

## Evolução de uma intervenção institucional de fundamentação psicanalítica: uma prática necessária e possível

*Aparecida Malandrin Andriatte*

*Juliana Rodrigues Enge*

*Luciana Martins Dias e Silva*

*Maria Gabriela Cossi Soares Pires*

Universidade Presbiteriana Mackenzie

### Resumo

Este estudo trata da evolução de uma intervenção institucional de fundamentação psicanalítica, que foi realizada em uma entidade filantrópica durante três anos por estagiários do 9º. e 10º. semestres do curso de psicologia com supervisões semanais, tendo como instrumento básico que orientava as intervenções, os grupos operativos. Os objetivos foram: apresentar a evolução das intervenções realizadas na instituição; analisar aspectos latentes do funcionamento institucional por meio das concepções psicanalíticas. O trabalho se dividiu em duas etapas; na primeira participaram das atividades de grupo segmentos da população que freqüentavam a instituição e atendentes da creche, e os resultados apontavam, entre outros, para a necessidade de maior comunicação entre os funcionários, a população e a equipe técnica-administrativa. Na segunda etapa baseada no primeiro resultado, foi proposto atendimento às equipes técnico-administrativas, a fim de que pudessem desenvolver maior consciência sobre seus modos de operar. Como produto final das intervenções verificou-se que os objetivos foram atingidos, uma vez que foi possível apresentar os aspectos evolutivos da intervenção, assim como descrever a análise realizada a partir dos aspectos latentes do funcionamento da entidade estudada. A principal ansiedade que predominou nos encontros foi do tipo persecutória, os desejos estavam vinculados à auto-idealização e as defesas se relacionavam à identificação projetiva maciça, à idealização e ao controle onipotente. Conclui-se, portanto, que a prática institucional de fundamentação psicanalítica é possível e necessária, uma vez que foi possível verificar desenvolvimentos nas formas de pensar e operar do grupo na instituição.

**Palavras-chave:** instituições; processos grupais ; psicanálise; grupo operativo

### Evolution of an institutional intervention with a psychoanalytical approach: a necessary and possible practice

#### Abstract

This study deals with the evolution of an institutional intervention with a psychoanalytical approach, which took place in a philanthropic entity for three years. The intervention was conducted by interns (psychology students) from the 9<sup>th</sup> and 10<sup>th</sup> semesters, under weekly supervision, and having “operative groups” as their guiding instrument in the intervention. The objectives were to present the evolution of the conducted intervention in the institution; and to analyze latent aspects of the institutional functioning through psychoanalytical conceptions. As a final product of the interventions we verified that the objectives were achieved once it was possible to present the evolving aspects of the intervention. We were also able to describe the conducted analysis of the latent aspects of the entity functioning. The main anxiety predominant in the meeting was of the paranoid kind, the desires were linked to self-idealization and to defense mechanisms related to massive projective identification, to idealization, and to omnipotent control. We conclude, therefore, that the institutional practice with a psychoanalytical approach is possible and necessary, for it was possible to identify developments in the ways of thinking and operating of the group in the institution.

**Keywords:** Psychoanalysis – institutions; Psychoanalytic psychotherapy – intervention; Group Psychoanalysis.

## Evolución de una intervención institucional de fundamento psicoanalítico: una práctica necesaria y posible

### Resumen

Este estudio trata de la evolución de una intervención institucional de fundamento psicoanalítico, que fue realizada en una entidad filantrópica durante tres años por practicantes del 9º. y 10º. Semestre del curso de psicología con supervisiones semanales, teniendo como instrumento básico que orientaba las intervenciones, los grupos operativos. Los objetivos fueron: presentar la evolución de las intervenciones realizadas en la institución; analizar aspectos latentes del funcionamiento institucional por medio de los conceptos psicoanalíticos. Como producto final de las intervenciones se verificó que los objetivos fueron alcanzados, una vez que fue posible presentar los aspectos evolutivos de la intervención, asimismo como describir el análisis realizada a partir de los aspectos latentes del funcionamiento de la entidad estudiada. La principal ansiedad que predominó en los encuentros fue de tipo persecutoria, los deseos estaban vinculados a la auto-idealización y las defensas se relacionaban a la identificación proyectiva compacta, a la idealización y al control omnipotente. Se concluye, que la práctica institucional de fundamento psicoanalítico es posible y necesaria, una vez que fue posible verificar el desarrollo en las formas de pensar y operar del grupo en la institución.

**Palavras clave:** Psicoanálisis - Instituciones; Psicoterapia psicoanalítico – Intervención; Psicoanálisis de grupo.

“A instituição não é apenas uma formação social e cultural complexa. Realizando suas funções correspondentes, ela realiza funções psíquicas múltiplas para os indivíduos na sua estrutura, na sua dinâmica e na sua economia pessoal.”

*René Kaës*

O caráter psicanalítico é dado, acima de tudo, por seu objeto específico de estudo, o inconsciente dinâmico, e os métodos, teorias e concepções psicológicas que lhe dão sustentação (Leal, 2001, p. 960).

Para compreender como se desenvolve um trabalho institucional de orientação psicanalítica, Lyth (1988) recomenda que se adquira uma convicção profunda na existência do inconsciente. Esta convicção é construída por meio de duas experiências: a análise pessoal e a pertinência intensiva e prolongada a um grupo no qual o trabalho esteja assentado em fundamentos da psicanálise, aplicados a fenômenos grupais. Ambas as experiências são diferentes e complementares, todavia a segunda está mais diretamente ligada às instituições. Esta experiência grupal contribui para a capacidade de reconhecimento e compreensão das manifestações da mente inconsciente, em suas dinâmicas e conteúdos, nos pensamentos conscientes, sentimentos, na fala e no comportamento das pessoas com quem se trabalha, e em nós mesmos. Aprende-se, inclusive, a reconhecer esta presença na instituição como tal.

