

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

DIRETORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO



**DINÂMICAS DOS GRUPOS COMO PEDAGOGIAS CULTURAIS: UMA
ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER E PRODUÇÃO DE
SUBJETIVIDADES**

DÉBORA MARIA VICTÓRIA DE BARROS

ORIENTADORA: ISABEL CRISTINA MOURA CARVALHO

Canoas, 2006.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

DIRETORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO



**DINÂMICAS DOS GRUPOS COMO PEDAGOGIAS CULTURAIS: UMA
ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER E PRODUÇÃO DE
SUBJETIVIDADES**

DÉBORA MARIA VICTÓRIA DE BARROS

ORIENTADORA: ISABEL CRISTINA MOURA CARVALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós –
Graduação em Educação da Universidade Luterana do
Brasil para obtenção do título de MESTRE em Educação.

Canoas, 2006.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(CIP)**

B277 Barros, Débora Maria Victória de
Dinâmica dos grupos como pedagogias culturais : uma
análise das relações de poder e produção de subjetividades
/ Bébora Maria Victória de Barros. – Canoas, 2006.
157 f.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação,
ULBRA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina Moura Carvalho

1. Dinâmica dos Grupos. 2. Disciplinamento. 3.
Subjetividade. I. Título. II. Carvalho, Isabel Cristina
Moura de

CDD 301.18
371.395

Bibliotecária Responsável
Anamaria Ferreira
CRB 10/1494

Difícil o exercício de agradecer sem ser injusta, uma vez que as grandes conquistas são feitas a muitas mãos. Muitas foram, realmente, as mãos que se estenderam nesta caminhada. Vou citar algumas que me estão mais caras na memória. Agradeço à minha orientadora, Isabel Carvalho, por apostar sempre no melhor e não deixar que nada, além do melhor, fique registrado. Também aos colegas de curso, por estarem sempre presentes nos momentos de dúvidas, incertezas, ajudando-me a contornar as pedras do caminho, em especial às amigas Miriam Piber Campos, Nycia Nadine Negrão Nassif e Adriane Souza da Silva Schein. Agradeço aos professores que se mostraram firmes e esclarecedores nos momentos de profundos questionamentos. Às professoras da banca: Marisa Vorraber Costa, Neuza Maria de Fátima Guareschi e Sonia Mara Thater Romero, as quais me auxiliaram com suas indicações e desafios, incentivando novas buscas. Agradeço, profundamente, a meus familiares, pela compreensão nos momentos de prazer compartilhado, em que não pude estar com eles, especialmente a meu filho, que sempre manteve acesa sua lanterninha de luz e amor, inspirando-me nos momentos mais difíceis. Obrigada.

RESUMO

O presente trabalho discute os processos de dinâmica dos grupos como um conjunto de dispositivos de disciplinamento e controle. Utiliza como panorama teórico o pensamento de Michel Foucault e dos teóricos Hardt e Negri, que realizaram um diálogo entre o pensamento pós-moderno e a teoria crítica. Tem como objetivos investigar a constituição de subjetividades e o governo das relações humanas nos discursos sobre dinâmica dos grupos, bem como refletir sobre a inserção política destas práticas na realidade contemporânea. Foram utilizadas como método de pesquisa entrevistas com especialistas da área de dinâmica dos grupos e com diretores e/ou gerentes de Recursos Humanos que contrataram facilitadores dessa área. A análise das entrevistas foi feita a partir da análise de discurso, à luz do referencial Foucautiano, somado às contribuições de Negri & Hardt, além de outros teóricos dos estudos culturais, como: Stuart Hall e no Brasil, Veiga Neto, Marisa Costa, Tomaz Tadeu Silva.

Palavras-chave: dinâmica dos grupos, disciplinamento, subjetividade, governo.

ABSTRACT

This study discuss group dynamics processes as a set of devices of discipline and control. It uses as theoretical backgrounds the ideas of Michel Foucault and the theorists Hardt and Negri, who make a dialogue between post-modern thinking and critical theory. It has as its goal to investigate the constitution of subjectivity and the governing of human relations in discourses about group dynamics, as well as to reflect about the political insertion of these practices in our reality. As a method of research, we used interviews with specialists on the field of group dynamics, and interviews with directors and/or Human Resources managers who had hired facilitators from the field. The analysis of the interviews were made from the perspective of Foulcault's discourse analysis paradigm, added to the contributions from Negri & Hardt, and other specialists on cultural studies, such as Stuart Hall, and (in Brazil) Veiga Neto, Marisa Costa, Tomaz Tadeu Silva.

Key words: group dynamics, discipline, subjectivity, government.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 - CONSIDERAÇÕES SOBRE AS MASSAS, OS GRUPOS SOCIAIS E SUAS DINÂMICAS	19
1.1- As pulsões coletivas: sabedoria das massas ou perversão?	22
1.2- O povo como saída do Império de Hardt	28
2 - A HISTÓRIA DO SURGIMENTO E INSERÇÃO DAS DINÂMICAS DOS GRUPOS	
2.1-Diferença entre dinâmica de grupo e dinâmica dos grupos	31
2.2-A importância de Kurt Lewin	33
2.3-Momento científico de surgimento do termo	35
3 – CULTURA, IDENTIDADE E SUBJETIVIDADE: APORTES PARA PENSAR A DIMENSÃO CULTURAL DOS PROCESSOS GRUPAIS	
3.1-Pedagogias culturais	41
3.2-Cultura e identidade cultural	43
3.3-Constituição da subjetividade	44
4 – OS GRUPOS COMO DISPOSITIVO DE GOVERNAMENTO, PODER E DISCIPLINA	51
4.1-O discurso para Foucault	52

4.2-O discurso que produz os grupos	53
4.3-O poder sob a perspectiva Foucaultiana	58
4.4-O poder para a teoria gerencial e para a teoria crítica	59
4.5-A sociedade disciplinar e a norma	60
4.6-As técnicas do eu e a governamentalidade	64
5 – SUBJETIVIDADE E PRÁTICAS PSI NA SOCIEDADE DISCIPLINAR	70
5.1-A passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle e as práticas “psi”	73
6 – FORMAS DE INTERVENÇÃO INSTITUCIONAL E A IMPLICAÇÃO DOS REGIMES DE VERDADE NAS ABORDAGENS DOS PROCESSOS GRUPAIS	76
6.1-Intervenção via Gestão Empresarial	77
6.2-Intervenção via Análise Institucional	81
7 – <u>METODOLOGIA</u>	
7.1-Abordagem metodológica	87
7.2-Objetivos da pesquisa	90
8 – PODER E SUBJETIVIDADE NAS DINÂMICAS DOS GRUPOS A PARTIR DAS ENTREVISTAS REALIZADAS	91
8.1-A normalização sobre o facilitador de processos grupais com Nair	92
8.2-A sinergia entre o processo educacional e o processo grupal com Jorge	100
8.3-Marina e a análise institucional	109
8.4-Sílvia e a coragem de olhar	117
8.5-Oscar e o processo de feedback	125
À GUIA DE CONCLUIR	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147

ANEXOS	153
APÊNDICES	155

INTRODUÇÃO

**A gente não quer só comida
A gente quer comida, diversão e arte
A gente não quer só comida
A gente quer saída para qualquer parte**

A gente não quer só comida

A gente quer bebida, diversão, balé

**A gente não quer só comida
A gente quer a vida como a vida quer...
(Titãs, Comida- CD)**

Este trabalho resulta de minha caminhada acadêmica e profissional. No início da década de 80, concluí a faculdade de Sociologia, o que me possibilitou um contato significativo com a

teoria crítica,¹ sua leitura e entendimento da realidade social, política e econômica. Também estudei Psicologia, a qual me oportunizou, por sua vez, a apropriação de diversas ferramentas de trabalho, como as técnicas de dinâmica de grupo, seus processos de leitura e entendimento (no que, posteriormente, aprofundei meus estudos), bem como a descoberta de atuação nas empresas sob o viés organizacional. Acabei especializando-me no viés organizacional, motivada por minha prática profissional, no que atuo até hoje, utilizando-me, principalmente, da leitura de processos, valendo-me das técnicas de dinâmica dos grupos.

Após uma exitosa intervenção numa empresa estatal, num momento de grande turbulência política, mudanças internas na instituição levaram-me a perguntar se eu não estava “preparando cordeirinhos para a boca de lobos”, ou seja, se não estava docilizando as pessoas, baixando suas defesas ou resistências para que os “detentores do poder”² as utilizassem de algum modo, subordinando-as aos seus interesses. Tal uso configurava-se para mim, como uma apropriação indevida de meu trabalho por parte da chefia, situação que configuraria minha intervenção como ingênua e acrítica.

A preocupação com o impacto de minhas intervenções sobre a vida das pessoas nas organizações e a tentativa de não torná-las reféns e alvos inertes do desejo de expropriação de outros foram sempre balizadores de meu percurso profissional. Mesmo assim, na medida em que fui me apropriando não apenas das ferramentas de trabalho, como do meu papel profissional, percebi que, por mais cuidados de que eu me cercasse, em nível de intervenções organizacionais, estaria dando voz a alguns e silenciando outros discursos, ou seja, as questões política e tensional estariam sempre presentes em minha prática profissional e, em lugar de silenciá-las, poderia, talvez, problematizá-las e assim contemplar minhas inquietações. As questões que se colocavam para minha prática como psicóloga, na época, eram: Como nós, os psicólogos, estamos utilizando as técnicas de dinâmica dos grupos nos grupos? A quais discursos estamos dando voz?

¹ Entende-se por Teoria Crítica: “en sentido estricto, la teoría crítica es el proyecto interdisciplinario anunciado por Max Horkheimer Y practicado por miembros de la Escuela de Francfort y sus sucesores, por el cual el ideal de la Ilustración de una sociedad civil podía alcanzarse si la investigación científica abordaba la teoría del Marx del cambio social. En un sentido más laxo, la teoría crítica es ahora un término más general, que designa los proyectos de investigación en ciencias sociales y/o humanidades que intentan conjugar la verdad y el compromiso político. En ambos sentidos, la teoría crítica es un descendiente de la tradición kantiana del pensamiento que preconiza el autoconocimiento (véase kant y el Neokantismo)”. (Payne, 2002, p. 613-614)

² Uso a expressão ‘detentores do poder’ para designar os que possuem os meios de produção ou os que os representam numa empresa.

Como ocorre a inserção do profissional que intervém e é atravessado pela organização em sua atuação na empresa? Ele entra pelas mãos de algum diretor, do presidente, do gerente de RH? Ele tem voz em que instância da organização? Ele é contratado para uma demanda (discurso proferido) e acaba cumprindo uma demanda não dita (discurso latente)? Esses questionamentos evoluem para o tipo de subjetividade e de sujeitos que estão sendo construídos, produzidos e reproduzidos com a utilização das chamadas práticas “psi”.³

Ao iniciar o trabalho organizacional, uma pergunta se colocou: estou a serviço de quem? dos trabalhadores ou dos apropriadores dos meios de produção? Várias correntes teóricas ocuparam minhas preocupações e indagações. Como eu deveria me posicionar? Junto com os trabalhadores e aí fazer as intervenções, como defendiam alguns teóricos da teoria crítica, (como Marx e Weber) ou me posicionar junto à chefia e daí irradiar meu raio de influência, como defendiam os teóricos da visão dominante do trabalho gerencial⁴? Nesse momento, percebi que já não me identificava nem uma visão teórica, nem com a outra. Eu já estava convencida das pequenas mudanças que se articulam e desencadeiam juntamente com outros personagens organizacionais no dia a dia das instituições onde somos chamados a intervir. Na descoberta de um pensador que também nos traz as pequenas revoltas e transformações diárias, senti-me identificada com seu discurso: “Foucault nos fala de uma liberdade que chamo de homeopática, concreta, cotidiana e alcançável nas pequenas revoltas diárias, quando podemos pensar e criticar o nosso mundo”. (VEIGA-NETO, 2003, p.26)

Penso que, quando temos como desafio fazer travessias de um campo a outro, criamos pontes. Foi o que me senti motivada a fazer, uma vez que tanto a teoria gerencial – que considera as estruturas de poder organizacional como legítimas, formais e funcionais - quanto a crítica – que vê o poder como dominação de alguns (os possuidores dos meios de produção) sobre outros (despossuídos desses meios) – não estavam respondendo às minhas inquietações. Ao entrar em contato com as perspectiva foucaultiana, vi que ela me traz novas possibilidades para pensar a

³ As práticas “psi”, tal como uso no texto, se referem a um conjunto de ferramentas (como testes psicológicos, entrevistas de anamnese, técnicas de dinâmicas de grupo, diagnósticos, prognósticos, entre outras ferramentas) que criam subjetividade, normalizam sujeitos e instituem regimes de verdade.

⁴ Os teóricos da visão do trabalho gerencial ou funcionalistas como Pettigrew, Pfeffer, MacMillan, Mintzberg, entre outros, entendem que “os arranjos organizacionais existentes não eram estruturas de dominação, mas de autoridade formal, legítima e funcional” (Clegg e Hardy, 2001, p.67)

realidade em que estamos inseridos, ajudando-me a criar as pontes que eu precisava para dar suporte à minha ação nas empresas. Segundo Foucault (1992), sabemos que:

O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, sempre centros de transmissão. (p.183)

A liberdade de exercer meu poder – e sofrer o exercício do poder de outros – justamente nas ações do dia a dia – nas linhas de fuga⁵ que se abrem no sistema, no meu caso, os espaços que se abrem na organização para intervenção junto aos funcionários (para a criação de novas subjetividades) são possibilidades que antevemos para o exercício do poder Foucaultianamente pensado. Penso que essa forma de intervenção é mais real e humilde, uma vez que não tenho a pretensão de referir ou relacionar de modo causal minha ação a determinados resultados, mas de posicionar-me junto e transformar-me ao mesmo tempo em que intervenho, novas forças se constelam e o resultado não é exatamente o que se projetou e isso acaba sendo mais instigante do que o inicialmente projetado.

Voltando à minha prática nas organizações, vejo-me intervindo tanto junto aos trabalhadores quanto junto às chefias. Aí percebo e sinto o peso das determinações lançadas pelas forças hegemônicas do mercado, reeditadas pelas chefias que ocupam esses espaços nas empresas. Mesmo tendo novos vislumbres da realidade com as lentes do pós-estruturalismo⁶ e

⁵ As linhas de fuga são “uma questão de cartografia. Elas nos compõem, assim como compõem nosso mapa. Elas se transformam e podem mesmo penetrar uma na outra. Rizoma”. (DELEUZE & GUATTARI, 1996, p.75-76)

⁶ Entende-se o termo pós-estruturalismo como “abrangente, cunhado para nomear uma série de análises e teorias que ampliam e, ao mesmo tempo, modificam certos pressupostos e procedimentos da análise estruturalista. Particularmente, a teorização pós-estruturalista mantém a ênfase estruturalista nos processos lingüísticos e discursivos, mas também desloca a preocupação estruturalista com estruturas e processos fixos e rígidos de significação. Para a teorização pós-estruturalista, o processo de significação é incerto, indeterminado e instável. De uma outra perspectiva, o pós-estruturalismo apresenta-se também como uma reação tanto à fenomenologia quanto à

muitos desses vislumbres pela perspectiva foucaultiana, não posso deixar de reconhecer a rica contribuição da teoria crítica, re-lida e revista por teóricos como Negri e Hardt.

Contudo, ao optar pela ótica Foucaultiana e a perspectiva pós-estruturalista, distancio-me dos registros de verdade “solidamente construídos” pela narrativa moderna, o que não exclui a possibilidade de dialogar com as disciplinas e as diversas teorias que essas pressupõem, passando, no caso do presente trabalho, tanto pelas teorias críticas quanto pelas teorias gerenciais. Assim, distancio-me do conceito causal de poder, o que resulta em maior humildade para quem se propõe intervir nas diversas instâncias da sociedade, tendo como pano de fundo que sua ação – por mais bem intencionada e estratégica que seja – não lhe garante um resultado único e seguro, mas resultados diversos, inseridos na malha cultural das organizações. Essa ótica torna-se, também, de certa forma, mais instigante na medida em que produzir e ser produzido por diferentes formas de intervenção nas relações de poder incorre em miríades de efeitos que resultam de uma combinação de várias circunstâncias e relações, entre as quais a nossa intervenção planejada.

Penso que minha aproximação com as idéias de Foucault se dá, inicialmente, em função da vontade de aprofundar meus estudos a respeito do poder nas organizações. Tal aproximação acaba abarcando outros teóricos que se coadunam com essa leitura da realidade pós-estruturalista, onde as metanarrativas estão todas sob suspeita e passíveis de serem questionadas. Vejo, entretanto, a necessidade de, mesmo rompendo com ideais de verdades e as chamadas metanarrativas da Modernidade, continuar dialogando com a teoria crítica e me valho de Hardt e Negri (2004) para lançarem novos entendimentos das dimensões econômica, política, social e cultural da realidade contemporânea.

O sistema capitalista neoliberal dos dias de hoje apresenta-se de forma muito peculiar, Hardt e Negri (2004) analisam as peculiaridades desse sistema utilizando-se de um conceito muito específico que é o

dialética. Citam-se, freqüentemente, Michel Foucault, Jacques Derrida e Gilles Deleuze como sendo teóricos pós-estruturalistas”. (SILVA, 2000, p.92-93)

conceito de “Império”. Eles utilizam esse conceito dentro de uma abordagem teórica específica.

O conceito de Império caracteriza-se fundamentalmente pela ausência de fronteiras: o poder exercido pelo Império não tem limites. Antes e acima de tudo, portanto, o conceito de Império postula um regime que efetivamente abrange a totalidade do espaço, ou que de fato governa todo o mundo “civilizado”. Nenhuma fronteira territorial confina o seu reinado. Em segundo lugar, o conceito de Império apresenta-se não como um regime histórico nascido da conquista, e sim como uma ordem que na realidade suspende a história e dessa forma determina, pela eternidade, o estado de coisas existente. Do ponto de vista do Império, é assim que as coisas serão hoje e sempre – e assim sempre deveriam ter sido. (p.14)

Dessa forma, o Império se apresenta como um regime sem fronteiras e não como um momento transitório no decorrer da História. Pelo fato dele não possuir fronteira também temporal, localiza-se fora da História ou no fim da mesma na concepção dos dois autores. Uma terceira característica do Império refere-se ao poder de mando que funciona em todos os registros da ordem social, indo até as profundezas do mundo social. Ainda de acordo com Hardt e Negri (2004) “O Império não só administra um território com sua população, mas também cria o próprio mundo que ele habita. Não apenas regula as interações humanas como procura reger diretamente a natureza humana”. (p.15) Sendo que o objeto do seu governo é a vida social como um todo, podemos dizer que ele se mostra como forma paradigmática de biopoder.⁷

⁷ Para Foucault, o biopoder é o poder sobre a vida e “desenvolveu-se a partir do século XVII, em suas formas principais; que não são antitéticas e constituem, ao contrário, dois pólos de desenvolvimento interligados por todo um feixe intermediários de relações. Um dos pólos, o primeiro a ser formado, ao que parece, centrou-se no corpo como máquina: no seu adestramento, na ampliação de suas aptidões, na extorsão de suas forças, no crescimento paralelo de sua utilidade e docilidade, na sua integração em sistemas de controle eficazes e econômicos – tudo isso assegurado por procedimentos de poder que caracterizam as disciplinas: anátomo-política do corpo humano. O segundo, que se formou um pouco mais tarde, por volta da metade do século XVIII, centrou-se no corpo-espécie, no corpo transpassado pela mecânica do ser vivo e como suporte dos processos biológicos: a proliferação, os nascimentos e a mortalidade, o nível de saúde, a duração da vida, a longevidade, com todas as condições que podem fazê-los variar; tais processos são assumidos mediante toda uma série de intervenções e controles reguladores: uma bio-política da população. As disciplinas do corpo e as regulações da população constituem os dois pólos em torno dos quais se desenvolveu a organização do poder sobre a vida. A instalação – durante a época clássica, desta grande tecnologia de duas faces – anatômica e biológica, individualizante e especificamente, voltada para os desempenhos do corpo e encarando os processos da vida – caracteriza um poder cuja função mais elevada já não é mais matar, mas investir sobre a vida, de cima a baixo. (FOUCAULT, 1985, p.131)

O Biopoder, segundo Hardt e Negri (2004), “é a forma de poder que regula a vida social por dentro, acompanhando-a, interpretando-a, absorvendo-a e rearticulando. O poder só pode adquirir comando efetivo sobre a vida total da

Além disso, a constituição do Império marca, de uma forma muito particular e única, a globalização da produção capitalista e seu mercado mundial. Uma destas peculiaridades é a união do poder político com o econômico. Olhando do ponto de vista constitucional, vemos que “os processos de globalização já não são apenas um fato, mas também uma fonte de definições jurídicas que tende a projetar uma configuração única supranacional de poder político”. (HARDT e NEGRI, 2004, p.27) Assim, o que anteriormente era motivo de conflito entre as nações imperialistas⁸ foi substituído pela noção de um poder único, que está acima delas e as organiza num todo unitário, envolvendo a noção de direito pós-colonial e pós-imperialista.

Outra mudança a que estamos assistindo, refere-se às transformações nas relações de trabalho, onde a estabilidade, a CLT e demais contratos de trabalho, anteriormente consolidados e com garantias para o trabalhador, estão sendo substituídos por contratos entre as partes, com diminuição da força sindical, contratos temporários, contratos por projetos e pessoas físicas que acabam tornando-se jurídicas para fazer frente às necessidades do mercado. De acordo com Hardt e Negri (2004)

Transformações jurídicas apontam, com efeito, para mudanças na constituição material da ordem e poder mundiais. A transição a que estamos assistindo, da lei internacional tradicional, que era definida por contratos e tratados, para a definição e constituição de um novo poder soberano e supranacional (e para uma noção imperial de direito), ainda incompleta, nos dá uma estruturação na qual podemos ler os processos sociais totalizantes do Império. Com efeito, a transformação jurídica funciona como sintoma das mudanças da constituição material biopolítica de nossas sociedades. (p.27 e 28)

Essas transformações jurídicas, que estão na ordem do dia das empresas atuais, vão ao encontro das relações de trabalho que se estabelecem nesse sistema econômico, político e social em que vivemos e foram discutidas no item *subjetividade e práticas psi na sociedade disciplinar*.

população quando se torna função integral, vital, que todos os indivíduos abraçam e reativam por sua própria vontade”. (p. 43)

⁸ É conveniente salientar que a noção de nação ou potência imperialista não coincide com a noção de Império. A noção de Império não tem bandeira, não pertence a essa ou aquela nação, pois é supranacional.

Assim, o Império estaria presente em todo lugar e em nenhum lugar especificamente, porque ele é sem bandeiras. Uma multinacional pode ter uma sede nos EUA, por exemplo, plantar batatas na Ásia, contratar mão-de-obra no país em que está instalada no momento, plantar frutas no Chile, bananas no Brasil e se revestir com aspectos da cultura local, quando se situa neste ou naquele país. As barreiras ao nacionalismo estariam frouxas, não há mais uma responsabilidade com as bandeiras do seu país, mas com uma acumulação sem fronteiras.

O impacto soberano do Império sobre a sociedade capitalista e a sua produção de subjetividade e sujeitos, bem como o registro que ele impõe às relações de poder estabelecidas em nível global e local são fatores importantes e significativos para os objetivos do presente trabalho. Por esta razão, tomei a decisão de incluir essa perspectiva teórica, juntamente com a foucaultiana, como linhas mestras de referenciais teóricos.

Tendo em vista meus questionamentos iniciais, quando comecei minha caminhada profissional utilizando técnicas de dinâmica de grupos, retomo-os e reformulo no presente trabalho, já com um olhar permeado pelas leituras que foram sendo realizadas ao longo dos anos. Assim, este trabalho pretende investigar como se configuram as práticas e discursos das dinâmicas dos grupos em um conjunto de dispositivos de disciplinamento e controle, buscando explicitar a pretensão dessas práticas em relação ao poder constituído, bem como pesquisar o tipo de subjetividades e de sujeitos que elas produzem. Para tanto, apresento a seguir, algumas perguntas investigativas. São elas:

- Que tipo de sujeito a dinâmica dos grupos produz? Serão produzidos sujeitos instituintes ou instituídos?⁹ Que efeito disciplinar ela tem sobre o sujeito? Como se

⁹ A noção de sujeito instituído e instituinte é tomada da Análise Institucional. Por instituído entende-se o resultado da ação instituinte. “O instituído cumpre um papel histórico importante porque vigora para ordenar as atividades sociais essenciais para a vida coletiva. Para que os instituídos sejam eficientes, devem permanecer abertos às transformações com que o instituinte acompanha o devir social. Contudo o instituído tem uma tendência a permanecer estático e imutável, conservando *de juri* estados já transformados de *facto* e tornando-se assim resistente e conservador”. (BAREMBLITT, 1992, p.178) Por instituinte entende-se que “é o processo mobilizado por forças produtivo-desejante-revolucionárias, que tende a fundar instituições ou a transformá-las, como parte do devir das potências e

aprende a ser sujeito neste ambiente? Quais são as práticas de aprendizagem e de produção de subjetividade?

- Como é exercido o governo das relações humanas a partir dessas práticas grupais? Existe uma pretensão de governo das relações humanas por essas práticas? Em que direção se pretende governar? Governar o quê, para quê, como e por quê? Qual a pretensão que tais práticas têm em relação ao poder constituído?

Minha problemática de pesquisa passa, necessariamente, pelo meu questionamento inicial: “estarei eu formando pessoas como cordeirinhos para a boca de lobos?”. Portanto, me interessa investigar as subjetividades que se produzem nos processos grupais, os discursos que são construídos nesses espaços, de modo a identificar as relações de poder que atravessam esses espaços e relações intersubjetivas e institucionais. Interessa-me, centralmente, investigar como as dinâmicas dos grupos se constituem ou não em dispositivos de disciplinamento, controle e produção de sujeitos.

Para análise dessas questões, pretendo construir um corpus empírico formado pelos discursos dos facilitadores de processos grupais e das pessoas de RH de empresas que contratam profissionais que facilitam processos grupais.

Utilizarei como linha mestra, no presente trabalho, principalmente, os pensamentos de Michel Foucault, Michael Hardt e Antonio Negri .

A fim de caminhar em direção aos questionamentos do problema de pesquisa lançado, optei por fazer uma incursão, inicialmente, nos conceitos mais amplos, chegando até os mais específicos. Por isso, no capítulo 1, teço considerações sobre as pulsões coletivas das massas, circulo pelos diversos discursos que foram

materialidades sociais. No transcurso do funcionamento do processo de institucionalização, o instituinte inventa instituídos e logo os metamorfoseia ou cancela, de acordo com as exigências do devir social. Para operar concretamente o processo de institucionalização, deve acompanhar-se de outros organizantes que se materializam em organizações. Os dinamismos instituintes e organizantes são orientados para Utopias Ativas”. (BAREMBLITT, 1992, p.178)

construídos sobre elas; desde o século XIX, desde a visão de entrópicas e perigosas que lhes confere Le Bon até a noção de revolucionárias de Marx e de libertadoras e produtivas de Negri e Hardt. Atribuo uma característica de perversão ao movimento das massas durante o nazismo e de saúde aos movimentos sociais que ocorreram em maior número durante os séculos XIX e XX na Europa, Estados Unidos e América.

No capítulo 2, incursiono-me na história do surgimento e inserção social das dinâmicas dos grupos. Inicialmente faço a diferenciação entre dinâmica de grupo e dinâmica dos grupos, cujo primeiro conceito envolve simplesmente a técnica e o segundo, o processo de leitura dos grupos. Também situo a importância de Kurt Lewin como criador do termo *dinâmica de grupo* e o que circulou no imaginário grupal da época, facilitando o desenvolvimento e produção desse termo. Além disso, percorro, as escolas da Administração e a relação dessas com a sociedade disciplinar e de controle sob a perspectiva foucaultiana.

No capítulo 3, abordo as dinâmicas dos grupos sob a perspectiva pedagógica, estabelecendo a relação da dinâmica dos grupos com a pedagogia cultural, associando a leitura de processos grupais com as práticas culturais, uma vez que esses processos se inscrevem dentro de mecanismos de regulação social com constantes lutas pela imposição de significados e produção de subjetividades. Analiso, ainda, neste capítulo, a constituição de subjetividades na pós-modernidade, como uma identidade móvel, não essencial, nem permanente. Apresento a noção da psicologia sócio-histórica – como crítica à noção determinista de constituição do sujeito – que vai pensar o indivíduo como histórico-culturalmente construído. O reconhecimento do caráter coletivo, partilhado e público da linguagem também se dá na abordagem construcionista. Assim, várias visões contemporâneas sobre a constituição da subjetividade, tendo em vista o público e o privado, também são abordadas.

