



Capítulo 3

**Sobre um Modelo Teórico-Metodológico
de Intervenção Institucional: Reflexões
Acerca de suas Possibilidades e Limites**



ROBERTO HELOANI

PROF. TITULAR DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA
UNICAMP E DA FGV-SP

EDUARDO PINTO E SILVA

PROF. ADJUNTO DO DEPARTAMENTO DE
EDUCAÇÃO DA UFSCAR

Introdução

Os processos de intervenção institucional apresentam uma diversidade teórico-metodológica nada desprezível. O diagnóstico organizacional é considerado tanto pelas abordagens tecnocráticas como pelas crítico-dialéticas como condição indispensável para o planejamento e concretização da intervenção, ainda que entre tais abordagens existam diferenças conceituais e ideológicas evidentes. No presente trabalho estaremos propondo um modelo de intervenção institucional que se diferencia do modelo tecnocrático da reengenharia (Hammer & Champy, 1994; Hammer, 1990), sendo que este último, diga-se de passagem, foi adotado, no Brasil, de forma acrítica, reducionista e distorcida (Heloani, 1997) e no bojo de um modismo gerencial tecnicamente ineficaz e eticamente reprovável (Wood Jr, 2002).

O modelo que propomos articula a perspectiva dejouriana (Dejours, 1992; 2004; Heloani & Lancman, 2004) à perspectiva de pesquisa-ação do materialismo histórico-dialético (Thiollent, 1997). Tal modelo sofre a influência de autores freudo-marxistas do campo da psicossociologia dos grupos e das organizações (Bleger, 1989; Enriquez, 1997; Leite, 1996; Losicer, 1996).

Compreendemos que a indicação de um modelo de intervenção institucional, embora necessária, jamais possa ser interpretada como um receituário, ou ainda, deva ser continuamente problematizada à luz das condições econômicas, políticas e ideológicas e sócio-culturais nos quais se concretizam os processos de intervenções institucionais, de modo geral, e nas empresas corporativas, em particular.

Sendo assim, apresentaremos uma breve síntese de nossa concepção acerca do conceito de organização, para então apresentar e debater o modelo acima referido, de modo a refletir sobre suas possibilidades e limites a partir de um caso ilustrativo de intervenção organizacional.

A organização como sistema cultural, simbólico e imaginário inserido em relações de poder e no regime de acumulação flexível

O termo organização consagrou-se na atualidade e, sobretudo, nos estudos de viés gerencial ou tecnocrático. De acordo com Wood Jr (2000; 2002), Heloani (2003; 1997; 1996), Enriquez (1997), Leite (1996) e Losicer (1996), entre outros, compreendemos ser necessário desvendar o componente ideológico, naturalizante do regime de acumulação flexível (Harvey, 1992), que tal termo assume nestes estudos tecnocráticos-gerencialistas. Este, quando utilizado de forma acrítica, induz ao silenciamento das relações de poder, dos conflitos e das relações de dominação e de expropriação característicos do sistema econômico vigente, de modo que os processos institucionais, organizacionais e culturais tendem a ser vistos como meramente sujeitos às transformações de

caráter técnico-organizativo, em detrimento de questionamentos e/ou transformações de caráter ético e político.

No que tange às intervenções institucionais, a concepção acrítica de organização forja a idéia de que, independentemente dos níveis hierárquicos, todos na “organização” são “colaboradores” de tais processos e, portanto, deles se beneficiam, numa visão romântico-idealista a respeito tanto da empresa neocapitalista quanto das relações indivíduo-organização (Enriquez, 1997; Leite, 1996).