As instituições, conforme Leal (2001) são construções que implicam o coletivo e construtoras de identidades coletivas. Edificadas por grupos humanos e edificantes de grupos humanos com uma identidade específica, adquirem presença e formato através das organizações pelas quais realizam seus projetos. As organizações, de acordo com suas características e conveniências, podem viabilizar ou impossibilitar que os objetivos e fins da instituição sejam alcançados.

A identidade da instituição é definida, de certo modo, pelo tempo histórico e cultural específico no qual

### Introdução

Algumas experiências revelam-se repletas de significados na medida em que se constroem na realidade. Não registrá-las e não compartilhá-las por meio de um estudo, seria correr o risco de desperdiçar a oportunidade de, tomando por base a prática, aprofundar reflexões teóricas e contribuir, de algum modo, para uma práxis mais cônica da psicologia institucional de base psicanalítica.

Este trabalho trata da evolução de uma intervenção que foi realizada em uma instituição filantrópica de grande porte. A possibilidade de acompanhar estas experiências ao longo de um tempo considerável e a persistente reflexão acerca das necessidades manifestas e latentes que caracterizam as instituições, permitiu a concepção deste estudo em forma de relato, que discute a aplicação da psicologia institucional de base psicanalítica, enquanto uma prática necessária e possível.

### Concepções psicanalíticas aplicadas à instituição

A instituição, na formulação de Leal (2001), é composta por processos e formações heterogêneas e distintas, abrangendo determinações sociais, econômicas, culturais, políticas e psíquicas, a despeito de apresentar concomitantemente um fenômeno que tende à unificação.

está inserida. Leal assinala que, no tempo presente, as características são marcadamente regressivas e narcísicas. Estas características conferem às instituições atuais, maior grau de indiferenciação em suas identidades, o que parece incrementar a identidade grupal sincrética, descrita por Bleger (1998).

A identidade grupal sincrética é um conceito de difícil caracterização, pois abarca estratos da personalidade que permanecem em estado de não discriminação, baseados numa comunicação pré-verbal e subclínica - um aspecto subterrâneo das relações - e que estão presentes em toda instituição, organização e funcionamento grupal.

Para Bleger (1992), há dois tipos de sociabilidade - a sincrética e a sociabilidade por interação - que coexistem nos grupos, mas, são impedidas pela clivagem, de se relacionarem. A clivagem tem a função de imobilizar os estratos sincréticos ou indiscriminados da personalidade do grupo, a fim de não interferirem nas produções do ego grupal.

O ego grupal de interação produz verbalizações, motricidade, ação, pensamento. Há, também, uma tendência à integração e para a interação entre as pessoas. Contudo, para que se consiga desenvolver um trabalho mais penetrante e efetivo, Bleger (1998) postula que deve haver uma mobilização e aprofundamento da parte clivada dos grupos, conquanto este manejo possa ser incômodo e difícil.

A mobilização das camadas sincréticas provoca reações grupais perturbadoras, como por exemplo, a intolerância ao silêncio, comumente rompido por verbalizações que possuem o objetivo de distorcer ou ocultar a compreensão deste fenômeno.

A possibilidade de encontro grupal, o primeiro encontro em grupo e outros, incrementam as ansiedades paranóides, pelo temor ao desconhecido em forma de não pessoa, não identidade - temor de encontro com uma sociabilidade que os destitua, enquanto pessoas, e os converta em um só meio, homogêneo e sincrético, no qual cada um não sobressaia enquanto pessoa e submirja no grupo, o que implicaria na dissolução da identidade. Este medo pode levar o grupo a manter-se em padrões já conhecidos e estereotipados, sem que nenhuma mudança seja de fato efetivada. Há o temor da desorganização e, simultaneamente, da organização; de que se consiga atingir níveis mais integrados da sociabilidade grupal.

Na percepção de Schneider (2001), quando uma instituição solicita um diagnóstico ou uma intervenção psicossocial, o faz expressando algum desejo de mudança, consciente ou não. Inclui o fato de estarem a buscar uma ajuda com um "contrato psicológico subjacente".

Paradoxalmente, querem uma mudança, desde que nada seja mudado.

É comum observar que quando manifestam a necessidade de mudança, estas, freqüentemente, estão projetadas em outros segmentos externos aos membros da instituição, por exemplo, no país, no governo, na mídia, etc. Com este mecanismo, transferem a responsabilidade pelos fracassos de seus projetos tentando se livrar das ansiedades confusional, persecutória e depressiva, nas quais estão imersos, em estratos sincréticos de suas relações cotidianas. Este foi um dos aspectos imediatamente observados na instituição ora estudada.

A solicitação da instituição foi de que os trabalhos realizados se dirigissem a setores da sociedade por ela atendidos. Não é raro que se iniciem trabalhos institucionais atendendo estas solicitações imediatas, focadas geralmente, em segmentos grupais mais periféricos à estrutura da organização, o que é compreendido como um desejo de mudança, ainda que, dominado por fortes temores predominantemente persecutórios.

É que uma tal mudança se faz acompanhar de estados de angústia, de fantasias de aniquilamento, de sofrimento e de ameaças em relação a si, em relação aos conjuntos de vínculos intersubjetivos e das representações ordenadas que garantem a continuidade da estabilidade narcísica dos sistemas. (Kaës, 1991, p.37).