No capítulo 4, insiro várias noções foucaultianas para analisar o objeto de estudo do presente trabalho, como: o discurso para Foucault, mostrando como esse discurso é constitutivo dos sujeitos e dos objetos que produz, ao mesmo tempo em que é produzido por eles; o poder para Foucault, com a diferenciação entre violência e poder para ele, a questão disciplinar que envolve o poder e a disseminação desse em redes e seu caráter produtivo, na medida em que ele

produz ações a partir do discurso; a organização da sociedade disciplinar e a norma para Foucault e, ainda, dentro da perspectiva foucaultiana, descrevo as técnicas do eu e a governamentalidade. São analisadas, também, noções de poder sob a perspectiva gerencial – na qual o poder existente nos arranjos organizacionais é tido como legítimo e funcional – e sob a perspectiva crítica – em que ele é visto como dominação, na qual uns detêm esse poder e outros se submetem a ele. O discurso que produz a noção de grupo como temos hoje e as polêmicas filosóficas que se colocavam desde o século XIX sobre os conceitos de massa x indivíduo, na ótica de alguns dos envolvidos, também são temas abordados neste capítulo 4.

As relações sociais e de trabalho estabelecidas na contemporaneidade, que subjetividades estão sendo produzidas com o auxílio das práticas psi, que surgem para validar e recriar a sociedade disciplinar e a sociedade de controle, são temas abordados no capítulo 5. Trato, também, nesse capítulo, da expansão do disciplinamento por todo tecido social na passagem da primeira para a segunda sociedade e, dentro desse contexto, apresento as dinâmicas dos grupos como práticas e ferramentas utilizadas por profissionais da área psi, as quais, com seu discurso, produzem sujeitos e constituem subjetividades.

O capítulo 6 contrapõe dois caminhos de intervenção institucional, a intervenção via Gestão Empresarial – facilitadores de dinâmica dos grupos – e a intervenção via Análise Institucional – institucionalistas. Como trago a implicação dos regimes de verdade nos processos grupais – como representantes dos regimes de verdade da intervenção via Gestão Empresarial – cito o NTL (National Training Laboratory), nos Estados Unidos, desde seus primórdios em 1947, e o Instituto Tavistock na Inglaterra e as primeiras pesquisas e intervenções grupais em organizações. Como representantes dos regimes de verdade da intervenção via Análise Institucional, cito a teoria que dá aporte às várias correntes do institucionalismo, presentes em Barenblitt (obra citada).

A abordagem metodológica da pesquisa e os objetivos do presente trabalho encontram-se no capítulo 7. A indicação dos referenciais teóricos utilizados para a realização das análises e as correntes de análise a que se filiaram os entrevistados estão, ainda, contemplados nesse capítulo.

No capítulo 8, descrevo alguns trechos das cinco entrevistas realizadas e a análise feita, a partir delas, à luz do referencial escolhido para esse trabalho.

Na conclusão, finalmente, estabeleço relação entre as análises das entrevistas que possam responder às questões de pesquisa e ao problema levantado. As conclusões dessa pesquisa, relacionadas ao referencial teórico escolhido, são também contempladas neste capítulo.

1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS MASSAS, OS GRUPOS SOCIAIS E SUAS DINÂMICAS

... quando indivíduos se reúnem num grupo, todas as suas inibições individuais caem e todos os instintos cruéis, brutais e destrutivos que neles jaziam adormecidos, como relíquias de uma época primitiva, são despertados para encontrar gratificação livre. Mas sob a influência da sugestão, os grupos também são capazes de elevadas realizações sob forma de abnegação, desprendimento e devoção a um ideal.

Sigmund Freud (1969, p.102-103)

A maneira como os indivíduos agem estará em conformidade com os discursos construídos e que se encontram presentes na malha discursiva do imaginário social. É importante, portanto, fazer-se uma incursão por esses discursos que compuseram e continuam compondo a mente grupal dos sujeitos no decorrer da história, uma vez que a representação social que os indivíduos possuem sobre o seu funcionamento mental coletivo vai influenciar seu comportamento quando os mesmos estiverem em grupo.

Para fazer a cartografia de como os discursos sobre os grupos vêm se constituindo ao longo do tempo, foi realizada uma incursão em um dos textos clássicos de Freud (1969:95): “A descrição de Le Bon da mente grupal”.¹⁰ Freud, com esse texto, procura responder à seguinte pergunta: qual a natureza da alteração mental que os grupos forçam no indivíduo? A ênfase à vida mental inconsciente dada por Le Bon¹¹ ao funcionamento grupal reaparece na concepção freudiana sobre o tema.

Uma das peculiaridades de indivíduos colocados em grupo é que, uma vez transformados em grupo, tornam-se possuidores de uma espécie de mente coletiva, passando a agir, sentir e pensar de forma diferente daquela que pensam, agem e sentem isoladamente. “Há certas idéias e sentimentos que não surgem ou que não se transformam em atos, exceto no caso de indivíduos

¹⁰ Este texto foi extraído da obra de Le Bon *Psychologie des foule (1855)*, escrita por Sigmund Freud, e consta de seu livro *Além do Princípio do Prazer Psicologia de Grupo e Outros trabalhos* escrito em 1920.

¹¹ Le Bon é um pensador do século XIX que aborda o fenômeno das massas de forma reacionária e influencia a subida ao poder dos grandes ditadores do século XX – entre eles Hitler – quando assinala a questão da força dos líderes e a sugestibilidade das massas.

que formam um grupo”, (FREUD, v. XVIII, 1969, p.96). Conforme Freud (1969), o sentimento de poder invencível, por exemplo, que se apodera do indivíduo, quando em grupo, lhe rende instintos que, se estivesse sozinho, manteria sob coerção.

Le Bon, com relação a esse indivíduo no grupo, acrescenta: “ficará ele ainda menos disposto a controlar-se pela consideração de que, sendo um grupo anônimo e, por conseqüência, irresponsável, o sentimento de responsabilidade que sempre controla os indivíduos, desaparece inteiramente”, (FREUD, v. XVIII, 1969, p.97-98). Além de afastar de si as repressões aos impulsos instintivos inconscientes, o indivíduo, transformado em grupo, apresenta características aparentemente novas que são, na realidade, para Le Bon, manifestações desse inconsciente “no qual tudo o que é mau na mente humana está contido como uma predisposição”. (FREUD, v. XVIII, 1969, p.98)

Outra característica do indivíduo imbuído da mente grupal é ser passível de contágio. É como se sofresse um efeito hipnótico dessa mente grupal, levando o indivíduo, muitas vezes, a sacrificar seus interesses pessoais em favor dos interesses coletivos, o que nos levaria a entender as perversões grupais, as induções coletivas a suicídios – como no caso dos fanatismos religiosos – por exemplo.

Existe, segundo Freud (1969), uma identificação da mente grupal com o que ele chama de funcionamento mental dos povos primitivos¹². O que Freud deseja ressaltar é que os indivíduos

¹² Freud considera formas primitivas da sociedade ou povos primitivos aqueles relacionados à conjectura de Darwin, segundo a qual a forma primitiva da sociedade humana encontrava sua expressão numa horda primeva governada despoticamente por um macho poderoso: “Tentei demonstrar que os destinos dessa horda deixaram traços indestrutíveis na história da descendência humana e, especialmente, que o desenvolvimento do totemismo, que abrange em si os primórdios da religião, da moralidade e da organização social, está ligado ao assassinato do chefe pela violência e à transformação da horda paterna em uma comunidade de irmãos. Para dizer a verdade, isso constitui apenas uma hipótese, como tantas outras com que os arqueólogos se esforçam por iluminar as trevas dos tempos pré-históricos, uma ‘estória mais ou menos’, como foi divertidamente chamada por um crítico inglês sem maldade, porém essa hipótese para mim tem mérito se se mostrar capaz de trazer coerência e compreensão a um número cada vez maior de novas regiões”. (FREUD, 1969, p. 155-156)

Mais adiante, Freud acrescenta: “Os grupos humanos apresentam mais uma vez o quadro familiar de um indivíduo de força superior em meio a um bando de companheiros iguais, quadro que também é abarcado em nossa idéia da horda primeva. A psicologia de um grupo assim, como a conhecemos a partir das descrições a que com tanta freqüência nos referimos, o definhamento da personalidade individual consciente, a focalização de pensamentos e sentimentos numa direção comum, a predominância do lado afetivo da mente e da vida psíquica inconsciente, a tendência à execução imediata das intenções tão logo ocorram: tudo isso corresponde a um estado de regressão a

em grupo ficariam imbuídos de uma maior espontaneidade, violência e ferocidade, além do heroísmo e entusiasmo, características que ele, por analogia, atribui aos grupos ou a um estado mental “primitivo”. Mas também podemos dizer que os indivíduos, em grupo, podem ser capazes de atos de elevada abnegação, desprendimento e devoção a um ideal, assim como, para Freud (1969), o grupo aparece, em muitos momentos, como uma revivescência da horda primeva. “Do mesmo modo como o homem primitivo sobrevive potencialmente em cada indivíduo, a horda primeva pode, mais uma vez, surgir de qualquer reunião fortuita: na medida em que os homens se acham habitualmente sob a influência da formação de grupo, reconhecemos nela a sobrevivência da horda primeva”. (p. 156)

Le Bon sinaliza, também, quanto à necessidade do grupo possuir um líder. Refere-se ao anseio de obediência desse grupo, o qual o leva a submeter-se a qualquer indivíduo que se intitule como líder. Esse líder, entretanto, deve possuir algumas características que levem essas pessoas a seguir-lhe, como: intensa fé numa idéia, vontade firme e imponente, para despertar a fé das pessoas e levá-las a aceitar sua vontade. Le Bon fala ainda do prestígio desses líderes e da influência dos diversos tipos de liderança sobre o grupo.

Essa visão a respeito do caráter entrópico das massas e da prevalência do instinto, no qual as pulsões vêm à tona, será examinado na seqüência, através da análise das pulsões coletivas nos grandes grupamentos humanos.

1.1 As pulsões coletivas: sabedoria das massas ou perversão?

No imaginário social, são representados tanto aspectos saudáveis quanto pervertidos de funcionamento coletivo. A reprodução, manutenção, transformação e produção desses aspectos estão relacionadas às pulsões coletivas que vão sendo editadas e reeditadas no decorrer da história da humanidade. Para o presente trabalho, será relevante analisar tais pulsões pela importância de que elas se revestem ao reeditarem-se nos pequenos grupamentos humanos ou pequenos grupos, que correspondem ao objeto de investigação desta pesquisa.

uma atividade mental primitiva, exatamente da espécie que estaríamos inclinados a atribuir à horda primeva”. (FREUD, 1969, p. 155-156)

Nesse sentido, é necessária a distinção entre alguns conceitos que estarão sendo usados, a partir de agora. Um deles corresponde ao comportamento coletivo das massas e das multidões. Segundo Johnson (1997),

Uma multidão é qualquer conjunto temporário de pessoas que por acaso se encontram no mesmo local ao mesmo tempo, de modo que uma pode afetar a outra. Uma platéia de teatro é uma multidão, como também pessoas que se reúnem em uma esquina para observar um incêndio. A massa difere da multidão no sentido em que embora pessoas compartilhem do mesmo fato e a ele reajam, não estão na presença física recíproca. Quando se espalha a notícia de uma calamidade natural ou de um assassinato político, por exemplo, ou quando pessoas comemoram um feriado nacional, elas participam de um padrão comum de comportamento em relação a um mesmo evento, ainda que não estejam em contato recíproco. Elas são participantes em comportamento de massa. (p.44)

No século XIX, onde se localizava o debate sobre o fenômeno das massas, não era feita diferenciação entre multidão e massa. Entretanto, o mesmo fenômeno é analisado de formas diferentes pelos teóricos da época. De acordo com Marx (1975), tem-se o seguinte posicionamento, sob uma perspectiva revolucionária:

o caráter subversivo das multidões seria o sinal evidente de uma mudança que levaria a uma nova formação social. O fenômeno das multidões seria então a expressão viva daquilo que, na perspectiva marxista, era considerado como ‘o motor da História’, ou seja, a luta de classes. As multidões atestariam o movimento de uma nova classe social – o proletariado – contra a opressão e a pauperização desencadeadas pela nova organização do capital. (SILVA, 2005, p.56)

Por outro lado, Le Bon tem uma visão oposta a respeito do caráter entrópico das multidões e seus posicionamentos levam a aproximações entre o patológico e o social “a partir do estudo do caráter irracional das multidões e de sua vulnerabilidade diante do poder de sugestão exercido pelos líderes” (SILVA, 2005, p.57). Sua visão é, portanto, completamente contrária à de Marx, como se pode verificar a seguir.

Le Bon (1963), ao contrário, considera o fenômeno das multidões de uma perspectiva abertamente reacionária: essas subversões assinalariam os riscos de ruptura do modelo social em vigor, modelo este que deveria a qualquer preço ser preservado. Para Le Bon, as multidões não evocariam o apelo de uma classe explorada e, ao mesmo tempo, essencial às engrenagens da máquina capitalista. Elas seriam apenas uma massa nebulosa, imprevisível e, portanto, ameaçadora. (SILVA, 2005, p.57)

A contribuição de Le Bon, segundo Silva (2005), para o estudo das multidões, é o fato dele considerar as massas como um fenômeno social e situá-las em outra perspectiva de análise, não mais pelo direito, pela economia política, mas pela psicologia. Le Bon atribui o conceito de alma coletiva às multidões em oposição à alma individual das pessoas. Entretanto, ele considerou que essa fusão dos indivíduos num espírito coletivo resultava em algo inteiramente irracional e que necessitaria para isso da direção de um líder. Surgiu daí, então, sua influência sobre grandes ditadores do século XX.

As multidões, para Le Bon, por serem portadoras de uma irracionalidade, tornam-se ameaçadoras para a sociedade. Este argumento de ameaça e irracionalidade acaba retirando o caráter reivindicatório às multidões e a psicologia que surge no século XIX vai contribuir justamente para reforçar este caráter apolítico dos movimentos de massa que ocorreram nesse período. A psicologia emergente vai servir, portanto, para:

[...] ocultar a dimensão política do movimento das multidões para fazer sobressair unicamente sua dimensão 'patológica'. Desse modo, as multidões perderiam toda relação com uma problemática que as identificava a uma classe, tornando-se uma massa anônima e difusa, sem outra função além de subverter a ordem estabelecida. (SILVA, 2005, p.60)

Ao proceder essa redução na complexidade do fenômeno das multidões a uma simples dimensão patológica, acaba-se, segundo Silva (2005), realizando um deslocamento de atenção dos problemas inerentes à nova organização do capital, “concentrando-se, exclusivamente, nos riscos de desagregação social que, sem dúvida, representavam uma ameaça concreta para o desenvolvimento das relações de produção no sistema capitalista”. (SILVA, 2005, p.60)

Barros (1994) considera as massas no século XIX, como portadoras de um caráter de resistência no sentido foucaultiano, conforme visto a seguir.

1. No século XIX as “massas” desempenham papel fundamental, quando olhadas pelo prisma da resistência (no sentido foucaultiano [...]) ou o das linhas flexíveis que as percorrem (no sentido que, [...], Deleuze e Guattari emprestam ao termo);
2. Apesar destas linhas flexíveis traçadas, as conquistas ficaram mais encaminhadas ao nível “macro” das lutas sociais (melhores condições de trabalho, de salário, de saúde), já que nos modos de produção da subjetividade, o nível micro, foi ainda o modo-indivíduo que vingou. (BARROS, 1994, p.41)

Barros (1994) cita o trabalho de Gabriel Tarde de 1893 – “As multidões e as seitas criminosas” - para assinalar a relação que o autor faz entre delito e o meio social. Esta noção que traz o delito necessariamente influenciado pelo meio social é uma reação à concepção vigente até então de que o delito estaria vinculado a uma expressão mais individual no mundo. “Tarde chega a utilizar o termo ‘delito de grupo’ para se referir aos atos cometidos por indivíduos mas que, segundo ele, sempre implicariam cumplicidade do meio. Já que o ‘eu individual’ teria necessidade de misturar-se ao exterior para ver a si mesmo”. (BARROS, 1994, p.41)

Segundo Barros (1994), a Tarde será atribuída, ainda, a noção de público, como um agrupamento de ordem superior que não se submete a variações e caprichos do meio físico. A imprensa vai trazer importantes transformações ao cenário do século XIX. Os jornalistas vão fazer a opinião dos leitores,

[...] homogeneizando-os, já que a divulgação de idéias se tornava mais rápida, fazendo circular e aglutinar certas idéias e comportamentos. Os grupos são transformados em públicos e isto se exprime pela necessidade de sociabilidade que impõe comunicação regular entre os associados.

Os jornais, portanto, têm seus públicos específicos, que aumentam a cada dia, fazendo com que, segundo Tarde, diminuam as multidões.

O que fica claro nas discussões encaminhadas por Tarde é que as multidões - os chamados movimentos de massa ocorridos no século XIX - passam a ser alvo de interesse e preocupação para os pensadores e políticos da época. (BARROS, 1994, p.44)

Esse autor assinala, também, a concepção de Tarde sobre o coletivo, como aquilo que atravessa os indivíduos e não que está acima dos espíritos individuais, ou seja,

[...] o coletivo não seria algo que ‘existiria fora ou acima dos espíritos individuais’ (Tarde, G., 1992, p.25), mas aquilo que atravessa os indivíduos, conformando-os e, ao mesmo tempo, neles fazendo outras conexões que ‘retornariam’ ao público.

Precisando melhor, diríamos que o público não seria “espaço de relação social da massa”, mas a “forma de relação social da massa”. A massa, ainda que apareça em muitos de seus textos como algo desordenado e intolerante, ao ser relacionada à noção de público abre uma perspectiva de multiplicidade: a massa não é apenas exaltada e irracional, ela também estabelece diversas relações sociais, cuja efetuação constitui o público. (BARROS, 1994, p.47)

A seguir, será analisado o comportamento perverso das massas. No item seguinte, *o povo como saída do império de Hard*, o comportamento das multidões. Entretanto, se está chamando

de pervertido o comportamento totalitário que violenta os valores e direitos individuais e sociais e, de comportamentos saudáveis – analisado no item “o comportamento das multidões” - aqueles comportamentos que vão ao encontro das reivindicações emancipatórias de um coletivo que pode levar a mudanças de massa rumo a um movimento libertário de construção de novas identidades e valores que reconheçam a alteridade e a humanidade do outro, indo no sentido contrário de sua instrumentalização.

O termo *perversão*, nesse caso, será usado em consonância com a definição de Calligaris “como sendo essencialmente uma patologia social e não sexual” (CALLIGARIS, 1991, p.107) Inscreve-se nessa modalidade de patologia social, por exemplo, o fenômeno nazista. É interessante observar como todo corpo social e cultural da época respirava o nazismo.

Usando-se como referencial o filme *A lista de Schindler*, de Steven Spielberg, baseado na história real de Oskar Schindler - um membro do partido nazista, considerado um *bom vivant*, que lucrou com a 2ª guerra mundial e salvou mais de 1100 judeus durante o holocausto – pode-se perceber como se dava o contexto nazista da época. Havia um clima de sadismo autorizado no ar e isso foi bem explorado pela percepção aguçada de Schindler para obter os resultados que queria, principalmente salvando os judeus. Em uma das cenas do filme, na qual os judeus estão amontoados no trem, como se fossem animais, sem conseguir respirar direito, pelo calor e amontoamento em que se encontravam nos trens cargueiros, Schindler conversa com os guardas nazistas e confia com eles a possibilidade de humilhar e ridicularizar os judeus, molhando-os com mangueiras, como se fossem animais. Os nazistas concordam, naturalmente, e o próprio Schindler pega as mangueiras e molha os judeus para que possam respirar melhor. Ou seja, uma ação mais humanitária só tem lugar se confundida com um aparente sadismo.

Calligaris, em texto já citado, analisando a postura de Albert Speer, primeiro arquiteto de Hitler e, mais tarde, ministro dos armamentos do Reich, nos convoca a olhar o aspecto paradoxal do comportamento de Speer. Por um lado, um homem da aristocracia, com todo um perfil de antifacista e/ou antinazista, mas que em vez de o ser, optou por ser arquiteto de Hitler, com pleno conhecimento e consciência das ações que estava executando e das repercussões das mesmas. Procurando as razões de tal comportamento, não as encontramos na ambição de ascender na

carreira, pois Speer não necessitava preocupar-se com isso. Tampouco achamos explicação na natureza sádica de Speer, uma vez que não parecia alguém que encontrasse gozo na idéia de produzir instrumentos ou armas para matar. As referências que se tinham sobre ele eram de um excelente pai de família, um homem culto, sensível, que poderia ser um excelente amigo para qualquer um de nós.

Então, permanece a pergunta tão comumente formulada aos criminosos de guerra: - “Como você consegue gozar matando assim?” Calligaris nos sugere que a pergunta está mal formulada no caso de Speer e que, se ele pudesse reformular, o faria da seguinte forma: “A pergunta de vocês está mal formulada, pois o meu gozo não era matar pessoas, o meu gozo era ser um funcionário exemplar e, eventualmente, para ser um funcionário exemplar, eu estava disposto a matar pessoas”. Podemos formular de outra maneira, dizendo que, “para conseguir o alívio que oferece a obediência do funcionário exemplar, ele esteja disposto a servir qualquer ordem”. (CALLIGARIS, 1991, p.114-115)

A questão aqui estaria melhor contextualizada se for olhado para o funcionamento perverso e como o indivíduo procura alívio na instrumentalidade. Nesse sentido, Caligaris desconstrói a justificativa de Speer, para quem a guerra é uma inevitabilidade, uma vez que se detinha o arsenal técnico para realizá-la, conforme visto a seguir.

Talvez possamos juntar algo ao seu enunciado [de Speer]: o que chama triunfo da técnica, da instrumentalidade, só é triunfo na medida em que os homens mesmos funcionem como parte integrante desta técnica, quero dizer, funcionem como instrumento. Em outras palavras, onde fala de efeito da técnica, do desenvolvimento da técnica, acho que poderíamos falar *do efeito do interesse e da paixão humana em sair do sofrimento neurótico banal, alienando a própria subjetividade, ou melhor, reduzindo a própria subjetividade a uma instrumentalidade*. Essa paixão me parece uma tendência inercial de qualquer neurótico: a paixão da instrumentalidade. (CALLIGARIS, 1991, p.110)

Servir a qualquer ordem, mesmo tornando-se um instrumento, é melhor do que não ser considerado um funcionário exemplar. Como um instrumento desse sistema, Speer está dentro do sonho de “olhar pelo futuro de meu país e meu povo”; fora dele, pode estar morto. Ou seja, quem não se associa ao sonho e à causa é reduzido a instrumento, exemplarmente na morte.

Existe uma regulação dentro desta instrumentalidade, na qual é permitido expressar determinados comportamentos e outros não. Sentimentos de amorosidade, companheirismo estão na contramão dessa perversão social, que, por sua vez, é compatível com sadismo, extermínio, submissão em massa. Assim, justifica-se tal comportamento pelo “futuro da Alemanha como povo e nação”, como afirmava Speer. A preocupação com o futuro da Alemanha enquanto povo e nação foi utilizada como antídoto para aplacar a culpa que pudesse insurgir da conduta que induziu a várias torturas e ao genocídio.

Pode-se entender o fenômeno nazista como este motor perverso que acionou grandes grupamentos humanos a se movimentarem numa engrenagem articulada através do totalitarismo e fundada no saber totalitário, como aponta Calligaris, a seguir.

Esse semblante de saber, quando está funcionando, é necessariamente totalitário, em dois sentidos. Um primeiro, pelo momento: necessariamente, ele tem que se estender. Tem que se estender, porque sujeitos que não reconheçam o saber que estamos compartilhando, que então não aceitem funcionar como seus instrumentos, comprometem intoleravelmente o nosso semblante. Por isso ele só pode se estender num horizonte totalizante. O que, por outro lado, não é impossível de se realizar, pois no fundo a prisão ou a morte de quem não estaria topando o semblante proposto reduz facilmente o oponente à posição de instrumento que se queria que ele aceitasse. (CALLIGARIS, 1991, p.113)

Para que esse mecanismo perverso – juntamente com o sadismo, extermínio e submissão de massas – seja tido como tolerável e aceitável dentro da realidade psíquica e social das pessoas que estão submetendo outras, nada mais conveniente do que a citada instrumentalização do outro, como ilustra a cena do trem que carregava judeus amontoados como se fossem uma carga qualquer, sem características humanas no filme *A Lista de Schindler*.

Outros mecanismos são utilizados, coletivamente, para lidar com outras realidades de opressão social. É o que veremos no próximo item, *O povo como saída do Império de Hardt*.

1.2 O Povo como saída do Império de Hardt e Negri

Assim como são acionados os aspectos mais doentios do ser humano para conviver com a perversidade social, minha hipótese é de que também podem ser acionadas as defesas saudáveis e libertadoras dos indivíduos para resistir à exploração, às condições precárias de saúde, aos meios opressivos de produção, entre outras situações adversas. Atribui-se às perversões sociais –

como no caso do nazismo, citado no item anterior, o caráter ou aspectos doentios que pode adquirir o laço social.

Por outro lado, ao caráter revolucionário das multidões – como os movimentos subversivos das massas analisados e citados por Karl Marx, Gramsci, Negri e outros – atribui-se um aspecto saudável, no sentido de sua possibilidade de ação libertadora. Para esses autores, as mudanças poderiam advir de transformações que surgem das contradições desses mesmos sistemas. Quem souber olhar, entender, organizar-se junto com outros e agir, poderá encontrar pontos de fuga que se abrem como saídas no modelo hegemônico em que vivemos, promovendo mudanças sociais, culturais e políticas. Enfim, para Hardt e Negri (2004) é a ação da multidão a principal portadora desse desejo de mudança.¹³

Ainda sobre a natureza revolucionária da multidão, Hardt e Negri (2004) afirmam que, quando “[...] a multidão trabalha, ela produz autonomamente e reproduz todo o mundo da vida. Produzir e reproduzir autonomamente significa construir uma nova realidade ontológica”.(p.419) Ao colocar em ação sua autonomia política e atividade produtiva para construir uma nova realidade, a multidão está exercitando seu poder, está tomando posse desse poder, pois segundo Negri e Hardt:

Como todo processo inovador, o modo de produção que surge vai de encontro às condições das quais ele precisa ser libertado. O modo de produção da multidão vai de encontro à exploração em nome do trabalho, da propriedade em nome da cooperação, e da corrupção em nome da liberdade. Ele autovaloriza corpos em trabalho, reapropria-se da inteligência produtiva mediante a cooperação, e transforma a existência em liberdade. (HARDT e NEGRI, 2004, p.432)

Dessa forma, a multidão coloca em ação seu contrapoder, dando visibilidade à cidadania global. Isso ocorre quando a multidão se insurge contra os limites e segmentações impostos à nova força coletiva de trabalho. Nesse momento, ela cria novos espaços e, nesse processo de circulação, acaba se constituindo enquanto sujeito ativo. Um dos exemplos citados pelos dois autores – como espaço de cidadania global – refere-se às manifestações de 1996 pelos

¹³ Hardt e Negri (2004) definem multidão como “o conjunto de todos os explorados e subjugados” (p. 417) e esse conjunto de pessoas, ainda segundo os autores, “se opõe diretamente ao Império, sem mediadores”. (p.418)

estrangeiros sem documentos que residiam na França. Os cartazes que tais manifestantes exibiam diziam: “documentos de residência para todos”. Tais manifestações respondem a uma das demandas do próprio capital: a mobilidade crescente da força de trabalho. É legítimo, portanto, que esta mesma força de trabalho reivindique um novo status jurídico para si, a fim de acompanhar as transformações econômicas ocorridas nos últimos anos¹⁴.

Se num primeiro momento a multidão requer que cada estado reconheça juridicamente as migrações necessárias ao capital, num segundo momento ela precisa exigir o controle sobre os próprios movimentos. As massas precisam ser capazes de decidir se, quando e para onde se movem. Precisam ter o direito, também, de ficar parada e apreciar um lugar, em vez de ser forçadas a viver permanentemente em marcha. O direito geral de controlar seu próprio movimento é a demanda definitiva da cidadania global. Essa demanda é radical na medida em que desafia o aparato básico de controle imperial sobre o rendimento e a vida da multidão. Cidadania global é o poder do povo de se reapropriar do controle sobre o espaço e, assim, de desenhar a nova cartografia. (HARDT e NEGRI, 2004, p.424)

No momento em que a multidão age, movida pela própria vontade, organização e desejo, está colocando em ação, segundo Hardt e Negri (2004), a “*democracia absoluta*”. Desse modo, estaríamos constituindo uma nova sociedade, onde a base do poder expressaria a necessidade de todos. Seu caráter revolucionário estaria em contrapor-se ao Império, utilizando-se de seu contrapoder. Segundo os autores: “Esta é a organização do operário social e do trabalho imaterial, uma organização de poder produtivo e político como unidade biopolítica administrada pela multidão, dirigida pela multidão – democracia absoluta em ação”. (HARDT e NEGRI, 2004, p.434)

A importância dada por Hardt e Negri ao aspecto produtivo que adquire a multidão ao agir na luta por seus desejos e ideais é bastante significativa. Essa ênfase sobre o papel político e histórico da multidão, analisada pelos autores em questão, reforça minha perspectiva de saúde e libertação nos mecanismos sociais que possam ser utilizados coletivamente.

