

Tecituras psicanalíticas: subjetividade, institucionalidade e vincularidade

*Psychoanalytic tessitures:
subjectivity, institutional
and bonding*

Magda Maria Colao

Resumo

Este artigo é uma reflexão sobre a instituição, sobre seu potencial de expressar algo que não é ela mesma, sobre viver graças a seu contrário. Com o objetivo de abstrair *a coisa em si*, vemos sofrimentos psíquicos. É preciso levar a própria instituição psicanalítica a uma tomada de consciência. A boa convivência é um requisito para a promoção de saúde mental em uma organização. Há um consenso teórico a partir de Freud, Klein, Winnicott, Bleger, Enriquez, Kaës, Cheptulin, Roussillon, Deleuze, Bloch, Kosik, Lebrun e Lacan no sentido de analisar o aparato psíquico organizacional e desenvolver uma práxis institucional. Qual é *a coisa em si*, a essência, da instituição? Por que prolifera a disfunção organizacional? Ao identificar o tipo de disfunção institucional, procuramos seu entendimento psicodinâmico. No caso de comportamento narcisista perverso, efetivamos o exercício de abstração para investigar a dinâmica organizacional que o legitima e compreender os mecanismos que o sustentam. Sintomas, silêncios, ideias inadequadas, desrespeito e sedução – o que os faz fluir? Com base nas contradições, a realidade psíquica pode manifestar conflitos, *acting out* ou relações tóxicas, inibindo ou expandindo o espaço de criação. *O princípio da esperança* envolve conjugar os saberes que emanam das instituições, viabilizando a travessia de um estado de destruição de seu capital humano para a abertura de novos caminhos, de respeito, escuta. As ideias aqui apresentadas levam-nos a concluir que tal abordagem construirá uma nova realidade humanística e civilizatória, como sonhou Freud. Quiçá, um caminho para ampliar o espaço democrático.

Palavras-chave: Instituição, Disfunção organizacional, Realidade psíquica, Objetos internos, Subjetividade.

A psicanálise e o convívio institucional nos oferecem lentes tanto para descobrir um pensar diferente quanto para sentir e perceber a natureza das coisas e da realidade. Instituição saudável: é possível?

Em um primeiro momento, pode surgir uma negação. Negar¹ indica que pode ser.

[...] Negar ser indica estar sendo. Dois distintos níveis mentais não contraditórios! A mente, que tudo perpetra, assim produz. De mais que isso não dispõe. Metapsicologicamente, o psiquismo não nasce feito. (CORRÊA, 1996, p. 7).

Para refletir se, na convivência institucional, há possibilidade de haver saúde mental, partimos dos conceitos de instituição e organização de Bleger (2007, p. 114):

[...] utilizarei a palavra instituição como conjunto de normas, padrões e atividades agrupadas em torno de valores e funções sociais. Embora instituição também se defina como organização, no sentido de uma distribuição hierárquica de funções que se realizam geralmente dentro de um edifício, área ou espaço delimitado.

A instituição “assegura funções estáveis e necessárias à vida social e à vida psíquica” (KAËS, 1989, p. 23). O aparato psíquico institucional apresenta em sua base um jogo de movimentos pulsionais. Como olhar o saudável nas instituições? A dialética é uma

1. Existe o negar freudiano e o negar marxiano. A negação em Freud implica a teoria do recalque, um dos conceitos mais importantes da metapsicologia freudiana. A negação em Marx leva à reconstrução, a uma nova realidade. Se alguém nega suas marcas (dimensão psíquica) e busca análise, pode vir a ser outra pessoa, elaborar suas dores. Na sociedade almejada e na literatura marxiana, é preciso negar o que existe, fazendo a negação da negação, que possibilitaria alcançar uma nova realidade. Só assim é possível falar em *estar sendo*. O sofrimento que leva alguém a uma luta interna, muito violenta, pode indicar uma revolução interna, um *estar sendo* para a vida, ou a vida pode perder a luta. Para isso é que existem a psicologia profunda e a obra de Freud.

maneira de ser e de pensar que escapa a sua própria definição, ou seja, é uma forma avançada de ver a realidade.

As organizações, os fenômenos materiais e as ideias,

[...] têm uma origem e um desenvolvimento que se realizam através de contradições, que permitem a passagem do ser de um estado inferior a um superior. (TRIVIÑOS, 2001, p. 110).

É ver a realidade em movimento constante, é buscar a essência dos fenômenos para ver como se manifestam suas contradições. Tal ideia dialética de movimento de transformação da realidade do homem permeia a teoria freudiana. Compreendendo isso, uma instituição de psicanálise pode levar a bom termo sua existência e a formação de novos psicanalistas. A vida institucional nos mostra a hiância por meio da qual comportamentos organizacionais desencadeiam disfunções organizacionais.

Com *Totem e tabu*, Freud ([1912-1913] 1975) enceta sua teoria do fundamento do social e da cultura. Todo fenômeno sofre algum movimento, que pode ser de regressão, que não é bem-vindo, desejado, ou de desenvolvimento, que, da perspectiva dialética, é sempre do inferior para o superior.