## Caracterização da Instituição

A instituição em foco tinha um caráter assistencialista religioso, voltado a suprir as inúmeras necessidades da população extremamente carente que atendia. Atuava há algumas décadas, oferecendo crescentes serviços de educação e amparo, por meio de creche, educação infantil e profissionalizante, com programas de recolhimento e abrigo a crianças impedidas de conviver com as famílias.

A queixa principal era a de que a população não podia aproveitar o que a instituição oferecia a ela. Nas palavras de um de seus membros, "(...) damos tanto e eles não aproveitam, não entendemos a razão, e gostaríamos que vocês nos ajudassem a fazê-los aproveitar" (*sic*).

A solicitação era explicitamente voltada ao atendimento à população, mantendo-se, a instituição, numa postura de isenção em relação à problemática apresentada.

## Objetivos

- apresentar a evolução das intervenções realizadas na instituição;

– analisar aspectos latentes do funcionamento institucional por meio das concepções psicanalíticas.

### **Método**

#### *Amostra:*

– Segmentos da população que utilizam os serviços da instituição: crianças, adolescentes, gestantes e mães.

– Equipe técnico-administrativa: auxiliares de desenvolvimento infantil, ajudantes gerais, cozinheiras, enfermeiras; coordenadores e diretores de unidades da instituição.

#### *Procedimentos:*

O trabalho teve início em 2001, com sua aplicação feita por, duplas ou trios de estagiários de psicologia institucional dos 9ºs e 10ºs semestres da Universidade Presbiteriana Mackenzie, mantendo-se até o final de 2003, num total de seis semestres. Para efeito de exposição, divide-se em duas fases:

#### **Primeira Fase (Fevereiro a Dezembro/ 2001)**

A proposta inicial era a de realizar diagnósticos focais, atendendo aos pedidos da instituição, que requeria o desenvolvimento de projetos com a população.

Foi decidido atendê-los de acordo com a solicitação realizada, pois, percebeu-se que esta seria uma forma de estreitar os vínculos com a entidade e reduzir as ansiedades persecutórias que eram evidentes, frente à presença das estagiárias, representantes do novo, do desconhecido, desejado e temido. Deste modo, iniciou-se o trabalho através de intervenções com a comunidade, que revelava o diagnóstico da instituição. Foi possível realizar análises mais profundas sobre seus medos, desejos e defesas, tendo como fundamento estas aplicações. De acordo com Kaës (1991), a instituição não se reduz a realização imaginária dos desejos recalcados. Trata-se, também, de um lugar e de uma ocasião de organização de defesas contra esses desejos. Ela, inclusive, produz defesas específicas contra o que venha por em risco a sua existência ou a relação dos seus membros com a tarefa primária que os une. Ela assegura defesas contra angústias, cuja origem não parece diretamente ligada ao fato institucional. “Nesse sentido, participamos de instituições que nos fornecem determinadas defesas contra nossas com angústias” (Kaës, 1991, p.6).

Nesta fase, desenvolveram-se projetos com grupos de grávidas, com profissionais da creche, e grupos de mães de crianças com alto risco de marginalização.

Os projetos tinham delineamentos específicos para cada segmento atendido e sempre contaram com a ori-

entação de grupos operativos (Pichon-Riviére, 1982; Bleger, 1998). Num primeiro momento, foram aplicados disparadores por meio de vídeos, palestras, dinâmicas; em seguida, realizavam-se discussões com fundamentação operativa.

Trata-se de criar um dispositivo de trabalho e de jogo que restabeleça, numa área transicional comum, a coexistência das conjunções e das disjunções, da continuidade e das rupturas, dos ajustamentos reguladores e das irrupções criadoras, de um espaço suficientemente subjetivado e relativamente operatório. (Kaës, 1991, p. 39).

Em função de preparar os estagiários para esta tarefa, estes, eram supervisionados semanalmente, conforme descrevem Andriatte e Araújo (2000), enfatizando a formação com enfoque psicanalítico, que visa aprofundar a compreensão sobre a realidade estudada, considerando os aspectos psicodinâmicos envolvidos.

São inúmeros os desenvolvimentos e as vivências que enriqueceram esta fase do trabalho, porém não seria possível destacá-las em seus pormenores. Será utilizado apenas um fragmento de um dos projetos, que foi decisivo para que a segunda fase da experiência fosse desenvolvida.

Ilustração da Fase 1: “Fortalecendo o vínculo com mães de crianças de alto risco para delinquência” .

O coordenador da instituição gostaria de estimular estas mulheres para uma maior autonomia, uma vez que se mostravam muito dependentes da ajuda da instituição e do governo para sobreviver. A grande maioria recebia ajuda financeira e freqüentava a instituição desde pequena. No momento, as mães traziam seus filhos para estudarem e receberem algum tipo de auxílio econômico e social.

A situação descrita era a de que a instituição já havia oferecido diversos cursos profissionalizantes, como o de corte e costura e o de confeitaria, entre outros. Embora houvesse uma aprendizagem do que era ensinado, estas mulheres não conseguiam transformar os conhecimentos adquiridos em fonte de renda para elas e suas famílias. Voltavam para as ruas como pedintes, mandando seus filhos para os faróis.

Em tom aflitivo, o coordenador dizia: “(...) estes meninos estão na mira dos traficantes, que os querem aliciar para trabalhar para eles. Lutamos contra o tempo, ou nós chegamos antes, ou os traficantes chegam, e aí será tarde”. (*sic*)

A expressão da queixa impunha a urgência do trabalho, que foi iniciado por duas duplas de estagiárias, que

atenderam dois grupos de mães. As estagiárias se encontraram com duas pessoas responsáveis, na instituição, por estes grupos. Tais funcionárias tinham o cadastro e distribuíam cestas de alimentos, bem como ajuda financeira, que o governo oferecia e que era repassada pela instituição.