¹⁴ Interessante observar que conflitos semelhantes, os quais envolveram manifestações de rua nos subúrbios de Paris, foram noticiados pela mídia recentemente.

2 A HISTÓRIA DO SURGIMENTO E INSERÇÃO SOCIAL DAS DINÂMICAS DOS GRUPOS

O laboratório de treinamento e desenvolvimento interpessoal utiliza uma abordagem vivencial em que a experiência de cada participante, dentro de uma experiência global compartilhada no espaço/tempo do grupo, aqui-e-agora, serve de ponto de partida para a aprendizagem de cada um e de todos.

Fela Moscovici (1986, p.08)

Depois de discutir algumas dinâmicas das multidões e massas, situações sociais que envolvem o ‘Homem no plural’, desde a perspectiva da psicanálise do social e da sociologia, vamos nos deter numa outra perspectiva, a da psicologia dos pequenos grupos. Interessa-nos identificar qual a contribuição dessa psicologia para a constituição de uma visão de grupo e como seus desdobramentos em práticas e intervenções terapêuticas, pedagógicas e organizacionais atuam na produção de subjetividade, oferecendo mais um enquadramento ou normatização para a experiência do ‘humano plural’.

2.1 Diferença entre dinâmica de grupo e dinâmica dos grupos

Segundo Cartwright e Zander (1999), foram várias as concepções utilizadas na tentativa de definição do termo Dinâmica de Grupo. Uma expressão que se popularizou desde a segunda guerra mundial define-a como um tipo de ideologia política, voltada à direção e formas de organização dos grupos. Essa definição está vinculada à valorização da participação dos membros de um grupo nas decisões, bem como à efetivação da liderança democrática.

Uma segunda concepção, também segundo os dois autores citados, estaria vinculada a um conjunto de técnicas, conhecidas como desempenho de papéis, discussões, observação e feedback de processos coletivos, utilizadas nos programas de treinamento em laboratório para o desenvolvimento de habilidades nas relações humanas.

Uma terceira concepção de Dinâmica de Grupo refere-se a “um campo de pesquisa dedicado a obter conhecimento a respeito da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com os indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas”. (CARTWRIGHT e ZANDER, 1999, p.05) Essa é a concepção que, do meu ponto de vista, melhor explica o entendimento que temos hoje das Dinâmicas de Grupos. Acrescentaria a esse conceito o estudo a que se dedicam as pessoas que pretendem entender o funcionamento dos grupos chamado de “processo grupal”. Atuam nessa perspectiva o NTL (National Training Laboratory)¹⁵ dos Estados Unidos e o Instituto Tavistock da Inglaterra¹⁶. No Brasil, a Sociedade

¹⁵ NTL – National Training Laboratory – instituição formadora de facilitadores de dinâmica dos grupos em nível internacional, criada em 1947 em Bethel, Maine, no Estados Unidos, com destaque para o treinamento da sensibilidade (Training group e Learning Group – também conhecido como grupo T);

Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG) filia-se aos princípios formadores dessas instituições de referência.

Como há muita confusão com técnicas ou ferramentas de trabalho aplicadas aos grupos, a SBDG resolveu mudar o seu nome para Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos e não mais de Grupos, para assinalar que o objeto de estudo e análise é o processo de grupo e não a técnica ou ferramenta de trabalho.

Kurt Lewin criou a expressão “Dinâmica de Grupos” para traduzir, inicialmente, experiências estudadas e ocorridas nos pequenos grupos¹⁷, também chamados “face-to-face-groups”. Ele considerava que não tínhamos, até aquele momento, ferramentas científicas para fazer experiências em nível da sociedade global ou dos grandes conjuntos sociais. Atualmente, quando se fala em dinâmica de grupos, refere-se a processos ocorridos nos pequenos grupos.

Ao contextualizar o que propiciou o surgimento e o estudo das dinâmicas dos grupos, tem-se uma combinação de fatores. A popularização e criação do termo Dinâmica de Grupo, como já foi visto, deveu-se a Kurt Lewin no final da década de 1930. A primeira organização dedicada à pesquisa, nessa área específica, – o *Research Center for Group Dynamics, do Massachusetts Institute of Technology* - foi estabelecida em 1945 por Lewin. Entretanto, apesar da rica contribuição de Lewin, o estabelecimento da Dinâmica de Grupo se deve a uma série de tendências nas ciências sociais e é resultante da sociedade em que surgiu.

2.2 A importância de Kurt Lewin

Kurt Lewin e Collier, segundo Marisa Vorraber Costa, teriam sido os primeiros a usar o termo pesquisa-ação, na época da segunda guerra mundial, “para designar processos investigativos que se moveriam numa permanente espiral de ação-reflexão em projetos de

¹⁶ Instituto Tavistock – foi fundado na Inglaterra em 1946 e trabalha com as idéias e concepções desenvolvidas por Bion. É referência internacional no estudo de grupos com ênfase nas idéias de Wilfred R. Bion.

¹⁷ Nos dias de hoje, se considera pequeno grupo aquele composto por até 20/22 componentes, seguindo-se a norma estipulada pela SBDG quanto ao tamanho do pequeno grupo para fins de formação de facilitadores e de trabalhos de desenvolvimento de equipes.

mudança social comunitária”. (COSTA, 2002, p.95-96) Lewin acreditava na possibilidade de captar vida nos grupos pela observação e reflexão acerca dos processos de mudança social.

Nos primórdios da dinâmica dos grupos tem-se, como trabalho de maior influência, o realizado por Kurt Lewin, Lippitt e White em Iowa Child Welfare Research Station, de 1937 a 1940. Eles pesquisaram a atmosfera de grupo e os estilos de liderança. Lippitt observa, entretanto, que as referências quanto “à boa liderança” surgem entre os especialistas do serviço social, educação e administração. Para o planejamento da pesquisa, Lippitt empregou as técnicas existentes da psicologia experimental, sociometria e observação controlada, apesar de ter realizado grandes modificações nessas técnicas. Essa pesquisa, conduzida por Lewin, Lippitt e White, teve como objetivo estudar as influências no grupo como um todo e nos componentes do grupo tomados individualmente, como determinadas “atmosfera de grupo” ou “estilos de liderança” que possam vir a afetá-los.¹⁸

¹⁸ A pesquisa consistia no seguinte: “Organizaram-se grupos de crianças de dez e onze anos de idade, que deviam reunir-se regularmente, durante um período de várias semanas, sob a liderança de um adulto, que provocaria as diferentes atmosferas de grupo. Ao criar esses grupos, procurou-se assegurar sua comparabilidade inicial; na medida do possível as características dos vários grupos foram equiparadas, através da utilização do teste sociométrico de observações no recreio e de entrevistas [34] com professores; a formação e as características individuais dos participantes foram igualladas para todos os grupos, através dos boletins escolares e de entrevistas com as crianças; utilizaram-se as mesmas atividades coletivas e o mesmo ambiente físico para todos os grupos. O controle experimental consistiu em fazer com que cada um dos líderes adultos se comportasse, em cada tratamento experimental, de maneira preestabelecida; a fim de isolar as influências diferenciais das personalidades dos líderes, cada um orientou um grupo em uma das condições experimentais. Pesquisaram-se três tipos de liderança ou atmosfera coletiva: a democrática, a autocrática e a permissiva [“laissez-faire”]. À luz do conhecimento atual está claro que, em cada estilo de liderança, combinaram-se muitas variáveis independentes. Todavia, talvez exatamente por essa razão os efeitos produzidos no comportamento do grupo tenham sido grandes e dramáticos. Nos grupos autocráticos, por exemplo, ocorreram formas muito graves de aparecimento de bodes expiatórios; no final do experimento, as crianças em alguns dos grupos autocráticos resolviam destruir o que tinham construído. Além disso, cada grupo desenvolveu um nível característico de agressividade e ficou demonstrado que, quando um participante era transferido de um grupo para outro, mudava a sua agressividade, a fim de aproximá-la do nível existente no grupo. Permitiu-se uma interessante apreensão da dinâmica da agressão, através de uma “explosão” emocional bastante violenta, provocada quando alguns grupos, que reagiam com grande submissão à liderança autocrática, receberam um novo líder, mais liberal”. (CARTWRIGTH, 1969, p.20-21)

Para as pesquisas que se seguiram na área de dinâmica de grupo, a maneira de Lewin formular o objetivo essencial desses experimentos teve importância capital. Entretanto, várias críticas juntaram-se a partir desses experimentos, até porque a pesquisa era original e levantava questões emocionalmente carregadas da ideologia política. Lewin, segundo Barbier (1985), foi um marco para a psicologia social científica. Entretanto, levanta a questão de que a pesquisa-ação lewiniana apresenta um cunho acentuadamente conformista e assistencial na solução de problemas práticos. Conforme esse estudioso, “Kurt Lewin praticamente ignorou um outro tipo de intervenção exercida não por psicólogos, mas por revolucionários: a intervenção cujo objetivo é transformar radicalmente as estruturas sociais e políticas das sociedades de classes” (p.40). Barbier contextualiza que o trabalho de Lewin, durante a segunda guerra mundial, consistia em estimular as operárias a produzir mais na *Harwood Manufacturing Corporation* nos Estados Unidos, bem como, quando trabalhava para o Gabinete de Serviços Estratégicos, desenvolvia técnicas de guerra psicológica com o objetivo de enfraquecer o inimigo.

Esses fatos históricos, acima citados, certamente impregnaram todo o contexto onde se desenvolveram as práticas que conduzem à dinâmica dos grupos. As leituras dos processos que se dão não apenas nos circuitos organizacionais, sejam eles, indústrias, escolas, comércio, serviços, como nos grupos de formação de facilitadores, como nos grupos de auto-desenvolvimento ou formação de lideranças, fora do âmbito empresarial, estão atravessadas de significados ideológicos que reproduzem ou reeditam, de alguma forma os interesses do sistema capitalista.

De que forma surgem os grupos e a que discursos servem, bem como o desenvolvimento dos trabalhos grupais nos Estados Unidos, em contrapartida aos Europeus, será discutido no capítulo 4 – Os Grupos como dispositivo de governo, poder e disciplina em Foucault. No presente capítulo, a análise recai sobre as escolas da administração e a leitura que se faz delas sob a perspectiva foucaultiana.

2.3 Momento científico de surgimento do termo “dinâmica de grupo”

De acordo com Cartwright (1969), uma condição facilitadora para o surgimento do termo *Dinâmica de grupo* é o grande valor atribuído à ciência, à tecnologia e à solução racional dos problemas no final da década de 1930 nos Estados Unidos. Apesar da maior parte da destinação de verbas ser para as áreas das Ciências Naturais e Biológicas, bem como para a Engenharia e Medicina, ainda assim, recursos significativos foram destinados às Ciências Sociais.

Ainda segundo Cartwright (1969), outra condição facilitadora foi o grande surgimento de profissões liberais na década de 1930, talvez com maior intensidade nos Estados Unidos. Muitas dessas profissões trabalham com grupos e a preocupação com o aperfeiçoamento na qualidade de sua ação gera, em contrapartida, a codificação de processos e o emprego de métodos científicos no estudo desses grupos. Temos, então, quatro profissões que desempenharam um papel muito importante na origem e desenvolvimento da Dinâmica de Grupo. São elas: Serviço Social, Psicoterapia de Grupo, Educação e Administração.

De acordo com Chiavenato (2000), a dinâmica de grupos dos anos 30 surgiu inserida no contexto da escola das Relações Humanas (1932), que nasceu em contrapartida à escola clássica de Fayol (1916) e teoria da Administração Científica de Taylor (1903). Enquanto essas duas últimas caracterizam-se por estruturas formais e rígidas, tanto em nível de definição de tarefas – com extrema divisão destas – quanto de estrutura organizacional – grande hierarquia e distribuição de cargos e funções, a escola das relações humanas caracteriza-se por organizações informais, tem sua ênfase nas pessoas e o sistema social é visto como um conjunto de papéis.

O advento da escola das Relações Humanas trouxe, assim, segundo Chiavenato (2000), uma série de conseqüências tanto para as organizações e suas teorias administrativas quanto para a Psicologia. A primeira decorrência pode ser localizada no campo da linguagem. Fala-se, a partir de então, em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, entre outros termos. Os principais teóricos das escolas anteriores passam a ser duramente contestados. Nesse momento, o engenheiro cede lugar ao sociólogo e ao psicólogo. A dinâmica de grupo toma o lugar do método e da máquina. O antigo homem econômico cede lugar ao homem social e a felicidade humana passa a ter novo enfoque. Prioriza-se, com esse advento, as pessoas, em contrapartida à antiga ênfase na estrutura e nas tarefas.

Pode-se dizer que a dinâmica de grupos surgiu como um marco importante dentro das teorias da administração. Ela vem agregar o fator humano nas organizações. Pode-se dizer, inclusive, que a partir dela, apesar da acusação de ingenuidade que lhe é atribuída, a dimensão humana nas organizações é inserida na maior parte das teorias administrativas que lhe sucedem. Como ocorre com a Teoria Neoclássica – cuja ênfase está no ecletismo (tarefas, pessoas e estrutura), na Teoria Comportamental (com ênfase nas pessoas e no ambiente), na Teoria do desenvolvimento organizacional, que tem sua ênfase nas pessoas e, finalmente, na Teoria da Contingência¹⁹, mais contemporânea a nós, e que, apesar de ter sua ênfase no ambiente e na tecnologia, não despreza as pessoas.

O comportamento organizacional do indivíduo também muda substancialmente a partir da escola da Teoria das Relações Humanas. O aspecto social e de participação nas organizações é inserido na Teoria Neoclássica, na Teoria Estruturalista, na Teoria Comportamental e na Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A forma de Incentivos aos funcionários também sofre alterações, passando de incentivos materiais e salariais, nas teorias Clássica e da Burocracia, para incentivos sociais e simbólicos na Teoria das Relações Humanas e incentivos mistos nas demais escolas, tanto materiais quanto sociais. Quanto ao conceito de organização, também observamos mudanças: enquanto encontramos uma estrutura formal na teoria Clássica e Administração Científica, passamos para um sistema social nas Teorias das Relações Humanas, na Neoclássica, na Burocrática, na Estruturalista e na Comportamental. As Teorias dos Sistemas e da Contingência passam para sistema aberto.

Essas mudanças que podem ser observadas na passagem de uma escola a outra não se deram por acaso. Elas ocorrem dentro de processos históricos que vão recortando os diversos

¹⁹ A ênfase da Teoria da Contingência está em que não existe nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. “Tudo é relativo. Tudo depende. Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas necessárias para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são *variáveis independentes*, enquanto as técnicas administrativas são *variáveis dependentes* dentro de uma relação funcional. Na realidade, não há uma causalidade direta entre essas variáveis dependentes e independentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas, mas uma *relação funcional* entre elas. Essa *relação funcional* é do tipo ‘*se então*’: se a variável independente for assim, então as técnicas administrativas deverão ser também”. (CHIAVENATO, 2000, p.381)

momentos onde emergem as escolas. A primeira escola, “Administração científica”, que tem como ênfase as tarefas que são executadas pelos funcionários e busca a racionalização do trabalho em nível operacional, teve seu advento justamente durante o período que Foucault denomina de sociedade disciplinar – onde o que se buscava era o domínio do corpo do homem, sem uma preocupação maior com a sua alma, uma vez que essa não era reconhecida como necessária para a acumulação, reprodução e reedição do sistema capitalista vigente. Daí termos as estruturas piramidais intermináveis dentro das organizações desse período, realização de tarefas extremamente repetitivas e supervisores funcionando como fiscais – fazendo o trabalho panóptico (observatório construído por Bentham para dar visibilidade total ao preso ou funcionário ou aluno dentro de sua cela ou local de trabalho), necessário à continuidade do sistema. A Teoria Clássica é baseada na estrutura e apresenta poucas diferenciações da Teoria da Administração científica.

A passagem dessas duas escolas (Administração Científica e Teoria Clássica) para a escola das Relações Humanas ocorreu a partir dos movimentos que eclodiram nas indústrias manufatureiras nos Estados Unidos. As condições inumanas (alta jornada de trabalho), ambientes com pouca luminosidade, chefias autoritárias, aliadas a tarefas repetitivas e desinteressantes resultaram em insatisfações que deram espaço ao surgimento da escola das Relações Humanas, bem como o estudo das necessidades humanas básicas e do ciclo motivacional. Apesar de todo discurso “humanitário”, o objetivo era o mesmo do ciclo anterior: maximização de lucro para o capital.

Enquanto que na *sociedade disciplinar* a psicologia surgiu para adaptar os indivíduos ao mundo do trabalho, com testes de orientação e seleção profissional, na *sociedade de controle*, essa adaptação se sofisticou, porque não se trata de dominar apenas o corpo do indivíduo às tarefas rotineiras do dia a dia profissional. Agora é necessário dominar a alma e a mente dos indivíduos, a fim de incrementar o processo produtivo. O estudo das necessidades humanas e do ciclo motivacional, bem como dos estilos de liderança e as diversas ferramentas que surgiram a partir daí (como a dinâmica de grupos) estavam em sintonia com as necessidades desse novo momento. Foi o início da passagem da *sociedade disciplinar* para a *sociedade de controle* e foi nesse ínterim que surgiu a escola das Relações Humanas.

Com a extensão do poder disciplinar às demais instâncias da sociedade - além do poder exercido nas instituições de captura como: escola, prisões, fábricas, manicômios - se tem não apenas o fortalecimento da sociedade de controle como novos mecanismos e escolas emergiram para dar conta das relações e discursos que foram e são produzidos com o objetivo de expansão e maximização do lucro. Por ocasião da segunda guerra mundial, emergiu a Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig von Bertalanffy que, de acordo com Borges (2000),

A escola que emerge a partir daí é a Teoria Geral dos Sistemas a partir das pesquisas de Ludwig von Bertalanffy. Esta nova abordagem é reforçada na II Guerra Mundial, quando as equipes trabalhavam interdisciplinarmente, com especialistas originários de várias áreas, para equacionar os complexos problemas surgidos naquele período. E aí, emergiu a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), como um instrumento apropriado para lidar com a "complexidade organizada" e as idéias comuns às várias disciplinas ou ciências. O primeiro anúncio da TGS foi em 1945, apesar de em 1937 ter sido apresentado um artigo no Seminário de Filosofia de Charles Morris, na Universidade de Chicago. (BORGES, 2000, p.26)

A Teoria Geral dos Sistemas, segundo Chiavenato (2000), não está em busca de solução de problemas, mas procura formular teorias conceituais que possam ser aplicadas à realidade empírica. A TGS apresenta cinco pressupostos básicos. São eles:

- a) Existe uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais.
- b) Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.
- c) A teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.
- d) A teoria dos sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência.
- e) Isso conduz a uma integração na educação científica. (p.354)

Bertalanffy, também segundo Chiavenato (2000), critica a divisão das disciplinas em diferentes especialidades, como: Química, Física, Biologia, Sociologia, Psicologia, etc. A argumentação baseia-se no fato de que a natureza não está dividida em nenhuma dessas partes. A pretensão da TGS, portanto, é estudar os sistemas de forma global, de maneira a abarcar todas as interdependências de suas partes. Três premissas básicas fundamentam a TGS, a saber:

- a) Os sistemas existem dentro de sistemas. Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. Cada subsistema tem seus subsistemas componentes, e assim por diante. Também o supra-sistema faz parte de um supra-sistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos, que compõem os órgãos, que compõem os organismos, e assim por diante.
- b) Os sistemas são abertos. É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio infinito com o seu ambiente para trocar energia e informação.
- c) As funções de um sistema dependem de sua estrutura. Cada sistema tem um objetivo ou finalidade e que constitui o seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente. (CHIAVENATO, 2000, p.354-355)

O discurso contido na TGS foi ao encontro da globalização do sistema capitalista. No pós-guerra havia uma expansão do imperialismo e a integração em nível global era fundamental para o funcionamento, ampliação e reedição desse sistema mundial. A importação de conceitos das ciências biológicas para as ciências sociais – que ocorreu na formulação da TGS – já era conhecida desde o século XIX, onde foi amplamente utilizada. Com a emergência da Teoria Geral dos Sistemas perderam espaço a especialização e a disciplinariedade dos conteúdos e matérias como Física, Química, Psicologia, Sociologia, Biologia, entre outros. Em contrapartida, ganharam ênfase visões como interdisciplinariedade, intercâmbio, comunicação, unificação, conceitos que serviram aos objetivos do imperialismo que se descortinou forte logo após a segunda guerra mundial. Certamente funções com extrema divisão de tarefas foram desqualificadas e rebaixadas em termos de remuneração no mercado de trabalho, o que vem se acirrando até os dias de hoje. Porque a complexidade é da ordem do dia, a complexidade de tarefas, de problemas, gerando soluções novas a esses problemas. De acordo com Maximiano (1997), “complexidade é a palavra que indica o grande número de problemas e variáveis que as organizações e os administradores devem enfrentar. Quanto maior o número de problemas e variáveis, mais complexa é a situação”. (p.236) Maximiano (1997) acredita que a ferramenta para enfrentar a complexidade seja o enfoque sistêmico. Segundo ele:

O enfoque sistêmico, com sua perspectiva das interpretações e soluções complexas, complementa e integra as teorias especializadas. Por exemplo, o enfoque da administração científica não se preocupava com o desempenho da organização como totalidade, apenas com a eficiência fabril. Porém, o gerente que atacar questões de eficiência sem considerar as implicações da poluição, do comportamento humano e muitas outras, simultaneamente, e negligenciar o desempenho da organização,

certamente estará criando problemas em vez de resolvê-los. (MAXIMIANO, 1997, p.238)

As teorias das diversas escolas administrativas vêm se sucedendo, no decorrer das décadas, até os dias de hoje, quando temos em pleno vigor a Teoria da Contingência, que enfatiza o caráter funcional e relativo de tudo nas organizações. Como tudo é contingencial, não absoluto e mutável, não serve mais aquele funcionário que executa sempre as mesmas tarefas e sempre da mesma forma, porque as tarefas também são cambiantes e os problemas complexos e diversificados. Não é mais suficiente dominar o corpo do funcionário, isso era útil quando havia extrema divisão de tarefas. Agora é necessário dominar a alma e a mente também, porque se necessita de funcionários que pensem em prol da empresa e do funcionamento organizacional, levando idéias e soluções sempre novas e criativas, a fim de dar conta da complexidade sistêmica.

3 CULTURA, IDENTIDADE E SUBJETIVIDADE: APORTES PARA PENSAR A DIMENSÃO CULTURAL DOS PROCESSOS GRUPAIS

As pessoas somente podem ser sociáveis quando dispõem de alguma proteção mútua; sem barreiras, sem limitações, sem a distância mútua que constitui a

essência da impessoalidade, as pessoas são destrutivas. E é assim, não porque a natureza do homem seja malévola, este é o erro dos conservadores, mas porque o efeito último da cultura gerada pelo capitalismo e pelo secularismo modernos torna lógico o fratricídio, quando as pessoas utilizam as relações intimistas como base para as relações sociais.

Richard Sennett (1989, p.379)

Os processos grupais estão inseridos na malha cultural da sociedade, sendo necessário pensar de que forma eles se relacionam com a cultura e a identidade e que tipo de subjetividade é produzida a partir dessas práticas sociais.

3.1 Pedagogias culturais

Há um conjunto de artefatos culturais que ensinam mesmo fora da escola, estando presentes em diversos lugares da cultura²⁰, entre eles na mídia. Esses artefatos culturais ensinam através das pedagogias culturais. Segundo Veiga-Neto (2004) é comum, nos últimos anos, falar-se em “pedagogias culturais para referir todos os processos educacionais e de ensino-aprendizagem que acontecem em quaisquer outras instâncias sociais que não especificamente a escola”. (p.10)

Pode-se dizer, também, que: “Sob a ótica dos Estudos Culturais, todo conhecimento, na medida em que se constitui num sistema de significação é cultural. Além disso, como sistema de significação, todo conhecimento está estreitamente vinculado com relações de poder”. (SILVA, 1999, p.139) Ainda segundo Silva (1999), não se pode desvincular nem a cultura nem a educação dos processos de transformação da subjetividade e da identidade. Na medida em que “o cultural torna-se pedagógico e a pedagogia torna-se cultural”, (p.139) pode-se comparar os processos escolares aos processos de sistemas extra-escolares, como acontece no cinema, na TV, no jornal, nas exposições de museus, músicas, etc.

²⁰ Utilizo a palavra cultura, bem como a expressão artefatos culturais para identificar objetos e práticas produzidos num determinado espaço e tempo histórico.

Dentro desse contexto, no qual temos artefatos culturais ensinando fora da escola, através das pedagogias culturais, insere-se a dinâmica dos grupos como uma pedagogia cultural, na medida em que ela “ensina” fora do espaço escolar²¹ e detém um conhecimento com o seu sistema de significação próprio, além de envolver relações de poder tanto em sua transmissão (através das sociedades científicas de formação de facilitadores) como em sua prática dentro das organizações.

Penso que o conceito de pedagogia cultural pode ser aplicado às práticas de dinâmicas dos grupos, porque elas são, para além de seus objetivos assumidos pelas diversas vertentes da psicologia dos grupos, uma prática cultural. Na medida em que, vistas desde esta ótica poderíamos caracterizá-las como práticas interessadas, que se inscrevem dentro de processos de regulação social com constantes lutas pela imposição de significados e produção de subjetividades.

3.2 Cultura e identidade cultural

Em Hall (2003), há uma distinção entre concepções de identidade de três tipos de sujeitos: o sujeito do iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno. O primeiro é visto como

totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação, cujo ‘centro’ consistia num núcleo interior, que emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecendo essencialmente o mesmo – contínuo ou ‘idêntico’ a ele – ao longo da existência do indivíduo. O centro essencial do eu era a existência de uma pessoa. (p.10 e 11)

²¹ Na expressão “Ensina fora da escola”, a escola, nesse caso, está sendo comparada a ensino regular ou academia. Existem cursos de formação para facilitadores com certificação, inclusive, mas fora das academias (universidades) e sim dentro de comunidades científicas como a SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos). A SBDG pode ser referida como uma escola ou não, de acordo com a expressão citada. Em ambos os casos, a pedagogia cultural contida nas leituras de processos está presente. Porque se considerarmos as sociedades científicas como escolares, e como todo discurso pedagógico construído nas escolas é cultural, portanto a dinâmica dos grupos é uma pedagogia cultural. Se considerarmos a SBDG como não escolar, como se considera o discurso contido nos filmes, na TV ou nos cinemas, ela ainda assim é pedagogia cultural, uma vez que as leituras de processos estão carregadas de discursos construídos que levam à aprendizagem de comportamentos e sentimentos, estando imbricadas em relações de poder.

O sujeito sociológico se constitui na relação com o outro, apesar de ainda possuir uma essência. Esse núcleo essencial é formado e modificado na interação com outros mundos culturais e as identidades oferecidas por eles. “A identidade, nessa concepção sociológica, preenche o espaço entre o ‘interior’ e o ‘exterior’ – entre o mundo pessoal e o mundo público ”. (HALL, 2003, p.11)

O sujeito pós-moderno é visto como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. Essa identidade é definida não na Biologia, mas na História. A idéia essencialista da formação de um eu ou identidade é descartada e, em seu lugar, emerge a noção de uma gama ampla de identidades assumidas pelo sujeito em diferentes momentos de sua vida. “A identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia”. (HALL, 2003, p.11) Se o indivíduo se vê como possuidor de uma identidade única do nascimento até a morte é porque, segundo essa concepção identitária, construiu uma ‘narrativa do eu’ confortável e cômoda.

Na medida em que a identidade é construída e produzida socialmente, o impacto dos acontecimentos históricos sobre as constituições identitárias é grande e preponderante. A centralidade da cultura e o desdobramento da globalização nas diversas regiões do planeta influem diretamente sobre as formações identitárias. Hoje, segundo Hall (1997) a influência midiática é um dos meios principais onde circulam imagens e idéias: “a mídia sustenta os circuitos globais de trocas econômicas dos quais depende todo o movimento mundial de informação, conhecimento, capital, investimento, produção de bens, comércio de matéria prima e *marketing* de produtos e idéias”. (HALL,1997, p.17) A mídia também responde pelo encurtamento de tempo e espaço que se vivencia nos dias de hoje, uma vez que ela “encurta a velocidade com que as imagens viajam, as distâncias para reunir bens, a taxa de realização de lucros [...]” (HALL, 1997, p.18) Esse encurtamento do espaço-tempo produz a tendência à homogeneização cultural, amplamente discutida como a possibilidade de que o mundo se transforme em um lugar único, tanto sob a perspectiva espacial e temporal quanto sob a perspectiva cultural. Essa síndrome tem sido denominada como *McDonaldização* do globo. De acordo com Hall (1997), essas tendências de homogeneização cultural “não são nem tão uniformes nem tão fáceis de ser previstas da forma como sugerem os ‘homogeneizadores’ mais

extremados”. (p.18) Tendências diversas mesclam-se, para que o globo não se torne um espaço uniforme e homogêneo culturalmente.