Segundo Enriquez (1997, p.9), o conceito taylorista da organização - organização como máquina ou sistema racional - diferencia-se do conceito de organização da psicossociologia dos grupos e da sociologia das organizações, no qual a organização é compreendida como sistema humano animado por paixões e interesses. A partir dos princípios da teoria freudiana acerca do homem, das instituições, da sociedade e da cultura, Enriquez (1997, p.9) conceitua a organização como um “*sistema cultural, simbólico e imaginário*” que se caracteriza como “*lugar de fantasmas e desejos individuais e coletivos*”. Segundo o mesmo, “*não pode existir sociedade sem mitos de criação, seita sem lendas, lendas e símbolos*”, ou ainda, “*organização sem uma saga de seu criador*” (Enriquez, 1997, p.18). Tomando como referência de sua análise acerca das organizações capitalistas os textos sociológicos de Freud, tal como “Totem e Tabu”, Enriquez (1997, p.21-22) aponta para o “*papel essencial da ilusão na edificação dos vínculos sociais*” e afirma que “*o social é, em seus fundamentos, o lugar da falsidade, do disfarce e da falsa experiência*”.

Não obstante a dimensão ilusória do imaginário nas organizações, intrinsecamente relacionada às relações de poder, dominação e de expropriação, o referido autor considera que há sempre um “*outro sentido*” passível de ser descoberto e evocado nas organizações (Enriquez, 1997, p.28).

Sendo assim, podemos considerar a organização como: um “*sistema cultural*”, no qual há uma estrutura de valores e normas, ou ainda, de maneiras de se pensar (Enriquez, 1997, p.33-34); um “*sistema simbólico*”, no qual há “*mitos unificadores*”, ritos de iniciação e passagem, “*heróis tutelares*” e significações pré-estabelecidas relacionadas ao controle afetivo e intelectual (Enriquez, 1997, p.34); e um “*sistema imaginário*”,

compreendido como a base do sistema cultural e simbólico, permeado pela contradição dialética do *“imaginário enganador”* (courage, armadilha para narcisismo e onipotência) e do *“imaginário motor”* (imaginação criativa) (Enriquez, 1997, p.35-37).

No imaginário motor há criação em detrimento de regras, diferença ao invés de repetição, práticas sociais inovadoras (utopias), ruptura na linguagem, mudança nas modalidades do desejo e do objeto do desejo e escape da cotidianidade (Enriquez, 1997, p.35-37). Não obstante, o autor afirma que *“a organização tende a desenvolver o imaginário enganoso e não o imaginário motor”* (Enriquez, 1997, p.36).

Portanto, nossa proposta de intervenção institucional apóia-se na concepção de organização acima exposta, de modo que sabemos dos seus limites e possibilidades, uma vez que partimos do pressuposto de que há sempre continuidades e rupturas entre o imaginário enganoso e o imaginário criador nas organizações.

Um modelo de intervenção institucional

Na abordagem psicossociológica do fato organizacional visa-se esclarecer a natureza da organização e das estruturas que ela adota, levando em conta as normas do grupo, as razões pelas quais o grupo organizado tende a se constituir como grupo de estrutura burocrática, as condições (históricas, econômicas e libidinais) que impelem uma estrutura burocrática, os conflitos e contradições que fazem emergir tal tipo de estrutura (Enriquez, 1997, p.22-24). De modo geral, a metodologia proposta por Enriquez (1997, p.22-32) aponta para a necessidade de elucidar o que noções como poder, instituição e recalque conotam, visando transformá-las em conceitos explicativos, em ações instituintes do imaginário motor.

Enriquez (1997) e outros autores, como Bleger (1989), Losicer (1996) e Dejourns, (1992, 2004), apontam para a necessidade de se interpretar, a partir de uma visão crítica do conceito de organização, a demanda de quem faz o pedido

de intervenção institucional. Segundo Losicer (1996, p.68), quando a organização convoca os especialistas da subjetividade para debater o ser humano no trabalho, ela está se consultando. A organização que pede para falar da subjetividade pede para ser analisada. Trata-se de uma procura da subjetividade, na qual a organização pede análise, ou seja, busca de saber (consciência) e busca de cura (transformação).