Este vínculo entre as duas funcionárias e as mães parecia ser de muita proximidade, e às vezes interferia no andamento do trabalho, pois havia uma confusão de papéis. A atitude das funcionárias alimentava a dependência das mães, uma vez que se tornavam representantes e defensoras destas mulheres, em situações que ultrapassavam os assuntos da instituição. Diziam que “os problemas destas mães eram os de baixa estima e valorização pessoal” (*sic*).

As estagiárias encontravam certa dificuldade para conversar e manter o que haviam combinado previamente com as funcionárias. Dificilmente, estas marcavam os horários e cumpriam com a reserva das salas para o atendimento das mães, todavia, sempre se diziam muito interessadas pelo projeto. Apesar dos entraves enfrentados, os encontros foram mantidos e semanalmente o grupo se reunia, mesmo que com inconstância na frequência e alguma rotatividade das mães. O foco era o de desenvolver alguma capacidade nestas mulheres de se vincularem e promover uma melhora da auto-estima, para em seguida, despertar o senso de autonomia e, conseqüentemente, poderem se tornar menos dependentes da instituição e deixarem de submeter a si mesmas e aos filhos a modos vis de sobrevivência.

Foi-lhes oferecido um ambiente acolhedor para que elas expressassem suas dificuldades e pudessem desenvolver algum tipo de elaboração das mesmas, que eram muito sérias, advindas de privações psicossociais. Várias apresentavam graves problemas de saúde, outras desnutrição, gerada pela fome. Algumas já haviam cometido homicídios, enquanto uma delas teve sua família chacinada. Realmente eram pessoas com alto grau de privação, fato, que em certos casos, gerou perversidade, embora o grupo não se caracterizasse como delinqüente. Paradoxalmente, mostravam-se sensíveis aos relatos umas das outras, propunham-se a ajudar em certas situações e ligavam-se afetivamente às estagiárias, ainda que de modo idealizado sem, contudo deixarem de se manter como um grupo flutuante em frequência e composição. Parecia que não conseguiam receber o bom; quando tinham este espaço, não podiam aproveitá-lo com a intensidade que parecia possível. Havia, através da flutuação na frequência, um ataque aos vínculos L e K, como descrito por Bion (1965).

Os encontros começavam a ser mais integrados e produtivos. Algumas expuseram os problemas de saúde e, pelo auxílio do grupo, mobilizaram-se para buscar ajuda médica. Outras, espontaneamente, passaram a demonstrar maior preocupação com a aparência e, dentro de suas condições, maior limpeza e alinhamento pessoal, o que eram índices bastante satisfatórios para o momento. O grupo se mostrava menos arreado e mais coeso ao final do semestre.

As estagiárias fizeram o desligamento para as férias e marcaram o retorno para agosto, quando então, teriam mais um semestre de atuação com os mesmos grupos. Qualquer modificação seria feita por uma das funcionárias, e a escolhida foi a que possuía o vínculo mais forte com as mães.

Quando, em agosto, as estagiárias retornaram ao local e horário pré-estabelecidos com as mães e a funcionária, não as encontraram. Procuraram verificar o que ocorrera, falaram com outra funcionária, que de modo rápido e displicente atendeu-as, dizendo-lhes que sua colega não trabalhava mais naquele local, havia sido transferida para uma nova unidade que a instituição abria nas férias, um “Novo Projeto”. Quanto às mães, ela não sabia (nem se interessava em saber) os motivos de não terem comparecido.

Com muito empenho, as estagiárias conseguiram um novo contato com algumas mulheres. Estas disseram que não acreditavam que os encontros seriam retomados, uma vez que ninguém as avisou das mudanças ocorridas, após a saída da funcionária com quem elas eram tão ligadas.

As estagiárias perceberam através das atitudes, gestos e tom de voz das mães, que existia uma denúncia implícita de que o vínculo havia sido atacado e que elas estavam, mais uma vez, ao “Deus dará”. Provavelmente não se sentiam no direito de reclamar de nada do que era decidido pela instituição, mas, este sentimento para elas era tão familiar, desde sempre em suas vidas, que parecia ser normal serem tratadas deste modo. Deduziram assim, que as estagiárias não retornariam também e por isso não compareceram ao encontro marcado, pois os combinados pela instituição eram simplesmente descumpridos sem comunicação prévia. O grupo, enfim, conseguiu retomar as atividades durante o semestre, entretanto, a atitude da funcionária repercutiu na vinculação posterior do grupo, de forma negativa.

Qualquer que seja a instituição, acontece dela expor os membros a experiências muito angustiantes, sem lhes fornecer, em contrapartida, experiências suficientemente satisfatórias e, antes de mais nada, mecanismos de defesa

utilizáveis pelos seus membros para se protegerem contra essas angústias. (Kaës, 1991, p.38)

Desenvolvimento de atributos psicanalíticos em estagiários e sua importância na formação profissional:

Diante da situação encontrada pelas estagiárias no início do semestre, estas enfrentaram momentos de intensa frustração e indignação com conseqüente desmotivação. Tais sentimentos refletiam o quanto elas estavam imersas, por identificação projetiva, nos sentimentos que eram, sobretudo, os das mães.

Com freqüência o profissional que atua na área institucional corre o risco de ser envolvido nos estratos sincréticos da instituição, tendo como conseqüência reações de paralisação e impotência.