A cultura global necessita da ‘diferença’ para prosperar – mesmo que apenas para convertê-la em outro produto cultural para o mercado mundial (como, por exemplo, a cozinha étnica). É, portanto, mais provável que produza ‘simultaneamente’ *novas* identificações [...] ‘globais’ e *novas* identificações locais do que uma cultura global uniforme e homogênea. O resultado do *mix* cultural, ou sincretismo, atravessando velhas fronteiras, pode não ser a obliteração do velho pelo novo, mas a criação de algumas alternativas híbridas. (HALL, 1997, p.19)

As irregularidades da mudança cultural, assim como produzem combinações híbridas, podem, também, gerar resistências. Assim, enquanto Hall (1989) vai analisar o crescimento do fundamentalismo cristão nos EUA, do fundamentalismo hindu na Índia, bem como o ressurgimento dos nacionalismos étnicos na Europa Central e Oriental, como resistências produzidas pelas irregularidades da mudança cultural global, Sennett (1989) verá essas tendências como resultantes do intimismo que vai valorizar o bairrismo e a autonomia locais como credos políticos de amplo espectro.

3.3 Constituição da subjetividade

A perspectiva de construção histórica e cultural dos sujeitos e sua subjetividade - que se opõe ao paradigma objetivista da ciência – é a escolha teórica de que se reveste o presente trabalho. Dentro dessa visão, os indivíduos realizam sua ação no mundo em um contexto que prevê o encontro dessas pessoas com a sua historicidade individual e social e não inseridas em um paradigma universal, mensurável, previsível, objetivo e previamente estabelecido. A partir dessa leitura do sujeito, será analisada, na seqüência, como se constitui essa subjetividade na ótica de vários autores, iniciando pela representação da linguagem.

Em Hall(1997) apud Guazzelli (2003), são apresentadas três teorias básicas sobre a representação e suas aplicações na análise textual, são elas: a abordagem reflexiva, a intencional e a construcionista.

Na abordagem reflexiva, a linguagem é um fenômeno transparente que refletiria não apenas os objetivos, mas os significados que estão no chamado “mundo real”. “Os significados estão constituídos e dados no mundo, sendo capazes de refletir “o” verdadeiro e estático significado natural”. (GUAZZELLI, 2003, p.100) Entretanto, para Hall, a crítica a essa abordagem se dá na medida em que o signo já contém em si mesmo uma construção, não sendo possível operar com a materialidade à qual o signo se conecta.

Na abordagem intencional, o autor retém o significado colocado por ele mesmo no texto. Nesta abordagem se está trabalhando com a idéia de uma linguagem totalmente individual, na qual o ser humano se expressaria, no mundo da linguagem, dizendo exatamente aquilo que ele quer dizer. Porém, “não é possível sermos os únicos produtores de uma linguagem pessoal, visto que linguagem é comunicação, é construção coletiva, sempre processual e por se fazer [...] precisamos obedecer a determinadas leis lingüísticas para sermos entendidos” (GUAZZELLI, 2003, p.101).

O reconhecimento do caráter coletivo, partilhado e público da linguagem se dá na terceira abordagem, a construcionista. “As ‘coisas’ não significam em si mesmas; nós construímos as coisas pela mediação da linguagem, usando sistemas representacionais, conceitos, signos” (p. 101) Dessa forma, não pode haver negação do mundo material nem confusão com esse mundo, mas deve-se entender que não há separação entre mundo material e a mediação do sujeito e sua subjetividade assim constituídos. Dentro dessa visão, vai ocorrer mais do que refletir o mundo, porque “nós o criamos ao nomeá-lo, na medida em que é através dos sistemas de significação que o tornamos inteligível, operacional e constituidor de sentidos”. (GUAZZELLI, 2003, p.101)

A Psicologia Sócio-Histórica traz consigo a possibilidade de crítica a essa perspectiva determinista e pensa o sujeito como histórico-culturalmente construído, o que irá envolver as relações do indivíduo com a sociedade, articulando profundamente seu projeto de vida com o campo de possibilidades culturais de que dispõe. Nessa direção, Carvalho (2003) considera a auto-invenção como possibilidade humana de autonarrar-se, dizendo que:

A condição narrativa remete a experiência humana para o campo do *ficção*, no sentido da permanente reelaboração, ou ainda, poderíamos dizer, da auto-invenção. (p.298)

[...] os sujeitos sociais são ativos narradores ao mesmo tempo em que são *narrados*, isto é, são formados pelas estruturas narrativas dominantes do seu tempo, e particularmente dos campos de ação onde estão inseridos. (p.296)

Dentro dessa perspectiva de análise, a noção de subjetividade, associada à construção de um processo autobiográfico, irá constituir a identidade narrativa do sujeito “compreendida como identidade de um si mesmo relacional e, portanto, marcado pela abertura de um ser afetado pelo mundo, em contraste com uma identidade fixa do mesmo”. (CARVALHO, 2003, p.291) Essa noção identitária vai ao encontro da visão de Canclini (1995), que afirma: “ao se tornar um relato que reconstruímos incessantemente, que reconstruímos com os outros, a identidade se torna também uma co-produção”. (p.138)

Para Sawaia (2002), a construção com positividade da nossa subjetividade está associada à participação social, a qual para Espinosa apud Sawaia, é da ordem do encontro e remete ao outro, incondicionalmente. Sawaia define a noção de Potência de ação de Espinosa da seguinte forma:

[...] é a capacidade de ser afetado pelo outro, num processo de possibilidades infinitas de criação e de entrelaçamento nos bons e maus encontros. É quando me torno causa de meus afetos e senhor de minha percepção. A potência de padecer, ao contrário, é viver ao acaso dos encontros, joguete dos acontecimentos, pondo nos outros o sentido de minha potência de ação. (p. 125)

Assim, pela promoção de bons encontros, que viabilizariam a participação social, o indivíduo ativaria sua potência de ação como uma forma de combater o poder desmesurado. Uma vez que esse poder já se encontra instalado, o que promove a doença da escravidão, os cidadãos, para combatê-lo, necessitariam unir-se, segundo Bodei, apud Sawaia, “para alcançarem juntos um poder comum, capaz de impedir todos os excessos desproporcionais entre seus componentes”. (SAWAIA, 2002, p.127)

Na constituição da objetividade pelo reconhecimento da influência da subjetividade e vice-versa, coloca-se um distanciamento do dado pronto, das teorias prontas e acabadas, das posições

absolutas, estabelecendo-se uma aproximação da visão pós-estruturalista e pós-moderna²², das possibilidades de dúvida e questionamento. Daí decorre maior liberdade e, conseqüentemente, é como ser lançado num abismo, onde se tem toda a possibilidade de voar e abrir as asas para isso ou pode-se, simplesmente, cair sem nenhum anteparo que sirva de amortecedor. O olhar deve ser mais arguto, crítico e discriminador e, por que não: constituidor, pois as análises se darão na medida em que se enxergar a realidade e a partir das lentes que forem usadas para isso.

A constituição da subjetividade na contemporaneidade vai passar, também, pela questão política. Carvalho (2001), ao discutir a política na modernidade, abordou o debate sobre as esferas pública e privada, identificando três ênfases de análise:

- a) o que destacam o aspecto de decadência da política na situação contemporânea;
- b) os que concordam com o diagnóstico de crise da política, mas argumentam sobre possíveis saídas através da repactuação das relações público-privado;
- c) os que preferem ressaltar os aspectos promissores dos novos espaços emancipatórios nas mudanças da cultura político-contemporânea. (p. 203)

Como representantes do primeiro grupo, Carvalho (2001) destaca: Hanna Arendt, Richard Sennett e Eric Hobsbawm, “que detectam na sobreposição da esfera privada sobre a pública, do indivíduo sobre o coletivo ou, como nomeou Hobsbawm, do eu sobre o nós, um sinal de crise da política, da esfera pública e uma ameaça aos laços societários”. (p.203)

No segundo grupo identifica autores como Habermas “que aponta para uma necessária *rearticulação*, ou a de Bauman, que aponta para uma *tradução* das relações privado-público como caminho para a política e o projeto emancipatório moderno”. (CARVALHO, 2001, p.204)

Como exemplos de uma terceira posição que vê na situação presente “a oportunidade de uma recomposição das esferas do público e do privado e a abertura de novos espaços de negociação entre a vida individual e a coletiva, e, assim, de novas maneira de fazer política e

²² A pós-modernidade está sendo entendida, como em Guazzelli (2003), por “uma ruptura com várias formas tradicionalmente modernas de ver o mundo”. (p.97) Entre estas rupturas podemos citar, o fim das metanarrativas e da crença em essências naturais universalizantes, bem como de “uma relação objetiva do sujeito com a natureza ou determinismo social calcado em uma pretensa origem biológica, evolutiva e causal” (p.97)

existir como sujeito político”, CARVALHO (2001, p.205) destaca autores como Theodore Roszak, Anthony Giddens e Boaventura de Souza Santos.

Desse amplo debate sobre as esferas do público e do privado na contemporaneidade se destaca para este trabalho a interlocução com Richard Sennett, um dos autores mencionados no primeiro grupo, que diagnostica o declínio do espaço público como um sintoma preocupante de nossa época. Identifica-se, nas contribuições de Sennett, a esfera da intimidade do sujeito contemporâneo enquanto ideologia e suas possíveis transposições e aplicações nas práticas grupais, em que são valorizados elementos dessa cultura da intimidade como a auto-revelação, a sinceridade pessoal e o sentir de forma genuína.

Sennett (1989) faz uma análise histórica, cultural, política e social sobre o declínio do homem público a partir do século XIX, retrocedendo mais de duzentos anos de história (até meados do século XVIII), para mostrar como havia, naquele tempo, um equilíbrio entre o homem público e o privado. Ele revela a constituição histórico-cultural da identidade do sujeito pós-moderno, crivado de discursos que, ao longo do tempo, vão construindo a sociedade intimista²³. Para ele, o narcisismo clínico que se encontra no homem contemporâneo e a apatia política com que a sociedade se defronta são males sociais que remontam ao declínio da vida pública, que teve início no século XIX. O autor defende a privacidade e o resguardo das pessoas como condição para garantir a sociabilidade entre os indivíduos.

As inserções nos discursos do século XIX sobre a importância da sinceridade pessoal, do sentir de forma genuína, do desvelamento do eu vão dar origem a uma cultura de tipo narcísico. Trilling apud Sennett (1989) vai dizer que: “auto-revelação não é um ato de expressão” (p.47) Em suas pesquisas, ele vai observar:

[...]uma mudança na linguagem da sinceridade pessoal pertencente ao século XIX para uma linguagem de autenticidade individual pertencente ao período posterior. Trilling entende por sinceridade a exposição em público daquilo que é sentido em particular;

²³ A sociedade intimista é baseada em relações de intimidade, auto-exposição, revelações íntimas, entre outras. Para Sennett, essa sociedade está organizada em torno de dois princípios: do narcisismo e da comunidade destrutiva.

por autenticidade, a exposição direta a outrem das próprias tentativas de uma pessoa ao sentir. As modalidades da autenticidade apagam as distinções entre o público e o privado. As idéias de que a humanidade poderia consistir em manter sentimentos ofensivos para com outra pessoa, de que disfarce e auto-repressão podem ser moralmente expressivos, deixam de ter sentido, sob a égide da autenticidade. Ao invés disso, o autodesvendamento se torna medida universal de credibilidade e de verdade, mas o que seria desvendado na revelação de si para outrem?[...] Quanto mais uma pessoa se concentra em sentir de modo genuíno, e não de acordo com o conteúdo objetivo daquilo que é sentido, quanto mais a subjetividade se torna um fim em si mesma, menos expressiva ela poderá ser. Em condições de ensimesmamento, os desvendamentos momentâneos do eu tornam-se amorfos. ‘Veja como estou sentindo’ é a evidência mesma do narcisismo. (p. 47)

No século XVIII, a definição de identidade que se tinha era a imagem do homem público como um ator. A ênfase na autenticidade psicológica rompeu essa relação no século XIX e será para Sennett (1989) um sintoma do desequilíbrio social.

À medida que o desequilíbrio entre vida pública e vida íntima foi aumentando, as pessoas tornaram-se menos expressivas. Com a ênfase na autenticidade psicológica, tornaram-se desprovidas de arte na vida cotidiana, pois são incapazes de recorrer à força criativa fundamental de um ator, à habilidade de jogar com, e investir sentimentos em, imagens externas do eu. Chegamos assim à hipótese de que a teatralidade tem uma relação hostil com a intimidade; e que a teatralidade tem uma relação igualmente especial, mas amigável e cordial, com uma vida pública vigorosa. (p.55 e 56)

Uma vez que a realidade para o indivíduo se apresenta à medida em que ele vai se constituindo enquanto sujeito e objeto de seu mundo, os grupos sociais – naturalmente ou artificialmente formados – se configuram como produtores de subjetividade, visto que, ao lançarem suas normas e formas de funcionamento, bem como seus ideais e objetivos, modelam o comportamento individual e coletivo naquele meio social, funcionando como elementos de mediação com a realidade social e instrumentos de governo e disciplinamento das relações humanas.

**4 OS GRUPOS COMO DISPOSITIVO DE GOVERNAMENTO, PODER E
DISCIPLINA EM FOUCAULT**

**O poder só se exerce sobre ‘sujeitos livres’,
enquanto ‘livres’.**

Michel Foucault (1995, p.244)

A questão central deste trabalho passa pelos efeitos de governo e disciplinamento de que se revestem as dinâmicas dos grupos, desde a incorporação da palavra *grupo* em nosso vernáculo. Assim, é necessário entender de que forma essas noções são operadas por Foucault desde sua análise dos discursos e do poder.

Noções de poder que perpassam os discursos socialmente constituídos no decorrer da história e que são disseminados no interior das organizações apontam para duas teorias: a *gerencial* e a *crítica*. A teoria *gerencial* está presente no discurso dos líderes empresariais (gerentes, diretores, presidentes) e a teoria *crítica*, nos discursos dos diversos atores do cenário organizacional, entre eles: líderes sindicais, funcionários não portadores de cargos de chefia, etc. Por isso essas teorias foram contempladas no presente trabalho.

Não se poderia deixar de problematizar a sociedade disciplinar e sua relação com o sistema capitalista, com o decorrente surgimento da norma e normalização enquanto dispositivo de governo e controle dos indivíduos. Finalizando, essa seção, tem-se os dispositivos pedagógicos ou tecnologias do eu que são utilizados para produzir e mediar as experiências do eu na sociedade contemporânea.

4.1 O discurso para Foucault

O presente trabalho inspira-se na análise de discurso foucaultiana. Foucault distancia-se tanto da análise de discurso de base estruturalista quanto da hermenêutica²⁴. Enquanto a análise de discurso, em princípio, ocupa-se de qualquer tipo de discurso como o que ocorre em sala de

²⁴ A hermenêutica insere-se nas disciplinas filosóficas e envolve o compreender e o crer, enquanto que o estruturalismo ou o discurso de base estruturalista é da ordem das ciências e envolve o distanciar e o objetivar, separando observador e fato, fenômeno ou sujeito observado.

aula, na mídia, na conversação, entre outros, Foucault estava envolvido com uma espécie de discurso bem específica, o discurso das Ciências Humanas, como a Medicina, a Psiquiatria, a Economia e a Gramática. “O trabalho de Foucault representa uma importante contribuição para a teoria social do discurso em áreas como a relação entre discurso e poder, a construção discursiva de sujeitos sociais e do conhecimento e o funcionamento do discurso na mudança social”. (FAIRCLOUGH, 2001, p.62)

O discurso é uma preocupação em toda a obra de Foucault, entretanto, seu foco muda ao longo de seu trabalho. Na primeira etapa ou fase da obra de Foucault – a arqueológica – o foco de atenção estava “nos tipos de discurso [...] como regras para a constituição de áreas de conhecimentos” (FAIRCLOUGH, 2001, p.63). Nessa fase, segundo Veiga-Neto (2003), Foucault vai ser norteado pela pergunta: “que posso saber?” Na segunda etapa – a genealógica – sua preocupação vai ser deslocada para as relações entre conhecimento e poder. A pergunta norteadora aqui será: “que posso fazer?” Na terceira e última etapa – a ética – a pergunta norteadora será: “quem sou eu?” e sua atenção, nesta fase, será para “como o indivíduo se constituiu a si mesmo como um sujeito moral de suas próprias ações” (FOUCAULT, in: RABINOW, 1984, p.228)

Em Foucault, o discurso constitui o sujeito, bem como os objetos do conhecimento, além das formas sociais do “eu”. Existe uma ênfase na interdependência das práticas discursivas, ou seja, “os textos sempre recorrem a outros textos contemporâneos ou historicamente anteriores e os transformam”. (FAIRCLOUGH, 2001, p.64) Isso quer dizer que uma prática discursiva está sempre relacionada a outras práticas numa intertextualidade que faz com que um texto não apenas interfira no outro, mas o modifique. Ao enfatizar as relações interdiscursivas, teremos uma outra importante implicação para Foucault, uma vez que as formações discursivas²⁵ se articulam umas às outras dentro do que ele entende por ordem do discurso. “O discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar”. (FOUCAULT, 1996, p.10) Um exemplo de

²⁵ Entende-se uma formação discursiva por “regras de formação para o conjunto particular de enunciados que pertencem a ela e, mais especificamente, de regras para a formação de objetos, de regras para a formação de modalidades enunciativas e posições do sujeito, de regras para a formação de conceitos e de regras para a formação de estratégias” (FAIRCLOUGH, 2001, p.65)

como os discursos se configuram obedecendo a uma ordem pode ser tomado com o discurso do “louco” e do médico. A palavra do “louco” não era ouvida²⁶, durante séculos na Europa, o que, segundo FOUCAULT (1996), está se modificando no decorrer dos anos. Mas ainda temos o ato de escuta do médico em relação ao paciente que, ao se constituir, “é sempre na manutenção da censura que a escuta se exerce”. (p.13) Existe um silêncio nessa escuta, carregado de poder e inscrito numa ordem de discurso, na qual ao médico é dado poder, ao passo que ao paciente “louco” não lhe atribuímos poder.

4.2 O discurso que produz os grupos

A palavra “grupo” está no nosso repertório ocidental há pouco tempo. Silva (2005) cita Fernández para trazer o significado etimológico da palavra: “este vocábulo está associado ao termo italiano *gruppo* ou *gruppo* que, no Renascimento, aludia a um ‘conjunto de pessoas esculpidas ou pintadas’, e que no século XVIII, passa a significar uma ‘reunião de pessoas’”. (SILVA, 2005, p.84) Essa referência não exclui o fato de que, no passado, as pessoas não se reunissem em grupo. A diferença é que, ao estarem reunidas, não se levantava a questão de que constituíam ou não um grupo. “O importante na colocação de Fernández [...] é que até o século XVIII não existe um vocábulo específico para expressar esta reunião de pessoas com algum objetivo comum”. (SILVA, 2005, p.84) Considerando-se, dentro da concepção de discurso de Foucault, que o discurso constitui o sujeito, bem como os objetos de conhecimento e as formas sociais do “eu”, os processos de nomação são peças fundamentais para a compreensão de como se dão as construções dos atores sociais para representar a realidade sócio-histórica em que vivem.

Barros (1994) escreve sobre a disputa que se travou no campo teórico-político das correntes filosófico-sociológicas, na tentativa de explicar o dualismo indivíduo x massa, que ocorreu a partir do século XIX e trata-se de uma polêmica conhecida como realismo x nominalismo.

²⁶ A palavra do “louco” continua não sendo ouvida com a mesma importância e atenção que a palavra dos ditos “normais”, mas salientamos essa afirmação por corresponder à referência de Foucault na obra “A ordem do discurso”.

Defendendo o realismo, encontramos Émile Durkheim, que é o fundador da escola de sociologia francesa. Para ele, o todo é maior do que a soma das partes, ou seja, ‘o grupo é maior do que a soma das partes’, idéia de totalidade que também compõe o campo de entendimento dos grupelistas (Barros chama de grupelistas os que neste trabalho são chamados de facilitadores de processos grupais). Conforme Durkheim, existe um determinismo social, o indivíduo é pensado no social ou no grupo social. Pensar-se no indivíduo fora do grupo social é uma abstração para o realismo. “É na sociedade e no grupo que se deve buscar uma explicação para a vida individual”. (BARROS, 1994, p.54) No outro lado da polêmica, tem-se o nominalismo, cujo representante é Hobbes, “para quem fundamental é o indivíduo, sendo a sociedade apenas uma expressão resultante de suas características”.(BARROS, 1994, p.54) Essa teoria, predominante até o século XIX, foi, entretanto, criticada por pensadores como Rousseau que, “procurou, através do “contrato social”, estabelecer cerceamentos pactuados entre os indivíduos para garantir a vida em comum”. (BARROS, 1994, p.54)

Freud contribui para essa discussão trazendo a figura do líder nas massas, com o qual os membros dessas massas tentariam se identificar, estando ligados aos demais membros por laços libidinais. Ao substituir o ideal de ego por um objeto exterior, estaria afirmando a natureza identificatória desses laços. Barros (1994), ao apresentar essas idéias de Freud, conduz suas argumentações para as novas luzes que Freud lança ao dualismo, mas permanece a questão de recaírem as explicações sobre o funcionamento das massas sobre o funcionamento psíquico individual. Em suas palavras:

É curioso observar que Freud muitas vezes critica Le Bon e Mc Dougall: o primeiro, quando enfatiza o número de pessoas como algo que mudaria o funcionamento psíquico; o segundo, quando este busca criar nas massas as condições de existência do indivíduo. Freud, neste sentido, estaria refutando as explicações reducionistas do modo de funcionamento da massa pelo do indivíduo. No entanto, algumas de suas explicações, mesmo tentando associar processos de identificação com ideais de ego projetados, não acabaram por recair no modo de funcionamento psíquico individual para explicar os fenômenos de massa?

Mas talvez a questão principal de Freud, neste texto, estivesse respondida pois, no arcabouço de sua construção teórica, ele buscava compreender como a expansão narcísica poderia ser limitada, como o ideal de ego se articulava com esta limitação, partindo da idéia de que a sociedade seria melhor se formada por homens de “razão”. (BARROS, 1994, p.52)

Silva (2005), ao analisar *O grupo como dispositivo totalizante* chega à mesma conclusão de Barros (1994), de que o grupo não resolve a polêmica ou díade indivíduo x sociedade, mas apenas produz um deslocamento nesta díade, “ele apenas a multiplica, produzindo novas totalizações” (p.95) e acaba obedecendo às mesmas lógicas totalizadoras e identitárias do sistema capitalista, no momento em que se coloca como intermediário da relação indivíduo x sociedade. Nos termos de Barros (1994),

o grupo, quando colocado como intermediário da relação indivíduo/sociedade obedece à mesma lógica totalizadora e identitária que seus dois antecessores. Mostrar que o grupo permanece, embora tenha havido algumas tentativas de diferenciá-lo, efeito do modo de produção de subjetividade que chamarei de ‘modo-indivíduo’. Esta tese apoia-se na certeza de que os objetos não são naturais: ao contrário, são datados. (p. 15)

Silva (2005), citando Fernandes, vincula a formação da subjetividade moderna e a constituição do grupo familiar como contemporâneos à produção do vocábulo grupo. Segundo Fernandes apud Silva (2005) esse vocábulo é produzido, na acepção atual do termo, no momento histórico em que é necessário produzir uma palavra para representar o mundo social. Os pequenos coletivos humanos, com a relevância que adquirem na modernidade, necessitam de uma palavra específica para representá-los.

Deste modo, só na medida em que a subjetividade é privatizada e que surge a idéia do indivíduo, torna-se possível pensar no grupo como um conjunto de indivíduos com um objetivo comum. É interessante sublinhar também a observação feita na citação acima, estabelecendo uma correlação entre o processo de nuclearização da família a partir do século XVIII e a introdução do vocábulo *grupo* na linguagem cotidiana. O vocábulo reflete assim ‘os lugares e funções sociais e subjetivas’ (Fernández, op. cit., p. 30) a serem ocupados por tais agrupamentos à medida que se produzem transformações no próprio modo de organização do tecido social. (SILVA, 2005, p.85)

O discurso que se constrói sobre os grupos está vinculado ao pragmatismo americano que inventou uma psicologia social de base experimental, segundo Silva (2005), e acabou deixando de lado noções como coletivo e massa, introduzindo uma noção de grupo que, “ao mesmo tempo em que reforça uma lógica individualizante, serve, em última instância, para aumentar a produtividade do sistema capitalista” (p. 86)

Wundt, filósofo e psicólogo alemão, elaborou dois projetos: o laboratório Experimental de Leipzig (1879), que tinha o objetivo de construir a psicologia científica e o chamado Völkerpsychologie, fundado sobre o modelo das Ciências Sociais e que “visava ao estudo dos fenômenos ligados à vida coletiva a partir de uma metodologia comparativa e não mais experimental como no caso do primeiro projeto”. (SILVA, 2005, p.86) Esse segundo projeto ocupou cerca de 20 anos da vida de Wundt e ali eram analisados os mitos, a linguagem, a religião, bem como os demais aspectos culturais que envolvem as coletividades humanas. “A psicologia dos povos visava ao estudo das produções coletivas que emergem da ação recíproca de vários indivíduos. A natureza de seu objeto era, portanto, ‘interacional’ e pressupunha uma certa dimensão histórica”. (SILVA, 2005, p.87) Para Wundt, a distinção entre o individual e o coletivo se caracterizava pela diferença entre Ciência Experimental e Völkerpsychologie, ou seja, entre consciência e cultura.

No contexto em que Wundt desenvolvera suas idéias, a divisão entre ciências da natureza (Naturwissenschaft) e ciências humanas e sociais (Geisteswissenschaft) estava no centro do debate intelectual. Para ele, a psicologia moderna tinha essas duas filiações: de um lado, era um ramo das ciências da natureza, naqueles aspectos concernentes ao estudo dos processos sensoriais do indivíduo a partir de um método experimental desenvolvido no âmbito do laboratório, mas de outro lado, era um ramo das ciências humanas e sociais, quando se tratava de compreender as manifestações das faculdades mentais superiores não em termos do indivíduo considerado isoladamente, mas no âmbito de uma coletividade. (SILVA, 2005, p.87)

Foi no laboratório de Wundt, em Leipzig, que muito psicólogos americanos – do domínio experimental – iniciaram sua instrumentação científica. Entretanto, esses psicólogos, ao retornarem ao seu país de origem, segundo Silva (2005), traziam apenas os instrumentos e o plano do laboratório de Leipzig, porque eles não gostavam do conteúdo filosófico presente nas idéias de Wundt. E a recíproca era verdadeira, Wundt também não gostava muito de seus discípulos americanos, criticava o uso que esses faziam de seu conhecimento, “pois uma outra característica dessa nova geração de psicólogos americanos era o fato de aplicar tais conhecimentos a interesses comerciais. Wundt não se opunha à aplicação da psicologia, opunha-se à utilização da universidade para o mero desenvolvimento de tecnologias aplicadas”. (SILVA, 2005, p.88-89)

A fim de manter e melhorar o nível de produção das grandes empresas, bem como reforçar os ideais democráticos, o grupo passou, segundo Silva (2005), a operar como um importante dispositivo cuja finalidade última era o aumento da produtividade. Por esse motivo, é necessário que a dimensão histórica dos processos sociais não seja levada em conta pelos psicólogos americanos que estudaram em Leipzig com Wundt. O que se tem então é que “em vez

de uma psicologia centrada no estudo da alma coletiva de uma multidão ou das manifestações culturais de um povo, a orientação dessa nova ciência na América era no sentido de privilegiar o estudo das relações interindividuais nos pequenos grupos”. (SILVA, 2005, p.89) Seguindo o raciocínio de Silva (2005),

O que se deve assinalar é que a noção de “coletivo”, que caracterizava a psicologia social europeia, acaba sendo substituída pela noção de ‘grupo’ quando a psicologia social começa a se desenvolver nos Estados Unidos, e que aí também a dimensão histórica dos processos sociais não será levada em consideração. Trata-se agora de estudar as relações entre os indivíduos tendo como pano de fundo o objetivo de aumentar a produtividade. Desenvolve-se assim não apenas uma lógica meritocrática que, através de uma incitação à competitividade, acaba reforçando o individualismo por intermédio de um enaltecimento da performance individual, mas, sobretudo, um novo tipo de controle das pequenas aglomerações humanas.