Enriquez (1990, p. 28) afirma que, como a exploração dos sonhos é a via régia para o acesso do inconsciente,

[...] a compreensão dos fenômenos tabus e totêmicos constitui a via real para a exploração do vínculo social.

A diversidade de situações e a ambiguidade de eventos refletem a instabilidade da realidade das mais diversas instituições para se obter qualidade de vida.

Ainda segundo Enriquez (1990, p. 29), após *Totem e tabu*,

Freud se declina ao estudo do narcisismo, onde o ‘ego’ se transforma em ‘objeto’, uma

imagem, um vestígio de identificações passadas, e sua teoria se orienta em direção à psicologia das massas e da pulsão de morte.

Freud mudava os rumos, mas sempre procurava compreender o inconsciente humano. Para atingir sua meta, buscou subsídios até mesmo na história e na antropologia, sem deixar de acreditar na ciência da natureza.

Para Silva e Zanelli (2004), uma cultura organizacional existe quando, entre seus membros participantes, há suficiente história ou experiências amplamente compartilhadas.

Como salienta Bleger (2007, p. 101)

[...] o grupo é um conjunto de pessoas que entram em interação entre si, compartilhando certas normas numa tarefa.

Ou seja, homem, antes de ser pessoa, é sempre um grupo, mas não no sentido de que pertence a um grupo, e sim de que sua personalidade é o grupo.

Dessa forma, compreende-se que a dissolução ou mudança de uma organização

[...] possa ser diretamente uma desagregação da personalidade, não por projeção, mas porque diretamente o grupo e a organização são a personalidade de seus integrantes. (BLEGER, 2007, p. 119).

Descobrir o modo de ser de uma organização requer um *détour*, seguir os meandros da dialética, a qual trata da “coisa em si”. (KOSIK, 2002). Dentro de uma instituição também se faz história. Qual é o propósito disso? Preservar a saúde mental da organização. A verdadeira ameaça à saúde institucional é legitimar fenômenos patológicos, e os fenômenos se manifestam imediatamente.

Kosik (2002, p. 15) afirma:

O fenômeno indica a essência e, ao mesmo tempo, a esconde. A essência se manifesta no

fenômeno, mas só de modo inadequado, parcial, ou apenas sob certos ângulos e aspectos.

O fenômeno aponta vicissitudes de si mesmo e permanece graças ao seu contrário. Por exemplo: do que se autodefende a sociedade e, por extensão, uma instituição? A sociedade autodefende-se, não dos loucos, dos delinquentes e das maiorias ditas minorias,

[...] mas de sua própria loucura, de sua própria delinquência e de sua prostituição, e dessa maneira aliena, desconhece e trata como se fossem alheias e não lhe correspondessem. (BLEGER, 2007, p. 117).

Essa segregação impregnada de pulsão de morte, marginaliza, discrimina e prolifera o discurso capitalista, excluindo o sujeito transformando-o em objeto de gozo, de lucro. *A coisa em si* vira disputa acirrada.

O conceito da coisa (em si) é a compreensão dessa coisa. Compreender a “coisa em si” significa conhecer-lhe a estrutura, sua essência; *a coisa em si*, é o homem e o seu lugar no universo, de acordo com Kosik (2002). Psicanálise e dialética fazem parte da ciência da natureza.

O conhecimento é que é a própria dialética em uma das suas formas; o conhecimento é a decomposição do todo. (KOSIK, 2002, p. 18).

Sem a decomposição do todo, não conseguiríamos ou não seria possível explicar e interpretar um fenômeno para compreendê-lo em profundidade. O que representa compreender a *coisa em si* que se passa no interior das organizações? É o reconhecimento da pulsão e das ações que permitem captar o fenômeno de determinada coisa.

Isso significa, segundo Kosik (2002, p. 16),

[...] indagar e descrever como a coisa em si se manifesta naquele fenômeno, e como ao mesmo tempo nele se esconde. Compreender

o fenômeno é atingir a essência. Sem o fenômeno, sem a sua manifestação e revelação, a essência seria inatingível.

Requer nesta ação emancipatória uma práxis que abstraia o conceito de ser humano como uma totalidade. Para Bleger (2007) o homem antes de ser pessoa é sempre um grupo, não apenas no ato de pertencer a este, mas no sentido de que sua personalidade é o grupo.

O laço deste fundamento não se esgota porque toda nossa ação precisa de prática efetiva com epistemologia, filosofia e metodologia.

Como frisa Kosik (2002, p. 18),

[...] em uma concepção dialética, têm o significado de método que decompõe o todo para poder reproduzir espiritualmente a estrutura da coisa e, portanto, compreender a coisa.

A essência está na intimidade do fenômeno. É difícil descobrir a essência e muito mais difícil descobrir o fundamento – este só por abstração.

Conforme Cheptulin (1982), todos os fenômenos apresentam propriedades essenciais comuns, a saber: espaço-tempo, causa-efeito, conteúdo-forma, possibilidade-realidade, essência-fenômeno, necessário-contingente, qualidade-quantidade, particular-geral, propriedades, movimento, leis e contradição. Essas propriedades estão em todos os objetos internos do aparato psíquico institucional.

Em *Psicologia das massas e análise do eu*, Freud ([1921] 2016, p. 14) expressa:

[...] a psicologia individual é também, desde o início, psicologia social, num sentido ampliado, mas inteiramente justificado.

As organizações fazem parte de nossa personalidade e são objeto de estudo de diversas áreas do saber, como a antropologia, a sociologia, a história, possibilitando, em

consequência, diversas aproximações e um olhar psicanalítico.

Na origem de todo sintoma, de toda psicopatologia, de todo sofrimento psíquico, encontram-se representações recalçadas. Há elementos psíquicos dentro das organizações em relação aos quais não temos experiência direta. Encontramo-nos no fio da navalha, observando formas de estilização entre os pares. O que murmura no mundo atípico das instituições que emerge no mundo típico como *acting out*? Como atribuir qualidade de vida psíquica às instituições senão pela via da promoção e da prevenção da saúde mental?

Em sua investigação *O interesse da psicanálise para considerar a realidade psíquica da instituição*, Kaës (2002) sustenta um modelo para relatar a realidade psíquica em instituições. O autor levanta o problema: como considerar a realidade inconsciente da ou na instituição e suas relações com a realidade do sujeito considerado na sua singularidade, uma vez que o real integra repetições e formações do inconsciente? A psicanálise está constituída na hipótese do inconsciente produzido pelo conflito psicosexual e pelas medidas defensivas usadas para se proteger.

Toda referência à psicanálise na prática institucional ou de grupo encontra este postulado. Mas ela não encontra só este postulado, pois que ele é fundado na concepção neurótica do psiquismo e desconhece as dimensões arcaicas [...]. (KAËS, 2002, p. 17).

Há outras estruturas de organização que fazem um apelo ao meio ambiente porque dentro delas correm ameaças, medos, silêncios gritantes de intensa atitudes – narcísicas, perversas, histéricas, onipotentes – ou simplesmente evocam o clamor amordaçado de clima organizacional sussurrando pedidos de socorro à existência intrapsíquica do objeto perdido da instituição. A instituição tem uma estrutura psíquica. Vale olhar e escutar os objetos internos que constituem a realidade das

instituições, além de investigar como se estruturam e se estruturaram ao longo do tempo.

Em *Esboço de psicanálise*, Freud ([1940/1938] 1975, p. 235) efetiva a descrição sobre o *mundo interior*, uma vez que não temos maneira de transmitir o conhecimento de um conjunto complicado de acontecimentos simultâneos, a não ser descrevendo-os sucessivamente, e assim acontece que todas as nossas descrições são falhas, de princípio, devido à simplificação unilateral, e têm de esperar até que possam ser suplementadas, elaboradas e corrigidas.

O mundo interno das organizações, com suas afinidades e contradições,² “insere-se no coração da psique que Freud inventa junto com a psicanálise” (KAËS, 2012, p. 28). O legado freudiano permite evidenciar a natureza libidinal dos vínculos sociais que circulam entre os integrantes de uma instituição. O alvo da pulsão é a satisfação. As pulsões são sempre inconscientes, podendo ser representadas pelas ideias inconscientes ou por meio de um estado afetivo.

As emoções e os afetos

[...] dão uma tonalidade especial à existência humana e devem exercer papel importante na sobrevivência da espécie, na construção histórica, no ajustamento social e no desenvolvimento da pessoa. (GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 207).

A emoção tem a função de preservar a vida, comunicar, registrar momentos significativos na história de um povo, de uma organização ou de uma pessoa, levar à aprendizagem, expressar a subjetividade institucional/individual e sinalizar sofrimento psíquico no trabalho. O entorno do ser humano contém

2. Cheptulin (1982, p. 286) refere-se à contradição da seguinte forma: “Fonte de desenvolvimento da força motora, que faz avançar e condiciona sua passagem de um estágio do desenvolvimento para outro. Essa fonte é a contradição, a unidade e a ‘luta’ dos contrários”. Está em constante movimento. “A contradição é a lei fundamental da realidade objetiva e do conhecimento, assim como uma das leis fundamentais da dialética”. (CHEPTULIN, 1982, p. 300).

uma rede de significados construídos cultural e sociolinguisticamente.

As características singulares do ser humano fazem dele um ser pulsional e um ser social. As pulsões fazem diretamente parte do jogo das identificações: ou seja, todo conflito pulsional se inscreve fundamentalmente como um conflito identificatório. (ENRIQUEZ, 1990, p. 16-17).

Kaës (2012, p. 158) detalha:

O grupo, como objeto, é representante-representação da pluralidade antagonista das pulsões; ele é o seu lugar de ação ou de inação privilegiada, nas modalidades de união-desagregação, agrupamento-desintegração.

A realidade objetiva apresenta as contradições pulsão de vida/pulsão de morte. Cada subjetividade organizacional

[...] ganha sua consistência de certa ordem de fantasmas, interditos, resistências, do domínio da pulsão de vida ou de morte na sua economia pulsional, da articulação entre enunciação e enunciado, da relação entre subgrupos e com outros grupos. (VIDAL, 1986, p. 48).

Os processos originários e primários do *modus operandi* institucional são equivalentes aos que regem as formações do inconsciente e que atuam psiquicamente, como o sonho e a fantasia, no núcleo organizador da cadeia associativa (KAËS, 2012). A psique não deixa de ser grupalidade também. Porque a psique

é associação/dissociação, combinação/desorganização, ligação/desligamento, delegação metafórica/metonímica, condensação/difração etc.. (KAËS, 2012, p. 28).

A constituição de uma instituição, assim como do sujeito psíquico, é revestida de valor, sentido e conteúdo mental. Seu mundo

interno é um espaço povoado por objetos e carregado de pulsões, instintos, funções e relações: “Uma personalidade bem integrada é a base da saúde mental”. (KLEIN, [1960] 1985, p. 306).

Ao tratar da *teoria do ambiente*, Winnicott (1988) ressalta que este tem importância máxima. Convergindo a teoria psicanalítica para o contexto institucional, o clima organizacional, o ambiente, precisa ser facilitador da saúde mental, porque sua influência vai além do comportamento organizacional. Há um *locus operandi* de decisões que pode sobre-determinar o objeto formal da instituição. A estrutura libidinal reproduz movimentos paradoxais no conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas a partir da cultura institucional e de seu engenho psíquico.

No mundo das instituições, conforme Salzman (1986), o aparato psíquico está fundado pelas mesmas instâncias que o individual, mas não nos mesmos princípios de funcionamento.

Do ponto de vista da dinâmica psíquica, a vida institucional é como se fosse um sonho. Nessa convivência, às vezes, verifica-se uma fonte de angústia, porque a instituição,

[...] como o sonho, é, em cada um de seus episódios, a associação de um desejo e de uma defesa. Esse desejo de realização imaginária, irrealizável, proibido, é o desejo edípiano. (SALZMAN, 1986, p. 127).

O *modus operandi* pode concentrar disfunções organizacionais, tornando-se, por exemplo, lugar de ameaça, perigo. Tais disfunções são representadas pela pulsão que desencadeia práticas perversas, narcisistas ou paranoicas.

No grupo, as ações correspondem ao deslocamento, condensações e figurações simbólicas do desejo. (SALZMAN, 1986, p. 128).

Assim, é imprescindível adentrar na reflexão sobre disfunções organizacionais que

induzem à manifestação do processo de deterioração.

Disfunção institucional e comportamento narcisista perverso: o que fazer?

As psicopatologias organizacionais podem ser visualizadas nos objetivos, na política, na estrutura, nos comportamentos e nas demais dimensões da vida institucional.

Hoje, com a dessimbolização da ordem social, do sujeito como pessoa – a *vida líquida* –, não há como a porta de nossa instituição não ser tocada. Porém, atitudes democráticas podem minimizar arroubos e demais cultos de si próprios.

Quando, na vida institucional, surgir uma disfunção organizacional, isso “revela a constância da presença das forças de deterioração”. (FOGUEL; SOUZA, 1984, p. 44). Recomenda-se tratar a disfunção na base, para não manter ativado o ciclo destrutivo; identificar a problemática da organização, pontuar o que está inadequado e escutar os sintomas. Às vezes, surgem exceções comportamentais que obscurecem o quadro. Dessa forma, é indicado sondar quais mecanismos de defesa operam na organização e como são reforçados e revigorados entre os pares.

Certas disfunções organizacionais tornam-se uma ameaça somente quando os sintomas são constantes e provocam sofrimento institucional, como no caso do comportamento narcisista perverso. Antes de ser um transtorno, o comportamento narcisista perverso é uma maneira de ser: a instituição ou o indivíduo se vê superior ao outro, considera-se a “quintessência”, o centro de tudo.

Enriquez (1990, p. 300) acrescenta que “o perverso não conhece outra lei que não seja a lei do seu desejo”. Apresenta sintomas como onipotência, busca de espaço teatral, interesse por planos, cifras, número de pessoas destruídas ou seduzidas, contenta-se com o exibicionismo, o fetichismo, o voyeurismo.

Pode demonstrar dificuldade de simbolização e viver

[...] um estado de impotência diante de suas tendências reparadoras e criativas [...] e caracteriza-se por uma espécie de ‘arrogância.’ (FERRAZ, 2000, p. 70).

Além disso, o perverso denota parca empatia e compensa com argumentações elaboradas. Suas lutas estão em prol de manter a posição dominante, a autopromoção e a conquista, agindo indiretamente para sabotar o outro. Há o risco de objetivação do outro. Não há troca, é relacionar-se no vazio, com períodos de assédio, o que torna o ambiente tóxico ou fraudado. Assim, os efeitos geram danos irreparáveis.

Como observa Enriquez (1990), a importância de identificar as psicopatologias não é para classificar a instituição, mas para saber examiná-la, compreender sua história, suas transformações, seus elementos reais ou imaginários, aspectos que a levam a adotar certa estrutura de comportamento.

Esses constituintes refletem a história de suas identificações (o laço emocional com o outro), bem como seu recalque, seu embate, sua resistência, seu *gap*, seu lance narcísico, sua negação, e assim por diante.

Enfim, a partir do contexto da instituição, é necessário consentir que outro ambiente,

[...] ou seja, um outro tecido de relações sociais (e, logo, de posições identificatórias, bem como os conflitos que elas acarretam), pode permitir-lhe mudar de conduta. Resulta daí que nenhuma conduta pode ser considerada definitivamente fixa. (ENRIQUEZ, 1990, p. 48).

Há o movimento que é próprio da dialética: o movimento em desenvolvimento trará uma transformação. A noção de universalidade do movimento é manifestada de maneira particularmente clara por Heráclito quando

[...] diz que a morte do fogo é o nascimento do ar, a morte do ar é o nascimento da água; da morte da terra nasce a água, da morte da

água nasce o ar, da morte do ar nasce o fogo e vice-versa. (CHEPTULIN, 1982, p. 158).

Também podemos lembrar uma máxima da dialética: o novo nasce do velho. A vida institucional contém a contradição novo/velho em movimento, e a ruptura gera clivagens, efeitos paranoides, entre outras disfunções, ou mesmo sinaliza o rompimento da medida para outra realidade.

A letra da canção *Vaca profana*, de Caetano Veloso, refere: “De perto, ninguém é normal”. Em uma instituição, o que legitima abrigar comportamentos perversos? Qual é o movimento do sujeito quando for o alvo dos ataques sedutores de um narcisista perverso?

Na obra *A parte obscura de nós mesmos, uma história dos perversos*, ao analisar onde começa a perversão e quem são os perversos, Roudinesco (2008, p. 12), deixa claro que, além de ser uma circunstância humana,

é fenômeno sexual, político, social, psíquico, trans-histórico, estrutural, presente em todas as sociedades humanas.

O homem, ser gregário, agrupa-se para instrumentalizar seu domínio e poder sobre seus iguais. Poder como força do desejo, guarda em si uma potência mobilizadora. Institucionalmente, Mintzberg (1983) concebe o poder como a capacidade de afetar resultados organizacionais. Os comportamentos perversos se sustentam no intenso e recíproco jogo de identificações projetivas e introjetivas, em um permanente processo de espelhamento entre seus pares. Desde então, o que nos toca nos integra. “O que o perverso nos ensina?” (FLEIG, 2008, p. 146). Há no outro uma incompletude, um fogo cruzado de faltas.

Zimerman e Osório (1997) apontam que, tanto no plano consciente, com os movimentos do que Bion denomina de “grupo de trabalho”, quanto no plano dos movimentos inconscientes, “grupo de pressupostos básicos”, há um atavismo de pulsões e fantasias.

Desse modo todas as culturas com o respeito às diversidades, potencializa Roudinesco (2008, p. 12):

[...] partilham atitudes coerentes - proibição do incesto, delimitação da loucura, designação do monstro ou do anormal -, a perversão naturalmente tem seu lugar nessa combinatória.

O pai da psicanálise nos mostrou como a estrutura perversa se instaura sobre a negação da realidade e a clivagem do ego. A denegação permite ao perverso

[...] não reconhecer que o objeto de desejo material está em outro lugar e não em seu próprio ser, e evitar, assim, a lei da filiação e o reconhecimento do Nome-do-Pai (daí a impossibilidade de aceitar a castração simbólica e a visão do pai como agente de uma “castração real”). (ENRIQUEZ, 1990, p. 299).

Os perversos, de acordo com os apontamentos de Roudinesco (2008, p. 13), são uma parte de nós mesmos, uma parte de nossa humanidade, pois exibem o que não cessamos de dissimular: nossa própria negatividade, a parte obscura de nós mesmos. A perversão é, inclusive, criatividade, superação de si, grandeza.

Nesse sentido, pode ser entendida como acesso à mais elevada das liberdades, uma vez que autoriza aquele que a encarna a ser simultaneamente carrasco e vítima, senhor e escravo, bárbaro e civilizado. O fascínio exercido sobre nós pela perversão deve-se precisamente a que ela pode ser ora sublime, ora abjeta. Sublime, ao se manifestar nos rebeldes de caráter prometeico, que se negam a se submeter à lei dos homens, ao preço de sua própria exclusão; abjeta, ao se tornar, como no exercício das ditaduras mais ferozes, a expressão soberana de uma fria destruição do todo laço genealógico. (ROUDINESCO, 2008, p. 11).

Com *O princípio da esperança*, Bloch (2006) indaga: como permanecer saudável? Luta por saúde! Para dar cabo do comportamento narcisista perverso, suprimir o mal, o conflito, o destino, a desmedida, só com o princípio da esperança na edificação de sociedades democráticas. De que maneira? Manifestando atitudes e atos humanos como: reconhecer aquilo que ainda permanece como incógnita, ou esquecido, em nós mesmos; dialogar; escutar o sujeito dos sintomas e os silêncios da instituição. O silêncio é uma fonte de comunicação e oculta saberes.

Para Castilho (1998), existem silêncios de resistência, tensão, conflito, transferência, medo, dor, perda, reflexão, amor, expectativa, solidão, dependência transferencial, atenção, bloqueio emocional, desinteresse, depressão, dificuldade de comunicação, respeito, mágoa, adeus, desconfiança, contraindicação e indignação. O silêncio se manifesta no contexto que contesta e surge como terapêutico.

Zimerman e Osorio (1997, p. 121) recomendam conjugar os saberes que emanam das instituições, com o intuito de viabilizar a travessia “de um estado de narcisismo para o de um social-ismo”.

Investir no núcleo de potência organizacional

É profícuo construir um ambiente desintoxicado, conectado à constituição do ser capaz da organização. O aparelho psíquico, frisa Roussillon (2019), só pode trabalhar a partir de dados representativos. Tudo deve, então, ser transformado em representação.

O desafio está em alcançar

[...] a hipótese de uma identificação narcísica de base [...] para pensar o encontro humano. (ROUSSILLON, 2019, p. 39).

No interior das instituições, há diversidade, a qual está associada às diferenças individuais entre seus integrantes. Como per-

manecer saudável dentro da instituição? Na realidade, podemos *aqui e agora* realizar movimentos de desintoxicar, se for o caso.

O futuro, efetivamente, não está preenchido pelos acontecimentos, como ocorre no presente e no passado. Todavia, por enquanto, ele não é real, é apenas um tempo possível. (CHEPTULIN, 1982, p. 185).

O aqui e agora toca o núcleo saudável da instituição, tal como

[...] o sujeito, o ser vivo, é, com efeito, caracterizado por um potencial de criação. (ROUSSILLON, (2019, p. 25).

Todavia, segundo Barros (2009), ver/viver práticas grupais/institucionais é participar de lutas que podem ser travadas, reivindicadas, conquistadas pelas escolhas do coletivo nas organizações. Toda escolha guarda em si uma história.

A história compreende a ação humana, aninhando e proliferando subjetividades. A subjetividade é múltipla. Ela configura seu caráter coletivo, seja de grupo ou de instituição, que,

[...] nesta dimensão, se equivalem. A subjetividade é, portanto sempre grupo [...], o que implica um funcionamento de experimentação e criação. (BARROS, 2009, p. 321).

Aprender a conhecer, conviver e ser numa instituição requer consciência de que *ideias inadequadas* brotam em alguns jogos de linguagem.

A ideia inadequada não é nem privação absoluta, nem ignorância absoluta: ela envolve uma privação de conhecimento. (DELEUZE, 2017, p. 162).

Em *Espinosa e o problema da expressão*, Deleuze (2017, p. 164) exhibe um conjunto de questões paradoxais, narrando:

Espinosa pergunta: como chegaremos a formar e produzir *ideias inadequadas*, já que nos são necessariamente dadas tantas ideias inadequadas, que extraviam nossa potência e nos separam daquilo que podemos?

Essa questão é terapêutica e dará a ideia daquilo que é comum no corpo da organização. A *ideia inadequada*, metaforicamente, pode ancorar uma conexão do conhecimento que foi privado com aquilo que ainda precisa ser nomeado.

Deleuze (2017, p. 164) precautela:

Devemos distinguir dois aspectos na *ideia inadequada*: ela ‘envolve a privação’ do conhecimento de sua causa.

Porque a *ideia inadequada* também é um efeito que abarca essa causa de alguma maneira. Num primeiro momento indica Deleuze (2017) a *ideia inapropriada* é falsa, porém num segundo momento ela contém alguma coisa de positivo, saudável ou algo verdadeiro. Outrossim, a faculdade de imaginar se define pelas condições sob as quais o ser humano tem naturalmente ideias,

[...] logo, ideias inadequadas; ela não deixa de ser uma virtude por um de seus aspectos; ela envolve nossa potência de pensar, embora não se explique por ela; a imagem envolve sua própria causa, embora não a exprima. (DELEUZE, 2017, p. 165).

A imagem institucional está não apenas relacionada com sua história como com “a coisa em si”: sua produção, seu comportamento e disfunção organizacional, seu sofrimento institucional, que é a própria vida, sua estrutura psíquica. Além disso, relaciona-se ainda com a falta de mecanismos de defesa e de sublimação, que podem levar à destruição de vínculos entre seus membros.

Nós sofremos pela nossa relação com a instituição, sofremos nessa relação [...]. Designamos, assim, por projeção, o que está sofrendo nos sujeitos da instituição: é a instituição em nós, o que em nós é instituição que se encontra em sofrimento. (KAËS, 1989, p. 31).

A instituição é orgânica, desempenha funções psíquicas, mobiliza investimentos e representações que se ligam com parte da nossa psique.

Entrelaçando considerações finais

Instituição saudável é possível e faz parte da esperança. O convívio institucional nos leva a descobertas. Descobrir significa mirar o que todo mundo está vendo e pensar uma proposição diferente.

Descobrir é um ato de ruptura que nos impele a olhar e escutar o novo. (VEN, 2001, p. 143).

A psicanálise está à altura de tratar o que quer que seja a respeito da vida da instituição e pode contribuir nesse

[...] momento em que o laço social se encontra comprometido, e até mesmo em vias de desfazer: quem, com efeito, não se dá conta da dificuldade atual de sustentar um projeto coletivo? (LEBRUN, 2009, p. 7).

É preciso refletir, compreender o efeito deletério que as disfunções organizacionais acarretam para a vida institucional.

Kosik (2002) orienta analisar a instituição, a *coisa em si*, sua verdade, suas relações, sua realidade, enfim sua essência, para atingir o próprio processo de humanização. Na sociedade como um todo, as instituições republicanas são a base da democracia. Se as instituições republicanas forem esgarçadas, a democracia também se esgarça. O movimento em direção às ações de preservação do espaço democrático dá passagem para o

processo ou os meios de transformação organizacional.

O “princípio da esperança” (BLOCH, 2006) envolve conjugar os saberes que emanam das instituições com o intuito de viabilizar a travessia de um estado narcisista, perverso, para novos caminhos de cidadania, o que construirá uma nova realidade humanística e civilizatória, como sonhou Freud, talvez um caminho de *social-ismo*. Acreditamos no profícuo investimento libidinal na instituição.

Roussillon (1989) menciona que há sempre na situação de cura psicanalítica um espaço e um tempo particular que envolve o funcionamento libidinal da instituição:

- o ponto de vista econômico da organização, sua maneira espontânea e as regulações energéticas;
- o ponto de vista tópico, espaço transicional que regula as passagens entre o meio exterior e o interior, e esse ambiente de realidade interna/externa contém uma riqueza que pode produzir os seus avatares;
- o ponto de vista dinâmico, o funcionamento psíquico, com suas representações de presença/ausência, seus arranjos, contradições, os ditos e não ditos, os silêncios, as identificações, as possibilidades de retomada, intervenção ou interpretação.

Ainda que a intervenção, às vezes, seja indispensável, em alguns casos pode ser sentida como persecutória; ocorre tanto por meio de sua forma quanto pelo conteúdo apresentado. Outrossim, a interpretação pode não estar dando conta de respeitar a ambiguidade organizadora dos funcionamentos psíquicos e, então,

[...] desmascara muito cruamente um processo ou uma recusa que ainda era necessário manter ‘em segredo’, respeitar. (ROUSSILLON, 1989, p. 143).

No âmago da vida institucional, pulsa sua verdade. O efeito terapêutico vem pelo cha-

mado: o movimento de trilhar um novo convívio entre as pessoas.

A prevenção e a promoção em saúde mental da organização se instalam no cultivo do capital humano mesmo na adversidade, no espelhamento de identificações/projeções, na luta dos contrários, no consciente/inconsciente.

Onde quer que o negativo apareça, ali haverá um poder de qualificar o valor da realidade.

O visível e o invisível podem nos indicar o momento de chegada. (LACAN, 2008, p. 75).

Isso é o que Roussillon (1989) define como dialética do processo (a experiência vivida) e do seu resto (dejeito, potencialmente venenoso). A meta são atos humanos a favor do espaço de potência do *vir a ser* institucional. Assim, espera-se reinventar a vida coletiva, criando formas úteis de organização, e ampliar o espaço democrático, para bem desempenhar a finalidade que a identifica.

Abstract

This work addresses the institution, its potential to express what it is not and how one endures it in spite of its contradictions. The investigation of the thing-in-itself reveals inherent psychic suffering. We instigate the need of self-awareness within the psychoanalytical institution. Adequate social coexistence is required to promote mental health within an institution. There is a theoretical alignment amongst Freud, Klein, Winnicott, Bleger, Enriquez, Kaës, Cheptulin, Roussillon, Deleuze, Bloch, Kosik, Lebrun and Lacan towards analyzing the organizational psychic apparatus and developing an institutional praxis. What is the thing-in-itself, the essence of the institution? Why does it proliferate organizational dysfunction? Upon the identification of the institutional dysfunction, we seek a psychodynamic understanding. In the scenario of a perverse-narcissist behaviour, we employ abstraction to investigate the organizational dynamics and the mechanisms that support it. Symptoms, silences, inadequate ideas, disrespect and seduction – what makes them emerge? The contradictions propitiate an environment where the psychic reality can manifest conflicts, acting out, or toxic relationships, either inhibiting or expanding the creational space. The Principle of Hope integrates the knowledge nurtured by the institutions, enabling the transition from a destructive state of human capital towards the opening of new paths of respect and listening. The thoughts hereby presented lead us to conclude that this approach will build a new humanistic and civilizatory reality, as dreamed by Freud. Perhaps a new path to broaden the democratic space.

Keyword: *Institution, Organizational dysfunction, Psychic reality, Internal objects, Subjectivity.*

Referências

- BARROS, R. B. *Grupo*. 2. ed. Porto Alegre, RS: Ed. UFRGS, 2009.
- BLEGER, J. *Temas de psicologia: entrevistas e grupo*. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2007.
- BLOCH, E. *O princípio da esperança*. v. 2. Rio de Janeiro, RJ: Contraponto, 2006.
- CASTILHO, A. *A dinâmica do trabalho de grupo*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1998.
- CHEPTULIN, A. *A dialética materialista*. São Paulo, SP: Alfa-Ômega, 1982.
- CORRÊA, P. D. *O mistério a ouvir*. Rio de Janeiro, RJ: Imago, 1996.
- DELLEUZE, G. *Espinosa e o problema da expressão*. Rio de Janeiro, RJ: Editora 34, 2017.
- ENRIQUEZ, E. *Da horda ao estado*. Psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1990.
- FERRAZ, F. C. *Perversão*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2000.
- FLEIG, M. *O desejo perverso*. Porto Alegre, RS: CMC, 2008.
- FOGUEL, S.; SOUZA, C. *Desenvolvimento organizacional*. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1984.
- FREUD, S. Esboço de psicanálise (1940 [1938]). In: _____. *Moisés e o monoteísmo, Esboço de psicanálise e outros trabalhos*. Direção geral da tradução: Jaime Salomão. Rio de Janeiro, RJ: Imago, 1975. p. 165-237. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, 23).
- FREUD, S. Psicologia das massas e análise do eu (1921). In: _____. *Psicologia das massas e análise do eu e outros textos [1921-1923]*. Tradução: Paulo César de Souza. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 2016. p. 13-113. (Obras completas Sigmund Freud, 15).
- FREUD, S. Totem e tabu. (1913 [1912-1913]). In: _____. *Totem e tabu e outros trabalhos*. Direção geral da tradução: Jaime Salomão. Rio de Janeiro, RJ: Imago, 1975, p. 11-163. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, XIII).
- GONDIM, S. M.; SIQUEIRA, M. M. Emoção e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C. et al. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. São Paulo, SP: Artmed, 2004. p. 207-236.
- KAËS, R. *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. 2. ed. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2012.
- KAËS, R. O interesse da psicanálise para considerar a realidade psíquica da instituição. In: CORREA, O. B. R. (Org.). *Vínculos e instituições: uma escuta psicanalítica*. São Paulo, SP: Escuta, 2002. p. 11-31.
- KAËS, R. Realidade psíquica e sofrimento nas instituições. In: KAËS, R. et al. *A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 1989. p. 1-39.
- KLEIN, M. *Inveja e gratidão e outros trabalhos (1946-1963)*. Coordenação da tradução: Liana Pinto Chaves. Rio de Janeiro, RJ: Imago, 1985. (Obras completas de Melanie Klein, 3).
- KOSIK, K. *Dialética do concreto*. 7. ed. São Paulo, SP: Paz e Terra, 2002.
- LACAN, J. *O seminário, livro 11: Os quatro conceitos fundamentais da psicanálise (1964)*. Texto estabelecido por Jacques-Alain Miller. Tradução: M. D. Magno. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2008. (Campo Freudiano no Brasil).
- LANCETTI, A. Para uma reformulação da experiência grupal. In: BAREMBLITT, G. (org.). *Grupos, teoria e técnica*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Graal, 1986. p. 83-88.
- LEBRUN, J.-P. *Clínica da instituição: o que a psicanálise contribui para a vida coletiva*. Porto Alegre: CMC, 2009.
- MINTZBERG, H. *Power in and round organizations*. New York: Englewood Cliffs; Prentice Hall, 1983.
- ROUDINESCO, E. *A parte obscura de nós mesmos*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2008.
- ROUSSILLON, R. Espaços e práticas institucionais. O quarto do desejo e o interstício. In: KAËS, R. et al. *A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 1989. p. 133-151.
- ROUSSILLON, R. *Manual da prática clínica em psicologia e psicopatologia*. São Paulo, SP: Blucher, 2019.

SALZMAN, D. L. Didier Anzieu: notas para uma leitura de sua teoria sobre grupos. In: BAREMBLITT, G. (org.). *Grupos, teoria e técnica*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Graal, 1986. p. 127-135.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C. et al. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. São Paulo, SP: Artmed, 2004. p. 407-442.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Porto Alegre, RS: Ritter dos Reis, 2001.

VEN, M. M. Trabalhadores do Brasil: história e memória. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo, SP: Escuta, 2001. p. 141-153.

VIDAL, P. V. O conceito de grupo na obra de Guattari e Deleuze. In: BAREMBLITT, G. (org.). *Grupos, teoria e técnica*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Graal, 1986. p. 43-62.

WINNICOTT, D. *Natureza humana*. Rio de Janeiro, RJ: Imago, 1988.

ZIMERMAN, D. E.; OSORIO, L. C. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 1997.

Recebido em: 10/05/2021

Aprovado em: 30/05/2021

Sobre a autora

Magda Maria Colao

Psicanalista e membro efetivo do Círculo Psicanalítico do Rio Grande do Sul (CPRS). Psicóloga, pedagoga, orientadora educacional. Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e em Psicopedagogia pelo Centro de Pesquisa e Orientação Pedagógica (CPOP). Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora adjunta da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Integrante do Grupo de Pesquisa Internacional de Formação de Professores do Mercosul/Cone Sul. Linha de pesquisa: Trabalho, Movimentos Sociais e Educação (FACED/ UFRGS). Parecerista da *Revista Direito Ambiental e Sociedade* do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Endereço para correspondência

E-mail: magdacolao@gmail.com