Nestes casos o que aconselha Lyth (1988) é que em consultoria institucional não se trabalhe sozinho. Ressalta uma recomendação do Tavistock Institute, de que é preciso um grupo para estudar um grupo. Principalmente, em relação à transferência e à contratransferência, duas ou mais pessoas podem ser muito úteis no sentido de ajudarem-se, organizarem-se, checarem-se e rechaçarem, conseguindo, desta maneira, desvencilharem-se de relacionamentos que interferem com o trabalho, ou de atitudes inconsistentes com a consultoria.

A conduta adotada no grupo de supervisão, para Andriatte e Vieira (1996), é a de promover no aluno condições para que ele se mantenha em sua função de ser um agente de saúde mental. Destarte, as ponderações no grupo de supervisão visam desenvolver a atitude reflexiva a fim de que no momento do trabalho, o estagiário diminua os perigos de atuações impregnadas de identificações projetivas patológicas. Usualmente, estas estão infiltradas por desejos inconscientes dos grupos, o que levaria a compactuar da patologia institucional, não exercendo, portanto, suas atribuições. Tais atributos são, conforme Lyth (1988), o de ajudar o grupo a desenvolver *insights*, liberar o pensar sobre os problemas, auxiliar a instituição a livrar-se de métodos inúteis de pensamento e conduta; facilitar a evolução de idéias no sentido de mudança e ajudá-lo a suportar a ansiedade e a incerteza do processo de mudar.

A formação do estagiário inclui uma compreensão da linguagem inconsciente. Este entendimento exige uma mudança de vértice, o qual foi proposto por Bion (1965), que utiliza o raciocínio de que tanto se pode aumentar a luz para tentar ver, como se pode diminuí-la e lançar um facho de escuridão, para, então, perceber fenômenos que

só são visíveis no escuro. Esta é a percepção que se procura desenvolver no aluno (Andriatte e Vieira, 1996).

No decurso deste processo, os estagiários foram percebendo as identificações projetivas patológicas e os movimentos, transferências e contratransferências, podendo reconhecer os aspectos inconscientes da instituição e conseguiram, assim, manter-se de acordo com suas funções.

### **Resultados da Primeira Fase**

Ao final desta experiência foi possível identificar e destacar algumas características da instituição que contribuíam para que a comunidade apresentasse os problemas de vinculação e não aproveitamentos descritos na queixa.

A instituição revelou-se possuidora de um marcante caráter assistencialista, com um maior envolvimento com a quantidade do que com a qualidade de suas intervenções e projetos; com a bondade, do que com a verdade. Esta, que para Bion, está ligada ao “desenvolvimento mental sadio, que necessita de verdade, tal como o organismo vivo, de alimento” (Bion, 1991, p.48).

A saúde psicológica desta entidade, foi se revelando comprometida, sobretudo pela utilização de defesas poderosas e primitivas, tais como identificação projetiva patológica, cisão, controle e negação onipotentes e maníacos, entre outros. O uso excessivo de defesas regredidas é o modelo que muitas instituições apresentam. “Sendo que há um risco maior onde existe um impacto compartilhado de um grande sofrimento humano, como nas instituições humanísticas” (Lyth, 1988, p.322).

Seus desejos inconscientes eram predominantemente os de suprir de modo onipotente e ilimitado as necessidades da comunidade, o que comprometia a crítica sobre a eficiência de suas realizações, levando-os a se auto-idealizarem como “os bondosos”, os “que dão tudo- e a população, pouco grata, nada pode aproveitar” (*sic*). Quanto mais a análise se aprofundava, mais se tornavam evidentes os sentimentos invejosos e as defesas contra estes, além dos temores predominantemente persecutórios. O que mostrava que a instituição funcionava de maneira preponderantemente esquizo-paranóide.

Uma das conseqüências destas particularidades resultou na dificuldade no estabelecimento de um vínculo estável, produtivo e amoroso entre eles e a comunidade, visto que as características observadas eram comuns às partes. Não só a população vinha demonstrando dificuldades em receber, mas a entidade também. Solicitava “projetos e mais projetos”, que quando estavam sendo implantados, eram atacados por movimentos vorazes, que requeriam mais e mais projetos e áreas de atuação.

A voracidade, segundo Klein (1985), está frequentemente associada à inveja, fato que se confirma na entidade quando esta, por meio de seus representantes, queixa-se de não ter o bom e da falta de gratidão das mães. Porém, quem fez um ataque violento ao vínculo com as mães e com as estagiárias foi a instituição, na figura de sua funcionária que tão bem a representa, partindo avidamente, sem titubear, para mais um novo projeto institucional.

Estes comportamentos, na visão de Lyth (1988), relacionam-se ao fato de que as instituições sociais surgem através dos esforços dos seres humanos em satisfazerem suas necessidades, mas a partir daí, estas mesmas instituições se tornam realidades externas, relativamente dependentes dos indivíduos que as compõem, de modo que passam, inclusive a afetar a estrutura destes próprios indivíduos.

As instituições, uma vez estabelecidas, podem ser muito difíceis de mudar em seus elementos essenciais, e elas efetivamente modificam a estrutura de personalidade de seus membros, de forma temporária ou permanente. Assim, para conseguir transformar seus membros, é possível que se tenha, inicialmente, que transformar a própria instituição.

Em função desta intensa identificação entre os membros e a entidade, qualquer ameaça de mudança é sentida pelo grupo como catastrófica (Bion, 1991) – mesmo que racionalmente seja reconhecida como sendo algo para melhor, uma vez que a ameaça à ordem estabelecida e familiar exige atitudes e condutas novas, transformações nas relações, uma mudança em direção ao desconhecido. Por este motivo, é importante que se dê ao grupo suporte suficiente, para que os *insights* possam continuar surgindo. É necessário que ele se sinta seguro para que se possa auxiliá-lo a definir a natureza exata das mudanças desejáveis.

Por intermédio destas reflexões e do vínculo estabelecido com a instituição, muito embora este tenha sido atacado, percebeu-se ter chegado o momento de propor que, um grupo de estagiárias trabalhasse diretamente com seus dirigentes. O propósito era o de que eles também se assumissem como parte comprometida e geradora de entraves e conflitos, sobretudo, de comunicação e explicitação das metas institucionais. Isto vinha contribuindo para que as relações se mantivessem em patamares tão pouco desenvolvidos e desesperançosos quanto ao aproveitamento.

### **Segunda Fase: (Fevereiro de 2002 a 2º semestre de 2003)**

A proposta de trabalho foi feita por um novo grupo de estagiárias que assumiu no semestre seguinte. Embora

tenha havido uma hesitação inicial, a entidade aceitou que esta nova fase fosse implantada. Alguns grupos de estagiários mantiveram-se em unidades menores da organização. Um diagnóstico global foi realizado e o que já havia sido percebido de modo setorizado, foi confirmado pelo diagnóstico institucional.

Ilustração da Fase 2: “Vivências Operativas com a direção de uma instituição filantrópica: reflexão e operacionalização”.

Esta fase teve início com encontros semanais, de uma hora de duração, realizados com a participação dos diretores das unidades, coordenadores, e um assistente social responsável. Em alguns dos dias, o então diretor atual e o diretor antigo chegaram a participar. Duplas de estagiárias do 9º e 10º semestres coordenaram este grupo com fundamentação operativa. Os disparadores para a discussão foram planejados de acordo com as necessidades percebidas na psicodinâmica apresentada pelo grupo.

Os primeiros encontros tiveram como principais objetivos, estabelecer um vínculo de trabalho e atenuar, por meio de esclarecimentos do diagnóstico institucional, a intensa ansiedade persecutória expressa na dinâmica grupal.

Após os primeiros encontros, o grupo evidenciou oscilações em seus temores, que por momentos eram confusionais, ou persecutórios, frente aos quais se defendiam de modo primitivo através da identificação projetiva maciça, negação maníaca e onipotente e da cisão. Tal dinâmica revelou o caráter predominantemente esquizo-paranóide preponderante no grupo naquele momento. Após as férias do final do ano de 2002, para o início de 2003, uma nova dupla de estagiárias deu continuidade à intervenção realizada com a equipe de diretores e coordenadores. Notou-se que o grupo regredia todas as vezes que havia uma retomada do trabalho, após o período de recesso.

Iniciou-se uma intervenção durante a qual grande parte do tempo foi dedicado a mitigar as ansiedades persecutórias geradas pelo diagnóstico institucional e a reduzir as resistências ligadas às estagiárias, que representavam a possibilidade de mudança e o desconhecido.

As estagiárias puderam perceber que havia uma discrepância entre os membros do grupo. Alguns componentes demonstravam uma boa capacidade para elaboração e *insight*, enquanto outros contribuía apenas para sua dissociação, representando aspectos integradores e desintegradores do grupo.

Durante este último semestre do segundo ano de trabalho o grupo evoluiu em suas condições de elaboração e *insight*, quando já percebiam nitidamente como a produção onipotente e maníaca de novos e novos proje-

tos os fragmentava, fazendo-os sentirem-se incompetentes e impotentes.

Em um dos encontros, enquanto o grupo refletia e elaborava certos conteúdos, a partir de prolongados momentos de silêncio, um de seus componentes revelava a intolerância grupal em relação ao momento integrador e lançava comentários tais como: “Esse silêncio está me deixando nervosa. Falem alguma coisa, pessoal! Nossa! como seu cabelo ficou bonito com este corte!” (*sic*). Após este tipo de comentário, que dispersava e desintegrava o grupo, outro membro, com maior capacidade de integração, chamava a atenção para que continuassem a reflexão. “Então, pessoal, a respeito daquilo que estávamos discutindo...” (*sic*).

Sem dúvida, a linguagem pode ser um atuar que paralise uma comunicação mais efetiva e plena. Entre diálogo, a eloquência e a oratória, existem diferenças fundamentais que é necessário distinguir, em função da comunicação que se estabelece com eles. O falar pode ser o papel especializado de um membro do grupo, e tanto pode implicar facilitação da comunicação grupal como seu bloqueio e controle: essa última alternativa se dá, por exemplo, nos casos dos que falam e não dizem nada, dos que só fazem para “tapar a boca do outro”, como um total desligamento narcisista, ou como uma utilização neurótica da informação ou da bibliografia. Em todos estes casos existem perturbações da comunicação, uma degradação do nível simbólico da linguagem e uma conseqüente perturbação da aprendizagem: devem ser corrigidos na tarefa grupal, tornando-os inúteis para o trabalho de conjunto. (Bleger, 1998, p. 91 e 92)

Contudo, na medida em que o semestre se desenrolava, percebia-se uma maior organização e coesão grupal. Sugeriram que o crescimento da instituição deveria ser planejado, caso contrário, correriam o risco de “ficarem perdidos” e citaram outras instituições que de tanto que cresceram desorganizaram-se e faliram. Esta foi uma compreensão que demonstrou uma evolução do grupo, que pôde desenvolver *insights* e liberar o pensar sobre seus problemas (Lyth, 1988).