Esse é o contexto histórico que possibilitou produzir os discursos sobre os pequenos grupos, que, certamente, influíram e influem, de forma significativa, sobre o que se permite dizer e calar durante a análise e produção do processo de dinâmica dos pequenos agrupamentos humanos. Pode-se dizer, também, que nos primórdios da dinâmica de grupo, com seu criador Kurt Lewin, já se tem a influência pragmatista americana, a qual permeia todo o processo de difusão da tecnologia de dinâmica dos grupos até os dias de hoje.

4.3 O poder sob a perspectiva foucaultiana

Foucault nos fala em dois aspectos da dominação: a violência e o poder. O poder, para ele, é disciplinar, isto é, baseado na disciplina que remonta ao início do capitalismo. A disciplina, por sua vez, é uma técnica que assegura a ordenação das multiplicidades humanas. Com o disciplinamento, colocam-se em funcionamento três critérios:

Tornar o exercício do poder o menos custoso possível, (economicamente, pela parca despesa que acarreta; politicamente por sua discrição, sua fraca exteriorização, sua relativa invisibilidade, o pouco de resistência que suscita); fazer com que os efeitos desse poder social sejam levados a seu máximo de intensidade e estendidos tão longe quanto possível, sem fracasso, nem lacuna; ligar enfim esse crescimento ‘econômico’ do poder e o rendimento dos aparelhos no interior dos quais se exerce (sejam os aparelhos pedagógicos, militares, industriais, médicos), em suma fazer crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema. (FOUCAULT, 2004, p.179)

Ou seja, a disciplina e o disciplinamento de corpos, mentes e almas é um pressuposto óbvio e necessário do sistema, para docilizar as pessoas e torná-las produtivas, interessantes ao *status quo*. A violência já provou sua ineficácia ou suas lacunas de eficiência na antigüidade,

apesar disso, ainda é utilizada, mas suas seqüelas trazem mais prejuízos do que benefícios à sociedade²⁷.

O poder não goza da mesma lógica, apesar de envolver dominação, essa dominação é de outra ordem, está relacionado à docilidade dos corpos, ou melhor, as pessoas, pelo disciplinamento a que são submetidas, rendem-se dócil e voluntariamente a este poder. Existem espaços na rede em que se propaga o poder, sendo aí que essa rede se religa e recria, produzindo novas subjetividades e minúsculas invenções. É onde se localiza o acontecimento.

A trama da rede de poderes se constrói, altera, rompe em alguns pontos e se religa depois, ali ou em outros pontos, a partir desse jogo de relações de forças. É por isso que Foucault coloca ênfase no papel das ‘minúsculas invenções’, da *experiência constituída, do acontecimento* (o que denota sua aproximação a Martin Heidegger). Em outras palavras, o agente e o ‘agido’, o que sofre a ação, não existem sujeito *a priori* – como na imagem platônica do senhor e do escravo -, mas se constituem a partir de uma ação concreta e histórica, como termos instituídos por um regime de poder que é, esse sim, fundacional, ainda que não transcendental visto que é histórico, isto é, é na história que ele se constitui e funciona. (VEIGA-NETO, 2003, p.152)

De acordo com Foucault, o poder está disseminado na rede de relações e é produtivo, na medida em que ele produz ações a partir do discurso, o qual, ao mesmo tempo em que produz outras ações, é produzido, uma vez que é histórico e está inserido no contexto histórico, político, econômico e social.

4.4 O poder para a teoria gerencial e para a teoria crítica

A teoria gerencial opõe-se à teoria crítica de forma radical. Enquanto que para a teoria gerencial o poder inscrito na organização no vetor indicativo - chefe para subordinado, goza de uma autoridade formal, legítima e funcional – para a teoria crítica, esse mesmo poder, nesse vetor de cima para baixo é dominação e a dominação parte sempre dos que possuem os meios de produção sob os que não possuem tais meios. A forma de enquadramento dessas duas correntes

²⁷ Os danos que a violência gera à sociedade serão analisados no próximo item: A sociedade disciplinar.

de pensamento sobre o poder é referida na citação abaixo, ao citar os trabalhos de Marx e Weber e enquadrá-los dentro da visão crítica.

Para estes pesquisadores [Marx e Weber], poder era dominação, e as ações que visavam confrontar isso constituíam-se em resistência à dominação (ver Barbalet, 1987). A visão dominante do trabalho gerencial tratou o poder de um modo bem diferente: os arranjos organizacionais existentes não eram estruturas de dominação, mas de autoridade formal, legítima e funcional. O poder era, efetivamente, resistência, mas de uma espécie ilegítima, disfuncional. Em outras palavras, ao estudar o 'poder', as primeiras vozes falavam de diferentes fenômenos, e a partir de julgamentos de valor bastante diversos. A tradição marxista/weberiana relacionava o poder às estruturas pelas quais certos interesses eram dominados; já os teóricos do *management* definiam o poder como aquelas ações que caíam fora das estruturas legitimadas, e que ameaçavam os objetivos organizacionais. (HARDY e CLEGG, 2001, p.267)

Para a teoria gerencial, o poder deve estar localizado no topo da pirâmide organizacional e dali irradiar seu raio de influência. Para a teoria crítica, ele é posse, uns o possuem, enquanto outros estão despossuídos desse poder. Segundo Foucault, ele não é da ordem da posse, mas do exercício, só ocorre no exercício e na rede que o compõem. Dessa maneira, é passível de circular e se articular em jogos de forças onde o agente e o agido vão se constituindo dentro do processo histórico. Conforme Veiga-Neto (2003), em Foucault o poder se dá numa relação flutuante, não tem seu ponto de apoio numa instituição, nem em nada fora dele mesmo. Isso faz com que ele seja singular, fugaz e pontual.

4.5 A sociedade disciplinar e a norma

Foucault inicia a obra *Vigiar e Punir* – referida na bibliografia – descrevendo os horrores de um suplício ocorrido em 1757 com todos os angustiantes detalhes da tortura, desde os atenuamentos com enxofre e aço pelo corpo do supliciado até o esquartejamento da vítima. Esses atos de suplício foram mantidos na França e na Inglaterra até meados do século XIX (1831 na França e 1834 na Inglaterra). Depois dessa data, o corpo, como principal alvo, desapareceu da repressão penal. A essas cenas espetaculares foram infundidas características negativas, fazendo com que a pena de punição se parecesse e até sobrepujasse a selvageria do crime cometido “fazendo o carrasco se parecer com criminoso, os juízes assassinos, invertendo no último momento os papéis, fazendo do supliciado um objeto de piedade e de admiração”. (FOUCAULT, 2004, p.13)

Após essa data, um corpo de técnicos substituiu o antigo carrasco: os guardas, os médicos, os psiquiatras, os psicólogos, os educadores. Logo, se o corpo tiver que ser tocado, o será de forma indireta. Se houver necessidade de puni-lo com a pena de morte, essa se dará com a presença da psicofarmacologia e sem dor. “Os rituais modernos da execução capital dão testemunho desse duplo processo – supressão do espetáculo, anulação da dor”. (FOUCAULT, 2004, p.15) Dessa forma, com essa substituição e inserção de outros peritos na área penal²⁸, pode-se estabelecer um efeito produtivo e positivo para os mecanismos punitivos e suas funções, a saber: escusa-se o juiz de ser aquele que castiga pura e simplesmente.

Existe uma relação entre as práticas punitivas e os sistemas econômicos de produção. Na época do feudalismo, em função do pequeno desenvolvimento da produção e da moeda, teve-se um aumento dos castigos corporais, a fim de trazer mão-de-obra extra para, juntamente com os indivíduos que eram angariados nas guerras ou pelo comércio, se constituir uma escravidão civil. Utilizava-se para isso o corpo, por ser o único bem acessível. Entretanto, com a emergência do mercado industrial, em meados do século XIX, foi necessário uma mão de obra livre e, para tanto, substitui-se o antigo suplício por detenções com fins corretivos. O corpo foi inserido num sistema de sujeição onde se tornou útil pela produtividade e submissão.

Para utilizar esse corpo a serviço do emergente sistema econômico que se desenhava foi necessário discipliná-lo. “O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadriha, o desarticula e o recompõe [...]. A disciplina fabrica, assim, corpos submissos e exercitados, corpos dóceis”. (FOUCAULT, 2004, p.119) Não se trata de uma descoberta súbita – o disciplinamento – mas de uma infinidade de processos de localizações esparsas, que se recordam, imitam, repetem nas escolas, nas prisões, nas fábricas, nos hospitais, que tem seu fundamento no detalhe,

²⁸ O perito psiquiatra, por exemplo, responderá a três perguntas: “O acusado apresenta alguma periculosidade? É acessível à sanção penal? É curável e adaptável?” (FOUCAULT, 2004, p.22) Respondendo a essas perguntas, o técnico psiquiatra compromete-se como conselheiro de punição e evita-se que a operação penal seja apenas uma punição legal.

distribuindo os indivíduos no espaço e controlando-lhes o tempo. Esses controles caracterizam um poder microfísico que pode ser chamado de celular.

A minúcia dos regulamentos, o olhar esmiuçante das inspeções, o controle das mínimas parcelas da vida e do corpo darão em breve, no quadro da escola, do quartel, do hospital ou da oficina, um conteúdo laicizado, uma racionalidade econômica ou técnica a esse cálculo místico do ínfimo e do infinito”. (FOUCAULT, 2004, p.121)

Nesse processo de adestramento, não se visa apenas ao corpo do indivíduo, mas a sua alma, uma vez que a obediência voluntária é condição *sine qua non* do bom funcionamento do disciplinamento e da manutenção dos corpos dóceis.

Três instrumentos tornam eficaz e eficiente o poder disciplinar, são eles: *o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e o exame*. No *olhar hierárquico*, tem-se a instituição de uma série de instrumentos de poder para controlar os indivíduos através de observatórios que tornam claramente visíveis aqueles que se pretende coagir pela vigilância.

Ao lado da grande tecnologia dos óculos, das lentes, dos feixes luminosos, unida à fundação da física e da cosmologia novas, houve as pequenas técnicas das vigilâncias múltiplas e entrecruzadas, dos olhares que devem ver sem ser vistos; uma arte obscura da luz e do visível preparou em surdina um saber novo sobre o homem, através de técnicas para sujeitá-lo e processos para utilizá-lo. (FOUCAULT, 2004, p.144)

Um desses observatórios é o *panóptico*, que consiste em uma figura arquitetural, construída por Bentham, onde a pessoa no interior do observatório é vista, mas não vê quem a observa. Assim, a visibilidade se caracteriza como uma armadilha, porque aquele que vê controla aquele que não vê. Como o que não vê – o observado - não pode controlar aquele que vê – o observador, (o que vê) mantém o outro sob um constante estado de visibilidade, o que acaba assegurando o funcionamento automático do poder. Dessa forma, esse dispositivo automatiza e desindividualiza o poder. O *panóptico* possui a seguinte composição:

na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou

um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível. O dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. (FOUCAULT, 2004, p.165-166)

A ação normalizadora atravessa as instituições disciplinares comparando, diferenciando, hierarquizando, homogeneizando, excluindo, a todo momento, através da penalidade perpétua. O normal vai surgir como um elemento de coerção no ensino – ao estabelecer uma educação estandardizada – na medicina - ao organizar não apenas o corpo médico, mas um quadro hospitalar que reproduza e ponha em funcionamento as normas gerais da saúde – na fábrica – ao regularizar processos e produtos industriais. Segundo François (1993), temos a ação da norma em todas as instâncias sociais: os juristas falam de normas; psicólogos e sociólogos também citam as normas, que coagem os indivíduos; o virtuoso procura agir de acordo com uma norma ao pensar que age por dever; quando nossa saúde responde ao funcionamento normal do organismo também está respondendo a uma norma; o gosto estético não se isenta em responder a um padrão normativo.

A articulação entre as normas, ainda segundo François (1993), não se dá de forma hierárquica, mas de forma lateral. Entre o normal e o anormal, por exemplo, não existe uma relação de exclusão, mas de inversão e de polaridade. “O anormal não se encontra fora do normal; a partilha do normal e do anormal é uma espécie de partilha interna, que procede sem exclusão e por inclusão”. (p. 116) Utilizo a norma para definir que algo ou alguém é anormal ou está fora da norma, ou seja, continuo usando a mesma escala para decidir o que se aproxima ou se afasta do que considero a medida de corte.

Se esses conceitos forem levados para a sociedade em que se vive, pode-se observar que existe uma relação do grupo consigo mesmo, que é comparado com um padrão normativo. O grupo, através das relações que estabelece entre si: relações de competição, compartilhamento de sua história, de seu futuro, de suas técnicas, “impõe a si próprio exigências (industriais, de formação, etc.) que são como que a medida dos desempenhos individuais, o princípio da sua classificação e da sua hierarquização. O anormal será definido como deficiência, inaptidão”.

(EWALD, 1993, p.117) A sociedade normativa, portanto, exclui, ela tem suas exigências sociais e não naturais.

O exame, conforme Foucault (2004), “combina as técnicas da hierarquia que vigia e as da sanção que normaliza. É um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir”. (p.154) Ele propicia a diferenciação e o sancionamento dos indivíduos pela visibilidade que lhes dá. Há uma inversão daquilo que se torna visível. No feudalismo, tínhamos a visibilidade do monarca. Com o exame, a visibilidade que se torna inevitável é a dos súditos. O sujeito que é alvo do exame se torna visível o tempo todo e isso o mantém disciplinar. O poder disciplinar do exame se manifesta através da organização dos objetos. Dessa forma, segundo Foucault (2004), “o exame vale como cerimônia dessa objetivação”. (p.156) Ele acaba fazendo de cada indivíduo um caso, ao acionar as suas técnicas documentárias, como: anamnese, interrogatório, no fim do século XVIII com as ciências clínicas. Mais tarde, em meados do século XIX, com a psicologia experimental, tivemos as testagens de laboratório. Com ela, houve o nascimento de uma nova forma de poder sobre os corpos. Através da descrição, do esquadrinhamento presente nas tecnologias do exame, o sujeito foi perdendo o limite de sua individualidade e sendo cada vez mais dominado e sujeito pelas tecnologias presentes nesses procedimentos disciplinares.

Apesar dessas tecnologias envolverem dominação e assujeitamento, Foucault (2004) nos mostra que não se deve descrever os efeitos desse poder como negativos, mas, sim, como produtivos, pois “o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção”. (p.161) O sujeito disciplinar surge inserido dentro dessa realidade histórica que o produziu.

Para Corazza (2000), os exames, interrogatórios orais, provas e testes escritos são considerados os instrumentos de avaliação mais autoritários, enquanto que os dossiês, os pareceres descritivos, os relatórios de avaliação, as fichas de observação e a auto-avaliação são tidos como mais democráticos. Entretanto, ambos funcionam como tecnologias de governo das condutas humanas, uma vez que, por intermédio dos aparelhos prescritivos da pedagogia e da escola,

essas tecnologias estruturam o campo possível das ações cognitivas, corporais e morais do sujeito-escolar – seja este o/a aluno/a, seja o/a professor/a . A partir de um conjunto de valores e regras de ação, propostos aos indivíduos e aos grupos, tais tecnologias fabricam ‘verdades’ sobre o que é e como deve ser ‘um/a aluno/a’ e ‘um/a professor/’. Definem quais as ‘boas’ e quais as ‘más’ condutas. Vigiam, corrigem, premiam e castigam. (p.01)

As tecnologias que são usadas nessa produção do eu do sujeito histórico e que funcionam como tecnologias de governo serão analisadas na seqüência deste trabalho.

4.6 As técnicas do eu e a governamentalidade

Veiga-Neto (2002), na tentativa de dar maior precisão a alguns termos utilizados por Foucault, faz várias distinções entre governo, governmentamento, governamentalidade e governabilidade em seu texto *Coisas do Governo*. Define que o Estado, “em sua sobrevivência e em seus limites, deve ser compreendido a partir das táticas gerais da governamentalidade” (p.27), ou seja, vincula o conceito de governamentalidade ao Governo, enquanto instância estatal que se utiliza de determinadas táticas no exercício de governmentamento com o objetivo de angariar o máximo de resultado com a aplicação mínima de poder. Em outra passagem, ele associa o termo governamentalidade às tecnologias de dominação. Governabilidade seria uma tradução equivocada, na obra de Foucault, segundo Veiga-Neto. O termo *Governo* refere-se a uma instância governamental, administrativa central e o termo *governmentamento* se refere à ação ou ato de governar, tanto dos representantes governamentais quanto dos demais representantes sociais: como o pai de família, o professor, a mãe, etc.

Para os objetivos do presente trabalho, é utilizado o conceito de governamentalidade segundo Foucault, quando ele o vincula às tecnologias do eu ou tecnologias de si, conceito esse que, consoante Veiga-Neto (2000), pode ser definido conforme visto a seguir.

O conceito de *governamentalidade*, que tanto aponta para uma razão ou tática de governo, uma racionalidade governamental que descobre a economia e que faz da população o seu principal objeto, quanto denota o ‘contato entre as tecnologias de dominação dos outros e as (tecnologias) voltadas para (a dominação) do eu’. (FOUCAULT, 1991, p.49)

Será feito, a partir de agora, uma incursão nas tecnologias do eu que irão resultar em táticas de governamentalidade para Foucault. Essas tecnologias, segundo ele, são aquelas que permitem ao indivíduo estabelecer uma relação consigo mesmo. Para tanto, elas são inseparáveis da história desse sujeito e de sua constituição como objeto de si mesmo. Assim, de acordo com Foucault (1991), as tecnologias do eu

permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad. (p.48)

Essas tecnologias devem ser analisadas dentro de um conjunto de saberes e práticas normativas. Segundo Larrosa (1994) “a experiência de si seria, então, a correlação, em um corte espaço-temporal concreto, entre domínios de saber, tipos de normatividade e formas de subjetivação. (p. 56 e 57) Esse tipo de correlação pode ser encontrado na estrutura e funcionamento de um dispositivo pedagógico, o qual “será, então, qualquer lugar no qual se constitui ou se transforma a experiência de si. Qualquer lugar no qual se aprende ou se modificam as relações que o sujeito estabelece consigo mesmo”. (LARROSA, 1994, p.57)

Os mecanismos que permitem ao ser humano manter uma relação reflexiva consigo mesmo são produzidos pela mediação pedagógica dos dispositivos e resultam na constituição da visão de si que o sujeito constrói. Sendo assim, quando o indivíduo participa de uma assembléia, ou de uma sessão de um grupo de terapia, ou de um grupo político, ou de uma dinâmica de grupo, ou se confessa para um padre, ou seja, todas as atividades que envolvam a transformação da maneira como a pessoa se vê, se narra, de descreve, se julga e se controla são passíveis de propiciar a difusão de tecnologias do eu.

Pode-se, segundo Larrosa (1994), identificar cinco dispositivos pedagógicos de produção e mediação da experiência de si. São eles: a estrutura básica da reflexão: **ver-se**; a estrutura da linguagem: **expressar-se**; a estrutura da memória: **narrar-se**; a estrutura da moral: **julgar-se**; a estrutura do poder: **dominar-se**;

Ver-se está contido no ideal de autotransparência que facilmente poderia converter-se em um ideal da pedagogia, da psicologia ou ser uma finalidade terapêutica. Ver a si próprio constitui uma forma privilegiada de autoconhecimento. Já dizia o oráculo de Delfos: “conhece-te a ti mesmo”. Esse preceito contém um imperativo reflexivo que leva “toda essa duplicação entre a própria pessoa e sua imagem e/ou toda essa divisão ao interior da própria pessoa entre algo de mim que conhece e algo de mim que é conhecido”. (LARROSA, 1994, p.60) Para que se possa olhar a si mesmo, é necessário colocar em ação toda uma parafernália de dispositivos de visibilidade: auto-observação, questionários para o registro dessas auto-observações (que se utilizam com os educadores, quando se quer fomentar esse espírito de auto-reflexão), auto-reflexão, o exame, a confissão.

As práticas orientadas a fomentar a auto-reflexão crítica dos educadores incluem, geralmente, instruções para que o professor observe a si mesmo em seu trabalho, assim como questionários para o registro dessas auto-observações. A atividade de educação de adultos que comentamos pode ser tomada também como um operador projetivo no qual as pessoas têm que ver a si mesmas na figura do narrador. Em todos os casos, é o dispositivo que inclui um mecanismo ótico que a pessoa tem que fazer funcionar consigo mesma, aprendendo suas regras de uso legítimo, isto é, as formas corretas de ver-se. (LARROSA, 1994, p.63)

Expressar-se é o movimento de trazer ao exterior – duplicar no exterior e, portanto, repetir – o que está apresentado, visível no interior. Larrosa (1994) estabelece uma relação entre o “conhece-te a ti mesmo” e a expressão “expressa-te a ti mesmo”: assim como o preceito délfico, na chamada ao olhar reflexivo, carrega toda uma duplicação do sujeito, o preceito pedagógico moderno (expressa-te a ti mesmo) estabelece uma distinção entre o interior e o exterior e “toda uma imagem da linguagem como exteriorização”. (p.65) Esse preceito pedagógico traz consigo a suposição de que a subjetividade é prévia e independente do discurso, bem como se constitui na origem e referência desse discurso. Outra suposição imbutida nessa expressão é de que, idealmente, haveria uma espontaneidade livre e uma sinceridade absoluta. “Quer dizer, todo um ideal, facilmente pedagogizável, da transparência comunicativa”. (p.65)

Entretanto, se o referencial utilizado for a perspectiva foucaultiana, pode-se depreender que, no entrecruzamento dos diversos regimes discursivos sobre a aprendizagem e a infância, por exemplo, os discursos a respeito desses temas produzem tanto a infância e a aprendizagem quanto o professor, o pedagogo, o psicólogo. Dito de outra forma, não é possível separar o

funcionamento do discurso dos dispositivos materiais “nos quais se produz, da estrutura e do funcionamento das práticas sociais nas quais se fala e se faz falar, e nas quais se fazem coisas com o que se diz e se faz dizer”. (LARROSA, 1994, p.67) Dessa forma, as práticas sociais analisadas por Foucault num manicômio, num presídio, num confessionário, entre outras produzem concomitantemente o sujeito que vê e as próprias coisas visíveis, são tidas, então, como máquinas óticas.

Para **narrar-se**, é necessário colocar-se em uma perspectiva temporal, pois quem se narra o faz dentro de um marco de tempo determinado, cuja memória é cúmplice e companheira. A narrativa, enquanto forma de discurso, pré-existe ao indivíduo que conta sua história. “Cada pessoa se encontra já imersa em estruturas narrativas que lhe pré-existem e em função das quais constrói e organiza de um modo particular sua experiência, impõe-lhe um significado”. (LARROSA, 1994, p.70) Olhando sob essa ótica, é possível dizer que a narrativa não é o lugar em que irrompe a subjetividade, mas é a modalidade discursiva em que se determina o lugar de quem narra e as regras que o narrador estabelece ao se inserir no interior de sua narrativa, transformando-se em personagem. Tem-se, então, nas narrativas pessoais e nos textos autobiográficos, a presença de três indivíduos: o autor, o narrador e o personagem, que se pressupõe serem a mesma pessoa. Para Larrosa (1994) “a construção e a transformação da consciência de si dependerá, [...] da participação em redes de comunicação onde se produzem, se interpretam e se medeiam histórias”. (p.70)

Para **julgar-se**, é necessário o envolvimento com a norma e com o seu caráter produtivo. Na norma está embutida tanto a pretensão de objetividade, através da justificação racional, quanto a pretensão descritiva: média estatística, hábito, regularidade. Quando, porém, a norma descritiva é utilizada como um critério normativo para julgar o que é certo e errado, ela se insere no conjunto de práticas de normalização e produz o normal. Olhando pela perspectiva foucaultiana, tem-se a implicação do privilégio do critério.

O critério, seja ele uma lei, uma norma, ou um estilo, não é exterior a seu campo de aplicação; antes, constitui seu próprio objeto, o campo mesmo de experiências ao qual se aplica. O critério produz o campo mesmo do julgado, constitui seu objeto. Simetricamente, o critério tampouco é exterior ao sujeito que o aplica em um juízo. O critério produz também o sujeito que julga, o juiz. Ser sujeito de juízo, inclusive, paradoxo máximo, sujeito autolegisador e autônomo, não é possível sem haver sido

constituído antes no interior do campo de ação de um critério [...] A experiência de si implicada na constituição da subjetividade na dimensão do julgar-se seria, então, o resultado da aplicação a si mesmo dos critérios de juízo dominantes em uma cultura. O sujeito só pode pôr-se a si mesmo como sujeito reflexivo na medida em que está constituído por uma sujeição à lei, à norma ou ao estilo (LARROSA, 1994, p.77)

Quando se aciona o dispositivo pedagógico julgar-se, leva-se os indivíduos a dizerem-se e a verem-se em conformidade com os discursos produzidos e produtivos. É o que é feito nas atividades de “reflexão sobre as próprias práticas”, nas quais os professores são induzidos não apenas a problematizar como modificar sua prática profissional. Essa transformação ocorre no sentido dos critérios de juízo predominantes. Essa pedagogia, na qual estão sendo inseridos os professores, envolve um modelo ideal de educador. O que os professores estão fazendo nestas atividades reflexivas, segundo Larrosa (1994), é “aprender a ver-se e dizer-se em função dos critérios normativos próprios da pedagogia em cuja lógica estavam se introduzindo”. (p.78)

Quanto ao **dominar-se**, ao considerar que, dentro da perspectiva teórica escolhida para as presentes análises, onde a fabricação do duplo é inseparável de uma série de operações de exteriorização, pode-se dizer que o indivíduo não se domina sem ser dominado, não se vê sem ser visto, não se julga sem ser julgado e assim sucessivamente. Ou seja, a experiência que se tem de si é constituída dentro de “aparatos de produção da verdade, de mecanismos de submissão à lei, de formas de auto-afeição na qual a própria pessoa aprende a participar expondo-se nos olhares, nos enunciados, nas narrações, nos juízos e nas afeições dos outros”. (LARROSA, 1994, p.82-83)

Ao considerar que a história dos indivíduos é construída a partir das relações de poder que os produzem, tem-se a influência de diversas modalidades de captura na construção da história desses indivíduos. São elas: as noções de disciplina, de governo, de biopolítica²⁹ e de poder pastoral.

²⁹ A biopolítica é um conceito que foi utilizado por Foucault em 1974, numa palestra no Rio de Janeiro, e refere-se aos controles reguladores, às intervenções do poder no corpo-espécie, envolvendo preocupações com as taxas de natalidade e mortalidade, os níveis de saúde, a duração média da vida.

5 SUBJETIVIDADE E PRÁTICAS PSI NA SOCIEDADE DISCIPLINAR

Temos antes que admitir que o poder produz saber (e não simplesmente favorecendo-o porque o serve ou aplicando-o porque é útil); que poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder.

Michel Foucault (2004, p.27)

A rapidez e flexibilidade que o sistema capitalista exige de todos os que estão sob a sua égide deixam marcas profundas nas pessoas que vivem essa realidade e constituem um tipo

específico de subjetividade. A flexibilidade causa ansiedade nas pessoas, pois elas ficam sem saber quais os riscos que terão, que caminhos seguir. Segundo Sennett (2002) os indivíduos formulam algumas perguntas de difícil resposta, como os exemplos a seguir.

Como decidimos o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojatadas? (p.10 e 11)

Essas são algumas das questões que se colocam às pessoas e ao respondê-las no cotidiano da ação diária, se está construindo novas subjetividades. Nesse contexto, emerge um sujeito sente ansioso na maior parte de seu tempo, pelo tempo que ele sente escorrer de suas mãos, pela perda de controle que tem não apenas em relação ao tempo, mas em outras instâncias de sua vida, como a família. A sociedade de consumo acaba “consumindo” os indivíduos em sua vontade de responder a ela – o indivíduo procura dar o melhor para sua família e filhos (os melhores colégios, as melhores roupas, as melhores férias, os livros, os objetos de consumo tão bem vendidos pela mídia, etc) – e nessa máquina desenfreada de consumir e trabalhar para ter condições de consumir, o indivíduo se consome: não lhe sobrando tempo para desfrutar seu tempo de lazer com a própria família e, na maior parte das vezes, nem de educar os filhos.