Consideramos que o método clínico de intervenção e de investigação dejouriano (Dejours, 1992, 2004; Heloani & Lancman, 2004), que faz referência à metodologia da pesquisa-ação de Thiollent (1997) e que, tal como preconiza Schwartz (2000), aponta para a necessidade de construção coletiva, dialógica e democrática de saberes no âmbito das organizações, sintetiza as preocupações éticas e políticas dos referidos autores no que tange à compreensão e intervenção sobre as organizações.

A Psicodinâmica do Trabalho caracteriza-se por sua proposição de um método de investigação qualitativo, voltado ao estudo e intervenção em situações de trabalho. Segundo tal perspectiva, na intervenção em situações de trabalho que geram sofrimento, é de fundamental importância a compreensão das relações entre as formas de organização de trabalho e os processos de adoecimento. Em tal perspectiva o trabalho possui uma função psíquica (constituição da identidade e da subjetividade; espaço de reconhecimento, gratificação e de mobilização da inteligência), de forma que se constitui como matriz da integração social. As propostas de intervenção e de transformação do trabalho devem objetivar a substituição do sofrimento/adoecimento pelo prazer/desenvolvimento, do coletivo e da instituição (Heloani & Lancman, 2004).

Na perspectiva dejouriana a pesquisa-ação é concebida e realizada em estreita associação com um problema coletivo. Nela os pesquisadores e os participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. A pesquisa-ação inclui a composição dos objetivos de descrição (múltipla) e de intervenção. Nela a produção de conhecimentos e a intervenção são compreendidos como processos indissociáveis. O objeto de pesquisa é tornado sujeito da pesquisa, participando da concepção, desenvolvimento e desdobramento da investigação/

produção do conhecimento. Sendo assim, envolve a escuta (coletiva) de quem executa o trabalho, de forma a propiciar processos de reflexão realizados pelo conjunto de trabalhadores, processos estes geradores de mobilização entre trabalhadores, no sentido de tornar o trabalho mais saudável (Heloani & Lancman, 2004). Tais proposições são reiteradamente delimitadas nos processos concretos de intervenção, quer seja em função da estrutura de poder vigente na organização, quer seja em função da sua dimensão econômica, tal como iremos analisar mais adiante.

A proposta do método da Psicodinâmica do Trabalho envolve as seguintes etapas iniciais: *Pré-enquête* (construção do estudo), no qual há a formação do grupo gestor da pesquisa-ação composto por trabalhadores, funcionários e pesquisadores, sendo os participantes voluntários e com concordância da instituição; *Enquête*, que são discussões grupais (conforme possibilidade da instituição de disponibilizar o conjunto de trabalhadores durante o período de trabalho) e que tem como objetivo desencadear uma reflexão e ação transformadora; e a referida *Análise da demanda*, ou seja, da demanda que gera a intervenção, ressaltando-se que a demanda da Direção nem sempre é a mesma expressa pelos trabalhadores (Heloani & Lancman, 2004).

Conforme apontam Heloani & Lancman (2004), os pesquisadores devem, na *Análise da demanda*, reconfigurar a demanda para construir suas hipóteses e interpretações e devem fazê-lo através das seguintes perguntas: o quê solicita a demanda?; a quem ela é dirigida?

A etapa seguinte é a da *Análise do material da enquête*, material este apreendido a partir das verbalizações e do contexto nos quais elas emergem. Tal material deve incluir formulações e hipóteses que os trabalhadores elaboram sobre seu trabalho. Na seqüência, não tão linear quanto a presente exposição, preconiza-se a etapa da *Observação clínica*, na qual há o registro do movimento que ocorre entre grupo de trabalhadores e pesquisadores, assim como resgate ilustrado e articulado das falas, de modo a evidenciar a trajetória do pensamento dos pesquisadores-coordenadores do grupo. A partir daí adentra-se à etapa da *Interpretação*, ou seja, de

identificação dos elementos subjetivos das sessões grupais e atribuição de sentidos aos mesmos através de conceitos (sofrimento/prazer no trabalho; reconhecimento; cooperação; estratégias coletivas de defesa).