Durante o último semestre houve ataques do grupo para com as estagiárias, que ao refletirem sobre suas atuações naqueles encontros, perceberam que seus sentimentos eram de paralisia e incapacidade. Isto foi identificado e trabalhado exaustivamente em supervisão, restaurando-lhes a autoconfiança para os próximos encontros. Estes, aliás, foram desmarcados por duas vezes seguidas. Quando,

enfim, conseguiram retomar os encontros, as estagiárias puderam atuar sem se deixar envolver pelos movimentos grupais permeados de hostilidade. Não corresponderam às identificações projetivas vividas no grupo, podendo, deste modo, realizar uma retrospectiva dos avanços grupais ocorridos desde o início do trabalho. Com isso, visavam atenuar a persecutoriedade que dominava o clima.

Através de um porta-voz, a crítica maior era de que o grupo só refletia sem uma produção efetiva. Estas e outras considerações demonstravam que o grupo possuía posturas polarizadas de “tudo ou nada”. Tais posturas também foram observadas no trabalho realizado em uma unidade de creche, com a equipe de funcionárias e educadoras, por outra estagiária.

Curiosamente, nesta intervenção repetiam-se vários movimentos da própria instituição como um todo. Assim, como a equipe do corpo técnico-administrativo, as funcionárias desta creche acreditam e esperam mudanças grandiosas, inacessíveis, imediatistas. Não percebiam e nem reconheciam que mudanças menores são as possíveis, mas requerem maior esforço e envolvimento pessoal do que esperar doações materiais externas. Focalizavam suas percepções na falta de recursos materiais, evitando deste modo, se fazerem responsáveis pelas próprias atitudes nos grupos.

Durante os encontros nesta creche, foi interessante constatar que para satisfazer certas necessidades e reivindicações destas funcionárias, não eram necessárias grandes mudanças institucionais, mas gestos de reconhecimento pelos esforços que faziam. “A instituição nos cobra um trabalho bom, faz vistorias, mas não se interessa em saber como foi feito, se houve esforço, se tivemos dificuldades para realizar. E também não há incentivos, não reconhecem o nosso esforço e nem a dedicação. Dizem que não fazemos mais do que a obrigação. Já que somos tão cobradas como educadoras, pelo menos poderíamos ser lembradas como tal, no dia dos professores.” (*sic*). Outra educadora citava: “Estamos tristes porque tinham nos prometido uma nova casa para a creche, mas esta acabou sendo destinada a um **novo projeto** sem que nos comunicassem” (*sic*).

Notou-se, através destes exemplos, que pequenos gestos de reconhecimento poderiam levar a uma mudança nas relações interpessoais e melhorar a auto-estima destas funcionárias. E que muitas insatisfações eram decorrentes de falta de discussão e comunicação. Todavia, enquanto estas falhas eram evidentes para os funcionários e para a população, o grupo técnico-administrativo ficava idealizando novos e novos projetos, e não via que uma melho-

ra na qualidade de seus vínculos seria uma transformação útil e necessária, que poderia acarretar uma higienização nas relações da instituição. Observou-se que tanto nas partes quanto no todo da instituição, os problemas eram da mesma natureza, não havendo uma compreensão institucional desta. Entretanto, o grupo da creche demonstrava possuir importantes recursos para o desenvolvimento e elaboração de *insights*.

Uma destas funcionárias chegou a dizer que “a instituição estava envolvida em muitos projetos, tinha muitas coisas para fazer, se desviava de seu verdadeiro objetivo e de sua função e se perdia de sua real função” (sic).

Esse fenômeno corresponde ao que considero uma lei geral das organizações, Isto é, em todas elas os objetivos explícitos para os quais foram criadas correm sempre o risco de passar a um segundo plano, passando ao primeiro plano a perpetuação da organização como tal (Bleger, 1998, p. 115).

Por meio desta citação, este grupo atingia uma compreensão profunda sobre um dos aspectos mais comprometidos da instituição, que revelava onipotência e a dinâmica maníaca da mesma. O grupo técnico-administrativo, embora vislumbrasse este aspecto, o apreendia de modo a transformar a realidade, e envolvia-se, de forma idealizada, a elaborar mais e mais projetos. Esta era sua ideologia, se aproximar da divindade, imitando-a, tendo expectativas de resolver todos os problemas da população a de ser a “Instituição Perfeita”. O modelo, para ganhar o prêmio de Instituição do Ano.

Assim a ideologia é uma das defesas contra a mudança catastrófica; no entanto, ela não é inevitável, e acaba se produzindo um desmoronamento que obriga a uma mudança vital; agora conhecemos melhor os efeitos das rupturas ideológicas para os sujeitos singulares e para os grupos, a ressurgência inicialmente impensável das angústias paranóides muitas profundas, os recursos delirantes ou psicossomáticos que constituem as suas saídas, contra as quais a ideologia até então havia protegido, com apoio da gestão grupal dos mecanismos de defesa contra a mudança catastrófica. (Kaës, 1991, p.37).

### **Resultados da Segunda Fase**

As estagiárias foram conseguindo, aos poucos, incrementar o pensamento deste grupo para que percebessem que esta dinâmica os tornava estressados, improdutivos e com sentimentos de impotência, uma vez que a

alta exigência não podia ser satisfeita. Pelas características de voracidade e produção maníaca, o grupo queixava-se que os encontros não os instrumentalizavam para a ação. Somente com o decorrer do semestre que as estagiárias, através de disparadores especificamente selecionados e de discussões operativas, conseguiram desenvolver um pouco as condições reflexivas do grupo e mostrar a relevância desta para a dinâmica grupal, o que antes era muito questionado pelo grupo, que não via sentido em refletir.