Na emergência das organizações do tipo redes, em contrapartida às antigas organizações do tipo pirâmide, as reorganizações internas são mais passíveis de acontecer sem uma definição clara, uma vez que a rede define constantemente sua estrutura. Com os “enxugamentos”, “reengenharias” e reestruturações internas, os “empregos” estão sendo substituídos por mão-de-obra terceirizada, contratos de curto prazo, projetos, entre outros. Em consequência, as relações sociais são cada vez mais breves e descartáveis, gerando um sentimento de vazio nos indivíduos. “O mercado acredita que o rápido retorno é mais bem gerado pela rápida mudança institucional”. (SENNETT, 2002, p.22)

Para constituir laços duradouros e confiáveis, o indivíduo necessita de tempo para poder amadurecer essas relações, o qual o sistema atual não lhe dá. Assim como as instituições em forma de rede são flexíveis, frouxas, segundo Sennett (2002), sem um comando firme de cima

para baixo, as organizações em forma de redes podem afrouxar igualmente os laços sociais. Os laços frouxos e as associações passageiras passam a ser interessantes para esse tipo de sistema e uma decorrência disso é que a lealdade – que pressupõe laços fortes, confiáveis e duradouros – deixou de ser atraente. Sennett (2002) nos traz o exemplo de um consultor da IBM que fez um enxugamento nos funcionários da empresa. Sua conclusão é de que “os empregados compreendem que não podem contar com a empresa, são negociáveis”. (p.25) Vemos emergir o distanciamento e a cooperação superficial, os quais se tornam formas escolhidas de comportamento para lidar com essa realidade, ao invés de um comportamento baseado em lealdade e serviço. Tal forma de funcionamento do sistema leva, portanto, à corrosão do caráter das pessoas.

Essa realidade reflete-se no campo da educação. Busca-se cada vez mais a competência, a agilidade, a criatividade, e a exclusão é cada vez mais cabal num mercado não apenas competitivo como excludente – com índices alarmantes de desemprego, subemprego, enfim. “O desafio é formar para a competência num mercado de trabalho cada vez mais restrito [...] e onde apenas os ‘melhores’ conseguirão ter sucesso”. (GENTILI, 1995, p.197) O entendimento da sociedade é que, se há flexibilidade no mercado de trabalho, essa flexibilidade deve ser extensiva aos *mercados educacionais*, uma vez que esses últimos produziram insumos para as esferas altamente competitivas. Dessa forma produz-se, dentro dos *mercados educacionais*, a mesma regra que rege o mercado produtivo: livre concorrência interna.

‘Planejar’ para ser ‘eficiente’ é, na perspectiva neoliberal, uma contradição entre dois termos que lógica e politicamente são antagônicos. É preciso criar e aplicar mecanismos de controle de qualidade no sistema escolar que, inspirados nas práticas produtivo-empresariais, garantam uma dinâmica de eficiência seletiva [...]. A aplicação desses critérios de avaliação permitem premiar os melhores e castigar os piores e, no marco dessa lógica meritocrática, estabelecer mecanismos de livre concorrência e escolha. (GENTILI, 1995, p. 198)

A reflexão tão necessária à maturidade de idéias, de pessoas e relações fica relegada a segundo plano nessa perspectiva. A rapidez, irmã gêmea da eficiência e eficácia nessa lógica neoliberal, exclui o pensado, o reflexivo e o tempo que essas atividades envolvem. O mercado, dentro de sua lógica meritocrática, é excludente e seletivo. Além disso, a lógica meritocrática leva em sua concepção a ilusão de que aqueles que se esforçam serão “certamente”

recompensados. Com essa lógica, é retirada a força do contexto social nas definições do ser humano. A noção de “qualidade total”³⁰ estendida às escolas enquadra a escola no sistema produtivo como uma empresa regida e controlada pelas regras e demandas do mercado, o que torna o aluno um cliente e como tal exigente e passível de burlar regras ou criar as próprias regras, que, muitas vezes, estão na contra-mão do processo ensino-aprendizagem, uma vez que o professor muda de papel.

O papel do educador é, neste caso, o de ser ‘mais um’ no processo educativo. A sua formação, o seu compromisso, as suas escolhas ou definições técnico-pedagógicas não têm nenhum valor diferenciado, a ele cabe apenas parcela da responsabilidade. Que outro profissional pode ser tão omissivo quanto ao seu saber? (BARBOSA e MOLL, 1995, p.245)

Entende-se, como Barbosa e Moll (1995), que a participação de todos no processo de ensino-aprendizagem é um caminho necessário e uma via de luta importante. Entretanto, apesar de ser papel de todos participar no que se quer de melhor para as futuras gerações, não se pode reduzir o papel e responsabilidade do professor, dividindo com todos os demais personagens do processo ensino-aprendizagem a mesma carga de responsabilidade, “tirando do educador a sua responsabilidade profissional com a formação, com a educação, parece ser abusivo”. (p.245)

Barbosa e Moll (1995) estendem suas críticas às técnicas de dinâmica de grupo, que nos anos 60 e 70 foram utilizadas como forma de eliminação de conflitos e também como pseudo-participação, “voltam a ser apregoadas como forma de inclusão dos indivíduos, esquecendo que estes, na mesma proporção em que participam ou têm possibilidade de falar, também expõem-se e fragilizam-se”. (p.246) Os dois autores vêem as técnicas de dinâmica de grupo como instrumentos tanto para os que pretendiam “libertar” como para os que queriam “oprimir”,

³⁰ A expressão *Qualidade Total* resulta dos trabalhos inicialmente desenvolvidos por William Edward Deming, no Japão, logo após a segunda guerra mundial. Ela abrange a satisfação das necessidades das pessoas em várias dimensões: na dimensão de qualidade, envolvendo produto/serviço; na dimensão do custo, envolvendo custo e preço; na dimensão da entrega, envolvendo prazo certo, local certo e quantidade certa; na dimensão moral, envolvendo empregados; na dimensão segurança, envolvendo empregados e usuários. O controle da qualidade total no atendimento aos objetivos da empresa, se reveste, segundo Campos (1992), das seguintes características: “a) é um sistema gerencial que parte do *reconhecimento das necessidades das pessoas* e estabelece padrões para o atendimento destas necessidades; b) é um sistema gerencial que visa *manter* os padrões que atendem às necessidades das pessoas; c) é um sistema gerencial que visa *melhorar (continuamente)* os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista”. (p. 13)

sendo, assim, consideradas, por eles, como “extremamente coercitivas e podem representar uma possibilidade concreta de controle da participação social”. (p.246)

5.1 A passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle e as práticas “psi”

Foucault analisa três modelos de sociedades na produção de subjetividade dos indivíduos: as sociedades de soberania, as sociedades disciplinares e as sociedades de controle. Cada uma delas apresenta diferentes estratégias de abordagem no exercício do poder e resulta em diferentes formas de subjetividade.

Nas sociedades de soberania o poder se individualiza à medida que ascende, sendo maximamente individual na figura do soberano; já nas sociedades disciplinares ocorre o inverso: à medida que o poder se torna descendente, ele é maximamente individual.

Na sociedade disciplinar, coloca-se para funcionar um aparato de dispositivos que regulam os costumes, os hábitos e as práticas produtivas. Esses dispositivos asseguram o funcionamento de suas regras e isso se faz por meio de instituições disciplinares de captura. São elas: prisões, fábricas, hospitais, asilos, escolas, universidades, enfim, todas as instituições “que estruturam o terreno social e fornecem explicações lógicas adequadas para a ‘razão’ da disciplina”. (HARDT e NEGRI, 2004, p.42) O poder disciplinar vai prescrever o que é normal e o que é desviante para seu funcionamento.

A passagem da sociedade de soberania para a sociedade disciplinar ocorreu no momento em que foi necessária mão de obra livre e abundante para suprir as necessidades da emergente sociedade capitalista do século XVIII, novas normas e regras de funcionamento se impuseram então. A passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle – que ocorreu por volta da virada do século XIX para o século XX - aconteceu quando o poder disciplinar se estendeu a todas as instâncias da sociedade e capturou o indivíduo não apenas nas instituições de captura, mas se fez presente em toda a rede social de forma capilar. Com o desenvolvimento da sociedade industrial, um aprimoramento nas técnicas de controle foi necessário, uma vez que houve um

incremento, também, nos roubos, nas agitações, nas interrupções do trabalho, impondo-se um controle mais acirrado sobre o que não é visível. Segundo Nardi e Silva (2004), o

[...] mero controle dos corpos distribuídos no espaço e ordenados no tempo não se revela mais suficiente para atender à demanda de um aumento na produtividade. Era preciso que este controle passasse a ser exercido de uma forma *imaterial*, não permanecendo circunscrito apenas ao visível; era preciso atingir o próprio modo de existência dos indivíduos, modelando seus desejos mais íntimos, tornando-os inofensivos e submissos às novas regras do capital. (p.191)

Ainda segundo Nardi e Silva (2004), é dentro desse contexto que nasceu a psicologia científica, com a necessidade emergente de aprimoramento das técnicas de controle sobre a população, que surgiram para adaptar o indivíduo socialmente. Entre elas, pode-se citar: os testes de orientação e seleção profissional, dirigidos ao mundo do trabalho e à escola. O que era importante, naquele momento, era extrair o máximo dos sujeitos, neutralizando os inconvenientes decorrentes, como pequenos furtos, paralisações no ambiente de trabalho, agitações, etc. A psicologia surgiu, então, como instrumento de controle, modelando, forjando os indivíduos não apenas por fora, no exterior, mas forjando-os interiormente “a partir de um processo de normalização e adaptação, cuja finalidade é criar uma homogeneização dos modos de existência”. (p.195) Agora interessavam as motivações individuais e se dissolvem as fronteiras entre o espaço público e o privado. As motivações seriam modeladas de acordo com os interesses do sistema capitalista. “É necessário que a individualização se torne *descendente* e se espalhe por todo o tecido social, para que as ‘ciências, análises ou práticas com radical *psi*’[...] possam vir a se constituir” (p.188)

O poder agora – na sociedade de controle - é exercido com o auxílio de máquinas que, segundo Hardt e Negri (2004), “organizam diretamente o cérebro (em sistemas de comunicação, redes de informações, etc) e os corpos (em sistemas de bem-estar, atividades monitoradas, etc) no objetivo de um estado de alienação independente do sentido de vida e do desejo de criatividade”. (p.42) O objetivo máximo é o incremento do sistema produtivo e, para tanto, se faz necessário dominar os corpos, as mentes e as almas dos sujeitos, uma vez que o poder se estende para todas as esferas do corpo social. Dentro desse contexto, as tecnologias do eu ou tecnologias de si, desenvolvidas por Foucault, estão muito atuais e implementáveis, uma vez que esse poder que anima a sociedade de controle regula a vida social por dentro, “acompanhando-a,

interpretando-a, absorvendo-a e a rearticulando”. (p.43) “Na passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle, um novo paradigma de poder é realizado, o que é definido pelas tecnologias que reconhecem a sociedade como o reino do biopoder”. (p.43) Ou seja, agora o objetivo do poder é não apenas a administração da vida como a sua produção e reprodução.

Outro fenômeno significativo ocorre na invisibilidade da normalização, na qual se produz um processo de privatização da subjetividade que dá a ilusão de liberdade ao indivíduo e torna invisíveis as forças sociais que atuam sobre ele. Essa exaltação da idéia de liberdade individual, segundo Nardi e Silva (2004), “trata-se de uma ilusão de liberdade, porque ela não pressupõe uma reflexividade a partir da implicação do indivíduo no espaço público, mas somente uma reflexividade prisioneira de um jogo narcísico”. (p.196) Jogo esse que está a serviço da velocidade de acumulação do sistema capitalista e acaba produzindo essas subjetividades.

6 FORMAS DE INTERVENÇÃO INSTITUCIONAL E A IMPLICAÇÃO DOS REGIMES DE VERDADE NAS ABORDAGENS DOS PROCESSOS GRUPAIS

**A “verdade” está circularmente ligada a sistemas de poder, que a produzem e apóiam, e a efeitos de poder que ela induz e que a reproduzem. “Regime” da verdade.
Michel Foucault (1992, p.14)**

Serão analisadas, neste item, as instituições implicadas em regimes de verdade³¹, que legitimam as formas de intervenção institucional que ocorrem normalmente nas organizações, envolvendo leitura de processos com dinâmicas dos grupos. A intervenção que caracteriza a dinâmica dos grupos ocorre em todas as instâncias da organização. Várias correntes teóricas podem ser acionadas no processo de intervenção e a demanda, geralmente, decorre de uma solicitação das instâncias superiores da organização (supervisão, gerência, diretoria, presidência) e permite ao profissional uma penetração legitimada por essas instâncias institucionais. Será considerada intervenção *de* análise institucional aquela que, decorrente dos fundamentos psicanalíticos dessa corrente teórica, pretende ser analisadora das dinâmicas da instituição tomada como sujeito, sem predefinição, portanto, do curso do processo e dos resultados ou metas predefinidos pelas gerências. Trata-se, nessa perspectiva, de levar a intervenção para dentro do modelo de análise clínica, onde não se trabalha com metas pré-definidas, pois o compromisso é com a análise dos fluxos de desejo e das produções do inconsciente, que encontram seu correlato no conceito inconsciente institucional.³²

6.1 Intervenção via Gestão Empresarial

O surgimento do NTL (National Training Laboratory) nos Estados Unidos, em 1947, e do instituto Tavistock na Inglaterra, em 1946, são marcos importantes para as pessoas que se pretendem facilitadoras de grupo, de acordo com os critérios da sociedade científica SBDG e são instituições que têm um papel importante na legitimação de regimes de verdade que regulam a psicologia dos grupos. Seu caráter “científico” as torna referências para validação da prática e do

³¹ A noção de regime de verdade é um conceito Foucaultiano, baseado na idéia de que a verdade não existe sem o poder. Segundo Foucault, “cada sociedade tem seu regime de verdade, sua ‘política geral’ de verdade: isto é, os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro”. (FOUCAULT, 1992, p.12) O autor atribui cinco características historicamente importantes a esses regimes de verdade, na sociedade disciplinar, são elas: “a ‘verdade’ é centrada na forma de discurso científico e nas instituições que o produzem; está submetida a uma constante incitação econômica e política [...] ; é objeto, de várias formas, de uma imensa difusão e de um imenso consumo [...] ; é produzida e transmitida sob o controle, não exclusivo, mas dominante, de alguns grandes aparelhos políticos e econômicos (universidade, exército, escritura, meios de comunicação); é objeto de debate político e de confronto social”. (FOUCAULT, 1992, p.13)

³² Tem-se quatro correntes dentro do movimento institucionalista: a análise institucional socioanalítica desenvolvida por G. Lapassade e R. Lourau, a Sociopsicanálise institucional segundo Georges Mendel, a esquizo-análise desenvolvida por G. Deleuze e F. Guattari e a Análise institucional de inspiração sociológica.

discurso dos profissionais que se entendem por especialistas em leitura de processos grupais. Por esse motivo, essas duas instituições formadoras, em nível internacional, serão consideradas no presente trabalho.

Apesar das pesquisas de Lewin terem iniciado em 1937 – época da criação do termo dinâmica de grupo – o NTL surgiu em 1947, em Bethel, Maine, EUA. Segundo a história da psicologia dos grupos, isso aconteceu numa sessão de verão de três semanas de duração, onde especialistas de várias instituições universitárias colaboraram para o estudo da dinâmica de grupo. Essas sessões grupais tinham uma característica, a existência de um pequeno grupo contínuo chamado BST (*Basic Skills Training*) Group, onde, segundo Moscovici (1965), os dados discutidos pelo grupo eram registrados por um observador. O orientador (líder) tinha a função de auxiliar o grupo a analisar esse material registrado pelo observador, suplementado pelos dados levantados pelo líder e fornecidos pelos demais participantes do grupo. A partir do relatório desse primeiro grupo, dois objetivos foram identificados: o grupo BST propiciava o aprendizado de conceitos e habilidades para a mudança, ou seja, uma mudança na compreensão e nas atitudes das pessoas; o BST era um meio de entender e facilitar o crescimento e desenvolvimento grupal. Além desses objetivos, o BST possuía uma série de funções. Uma delas

[...] era ajudar os participantes a assimilar alguns conceitos mais ou menos sistemáticos referentes à conduta humana e a mudanças planejadas na conduta, as habilidades exigidas para tal, e os critérios de desenvolvimento de grupo. Esses conceitos exigiam conhecimento e sensibilidade para um conjunto complexo de variáveis. Outra função era a prática que o grupo daria ao indivíduo no diagnóstico e na execução de habilidades para mudança de conduta. A prática dessas habilidades através de dramatizações constituía o aspecto principal da metodologia dos grupos BST em 1947 e 1948. (MOSCOVICI, 1965, p.20)

Entretanto, as experiências decorrentes dos grupos iniciais, entre 1948 e 1949, mostrou que o grupo BST estava sobrecarregado de funções – o que levanta a hipótese de vários nomes serem utilizados para designar a mesma coisa, como: laboratório de sensibilidade, laboratório de aprendizagem e laboratório de treinamento – e não conseguia executar seu objetivo principal, que era: “examinar e analisar os acontecimentos que estavam ocorrendo no grupo em desenvolvimento”. (MOSCOVICI, 1965, p.20) Havia, também, discrepâncias no papel do coordenador – que era um colaborador – exigindo-se dele intervenções mais didáticas que colidiam com sua função de colaborador. Discussões conceituais ocorridas no interior dos grupos

provocavam resistências em seus componentes. Conflitos internos do grupo também eram uma fonte de dificuldades ao funcionamento grupal, como problemas entre membros, entre os membros e o coordenador, entre outros. Essas dificuldades originais fizeram com que o BST evoluísse para o grupo T, ao se excluírem as funções extemporâneas do grupo. O grupo T se constituiu como um pequeno grupo, cujo objetivo principal, segundo Moscovici (1965), era “mobilizar forças de grupo para apoiar o crescimento dos membros como indivíduos singulares simultaneamente com o seu crescimento como colaboradores”. (p.19) Três tendências de reintegração nortearam os grupos T a partir de 1956, segundo Moscovici (1965), conforme verifica-se a seguir.

Um padrão consistiu em fazer do grupo T o centro de uma experiência de laboratório, cujo principal objetivo de aprendizagem é o esclarecimento e a resolução de problemas interpessoais, juntamente com ênfase variável sobre a aprendizagem dos fenômenos do pequeno grupo. As idéias e teorias são selecionadas de acordo com as necessidades dos membros do grupo T... A prática de habilidades é realizada em sessões especiais de grupo T, consistindo em treino de técnicas de observação de comportamento, de ouvir, registrar e relatar observações construtivamente para os outros (*Feedback*)...

Um segundo padrão... O grupo T é planejado para estimular e facilitar aprendizagens de cada participante sobre si mesmo e sobre seus próprios padrões e problemas de participação no grupo, mas essas aprendizagens não são limitadas ao processo interno do grupo, pois servem como meio de reeducação. A formação do grupo T é usada para dar e receber ajuda dos membros nos problemas de mudança de conduta em suas situações reais de vida. Do mesmo modo serve como um meio para a prática de habilidades de agente de mudança e para esclarecimento e aplicação de conceitos sobre mudança. É usado ainda na produção e análise dos processos de conflito e de colaboração organizacionais e da comunidade.

Um terceiro padrão de reintegração utilizou diversos grupamentos de participantes com diferentes técnicas experimentais de treinamento para alcançar variados objetivos de aprendizagem. Os membros da equipe de treinamento ficavam em permanente comunicação para estabelecer e manter relações entre as partes da experiência de laboratório. A integração de aprendizagem tornou-se, então, a meta principal dos participantes ao lidarem com problemas de aplicação das aprendizagens do laboratório nas suas situações de volta ao trabalho e ao lar. (p.25 e 26)

O grupo T, contemporaneamente, tem objetivos explícitos de facilitar a aprendizagem de todos os seus componentes. A experiência de aprendizagem está centrada no desenvolvimento do grupo e dos seus membros através de ocorrências baseadas no “aqui e agora”. Cada um dos participantes é convidado a desempenhar uma série de papéis: observador, participante, ator-diagnosticador, planejador, etc.

A aprendizagem de laboratório foi o componente principal do currículo do primeiro laboratório de aprendizagem – também chamado laboratório de treinamento e laboratório de sensibilidade - em 1947, e continua sendo o conteúdo básico desses laboratórios que se multiplicam não apenas nos Estados Unidos como em outros países. Apesar do objetivo do laboratório de aprendizagem ser estimular a colaboração entre seus membros, segundo Moscovici (1965), “o objetivo ideal mediato é aperfeiçoar, gradativamente, a metodologia e colaboração efetiva entre membros de grupo, líderes, pesquisadores e educadores”. (p.32)

Lewin, entretanto, utilizou seus conhecimentos de pesquisa-ação para obter maior produtividade das operárias da Harwood Manufacturing Corporation (1939), segundo Barbier (1985), “usando a sua competência de psicólogo do trabalho, chegar a fazê-las produzir mais, através do mecanismo de estimulação e competição” (p.40) em contrapartida às idéias de Karl Marx, que execrava o sistema, o qual levava à exploração dos trabalhadores. Ou seja, tem-se a criação da pesquisa-ação e da dinâmica de grupo – instrumentos de respeito ao funcionamento interno e desenvolvimento humano das pessoas - ambos desenvolvidos a partir da pesquisa e descoberta da importância de critérios mais democráticos de funcionamento grupal e concomitantes ao surgimento da escola das relações humanas. Entretanto, essas ferramentas, entre outros objetivos, foram utilizadas, também, para obter maior eficiência nas empresas.

O instituto Tavistock, na Inglaterra, fundado em 1946 surgiu com objetivos sincrônicos aos do NTL³³. No entanto, tinha como referencial teórico principal as idéias de Wilfred Bion na ala que trabalhava com dinâmica de grupo e teoria da personalidade; a outra ala – a clínica - trabalhava com o referencial de Melanie Klein. Para os objetivos do presente trabalho, se tomará o trabalho do instituto na ala que se refere às dinâmicas de grupo.

³³ Um dos objetivos principais do trabalho do instituto, nos seus primórdios, era a implantação e desenvolvimento da idéia de democracia nas relações de trabalho organizacionais, princípio que norteava Bion.

Elliott Jaques³⁴ descreve como se davam as lutas de espaço político dentro do instituto no início de sua fundação e como a filosofia da instituição foi se delineando à medida que a demanda de trabalho e os financiamentos conseguidos propiciavam a pesquisa. Ele cita um projeto inicial, ao qual ele estava agenciando - numa empresa com 5000 funcionários, a *Glacier Metal Company* – onde a solicitação era, por parte do Diretor da companhia, aplicar a democracia no espaço industrial de sua empresa e reduzir a autoridade administrativa vista como autocrática. Para tanto, foi acordado que seria realizada uma pesquisa dentro da empresa, em 1948, com um time de profissionais do instituto. O projeto contaria com um financiamento governamental por três anos. Parte da experiência é relatada abaixo:

[...] a Companhia Glacier Metal para ajudar em sua tentativa de desenvolver uma organização democrática com um excelente e eficiente nível de moral. A perspectiva da dinâmica de grupo foi tão forte, que eu decidi que os membros da equipe iriam para um departamento; ao invés de fazer uma entrevista individual, nós iríamos conduzir entrevistas com grupos de seis membros do departamento, para discutir quais assuntos eles consideravam os mais importantes. Tanto quanto possível, nós também reportaríamos nossas análises para os grupos de seis e, finalmente, para o chefe do departamento e seus subordinados, como um grupo. Nós nos sentimos mais confortáveis quando pudemos trabalhar com esses grupos artificiais, ou com grupos naturais, como os grupos compostos por um gerente e seus subordinados, ou comitês eleitos, ou grupos de trabalho, porque nós podíamos orientá-los em direção aos seus problemas, em termos de concepção, que era o que nós podíamos ajudar com desenvolvimento organizacional efetivo, auxiliando os empregados – especialmente os gerentes e o pessoal eleito e os representantes de sindicatos – a entender melhor a natureza da dinâmica de suas relações nesses grupos, e como eles lidavam com assuntos como um problema interpessoal, como a autoridade. (JAQUES, 1998)³⁵

³⁴ Elliott Jaques foi um dos sócios fundadores e diretores do Instituto Tavistock, analisado por Melanie Klein e era a pessoa escolhida para a fazer a ponte de relacionamento entre o instituto e a universidade Harvard, Kurt Lewin (nos EUA), Moreno em Nova York e os sociometristas e psicodramaticistas deste último.

³⁵ [...] the Glacier Metal Company to assist with its attempt to develop an outstanding efficient high morale democratic organization. The group dynamic outlook was so strong that I decided that the members of the team would with a department, instead of interviewing individuals, we would conduct interviews with groups of six department members to discuss what they considered the important issues. As far as possible we would also report back our analyses to groups of six, and then finally to the department head and his or her subordinates as a group. We thus felt most comfortable when we could work with these made up groups, or with natural groups such as groups composed of a manager and subordinates, or elected committees, or working parties, because we could orient toward their problems in terms of conception was that we could assist with effective organizational development by helping the employees – especially the managers and the elected staff and union representatives – to understand better the nature of the dynamics of their relationships in these groups, and how they dealt with issues as an interpersonal problem such as authority. (JAQUES, 1998)

Pode-se observar que tanto o NTL, nos Estados Unidos, quanto o instituto Tavistock, na Inglaterra, tinham objetivos similares: melhorar as relações de trabalho através da instalação de relações mais democráticas entre os funcionários e chefias nas empresas onde foram aplicadas as pesquisas. O NTL concentrou-se, nos seus primórdios, na aprendizagem, auto-desenvolvimento e crescimento dos membros do grupo e o Tavistock centrou seus esforços no desenvolvimento de lideranças nos primeiros projetos realizados. Entretanto, tanto a tecnologia utilizada no NTL quanto a usada pelo instituto Tavistock estavam a serviço dos objetivos do sistema capitalista.

6.2 Intervenção via análise institucional

O conceito de análise institucional está sendo trazido aqui para fazer um contraponto teórico e prático com as teorias das Dinâmicas dos Grupos. Vários aspectos referentes às práticas de atuação se assemelham e até coincidem, entretanto, existem outros aspectos que se diferenciam, ambos serão importantes para os objetivos do presente trabalho.

A análise institucional e as demais tendências do institucionalismo se propõem a analisar processos de auto-análise e auto-gestão nas instituições que intervêm, guardando um vínculo estreito com a pesquisa-ação Lewiniana, a qual envolve “uma reflexão autocrítica objetiva e de uma avaliação dos resultados”. (BARBIER, 1985, p.38) Além do que, na análise institucional, o grupo é colocado “sob análise”, interessando-se por seu funcionamento interno. Na pesquisa-ação Lewiniana a mudança grupal se dá com a mobilização de processos investigativos que se processam dentro de uma permanente espiral de ação-reflexão. Dito de outra forma, ambas irão envolver a análise e o estudo do grupo sobre si mesmo. Elas guardam, entretanto, diferenças também: enquanto a pesquisa-ação lewiniana não está comprometida com o projeto político marxista de reduzir a exploração do sistema capitalista sobre os explorados, a corrente sociopsicanalítica da análise institucional, por exemplo, se compromete com esse projeto. As influências teóricas que animam o movimento institucionalista diferem das que influenciaram Lewin nos primórdios de seu trabalho. Existem no movimento institucionalista, desde influências psicanalíticas, marxistas – que se refletem na análise Sociopsicanalítica - até influências

Nietzschenianas, Deleuzianas, Guattarinianas – refletidas na Esquizo-análise – e influências sociológicas e dialéticas na Análise institucional Socioanalítica.

O movimento institucionalista tem buscado recuperar o saber que os coletivos têm perdido a respeito da própria vida “o saber de suas reais necessidades, de seus desejos, de suas demandas, de suas limitações e das causas que determinam estas necessidades e estas limitações”. (BAREMBLITT, 1992, p.17) O processo de auto-análise dos grupos é concomitante ao processo de auto-organização, dando espaço para que a comunidade se articule e construa, ela mesma, os dispositivos necessários para a produção do melhoramento de sua vida.

O movimento institucionalista é animado por diversas tendências, difíceis de mapear pela ampla variedade que incluem. Entretanto, pode-se citar as três abordagens que maior notoriedade têm atingido e também as mais conhecidas no Brasil, segundo Baremlitt (1992). Existe a socioanálise de Gerard Mendel, influenciada pela psicanálise e pelo materialismo histórico, considerada a de tendência política mais moderada dentro do institucionalismo. Há, também, a Análise Institucional de Lourau e Lapassade e a Esquizoanálise de Deleuze e Guattari, consideradas, por Baremlitt, as mais “subversivas, energéticas e ativas”.

A análise institucional prevê várias formas de inserção nas organizações, mas privilegia recuperar o saber que os coletivos têm perdido sobre a própria história e propiciar-lhes, então, a auto-análise e auto-gestão de suas instituições. A prática dos agentes dessa análise é vista como militante e, segundo Baremlitt (1992), ela “propõe para eles o perfil de um intelectual implicado, à diferença do intelectual ‘orgânico’ (partidário) ou ‘comprometido’ (freqüentemente um tanto especulativo)”. (p.154)

Vários conceitos são importantes para o entendimento de seu funcionamento e ação sobre as organizações. São eles: Demanda-Encargo; Instituído e Instituinte; Instituição; Intervenção Institucional; Analisadores Históricos e Construídos; Análise da Implicação.

Demanda, segundo Baremlitt (1992), é um conceito construído. Para ele, “não existem necessidades básicas ‘naturais’: não existem demandas ‘espontâneas’, senão que, em todas e em

cada uma dessas organizações que acabamos de descrever, a noção de necessidade é produzida, assim como a demanda é modulada”. (p.16 e 17)

No institucionalismo, a noção de encargo envolve os sentidos não explícitos, não manifestos, dissimulados, ignorados ou reprimidos, também segundo Baremblytt (1992), comportando a demanda de bens e serviços. Nas palavras do autor, o encargo, em

[...] uma acepção ampla, refere-se a uma solicitude ou exigência de soluções imaginárias ou de ações destinadas a restaurar a ordem constituída quando a mesma está ameaçada. O encargo nunca coincide com a demanda e deve ser decifrado a partir dela, sendo que seu sentido varia segundo qual seja o segmento organizacional que a formula. De acordo com o contexto discursivo de que se trate, o encargo pode admitir como sinônimos os termos demanda latente, pedido, encomenda, etc. (p.169)

Os conceitos de instituído e instituinte foram definidos na introdução do presente trabalho, no item *Problema de Pesquisa*. De acordo com Baremblytt (1992), o entendimento de instituição corresponde às árvores de decisão que:

regulam as atividades humanas, indicando o que é proibido, o que é permitido e o que é indiferente. Segundo seu grau de objetivação e formalização, podem estar expressadas em Leis (princípios-fundamentos), normas ou pautas. Toda instituição compreende um movimento que a gera: o instituinte; a um resultado: o instituído; e a um processo: da institucionalização. Exemplos de instituições são: a linguagem, as relações de parentesco, a divisão social do trabalho, a religião, a justiça, o dinheiro, as forças armadas, etc. Um conglomerado importante de instituição é, por exemplo, o Estado. Para realizar concretamente sua função regulamentadora as instituições materializam-se em organizações e estabelecimentos. (p.177)

Intervenção Institucional é, segundo Baremblytt (1992), a ação que tem por objetivo a implantação de processos de auto-análise e auto-gestão nas organizações e, que, para tanto, se utiliza de uma ética e uma política além de regras metodológicas, recursos técnicos, que são aplicados através de estratégias decompostas em táticas após a avaliação logística de disponibilidades.

Os Analisadores Históricos ou espontâneos ou ainda naturais são aqueles produzidos de forma espontânea por uma sociedade ou instituição ou comunidade, não envolvem intervenção de um profissional da área. São exemplos: uma greve, uma paralisação, a Revolução Francesa, o movimento dos moradores de um bairro X, e contrapõem-se aos analisadores artificiais ou

construídos por serem, estes últimos, “dispositivos inventados e implantados por analistas institucionais para propiciar a explicitação dos conflitos e sua resolução”. (BAREMBLITT, 1992, p.152) Como exemplo pode-se citar: recursos artísticos, políticos, dramáticos, científicos, dinâmicas de grupo, entre outros.

A Análise de Implicação assemelha-se ao processo analítico de contratransferência, onde o que o analisando efetua exerce uma reação no terapeuta, “só que no institucionalismo a implicação não é um processo apenas psíquico, nem inconsciente, mas de uma materialidade múltipla e variada, complexa e sobredeterminada”. (BAREMBLITT, 1992, p.153) Pode-se definir a implicação, portanto, como aquilo que ocorre na equipe de analistas ao entrar em contato com os analisandos. Pode, também, ser prévia a qualquer contato estabelecido com a organização analisanda.

Várias críticas, entretanto, são lançadas à análise institucional. Entre elas, podemos citar polêmicas quanto à cientificidade e profissionalidade do movimento, visto que muitas correntes teóricas se imbricam tanto em sua prática quanto em sua influência teórica, tem-se, por exemplo, influências da psicologia, sociologia, história, economia, semiótica, antropologia, pedagogia, medicina além de interdisciplinas formal-tecnológicas como a Teoria da Comunicação, dos Sistemas e Jogos, somada a influências de escolas diversas e até antagônicas, como comportamentalismo, Rogerianismo, Psicanálise, Funcionalismo, Estruturalismo ou Materialismo Histórico entre outras. Salienta-se que algumas dessas tendências já haviam sido referidas no presente trabalho.

[...] esta ‘evolução’, ‘progressão’ ou, mais neutramente dizendo, este ‘percurso’ de sua gênese social, conceitual e operativa coloca ao movimento agudos problemas pertinentes a seu estatuto ético, jurídico-político, gnosiológico e profissional. Estes temas costumam aparecer no ‘Institucionalismo’ em torno de polêmicas sobre a *cientificidade* e a *profissionalidade*. Com a cientificidade se joga o reconhecimento e a autorização das comunidades científicas e acadêmicas (diplomas, títulos, carreiras, publicações, etc.) Com a profissionalidade o que está em jogo é a legitimidade, legalidade, ou o que quer que se queira chamá-lo, do ‘Institucionalismo’ por relação aos corpos jurídicos nos quais se enquadra e aos normativos aos que se atém [...] (BAREMBLITT, 1992, p.124-125)

Outra crítica que se coloca, segundo Baremlitt (1992), é quanto a algumas orientações – como o “Desenvolvimento Organizacional” ou a “Cibernética Social” – vistas, pelos setores acadêmicos, como adaptativas e mercantilistas, apesar do resultado mercadológico e efetivo que os profissionais angariam com suas práticas. Na direção oposta, levantam-se as correntes mais extremadas do movimento, consideradas as mais alternativas e revolucionárias, conforme Baremlitt (1992), que compartilham “uma utopia quase insurrecional de ampliação e generalização da Análise e da Intervenção em grandes situações em escala regional, nacional e até planetária”. (p.126)

Durante o percurso de militância e ação com as práticas e táticas do institucionalismo, produziram-se – principalmente nas orientações mais radicais – instrumentos teórico-práticos muito importantes e significativos, já citados, que respondem à autocrítica dos profissionais que trabalham sob esse prisma teórico e às necessidades de reconquista dos coletivos analisados. Entretanto, conforme Baremlitt (1992),

as expectativas de mudança substanciais e duradouras nas comunidades de usuários não foram inteiramente satisfeitas e muito menos ainda as de propagação da utopia transformadora e vastas unidades sociais. [...] o complexo panorama do mundo atual nos mostra coletivos brutalmente submetidos, ou persuadidos ao participacionismo, ou totalmente apáticos e dispersos. Isto tudo acontecendo em um estado de coisas objetivo de injustiça social que exigiria mais que nunca a ação conjunta decidida. (p.126)

Pode-se observar, nas propostas dos movimentos institucionalistas, preocupações com os coletivos, com sua emancipação, cultura e auto-análise. Entretanto, pelo que foi pesquisado no presente trabalho – das entrevistas de campo realizadas e as observações realizadas em campo (refiro-me à observação de campo, a uma palestra assistida no Instituto Pichòn-Rivière com profissionais de áreas interdisciplinares que realizaram uma intervenção via análise institucional no último Fórum Social, que ocorreu em Porto Alegre, e outra palestra também assistida no Instituto Pichòn sobre Foucault e o institucionalismo) – esse tipo de intervenção, dentro da corrente francesa mais radical, como as correntes influenciadas pelo materialismo histórico e que prevêm a entrada nas organizações via reivindicações dos coletivos sociais, é raro nos dias de hoje. A intervenção dos profissionais que atuam no institucionalismo em Porto Alegre, inserem-se nas organizações de forma muito semelhante a realizada pelos facilitadores de processos

grupais em dinâmica dos grupos, utilizando-se, inclusive, de ferramentas muito parecidas, mudando, na realidade, apenas algumas leituras que são feitas e que envolvem um referencial teórico distinto, como foi exposto no presente trabalho.

7 METODOLOGIA

**[...] quem narra – grupos ou indivíduos –
exerce o poder sobre o que é narrado. Mas**

**exercer o poder não significa estar livre dele,
pois o poder opera em várias direções, circula:
quem narra também é narrado.**
(COSTA, 2002, p. 94)

7.1 Abordagem metodológica

Este trabalho inspirou-se numa abordagem foucaultiana de análise das práticas discursivas sobre as dinâmicas dos grupos, o que envolve, além dos fundamentos teórico-metodológicos em que essas práticas se legitimam, também os discursos dos psicólogos e profissionais de RH que as utilizam, pondo em ação as principais abordagens das dinâmicas dos grupos em situações vividas no campo da psicologia. Para tanto, foram realizadas entrevistas com profissionais desta área. Os informantes desse estudo foram os facilitadores que trabalham com a leitura de processos grupais e os gerentes de RH, que contrataram esses facilitadores para desenvolverem os processos grupais no interior das organizações.

O objetivo das entrevistas foi identificar, na materialidade do registro discursivo, as práticas formadoras do que buscamos perceber, ou seja, como o sujeito é produzido por essas práticas grupais, seus dispositivos disciplinares, regimes de verdade, modos de organizar o discurso e produzir o próprio objeto-grupo, as expectativas e os imaginários constituídos em torno do que seria o “bom processo grupal” a ser alcançado e o que está posto como indesejável ou problemático a ser superado. Pretendemos mapear estes discursos desde os vários atores que compõem o campo das dinâmicas grupais: os especialistas ou técnicos das DG, chamados facilitadores e os gerentes de RH. Também foi objetivo desse trabalho analisar, sob a ótica da implicação dos regimes de verdade, como esses atores reproduzem e recriam esses discursos e seus efeitos de verdade em sua prática profissional. Os funcionários que se submeteram a intervenções de processos grupais não foram ouvidos para efeito do presente estudo.

Observou-se, também, com relação aos facilitadores, como se dá sua inserção e atuação nas empresas, bem como esses percebem o desempenho de seus papéis políticos, sociais e profissionais nessas organizações. Com as pessoas de RH, o que se quis, sobretudo, identificar foi a produção da sua demanda, ou seja, como se constrói a convicção da necessidade de uma intervenção grupal. Afinal, em que registro isto se dá? Como essa “verdade” produz a demanda

que supõe que este tipo de intervenção pode resolver conflitos ou problemas grupais, levando-os a buscar profissionais que trabalham com grupos?

Para efeito de escolha dos entrevistados, privilegiou-se profissionais experientes em suas áreas de atuação e possuidores de reconhecimento profissional no mercado de trabalho. Eles foram contatados e agendados previamente por mim. Após os esclarecimentos dos objetivos da pesquisa, da leitura e assinatura do Termo de Consentimento, bem como da obtenção da autorização verbal para gravar a entrevista, eu procedia às perguntas que constam dos apêndices do presente trabalho: apêndice A, caso se tratasse de facilitador de processo grupal e apêndice B, em se tratando de pessoas de RH. A duração de cada uma das cinco entrevistas variou entre quarenta e cinco minutos a uma hora e trinta minutos. Posterior a gravação, era efetuada a transcrição e, por fim, as análises. As entrevistas realizadas tanto com os facilitadores de processos grupais como com os gerentes de RH contemplaram a filiação dos entrevistados as duas grandes linhas teórico-metodológicas existentes dentro do campo dos processos grupais:

- a leitura de processos sob a perspectiva da SBDG;
- a leitura de processos sob a ótica da análise institucional.

Dentro da primeira corrente, foram entrevistados dois didatas, (didata é a denominação que se atribui ao facilitador de grupos que chegou ao final da curva de maturidade para coordenar processos grupais – é o profissional mais qualificado pela formação na SBDG) correspondendo às entrevistas de número um: “A normalização sobre o facilitador de processos grupais com Nair” e de número dois: “A sinergia entre o processo educacional e o processo grupal com Jorge”. Ainda sob esta perspectiva, foi realizada a entrevista de número cinco: “Oscar e o processo de feedback” – gerente de RH que contratou facilitadores para implementar o desenvolvimento de DG (dinâmica de grupo) com todos os funcionários de sua empresa.

Inserida na segunda corrente, foi realizada uma entrevista com uma profissional que trabalha com processos grupais sob a ótica da análise institucional, correspondendo à entrevista de número três: “Marina e a análise institucional”. A entrevista de número quatro: “Sílvia e a coragem de olhar” também foi realizada dentro da ótica da análise institucional e refere-se à

opinião de uma médica, contratadora de profissionais que se utilizam dessas ferramentas para leitura de processo grupal.

Contemplou-se essas duas óticas de visão e intervenção dos profissionais que trabalham com processos grupais para verificar diferenças e continuidades significativas nos discursos que são produzidos por elas.

A ordem em que foram colocadas as entrevistas corresponde a ordem em que elas foram sendo realizadas com os profissionais e esse encadeamento seqüencial foi gerando aprofundamento na leitura e relação das entrevistas entre si.

Apesar dos recursos técnicos utilizados pelos facilitadores da análise institucional se aproximarem muito dos utilizados pelos facilitadores de dinâmicas de grupo, existem, entretanto, dicotomias. Na constituição da sociedade de dinâmicas dos grupos que selecionamos para nossa pesquisa existe uma interface significativa com gestão e gestores de empresas. A intervenção dá-se, preferencialmente, nas organizações via demanda dos gestores e, a partir de então, envolve-se toda a organização. Na análise institucional, a pretensão é de intervenção e entrada na organização dentro de um contrato com vários segmentos e um processo aberto sem resultados pré-definidos. Os roteiros das entrevistas encontram-se nos apêndices.

A análise das entrevistas ocorreu a partir da análise de discursos à luz das referências teóricas escolhidas, ou seja, dentro do referencial Foucaultiano, uma vez que se buscou pensar as dinâmicas dos grupos como dispositivos de disciplinamento e controle. Considerou-se, também, as contribuições de Negri & Hardt, que realizam um diálogo entre o pensamento pós-moderno e a teoria crítica, pela contextualização que estes autores permitem ao oferecer uma análise da conjuntura política da sociedade contemporânea a partir de seu viés de entendimento do Império. Os demais teóricos como Stuart Hall e, no Brasil, Veiga Neto, Marisa Costa, Tomaz Tadeu Silva, contribuem para o entendimento, aprofundamento e aplicação dos estudos culturais, da pedagogia cultural e do referencial Foucaultiano.

7.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi refletir sobre os usos da ferramenta de trabalho Dinâmica dos Grupos e lançar novos olhares sobre essa prática psicológica. Este objetivo se desdobrou em duas direções: refletir sobre a inserção das práticas de dinâmicas dos grupos no nosso contexto sócio-político-econômico; e pensar a constituição de subjetividades e o governo das relações humanas nas práticas de dinâmicas dos grupos. Tendo em vista esses objetivos, esta pesquisa investigou, portanto, de que maneira se configuram as práticas e discursos das dinâmicas dos grupos em um conjunto de dispositivos de disciplinamento e controle, buscando explicitar a pretensão dessas práticas em relação ao poder constituído, bem como pesquisar o tipo de subjetividades e de sujeitos que elas produzem. As perguntas investigativas que se colocaram, então, foram as seguintes:

- Que tipo de sujeito a dinâmica dos grupos produz? Serão produzidos sujeitos instituintes ou instituídos? Que efeito disciplinar ela tem sobre o sujeito? Como se aprende a ser sujeito nesse ambiente? Quais são as práticas de aprendizagem e de produção de subjetividade?
- Como é exercido o governo das relações humanas a partir destas práticas grupais? Existe uma pretensão de governo das relações humanas por estas práticas grupais? Em que direção se pretende governar? Governar o quê, para quê, como e por quê? Qual a pretensão que essas práticas têm em relação ao poder constituído?

8 PODER E SUBJETIVIDADE NAS DINÂMICAS DOS GRUPOS A PARTIR DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

O Sr. Rabuja é um catador de pensamentos que todos os dias pela manhã passa pelas casas da cidade assobiando baixinho e catando todos os pensamentos das pessoas da cidade. Ele reúne pensamentos de todo o tipo: inteligentes, bobos, barulhentos, silenciosos, compridos, curtos, todos são importantes para ele. No final do dia ele esvazia o seu saco e coloca os pensamentos em prateleiras separados por ordem alfabética. Depois de separados, ele os deixa descansar por duas horas, a fim de ficarem bem suculentos que nem frutas maduras. Aí começa a retirá-los um a um, colocando-os dentro de uma grande cesta de vime e os planta no seu jardim que já está preparado para recebê-los. Na manhã seguinte, muito cedo, o Sr. Rabuja vai lá fora observar seu jardim e os canteiros úmidos de orvalho brilham com as flores mais magníficas e raras que se pode imaginar. E de repente “a coisa acontece...” pouco a pouco, com grande delicadeza, as flores se dissolvem, se desfazendo em inúmeras partículas que vão dançando pelo céu de volta a cidade e entrando na cabeça das pessoas que estão dormindo e se transformando em novos pensamentos.

História compilada de FETH e BORATYNSKI, 2005.

Nesta sessão, realiza-se a análise das entrevistas. O relato ocorre a partir da seleção de alguns trechos dessas entrevistas que contribuem para os objetivos de pesquisa, definidos anteriormente. É importante lembrar que, nessas análises, são observados aspectos do exercício do poder e da construção de subjetividade nos processos que envolvem dinâmicas dos grupos.

A seguir, serão apresentados elementos para análise de cinco entrevistas realizadas: duas com profissionais didatas de uma sociedade de formação em dinâmica dos grupos; uma com uma profissional facilitadora de processos grupais com análise institucional; outra com uma profissional que contratou uma institucionalista e a última com um profissional que contratou facilitadores grupais de dinâmica dos grupos.

8.1 A normalização sobre o facilitador de processos grupais com Nair

A entrevistada – didata, facilitadora e formadora de grupos de formação da SBDG, psicóloga, mestre em comunicação social e consultora organizacional, 52 anos - será identificada

ficticiamente por Nair. Foi entrevistada em 24 de setembro de 2005 em sua residência. Falando do seu trabalho e do papel que ela entende que cabe ao facilitador de grupo, ela diz:

Nós estamos ajudando para que estas pessoas possam ter uma capacidade de enxergar a sua realidade, vamos dizer assim, não só de um ponto de vista instituído, mas questionar o que está instituído [...] O grupo leva as pessoas a criarem uma subjetividade e a viverem essa subjetividade, então, sem questionar e por isso ficam submetidas, né? Muitas vezes.

Nessa passagem, Nair enfatiza não apenas o caráter crítico do papel do facilitador de grupos, como traz à tona, denuncia o aspecto *coercitivo* que o grupo exerce, muitas vezes, sobre a constituição das subjetividades de seus membros, influenciando de forma enfática a submissão do comportamento dos seus componentes ao imaginário do grupo. A visão identitária de sujeito que se vislumbra aqui é a de um sujeito constituído por uma identidade móvel, formada e transformada a todo momento pelos acontecimentos que lhe interpelam. Nair parece estar mergulhada na perspectiva de uma identidade fluida, tal como pensada pelos autores contemporâneos de orientação construcionista e acaba trazendo à tona, nesse contexto, apenas o seu aspecto negativo de produção de subjetividades. Pode-se relacionar, também, – nessa colocação de Nair – o aspecto de governo – entendido governo como ato ou ação de governar – e a constituição de subjetividades que o grupo exerce sobre seus membros. No momento em que esse grupo leva seus componentes “*a criarem uma subjetividade e viverem esta subjetividade*”, essa realidade está inserida no processo de grupo e ocorre tanto com a presença de um facilitador como sem a presença desse. Com a presença e auxílio do facilitador, é esperado, por todo e qualquer coordenador de grupo, que esse grupo se dê conta de seu movimento e tal expectativa é expressa por Nair na primeira frase da citação escolhida por mim.

Em outra passagem da entrevista, ela traz também a noção de sujeito essencialista, como a que se segue.

Trabalho o processo grupal, mas trabalho, assim, como é o meu pensar nesse processo grupal. Porque acho que isso ajuda a pessoa a entender que ela está dentro de um grupo, que esse grupo tem objetivos, mas que ela não pode perder a sua essência, o seu pensar, o que ela deseja dentro daquela organização, como está a sua satisfação nisso. Acho que esta é a grande questão.

Ela transita, no decorrer da entrevista, tanto pelo sujeito essencialista - tido como centrado e portador de uma essência - quanto pelo sociológico - considerado como influenciável pelo grupo, mas não perde sua essência ao interagir com esse grupo - quanto toca a identidade fluida do sujeito – que constrói sua identidade de forma cambiante e móvel – como aconteceu na primeira fala citada por Nair.

Nair assinala, também, a dicotomia existente entre o seu trabalho - entre o que ela considera ser o seu papel nos grupos - e o que é demandado pela empresa e se espera do trabalho do facilitador. O apelo, pela empresa, a trabalhar a excelência, a eficiência, a competência é grande. Sennett (2002) assinala tendências de mercado nos dias de hoje: “O mercado acredita que o rápido retorno é mais bem gerado pela rápida mudança institucional”. (p.22) Ele cita, também, o discurso dos empresários aos funcionários, visando ao maior rendimento: “pede-se, aos trabalhadores, que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”. (SENNETT, 2002, p.09) Nas palavras da entrevistada: *“Então, eu entendo e eu procuro estar muito atenta porque lá pelas tantas assim todo o convite é que tu trabalhes, todo o discurso atual é que tu trabalhes direcionada para excelência, para resultado e isso vira uma questão instrumental, lá pelas tantas”*.

Às expectativas da empresa por resultado, por eficiência se misturam às próprias expectativas do facilitador a respeito de seu trabalho e do que ele entende por resultado. Seu mundo interno é convidado a participar do cenário e pode, muitas vezes, mudar a direção do que se intentou num primeiro momento. Segundo Nair:

Porque, bom, tu estás ali, tu és uma consultora, tu estás sendo convidada para fazer um trabalho, tu queres que o grupo tenha um resultado e se tu não estás atenta, se as tuas questões egóicas estão muito fortes, no sentido assim, até as físicas. Tô

misturando Freud aqui. No sentido de tu seres ressaltada como profissional, enfim, acho que tem um convite, né?...

Para que tu ajudes o grupo para chegar num resultado. Para que se diga: que legal, o grupo mudou, o grupo está, digamos, mais concentrado nos resultados e tal. Então, acho, tem que estar atento a isso, assim. Então, eu sempre procuro trabalhar a questão individual no grupo, além de trabalhar o grupo.

Trabalho o processo grupal, mas trabalho, assim, como é o meu pensar nesse processo grupal. Porque acho que isso ajuda a pessoa a entender que ela está dentro de um grupo, que esse grupo tem objetivos, mas que ela não pode perder a sua essência, o seu pensar, o que ela deseja dentro daquela organização, como está a sua satisfação nisso. Acho que esta é a grande questão.

Então eu vejo que essas intervenções são elas bastante importantes e ricas, justamente para as mudanças, justamente para que se possa mudar alguma coisa que está instituída, justamente. Para que se possa fazer a mudança.

Mas para isso, eu acho que todos nós profissionais precisamos estar atentos para não repetir o que está instituído. Porque a tendência é justamente assim, entrar com estratégias de desenvolvimento de equipes, desenvolvimento interpessoal, liderança, mas para homogeneizar.

Várias instâncias de governo se entrecruzam aqui. Tem-se a demanda inicial da empresa, numa das pontas da corda, pressionando (e pagando) para que o facilitador reproduza e cumpra seus objetivos principais: “eficiência, eficácia, excelência”. Essa instância não apenas influencia como fica no pano de fundo - como se na representação figura e fundo, o fundo fosse a demanda implícita da empresa e a figura fosse o trabalho proposto pelo facilitador no sentido de auxiliar as pessoas a enxergarem a sua realidade de forma mais crítica: “*Nós estamos ajudando para que estas pessoas possam ter uma capacidade de enxergar a sua realidade*”. A própria Nair assinala a necessidade do facilitador estar com as questões egóicas bem resolvidas “*...se as tuas questões egóicas estão muito fortes...*”. Ao embarcar acriticamente na primeira demanda – a da empresa e, por consonância, nas questões e interesses do mercado capitalista e consumista – o governo e a governamentalidade³⁶ do trabalho do facilitador sobre o grupo se daria no sentido de reproduzir esses discursos sem nenhum filtro e servir simplesmente de reprodutor das idéias hegemônicas do mercado e da chefia da instituição que o contratou. Uma segunda instância de governo se faz presente na proposta do facilitador, enquanto portador de um discurso construído socialmente como representante profissional e social de visões de realidade mais críticas e saudáveis e, portanto, responsável pela transmissão dessas visões e promoção de determinados comportamentos consoantes como essa leitura do mundo. “*Não repetir o instituído*”, não repetir o discurso hegemônico da empresa torna-se uma meta embutida na identidade que foi construída por esses profissionais. Daí a liberdade “deve” ser proporcionada e vivida por todos os elementos do processo grupal, sem levar em consideração, muitas vezes, que o facilitador torna-se o personagem que menos vive essa liberdade, governado que está por toda uma gama de regimes de verdade (como a formação acadêmica e profissional que recebeu, os valores que incorporou em sua caminhada, enfim) que o constitui. O grupo “deve ser livre”, aí vai uma noção de governo. O facilitador, por conseguinte, “deve se trabalhar” para poder enxergar as diversas instâncias sociais que procuram fazer com que as pessoas “não sejam livres”. Tem-se aqui, então, a terceira instância de governo: o da própria conduta, formação e “resolução interna”, pois atribui-se, também, à sua resolução egóica, o bom ou mau resultado do trabalho.

A entrevistada, em vários momentos, traz a sua preocupação central: que as pessoas se auto-percebam, se conheçam e que saibam seu impacto no outro. Cita o exemplo de sua intervenção em uma determinada empresa onde a moça que trabalhava com o relato de atas não se percebia e o movimento que o grupo fez para que ela não apenas se percebesse como modificasse seu comportamento. Nas palavras de Nair:

³⁶ O termo governamentalidade está sendo inserido aqui para englobar a utilização das tecnologias do eu ou de si no trabalho do facilitador de grupos, uma vez que essas tecnologias se compõem de táticas ou estratégias de governo.

as pessoas são invasivas ou desrespeitosas ou são donas da verdade porque não se conhecem...acho que aí está a riqueza desse processo [...] Elas não conhecem o seu impacto no outro. [...] Eu invisto bastante que as pessoas se olhem assim, no sentido de que eu acho uma aprendizagem bem importante a do auto-conhecimento. Quem sou eu, qual a minha forma de interagir com outras pessoas, como eu reajo com o movimento das outras pessoas? Como exerço minha liderança? Como lido com as questões de poder e controle dentro do grupo? .

Nesse sentido, trazido pela entrevistada na colocação acima, o autoperceber-se e autocolocar-se são vistos como objetivos a serem alcançados com as pessoas individualmente e em grupo. Tais objetivos estão expressos nas tecnologias do eu, no “ver-se, expressar-se, julgar-se, narrar-se e dominar-se”, que são dispositivos das atuais sociedades de controle. Nesse lugar, o facilitador está cumprindo o papel normalizador – adaptando o indivíduo à norma estabelecida hegemonicamente – e adaptativo que foi imbuído à psicologia moderna. Como ela entende que deve ser o sujeito ideal, transparece em sua colocação a seguir, na qual inicia narrando o comportamento das pessoas em uma empresa antes e depois de sua intervenção:

Então, me alio com A, B, C, me protejo, de outro lado tem A, B, C que se protegem também e assim vai, e agora não, eles têm as preferências deles nas relações afetivas e estão pensando em quanto grupo de uma forma mais direcionada para o grupo e não para determinadas facções; pensando mais amplo. Trabalham com melhoria, trabalham com crítica, isso eu acho que evoluiu bastante, a auto-crítica das pessoas poderem colocar esse desafio nas suas vidas. Se eu consegui, até agora, ter um resultado X na minha vida, eu posso mais, eu posso conquistar mais. Isso não só no plano profissional, mas no plano afetivo, no sentido das pessoas não se acomodarem mesmo, assim, a não ser que elas estejam feliz com isso. Mas quando a pessoa não está feliz, ela tenta e deve buscar o que vai torná-la mais satisfeita, mais feliz. Acho que o nosso trabalho ajuda muito para uma satisfação, ajuda muito para uma realização das pessoas. Eu já tive intervenções com gerentes, assim, que vários gerentes saíram do trabalho. Saíram da empresa. E saíram porque chegaram a conclusão: - não quero mais ficar nessa empresa. Tu imagina a minha posição. Hehehe. Esse grupo eu terminei [...] mas a idéia era que tivessem outros grupos... eles não quiseram e me questionaram: por quê as pessoas saíram? Era uma empresa que não permitia a criatividade, não permitia a singularidade e as pessoas foram se dando conta: não quero ficar aqui. Eu tinha uma pessoa super-criativa no grupo e ela dizia: não, eu quero exercer a minha criatividade, eu quero saber pensar, fazer as coisas do meu jeito e aqui eu não tenho como fazer. Bom, então será que tu estás no lugar certo? Então, eu penso assim, embora a empresa me contrate, eu não acho que tenho que me submeter a conduzir as pessoas a serem comportadas dentro daquela instituição. Comportadas no sentido assim [...]

Aqui a entrevistada evidencia não apenas o controle e governo que a empresa exerce sobre ela, não lhe deixando concluir o trabalho, mas o que circula em seu imaginário em termos da visão de sujeito ideal: autocrítico, criativo, singular, mais feliz, satisfeito. Tais conceitos carregam a idéia de saúde e bem-estar, referidos pela própria OMS (Organização Mundial de Saúde), referindo a saúde como o estado de bem estar físico, mental e social. Esse conteúdo, idealizado em termos da visão do que deveria ser o sujeito, governa sua conduta ao intervir nos grupos, levando os seus componentes a se darem conta de conteúdos que só puderam vir à tona pela permissão implícita da facilitadora: “Era uma empresa que não permitia a criatividade, não permitia a singularidade e as pessoas foram se dando conta: não quero mais ficar aqui”.

Nair traz, em determinado momento da entrevista, sua experiência quando foi chamada para trabalhar em uma empresa como consultora e que ela acabou optando por não atuar como facilitadora, porque percebeu a pessoa encarregada do RH (que a contrataria) como muito rígida, querendo trazer-lhe as coisas muito formatadas e querendo formatar seu trabalho e sua atuação na empresa. Ela a percebeu como

dona da verdade e diz: “*e talvez eu estivesse sendo dona da minha verdade também, dentro da idéia que também é uma verdade que eu acredito*”. Aqui ela percebe seu registro de verdades como transformado em valores e valores aos quais ela optou por deixar vir e não se submeter pura e simplesmente a outro registro que não é compatível ao seu. Ela mostra, nessa passagem, como ocupa seu lugar enquanto facilitadora e profissional dentro das organizações e como interage com os profissionais e demandas vindas das instituições contratantes. No momento em que não se dobra ao limite (ou demanda) vindo da organização contratante, ela também se questiona a respeito de sua conduta (*e talvez eu estivesse sendo dona da minha verdade também*), ela não se exime da crítica e exerce o governo sobre si mesma através dos dispositivos “ver-se, julgar-se”.

Nair, ao selecionar a instituição ou o tipo de instituição com que gosta de trabalhar, expressa também o seu anti-ideal em termos de sujeito: o instituído.

na minha prática, eu tenho muita dificuldade quando as coisas estão muito instituídas, muito formatadas, muito definidas, e não é em qualquer empresa que eu consigo trabalhar. Geralmente eu consigo trabalhar na empresa que me procura porque já tem referências, porque confia e porque negocio com eles e geralmente é assim: olha Nair, está contigo e não tem nem cobrança de qual é o conteúdo.

Assim como o não instituído lhe permite exercer sua criatividade, sua liberdade, o instituído representa a limitação que é imposta ao exercício de sua prática profissional, por extensão ao/s seu/s grupo/s e a si mesma. Isso estaria na contramão do que ela, enquanto facilitadora, procura levar às organizações em que atua: saúde através de criatividade, liberdade, auto-crítica, auto-conhecimento, expressar-se com cidadania.

Outro discurso que vem na contramão do trabalho do facilitador, enquanto especialista em leituras e intervenções de processos grupais, é o de realizar treinamentos, porque no treinamento se pressupõe a idéia de dar algo pronto, sem respeitar ou desconsiderando o processo do grupo. Isso é execrado pelos profissionais dessa área. Nas palavras da entrevistada: “*Bem, eu vou trabalhar o desenvolvimento do grupo, da equipe, faço reuniões de devolução, mantenho informado, isso de modo geral. Não quer dizer que lá pelas tantas eu não dê um treinamento, pode acontecer*”. O segundo entrevistado, ficticiamente chamado de Jorge, também vai trazer esse discurso, mas vinculado à desqualificação da técnica em si, valorizando o uso dos recursos (exercícios) a partir do movimento do grupo.

Voltando à entrevistada Nair, enquanto a mesma questiona o papel do facilitador e o que ele cria, com sua intervenção – conforme roteiro anexo – ela refere a necessidade de não homogeneizar o resultado do trabalho do facilitador, bem como o objetivo de formar sujeitos livres.

Eu não consigo ver isso como uma coisa homogênea, também, nós vamos formar sujeitos livres; eu acho que depende muito das pessoas, a forma como elas vão escutar, e a forma como elas vão levar adiante estes conhecimentos e estas experiências. Eu acho que nós formamos sujeitos livres, mas acho que lá pelas tantas, têm pessoas que pelo modo delas encararem a vida, eu acho que elas se mantêm submetidas, acho que elas não conseguem... E também acho que não vou querer te dizer que sempre uma pessoa vai ser submetida, sempre livre, né?

Vamos dizer que preponderantemente elas possam estar se movimentando com maior liberdade e daí eu vejo muito as pessoas que saem das suas empresas, que procuram a autonomia. Isso dentro da formação, já, que procuram autonomia, que procuram seguir um trabalho próprio. Mas eu também não sei se isso já é dentro de um outro modelo de pessoas que elas observam, do modelo de outras pessoas que elas desejam ser e querem ter também. Mas aí já tem um referencial, uma referência, um modelo. Eu penso como intenção assim, a gente procura pelo menos trabalhar a questão crítica, que as pessoas sejam mais críticas. Que elas sejam mais livres e que ajudem, né? as instituições a reverem as suas questões. Não tenho garantias do quê as pessoas vão tirar do processo, posso falar da intenção do trabalho. E observo que tem pessoas que conseguem se movimentar com mais liberdade, sem dúvida, assim... Algumas pessoas conseguem manter... até no plano pessoal, as pessoas conseguem reavaliar seus relacionamentos, com família, com filhos, com seus parceiros, começam a buscar seus valores próprios. Mas seria interessante fazer uma pesquisa para saber se é possível isso, em que percentual...

Para a entrevistada, é possível formar sujeitos livres, apesar da ressalva de que nem sempre isso ocorre pela constituição e história pessoal de cada um. Foucault questiona o ideal de autonomia do sujeito, desconstruindo o estatuto de liberdade e autonomia que alimenta os ideais emancipatórios da modernidade, presentes na fala da entrevistada. Nair está considerando, aqui, como liberdade de movimento das pessoas, o fato de se conscientizarem e poderem, individualmente, tomar suas decisões. Apesar das intervenções no processo grupal ocorrer em grupo e com vistas a uma transformação grupal, muitas mudanças acontecem no âmbito individual e quando se pensa em uma liberdade do sujeito, se projeta esta liberdade em sua vida pessoal e não grupal. Dito de outra forma, estamos trabalhando dentro da concepção disciplinar

de realizar mudanças dentro das instituições e dentro dos sujeitos dessas instituições. A ação social, quando é prevista, está enquadrada dentro dos moldes individuais, com atitudes normalizadoras como: auto-crítica, auto-conhecimento, participação, expressão adequada de si. Mas, se, em sua liberdade, o indivíduo decidir dar as costas para estes princípios e escolher outros opostos a esses, ainda estaria exercendo sua liberdade?

Nair se mostra preocupada e atenta à homogeneização tanto das pessoas que participam do processo grupal quanto da ação dos facilitadores desses processos. Ela diz que uma prática dos facilitadores, em confluência com a teoria, é trabalhar os objetivos grupais, a trabalhar com as diferenças, com os conflitos e que, muitas vezes, se dá uma ênfase demasiada aos conflitos ou resolução de conflitos – prática, aliás, normalizadora e que tem sua origem nos regimes de verdade que lhe constituíram já nos primórdios com Kurt Lewin e suas pesquisas (vide constituição do NTL e a importância de Kurt Lewin no presente trabalho), bem como nos regimes de verdade que constituem a sociedade disciplinar. Em suas palavras: “*o que nós temos que ter cuidado, com a dinâmica dos grupos é não homogeneizar também e não ficar estratificada. Porque trabalhar com grupos é isso também, tu tens que ficar alerta porque tem outras possibilidades*”. Nair, ao questionar até que ponto não se está manipulando as pessoas, ao trabalhar esses conflitos e essas diferenças, dá nova direção à sua prática e diz:

A gente fica puxando pelo conflito e, não sei até que ponto, eu fiquei pensando assim, até que ponto nós coordenadores não estamos, de certa forma, manipulando o grupo, que ele tem que necessariamente trazer o conflito. Tu comesas a revisar a tua prática e comecei, em algumas situações, a trabalhar muito mais o inverso do conflito. Não é o que separa, não é a diferença, é o que junta. E isso eu vejo assim em família, eu tô fazendo um trabalho com empresas familiares. O resultado é outra coisa. Tu consegues avançar muito mais. Se tu vais para uma prática de dinâmica de grupo e dentro do referencial de dinâmica de grupo, dentro do que se costuma fazer em dinâmica de grupo, neste contexto tu não consegues. Estou falando de um modo geral, né? Não quer dizer que em uma determinada empresa tu não consigas. Mas é mais difícil, porque tem uma trama ali que envolve situações de família, falando de conflitos e tal, que eles têm muito medo de mexer. Então, se tu comesas a mexer nisso, eles têm a impressão que vai destruir a família, vai destruir a empresa.

Ela continua questionando sua prática, confrontando-a com a de outros facilitadores que chama de “*forma pontiaguda de intervir*”³⁷. Segundo ela:

³⁷ A forma pontiaguda de intervir nos processos grupais corresponde às interpretações que o facilitador de grupo lança ao grupo e que acabam sendo uma demonstração de força que intimida e inibe. Essa forma é utilizada como um

*Eu vejo, dentro desse grupo, pelo menos no que eu vejo nas pessoas que trabalham com grupos, acho que tem um percentual que trabalha de uma forma muito pontiaguda, muito interpretativa, muito de colocar as pessoas na parede. E quanto tu vê, tu está indo pelo viés já mais conhecido
É pelo viés que está construído. Por alguns modelos que são valorizados. Isso, que tem que ter cuidado. E quanto tu vê, tu está indo pelo viés já mais conhecido. Isso, que tem que ter cuidado. Então o modelo “x” é valorizado, então, para ter sucesso, tem que ser dentro desse modelo, se não trabalhar assim, tu estás ralado, né?*

Tem-se, aqui, novamente, o caráter normalizador da prática profissional agindo como um instrumento coercitivo sobre os facilitadores de processos grupais. O governmento está ocorrendo não apenas por parte dos formadores de facilitadores como, também, pelas demais instâncias do social: a própria empresa contratante e os indivíduos que estão se submetendo ao processo. É como se a escola só fosse eficaz sendo bem severa, bem exigente, cobradora e disciplinadora. Esse modelo é transposto para a prática do profissional de dinâmica dos grupos, que, para ser eficiente, deve ser bem pontiagudo e interpretativo, pois assim estaria exercendo sua função disciplinadora.

8.2 A sinergia entre o processo educacional e o processo grupal com Jorge

O segundo entrevistado – facilitador e formador didata de dinâmica dos grupos pela SBDG, administrador e consultor de empresas, 56 anos, foi entrevistado em 05 de outubro de 2005, na sede da SBDG, e será chamado, ficticiamente, por Jorge – assinala que, na sua contratação, as empresas o chamam para “acionar o movimento e não para manter a estática”.

Em suas palavras:

[...] nunca me chamam para manter a estática, me chamam para acionar o movimento. Então, para isso, eu não sei como fazer isso a não ser dentro de um processo educacional.

A dinâmica de grupos para mim hoje está abaixo, está subordinada à educação. Antes eu pensava que se faz educação com dinâmica dos grupos, hoje não, eu acho que se faz, ou melhor, se utiliza a educação para um processo grupal. Não, ao contrário, a

paradigma por muitos facilitadores. Muitas empresas já esperam esse tipo de intervenção e se surpreendem quando ele não vem, colocando em questão a competência do profissional, por isso a dificuldade em transgredir esse modelo e tentar outros formatos.

educação está acima do processo grupal. Não é por acaso que o Lewin e essa turma, lá no início, falava em educação de laboratório, aprendizagem pelo laboratório.

Nessa passagem, Jorge está reconhecendo e assumindo seu papel enquanto portador de um poder que, no seu exercício, aciona o movimento e, conseqüentemente, a mudança nas organizações. Ele insere a dinâmica dos grupos no campo educacional como subordinada a esse campo. Entende educação como um “*aumento de percepção, que agrega comportamento, agrega o novo, amplia, [...]*” e é dentro desse conceito educacional que ele assume o exercício de seu poder ao acionar o processo educacional.

Jorge tem como princípio valorativo a crença no processo interno das pessoas. Em suas palavras:

[...] confiar que as pessoas são capazes de. Que eu não preciso de um instrumento que eu conheço e elas não, para elas dizerem o que elas querem, o que elas pensam. Acho que a evolução é mais no sentido de se elas chegaram aonde estão, é porque são capazes, não caiu do céu, não foi por acaso, construíram aquela caminhada e são capazes também de construir o diagnóstico, de construírem as soluções.

Nesse momento da entrevista, ele está colocando em funcionamento a crença na autonomia e crescimento individuais. Essa crença e valor atribuído ao ser humano guarda uma relação com o sujeito auto-centrado da visão essencialista, mesmo sem negar a interface com o social, com o outro, e a influência desse outro na constituição da identidade – identidade sociológica. Essa passagem nos mostra, também, a humildade do facilitador por um lado – acreditando no ser humano, no que ele é capaz de construir e criar e a negação do seu poder (enquanto facilitador) por outro: “*não preciso de um instrumento que eu conheço e elas não, para elas dizerem o que elas querem, o que elas pensam*”. Essa negação ou neutralidade do poder do facilitador aparece em outros pontos da entrevista, como na fala seguinte, por exemplo:

Eu coloquei idéias aqui, que eu escrevi para não esquecer [mostrando-me no Pager algumas anotações feitas] Idéias que eu anotei. Eu não vou fazer nenhum exercício, nenhuma técnica, provavelmente eu faça a pergunta direta, né? Separar homens para um lado, mulheres para outro e dizer assim: ok mulheres, mostrem o feminino destes homens para eles. Homens, mostrem o masculino destas mulheres para elas. É um exercício? É um exercício. Mas esse exercício veio do grupo, surgiu do grupo, eu organizei somente. Deu para entender, Débora? Eu não trabalho mais com a atividade pronta, estruturada. Eu ouço o grupo, eu procuro ouvir o grupo e eles estão falando sobre isso. Eles querem trabalhar isso, eles estão dizendo isso. Eles estão falando sobre isso. Como eu posso ajudar a traduzir o que eles estão falando? Então criar uma oportunidade para isso, né? Então sai daquela brincadeira que é feita durante o intervalo e tal, né? Então eu digo como vamos trabalhar isso, mostrem, digam, falem. Fulano com beltrana, beltrana com fulano diretamente.

Aqui, Jorge estabelece um pólo ativo para o grupo, o qual diz o que quer e precisa, e outro passivo para si mesmo, enquanto facilitador. Desta forma, ele se coloca em um lugar compatível com os discursos que buscaram negar a relação de poder das práticas “psi”, neutralizando seu poder, ou mesmo, matando um dos pólos da relação. Nessa colocação: “*Mas esse exercício veio do grupo, surgiu do grupo, eu organizei somente*”, o facilitador, na ânsia de ser democrático, de não intervir no processo grupal, de “facilitar”, acaba se colocando no pólo passivo da relação com o grupo, deixando o pólo ativo para o próprio grupo. Assim, ele ocupa um lugar “vazio”, esvaziado de poder. Duas questões se colocam aqui: ao fazer isso, o facilitador nega seu poder para dar a sensação de poder e liberdade ao grupo? ou o facilitador nega seu poder para dar a sensação de democracia ao grupo e com isso propiciar seu movimento? uma vez que o entendimento é que “*A aprendizagem faz*

parte do sujeito livre”? Com a percepção de que o poder lhe foi “cedido” pelo facilitador, que é “apagado” ou “se apaga”, os componentes do grupo têm a sensação de *empowerment* e se arriscam no processo de descoberta de espaços para o exercício de seu poder no grupo e consigo mesmos.

O nome “facilitador” também é carregado de significado. Por que não coordenador ou líder de grupo? Exatamente porque, com esse termo “facilitador”, o lugar que se pretende é o de auxiliar no processo de “dar à luz”, mas deixar o mérito de “vir à luz” para os próprios componentes do grupo, para que eles tomem seu poder, que eles empoderem-se. Exemplo disso está no trecho a seguir.

*Qual é o possível do grupo? De repente talvez eu possa utilizar um exercício para ajudar o grupo no caso do possível ser pequeno ou se estiver muito fechado. Mas, nesse exemplo, eu prefiro dizer: olha, acho que vocês estão muito fechados. Eu prefiro fazer o grupo se confrontar com o medo e dizer: olha, acho que vocês estão com medo. Eu prefiro dizer isso do que mostrar um exercício onde eles descubram: ah! Estamos com medo. Aí eles vão brigar comigo, vão dizer que não,...
[...] O possível do grupo, o objetivo do grupo, isso vai determinar o quê? Que eu como facilitador desse processo não posso ir com um programa meu. Com o meu estilo, com as minhas crenças, eu não posso ir.*

A penúltima fala citada, na qual ele diz: “*Eu não trabalho mais com a atividade pronta, estruturada*” também remete a outro aspecto: aponta para uma desqualificação da técnica, como se quisesse excluí-la e negá-la de sua prática profissional. Sobre isso, gostaria de lançar duas questões:

1ª) a desqualificação estaria vinculada ao tecnicismo que foi duramente criticado na década de 1970, o qual tem suas raízes nas experimentações que marcaram as ciências humanas em seus primórdios³⁸. É como se o entrevistado quisesse dar às costas a essa herança científica e cultural;

2ª) o respeito ao movimento do grupo, que é um valor em todos os facilitadores de processos grupais, ou seja, ler e saber intervir no processo grupal é um diferencial para o facilitador de processos além de ser um indicador de respeito à democracia. A democracia é um alvo de busca tanto em Bion quanto em Lewin. A valorização da técnica implicaria tanto o desrespeito ao movimento do grupo quanto a desconsideração pelo movimento democrático desse grupo, porque pressupõe o trazer-se algo pronto, “de fora” e não algo que nasceu do próprio grupo.

O entrevistado refere-se, também, à distinção entre dinâmica de grupo e dinâmica dos grupos, uma enfatizando a técnica – dinâmica de grupos – e outra enfatizando o processo – dinâmica dos grupos.

Por isso, com relação às dinâmicas de grupo, não é que eu não utilize, mas acho que é diferente trabalhar com a dinâmica do grupo e trabalhar com dinâmicas de grupos.

Se tu entrares ali na home page da sociedade, ali no fórum, eu já devo ter dado umas 87 respostas – ali no fórum tem uma pesquisa ali, quando as pessoas entram pedindo uma dinâmica para motivação. Tenho que dar uma aula, preciso uma dinâmica para isso. Vou fazer uma entrevista, preciso de uma dinâmica para aquilo. Eu respondo,

³⁸ No caso da psicologia, tem-se as pesquisas de Wundt no laboratório de Leipzig na Alemanha. Contra essas tendências objetivistas da ciência, a Psicologia Sócio-Histórica vai lançar suas críticas.

trabalhar com processo grupal é diferente da aplicação de dinâmicas assim e tal, tal, tal... Tem umas 88 por aí, nessa linha de respostas.

Não sou inimigo de dinâmicas, não sou contrário a dinâmicas. Mas prefiro e acredito que o grupo é capaz de produzir inclusive a sua dinâmica.

Muitas pessoas – leigas em processos de grupos – entendem que trabalhar com dinâmica dos grupos é o mesmo que trabalhar com técnicas, criar e dispor de técnicas e ter “cartas na manga”, com uma sofisticada disponibilidade de instrumental, para fazer frente às suas necessidades de variação tecnológica. Exemplos dessas concepções foram citadas abaixo, através das solicitações de alguns indivíduos, no site da SBDG:

1ª Mensagem: *Boa tarde, como faço para receber orientações sobre como agir, quais características, como me portar, o que devo ou não demonstrar, como proceder em algumas situações dentro de uma dinâmica de grupo, já que estou participando de algumas dinâmicas de grupos em grandes empresas para processos seletivos de trainee. Por favor, me mandem material, orientações e como faço para esclarecer dúvidas acima.*

2ª Mensagem: *Gostaria que me enviassem dinâmicas, pois trabalhamos com grupos e gostaríamos de aplicá-las.*

3ª Mensagem: *Boa Tarde!!! Trabalho em uma empresa em que a maioria dos colaboradores estão desestimulados. Foi pedido a mim um planejamento motivacional e neste gostaria de colocar algumas dinâmicas de grupo que motivassem os mesmos. Há realmente esse tipo de dinâmicas. Obrigada. (Disponível em: <<http://www.sbdg.org.br>> Acesso em 18 dez. 2005)*

Com relação a essas expectativas que, possivelmente, ocupam o imaginário social e tornaram-se uma crença generalizada das pessoas que pretendem iniciar o uso desse ferramental técnico, pode-se formular algumas questões. A primeira refere-se ao caráter mágico que se atribui a uma “técnica” aplicada a um grupo, de que *apenas* nessa estariam depositadas as esperanças de uma solução para os problemas de uma determinada equipe e, juntamente com essas esperanças, a responsabilidade pelo resultado do processo. É como se, utilizando a técnica *correta*, eu garantisse o *bom* resultado do trabalho. Dessa forma, nego a relação que se estabelece entre o coordenador e o grupo, do grupo consigo mesmo, do momento em que se encontra este grupo, do processo de constituição e movimento do grupo. A segunda questão que se coloca é a responsabilidade que se retira das costas do coordenador, depositando-a no instrumental técnico que está *fora*, possibilitando a isenção do coordenador do processo e o seu não envolvimento com o mesmo, uma vez que o processo é interno ao grupo e envolve reflexão, amadurecimento e entendimento do que está ocorrendo.

Jorge ao afirmar que “[...] não trabalho para a instituição que me contrata, ela me paga, eu trabalho para as pessoas que fazem parte daquela instituição, a instituição me paga. Então, para mim, o aprendizado precisa acontecer nas pessoas”, está inserido na concepção de sujeito autônomo, desvinculado do ambiente institucional e seu raciocínio, portanto, está voltado para uma lógica individualista, privilegiando o sujeito privado, visão que vai ao encontro da lógica hegemônica capitalista. Essa visão pressupõe que o aprendizado pode ocorrer independentemente do ambiente institucional e ir, inclusive, na sua contramão.

Jorge, tomando como referência a aprendizagem, não considera significativas, para esse processo, as catarse que ocorrem no meio do processo, como vemos na seguinte colocação, quando diz que, às vezes,

[...] uma emoção de emoção momentânea, resultante de um momento, aquela situação no grupo, eu não sei se ela é significativa, por exemplo. Às vezes, aquela catarse, eu não sei se ela vai representar uma aprendizagem, ela pode ser só uma catarse. Então, fatos acontecidos, durante o grupo, eu não considero significativos.

Nesse depoimento, ele enfoca e discorre sobre a aprendizagem que ocorre no sujeito individual, mas a catarse de um indivíduo também pode não apenas estar representando um movimento grupal – reconhecido por Jorge – como ser uma expressão de uma aprendizagem grupal e/ou institucional que é lida pelo sujeito como permitida e incentivada naquele momento. Jorge não dá ênfase nem chega a destacar esse tipo de aprendizagem em sua entrevista. Se o fizesse, estaria trabalhando com a idéia construcionista de identidade e estaria excluída a noção de sujeito essencialista. Assim, depreende-se das colocações de Jorge que ele não nega as aprendizagens que são facilitadas pelo grupo. Contudo, o movimento que parece não ser feito por ele é o de desprender-se da noção essencialista de sujeito. Uma constatação dessa percepção está presente na colocação a seguir.

Ok, precisa aprendizagem? É uma atitude nova, uma postura nova que ela precisou adotar. Situação que ela tinha com o marido. Houve aprendizagem? Pode ter sido. É possível, pode ter sido. Mas será que não era o que estava faltando para... Será que já não estava lá prontinho,... ela encontrou argumentação, será que não era uma verdade que ela já estava produzindo? E o grupo ali só facilitou? Eu ajudo... ela já vinha construindo.

Percebe-se nessa passagem, uma noção de sujeito pré-existente, *o potencial humano já estava lá colocado, bastava desabrochar para florescer, já estava tudo lá...* e portanto é uma noção inserida no sujeito essencialista.

Jorge, em seu discurso, destaca a importância da reflexão e do tempo para que esse processo aconteça. Em suas palavras:

O que pergunta aqui, que aprendizagem foi produzida. Na hora ali, na emoção do grupo, tu trabalha com aplicação, né Débora? tu sabe que aprendizagem não é um processo que aconteceu.... Precisa de um tempo de elaboração, precisa do desconforto para tu poderes entrar... Isso não se dá de uma hora para a outra. Então o resultado com o grupo também não acontece de uma hora para a outra. Tem alguns insights, algumas percepções, ok. Olha o grupo toma isso, aquilo...

A reflexão é um termo que tem sido excluído dos discursos neoliberais. O que se prioriza é a rapidez, a agilidade, a flexibilidade, a economia de tempo e, ao trabalhar o processo do grupo, uma das coisas que se faz é alterar o tempo e o espaço do indivíduo, que é guindado do seu espaço diário e levado a elaborar seus conteúdos em outro tempo que não o cotidiano. Segundo Jorge:

Se é um grupo que está com dificuldade, por exemplo, de olhar para o seu umbigo, de olhar para si, ele vai ter até dificuldade, dentro desse diálogo, de iniciar esse diálogo. Então, de repente, o que será que é possível fazer para quebrar isso? Então, tira da situação normal, tira da situação habitual, leva para um local diferente. Usa dança circular. Faz alguma coisa, tira do habitual. Inclui o diferente no grupo. É uma forma, então, tudo é possível.

Esse seqüestro realizado com os indivíduos, ao retirá-los do seu espaço e tempo cotidianos, permite-lhes exercitar sua reflexividade e possibilita-lhes, também, obter *insights* diferenciados a respeito de si mesmos e do grupo. Se estivermos lidando com indivíduos que habitualmente exercitam a auto-reflexão ou, se não o fazem, lhes é prazerosa tal atividade, será, para eles, muito agradável participar das atividades propostas pelo facilitador. Se, ao contrário, estivermos lidando com pessoas que não têm prazer nesse tipo de atividade e/ou estão envolvidas em conflitos com colegas ou chefias e/ou as atividades forem conduzidas de forma que elas se sintam expostas, o facilitador estará cumprindo um objetivo normalizador nesse grupo e não libertador. Para ir ao encontro deste último – de seu caráter libertador – aproximando-se da concepção foucaultiana de liberdade envolvendo as pequenas revoltas diárias, onde pensamos e criticamos o nosso mundo, é preciso, entre infinitos cuidados, estar aberto ao que vem do grupo, utilizando ao máximo sua sensibilidade para colocá-la a serviço das liberdades cotidianas e não a serviço dos aprisionamentos modernos.

Ainda em relação à idéia de liberdade, o entrevistado refere que “*sujeito instituído para mim não aprende, não aprende. Ele se protege, ele não aprende. A aprendizagem faz parte do sujeito livre*”. Nessa colocação, o entrevistado vai ao encontro do que pensa Foucault sobre o poder, para quem só se pode exercer o poder sobre homens livres. Jorge acrescenta: “*Entendendo aprendizagem como um conceito amplo: o ingresso no novo, a possibilidade de ampliação e o resultado disso nas minhas atitudes, no meu comportamento*”. Ou seja, para que o indivíduo incorpore o conteúdo da aprendizagem, para que ele o tome como seu e reproduza esse conhecimento no seu comportamento, que para Foucault seria o resultado do comportamento disciplinar, para Jorge é o resultado da aprendizagem e envolve a liberdade. Aparece, aqui, novamente, a idéia de sujeito livre que não encontra ressonância na concepção de sujeito livre foucaultiana. Também na concepção de sujeito existe dissonância, uma vez que Foucault não o concebia como essencialista. Portanto, a identidade desse sujeito era construída total e somente nas redes de discurso presentes na malha do social. Para Jorge, o espaço de liberdade é maior, uma vez que ele parece conceber a noção essencialista de sujeito e incluir, então, mudanças internas que não estão previstas dentro das malhas do discurso social.

Jorge também expõe suas preocupações com o tipo de profissional que está sendo produzidos no mercado em três momentos da entrevista que destacamos a seguir.

Eu tenho visto nas empresas, um grupo de jovens executivos ingressando no mercado, que eles não são instituídos, eles não são instituintes, eles não... muda aquela coisa de vestir a camiseta da identificação com a empresa. