 33) a esse respeito: “a aliança inconsciente é uma formação intersubjetiva construída pelos sujeitos para criarem laços entre si. O acordo inconsciente selado por eles para manterem esses laços implica que determinadas coisas, palavras ou pensamentos não serão tratados: todos devem ser recalçados, rejeitados, abolidos, engavetados ou apagados... As alianças inconscientes são destinadas, por estrutura e função, a permanecer inconscientes e a produzir o inconsciente”.

No caso aqui apresentado, pode-se perguntar a esse respeito: o desmascaramento precoce do pacto denegativo, reinante no momento da intervenção, não teria permitido uma análise e transformações mais profundas? Pois tal desmascaramento não era impossível, uma vez que o condutor da intervenção tinha ficado intrigado pela ausência de discussão do conteúdo da carta anônima, afinal de contas anódino ou mesmo elogioso para a supervisora (protegida pela relativa impotência de Freud, num caso como esse). De fato, o que havia de tão dramático nesse conteúdo, a ponto de se recorrer a investigações policiais e a ameaças de demissão?

De qualquer forma, podemos adiantar que a colusão defensiva rápida demais, por parte da banca examinadora, para proteger a ofendida, teve por corolário aquilo que o saudoso Harry Levinson (1964) chamava de “management by guilt”, uma gestão humana sustentada pelo sentimento de culpa e de dívida.

15. O STATUS DO SINTOMA

Essa questão está ligada à do estatuto do sintoma, do qual convém lembrar o sentido de acidente, mas sobretudo de coincidência, em sua origem grega “sumptoma”, além de indício, de revelador, em seus mais recentes desenvolvimentos.

O afastamento do sintoma, que eu operei logo no início (ao deixar de lado a carta anônima), está em conformidade com o processo psicanalítico. A ilustração dada pela escritora Marie Cardinal (1975) o resume bem: quando ela vai se consultar com um psicanalista para lhe falar de sua amenorreia, este lhe corta a palavra rapidamente e lhe diz, essencialmente: “Isso não me interessa, fale-me de você!” uma vez que o sintoma anunciado só representava a emanção de uma problemática mais profunda. O mesmo ocorreu com essa carta anônima,

que escondia, na verdade, várias disfunções organizacionais. Daí o interesse em ajudar o “sistema-cliente”, aqui no caso, a instituição psicanalítica, a deslocar seu doloroso centro de interesse, com função defensiva, para a exploração de sua vida interna. É esse deslocamento que facilita, afinal de contas, o distanciamento emocional, a desdramatização, que volta a fazer funcionar a capacidade individual e coletiva de pensar... nos “verdadeiros” problemas, ainda que certos indivíduos escolham ficar colados ao sintoma como a uma boia.

16. SOBRE O *A POSTERIORI*

Agora, um comentário sobre a noção de *a posteriori*, tão importante em qualquer processo de intervenção e muitas vezes subestimado. Lembramos que a “cena teatral” final (a falsa acusação) permitiu, como uma espécie de *flash-back* instantâneo, revisitar toda a história e descobrir o pacto denegativo, fruto da culpa, e a tentativa de reparação que contribuiu para o caos organizacional.

Freud se referiu, muitas vezes, a essa noção de *a posteriori*, destacando, com frequência, o termo alemão *nachträglich*, antes que Lacan também chamasse a atenção para a importância desta noção. O *a posteriori* é, pois, um “termo frequentemente empregado por Freud, relativamente à sua concepção de temporalidade e de causalidade psíquicas: experiências, expressões, vestígios mnêmicos são, assim, remanejados posteriormente, em função de novas experiências, do acesso a outro grau de desenvolvimento. Estas podem, então, conferir-se, ao mesmo tempo, um novo sentido e uma eficácia psíquica”, como indicam Laplanche e Pontalis (1967, p. 33). Estes autores acrescentam: “não é a experiência vivida, em geral, que é remanejada *a posteriori* mas, eletivamente, aquilo que, no momento em que ela foi vivida, não pôde integrar-se plenamente em um contexto significativo. O modelo de tal vivência é o evento traumatizante” (p. 34).

De fato, quantos efeitos desse *a posteriori* nos ocorrem, na vida cotidiana, em que um fato aparentemente banal, uma informação imprevista nos conduzem, de repente, a um novo sentido, às vezes O sentido que nos faltava e que esclarece, sob um novo ângulo, todos os capítulos de uma história passada! Do ponto de vista psicossociológico, e com base em nossa experiência junto a organizações e instituições, podemos adiantar que os efeitos desse *a posteriori*, que autorizam interpretações realmente mutativas, são tão mais frequentes quanto mais frágeis são os processos de regulação social. Ou, dizendo em outras palavras e mais positivamente, quanto mais frequentes são os processos de regulação social, e bem pensados os dispositivos para efetivá-los (Amado & Sharpe, 2001 ; Vansina, 2005), menos o *a posteriori* produz verdadeiras surpresas ou efeitos deletérios.

17. A RESSONÂNCIA PSICOSSOCIAL

Seja como for, o *a posteriori* é sempre inevitável e deve ser atrelado à noção de ressonância. Eu defini a ressonância psicossocial (Amado 1994) como o processo diacrônico e/ou sincrônico, situado na articulação do psíquico e do social, caracterizado pela intensidade peculiar com a qual vibram, dentro de um mesmo psiquismo ou de vários psiquismos em interação, elementos específicos do contexto social.

A história aqui apresentada ilustra perfeitamente a importância dessa noção. De fato, podemos dizer que foi a ressonância emocional inexplorada da carta anônima, em nossa supervisora que, de repente ficou desnordeada e, em seguida, a colusão do grupo (da banca examinadora) com essa ressonância, que deslançaram um processo errático.

Na carta que me enviou, após ter sido acusada inadequadamente por sua supervisora, a sra. D. destaca que havia tentado desdramatizar a carta anônima, junto a Solange, desde que esta a recebera: afinal de contas, essa carta “não era uma ameaça de morte ou algo dessa ordem”, e era preciso manter nosso sangue frio. Outros colegas se manifestaram no mesmo sentido, vários deles dizendo que provavelmente teriam jogado a carta no lixo, depois de se sentirem lisonjeados, ao serem comparados a Freud, em sua relação com Frenzi, o mais criativo de seus discípulos. De nada adiantou. Pouco tempo depois da carta da sra. D., Solange também me escreveu, admitindo os efeitos “tóxicos” de sua grande sensibilidade, reconhecendo-a como uma de suas características pessoais, mas deixando claro que as situações de crise institucional podem revelar o que há de mais frágil em nós.

De certa forma, não é mais ou menos isso que acontece em todas as instituições e organizações? Como diz Enriquez (2012), as instituições são o que há de mais externo no indivíduo, mas elas também estão aninhadas no mais íntimo de nós. Portanto, ali nossa sensibilidade é permanentemente colocada à prova, à medida que - sou tentado a dizer - a tarefa primária fica anulada, perturbada, impedida pelo surgimento não analisado de afetos inexplorados. Onde a necessidade de espaços transicionais que permitam os processos de regulação organizacional (Amado & Ambrose, 2001, Amado & Vansina, 2005). Com efeito, as instituições psicanalíticas, em razão das especificidades implicadas em seu ofício, talvez sejam mais frágeis do que as outras, e a “loucura” que as anima é, muitas vezes, mais espetacular, ou até mesmo incrível.

Mas, no fim das contas, elas apenas revelam a inevitável complexidade dos processos interpíquicos, o que é corrente em uma desrazão frequentemente sufocada, e que é, sob muitos aspectos, a mesma de todas as instituições, o que testemunha, pelo menos, a intensidade dos conflitos e o envolvimento emocional que encontramos no próprio cerne da vida.

REFERÊNCIAS

- Amado, G. (1994). La résonance psychosociale au coeur de la vie et de la mort», *Revue Internationale de Psychosociologie*, (1), 87-94.
- Amado, G. (1988). Cohésion organisationnelle et illusion collective», *Revue Française de Gestion*, (69), 37-43.
- Amado, G. & Ambrose, A. (Eds.), (2001). *The transitional approach to change*, London and New York: Karnac.
- Amado, G. & Vansina, L. (Eds.). (2005). *The transitional approach in action*, London and New York: Karnac.
- Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F. et Ridel, L. (1996). *Crises; approche psychosociale clinique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Bleger, J. (1979). Psychanalyse du cadre psychanalytique. In R. Kaës A. Missenard, R. Kaspi. et al. *Crise, Rupture et dépassement*. (pp. 257-275). Paris: Dunod.
- Declerk, P. (2001). *Les Naufragés: avec les clochards de Paris*. Paris: Plon.
- Eisold, K. (1994). The intolerance of diversity in psychoanalytic institutes. *International Journal of Psychoanalysis*, 75(4), 785-800.
- Enriquez, E. (2012). Le travail de la mort dans les institutions. In R. Kaës (Ed.) *L'institution et les institutions*, (pp. 62-94). Paris: Dunod.
- Enriquez, E. (2011). *Désir et résistance, la construction du sujet*. Paris: Parangon
- Freud, S. (2005/1914). *Contribution à l'histoire du mouvement psychanalytique*. (Œuvres complètes, vol. 2. Paris: PUF.
- Kaes, R. et coll. (2013). *Crise, rupture et dépassement*. Paris: Dunod.
- Lapassade, G. (1967). *Groupes, organisations et institutions*. Paris : Gauthier-Villars.
- Laplanche, J. & Pontalis, J. B. (1967). *Vocabulaire de psychanalyse*. Paris: PUF.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Row.
- Levinson, H. (1964). *Emotional Health in the World of Work*. New York: Harper and Row.

- Lourau, R. (1970). *L'analyse institutionnelle*. Paris: Editions de Minuit.
- Mendel, G. (1972). La régression du politique au psychique. *Sociopsychanalyse I*. Paris: Payot.
- Mendel, G. (1998). *L'acte est une aventure*. Paris: La Découverte.