Com o passar do tempo o grupo foi se tornando capaz de reconhecer que possuía alguns modos inúteis de pensamento e conduta. Desta forma as estagiárias foram conseguindo facilitar a evolução de idéias no sentido de uma mudança, ajudando-os a suportar a ansiedade e incerteza no processo de mudar (Lyth, 1988).

Ao final, dos encontros com o grupo houve o incremento das ansiedades depressivas, até então quase que inexistentes; e também, maior percepção acerca da própria dinâmica grupal. Sendo que os participantes puderam reconhecer que lhes faltava integração e objetividade. Através de um porta-voz, o grupo falou:

Uma das coisas que mais gostei durante o estágio foi a possibilidade de poder falar as coisas que nunca são ditas e isso me ajudou a perceber e conhecer melhor os problemas do grupo. Hoje tenho consciência de quem são as pessoas aqui do grupo e de quais são os objetivos de cada um. Percebo que às vezes ultrapasso os meus limites querendo fazer muito pela instituição e que outras pessoas do grupo não são assim, preferem dar a desculpa de que não podem fazer nada. Ambos estamos exagerando, um se cobrando demais e cobrando o outro e o outro não assumindo o que lhe cabe (sic).

Em linhas gerais, o grupo se mostrou mais autoconsciente acerca de sua exagerada exigência, comunicando-se melhor, percebendo mais claramente a importância do pensar, refletir e planejar para uma melhor estruturação da instituição.

### **Conclusão**

O trabalho apresentou a evolução das intervenções realizadas em uma instituição filantrópica e analisou os aspectos latentes de seu funcionamento por meio das concepções psicanalíticas.

Esta análise revelou, como principais medos: ansiedade de tipo persecutória, que predominou nos encontros, seguida de ansiedade confusional e, em menor intensidade, ansiedade depressiva. Os principais desejos revelados foram

o de ser a instituição ideal e o de ter uma produção abundante, indicando voracidade, inveja e onipotência.

As principais defesas identificadas foram: identificação projetiva maciça; cisão, controle e negação onipotente/maníaca, idealização, fragmentação. Dentre as evoluções mais relevantes foi possível para o grupo ampliar suas percepções em relação ao seu próprio funcionamento e também sobre seus modos de operar na instituição; diminuição do uso das ansiedades persecutórias e confusionais com incremento das ansiedades depressivas, tendo como consequência maiores recursos para insights; melhores condições para liberar formas de pensamentos mais desenvolvidos, aumento das capacidades para refletir e planejar, além da produção de formas de comunicação mais eficientes. Acredita-se que pelos relatos e análises feitas, os objetivos propostos foram atingidos.

Ressalte-se o alerta de Kaës (1991) sobre

... o risco, o interesse e a dificuldade de uma intervenção em uma instituição: o trabalho do psicanalista consiste, em grande parte, tornar possível a discriminação desses espaços comuns intrincados e o reconhecimento dos seus níveis de organização para cada sujeito que nele está implicado - por quanto possa ter acesso a ela - e para cada conjunto institucional; e também, em tornar possível o reconhecimento desse inextricável, no qual intervêm as estratégias e as astúcias do inconsciente, e aquela parte do psiquismo de cada um que é empenhada e trabalha no espaço intersubjetivo (Kaës, 1991, p.39).

Espera-se que este artigo tenha conseguido contribuir, de algum modo, para que novas reflexões e análises possam se desenvolver a partir dele. Conclui-se, portanto, que a prática institucional de fundamentação psicanalítica é possível e necessária.

## Referências bibliográficas

- Andriatte, A. M., & Araújo, M. V. (2000). Impasses na formação do Psicólogo Escolar: como enfrentá-los. In *V Anais do CONPE*, 5, (pp. 133-134). Itajaí, SC.
- Andriatte, A. M., & Vieira, J.S.V.V. (1996). Grupo de Supervisão de Psicologia Escolar: Um Facho de Escuridão na Luz. In *II Encontro de técnicas de exame psicológico: ensino, pesquisa e aplicações – programa e resumos*, 2. (p.16). São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- Bion, W. R. (1965). *As Transformações: a mudança do aprender para o crescer*. Rio de Janeiro: Imago.
- Bion, W. R. (1991). *O Aprender com a Experiência*. Rio de Janeiro: Imago, (Trabalho original publicado em 1962).
- Bleger, J. (1992). *Psico-Higiene e Psicologia Institucional*. (pp. 57 e 58). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Bleger, J. (1998). *Temas de Psicologia Entrevista e Grupos*. (pp. 91, 92 e 115). São Paulo: Martins Fontes.
- Kaës, R. (1991). Realidade Psíquica e Sofrimento nas Instituições. In *A Instituição e as Instituições - Estudos Psicanalíticos*, (pp.1-39). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Klein, M. (1985). *Inveja e Gratidão e Outros Trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1957.)
- Leal, C. F. L. P. (2001). Romance Institucional. *Revista Brasileira de Psicanálise*, 35(4), 959-975.
- Lyth, I. M. (1988). Uma perspectiva psicanalítica nas instituições sociais. In: *Melanie Klein Hoje* (pp. 307-324). Rio de Janeiro: Imago.
- Pichon-Rivière, E. (1982). *O Processo Grupal*. São Paulo: Martins Fontes
- Schneider, N. M. (2001). Atendimento a grupos em instituições. In: *Como trabalhamos com grupos* ( pp. 405-411). Porto Alegre: Artes Médicas.

Artigo recebido em 23/06/2008

Aceito para publicação em 4/05/2009