Por último, realiza-se a *Validação e refutação*, processo iterativo (pesquisadores e participantes) de apresentação das interpretações dos pesquisadores e de validação da análise e das conclusões da intervenção que adota como estratégia a discussão de relatório das sessões (incluindo elaborações, interpretações, hipóteses, temas e comentários) com os trabalhadores-participantes, de forma a validar, refutar ou retomar seus conteúdos. Segue-lhe a *Validação ampliada*, relatório final discutido com o conjunto de trabalhadores que não participaram diretamente da pesquisa e com a Direção, de modo a difundir as interpretações do grupo (Heloani & Lancman, 2004).

Assim, podemos indicar os seguintes resultados esperados da pesquisa-ação: ampliação do espaço público de deliberação sobre os processos de trabalho; mobilização dos trabalhadores para que eles operacionalizem mudanças;

ampliação da participação dos trabalhadores em ações deliberativas; aumento da capacidade de utilização do saber-fazer dos trabalhadores, de modo a diminuir a defasagem entre planificação e execução; produção de acordos e compromissos negociados, de modo a favorecer a evolução e a transformação da organização do trabalho (Heloani & Lancman, 2004).

Problematizando o método proposto à luz de um caso de intervenção

Temos consciência de que uma das limitações desta abordagem é que a demanda é sempre “provocada” pela cúpula, ou seja, por quem detém poder na organização. Sabemos que esta situação está longe de ser a ideal, mas também sabemos que pesquisa e intervenção se dão num mundo concreto, no qual as relações de força e interesses são determinantes, em parte, da atuação do pesquisador. É o mundo concreto que

determina o cenário e *setting* de pesquisa e não a abstração da proposta, ou seja, como havíamos indicado acima, a demanda muitas vezes não se origina do coletivo e é sempre delimitada, senão direcionada, pelos imperativos das estruturas de poder e da lógica econômica. Eis o seu “pecado original”.

Foi justamente isto o que aconteceu quando fomos solicitados a colaborar com uma grande empresa na área da comunicação que havia passado por uma série de transformações, traumáticas, que levaram seus “colaboradores” ao sofrimento e/ou adoecimento significativos, sendo que alguns chegaram a pensar em suicídio. Tudo começou quando recebemos um telefonema da secretária do dono desta empresa com o seguinte teor: este nos convidava para uma conversa na sede da organização, pois seus funcionários, principalmente os mais antigos, apresentavam fortes sintomas de transtornos mentais. Mais tarde, chegamos à conclusão que muitos deles apresentavam o quadro típico de depressão reativa, acompanhada de forte angústia e alguns possuíam uma sintomatologia semelhante daquilo que se denomina síndrome subjetiva pós-traumática (Seligmann-Silva, 1994).

Quando nos encontramos com a Direção desta organização, esta nos explicou que a empresa havia passado por inúmeros donos e que a mesma estava retornando para si, ou melhor, seu primeiro dono, o seu idealizador, que havia gasto boa parte de sua vida tentando concretizar o seu sonho de possuir uma grande corporação na área da comunicação. Ele nos explicou que, quando sua empresa retornou às suas mãos, já não era mais a mesma, pois veio descobrir que a razão do adoecimento e sofrimento de alguns funcionários, que há mais de vinte anos nela trabalharam, era proveniente de falsas acusações de furto de equipamento de comunicação ocorridas na gestão anterior, então com o intuito de dispensá-los por “justa causa”.

Durante dois anos, os pesquisadores convidados, com apoio de dois monitores, realizaram uma série de entrevistas individuais e coletivas que tinham como objetivo resgatar a identidade dos trabalhadores e da instituição que haviam sido fortemente deterioradas. Os trabalhadores não acreditavam mais em suas próprias capacidades e nem tampouco na organização, o que

demandou, da nossa parte, uma sensibilidade bastante apurada de compreensão das limitações deste tipo de abordagem. O trabalho foi complementado com dinâmicas de grupo, por nós dirigidas, nas quais tentou-se sensibilizar estes funcionários em relação à sua trajetória profissional.

Os processos de reflexão engendrados nos grupos possibilitaram, ainda que de forma morosa em comparação à velocidade exigida pela lógica do capital, que vários empregados resgatassem parte de sua auto-estima e de consciência de suas capacidades. Afastou-se o fantasma que a fase perversa da empresa produzira sobre os mesmos, quando estavam submetidos ao comando de donos não imbuídos da dimensão imaginária criativa de seu fundador. Através dos referidos processos, resgataram aspectos positivos da identidade profissional, semeados quando da primeira fase da gestão de seu fundador, época em que haviam elaborado produtos reconhecidamente de alto padrão. Porém, o resgate da identidade sadia dos mesmos não foi suficientemente veloz para permitir que, na fase de retomada da empresa pelo seu fundador, a produção voltasse aos padrões anteriores. A dimensão econômica e a falência da empresa veio solapar os ganhos da intervenção.

A demanda de cuidar da saúde mental e da identidade, podemos hoje refletir, configurou-se como uma idealização do fundador, no sentido de “recriar” a organização, que continha tanto uma utopia (imaginário motor), quanto uma ilusão (imaginário enganoso). A dimensão concreta, econômica, o espólio ou herança maldita da fase anterior, foi quem deu o veredicto final, de modo que prevaleceu a dimensão ilusória: a empresa faliu. Salvaram-se a trajetória de profissionais, que foram então cooptados por outras corporações, a maior parte concorrentes. Podemos afirmar que subjacente à demanda de intervenção do fundador estava uma missão heróica: ele encarnou um mito que a dimensão real da empresa não sustentou. O econômico fez desvanecer a dimensão potencialmente criativa, a pulsão de vida. Prevaleceu a dimensão mortífera para a vida da empresa, ainda que, do ponto de vista das pessoas, o resgate da identidade tenha lhes possibilitado, em outras searas, suas trajetórias profissionais

com dignidade e competência que possuíam e que chegaram a desacreditar.

Podemos considerar que a reconfiguração da demanda não foi suficientemente elaborada pelos pesquisadores, de certa forma induzida pela atitude heróica de seu fundador, que provocou uma ressonância na ideologia dos primeiros, convictos de que não seria possível tratar da saúde da organização sem antes tratar da saúde das pessoas. A organização acordou tarde, seu fundador e pesquisadores se deixaram levar por um otimismo que poderia ter gerado mais frutos, mas os tempos, do capital e das pessoas, eram distintos. Tratava-se de um limite que ocorre também em outras intervenções institucionais: o tempo da construção e/ou reconstrução da saúde identitária é um tempo excessivamente dilatado face às exigências competitivas que se colocam à empresa no pós-fordismo, fator este agravado pelo referido espólio da organização em questão.

Assim, concluímos que o “pecado original”, demandado pelo fundador-mito, possibilitou o resgate das trajetórias profissionais por um lado e, por outro, impediu a sobrevivência da empresa.

Referências

BLEGER, JOSÉ. **PSICO-HIGIENE E PSICOLOGIA INSTITUCIONAL**. 2. ED. PORTO ALEGRE: ARTES MÉDICAS, 1989, 138p.

DEJOURS, CHRISTOPHE. **A LOUCURA DO TRABALHO: ESTUDO EM PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO**. 5. ED. SÃO PAULO: CORTEZ, 1992, 168p.

———. A METODOLOGIA EM PSICODINÂMICA DO TRABALHO. IN: LANC-MAN, SELMA; SZNELWAR, LAERTE IDAL (ORG.). **CHRISTOPHE DEJOURS: DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA DO TRABALHO**. RIO DE JANEIRO: FIOCRUZ, 2004, 345p.

ENRIQUEZ, EUGÈNE. **A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE**. PETRÓPOLIS: VOZES, 1997, 302p.

HARVEY, DAVID. **A CONDIÇÃO PÓS-MODERNA: UMA PESQUISA SOBRE AS ORIGENS DA MUDANÇA CULTURAL**. SÃO PAULO: LOYOLA, 1992, 334p.

HAMMER, MICHAEL; CHAMPY, JAMES. **REENGENHARIA: REVOLUCIONANDO A EMPRESA EM FUNÇÃO DOS CLIENTES, DA CONCORRÊNCIA E DAS GRANDES MUDANÇAS DA GERÊNCIA.** RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1994, 197p.

HAMMER, MICHAEL. REENGINEERING WORK: DON'T AUTOMATE, OBLITERATE. **HARVARD BUSINESS REVIEW**, NEW YORK, p.104-112, JUL./AGO. 1990.

HELOANI, JOSÉ ROBERTO. **GESTÃO E ORGANIZAÇÃO NO CAPITALISMO GLOBALIZADO: HISTÓRIA DA MANIPULAÇÃO PSICOLÓGICA NO MUNDO DO TRABALHO.** SÃO PAULO: ATLAS, 2003, 240p.

_____. A MUDANÇA DE PARADIGMA NO PÓS-FORDISMO: A NOVA SUBJETIVIDADE. **INTERAÇÕES**, SÃO PAULO, v.1, n.2, p.69-77, JUL./DEZ. 1996.

_____. ORGANIZAÇÕES QUALIFICANTES OU NEUROTIZANTES ? **PRO-POSIÇÕES**, CAMPINAS, v.8, n.3, p.147-152, NOV. 1997.

HELOANI, JOSÉ ROBERTO; LANCMAN, SELMA. PSICODINÂMICA DO TRABALHO: O MÉTODO CLÍNICO DE INTERVENÇÃO E INVESTIGAÇÃO. **REVISTA PRODUÇÃO**, SÃO PAULO, v.14, n.3, p.77-86, SET./DEZ, 2004.

LEITE, JOSÉ EDUARDO TEIXEIRA. "NÓS QUEM, CARA PÁLIDA ?" A RAZÃO DEPOIS DE TAYLOR. IN: DAVEL, EDUARDO; VASCONCELOS, JOÃO (ORG.). **"RECURSOS" HUMANOS E SUBJETIVIDADE.** PETRÓPOLIS: VOZES, 1996, p.80-117.

LOSICER, EDUARDO. A PRO-CURA DA SUBJETIVIDADE: A ORGANIZAÇÃO PEDE ANÁLISE. IN: DAVEL, EDUARDO; VASCONCELOS, JOÃO (ORG.). **"RECURSOS" HUMANOS E SUBJETIVIDADE.** PETRÓPOLIS: VOZES, 1996, p.68-79.

SCHWARTZ, YVES. A COMUNIDADE CIENTÍFICA AMPLIADA E O REGIME DE PRODUÇÃO DE SABERES. **TRABALHO E EDUCAÇÃO**, BELO HORIZONTE, n.7, p.38-46, JUL./DEZ. 2000.

SELIGMANN-SILVA, EDITH. **DESGASTE MENTAL NO TRABALHO DOMINADO.** SÃO PAULO: CORTEZ, 1994, 322p.

THIOLLENT, MICHEL. **PESQUISA-AÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.** SÃO PAULO: ATLAS, 1997.

WOOD JR., THOMAZ. **EXECUTIVOS NEURÓTICOS, EMPRESAS NERVOSAS.** SÃO PAULO: NEGÓCIO EDITORA, 2002, 199p.

_____. (ORG.). **MUDANÇA ORGANIZACIONAL.** 2. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2000, 278p.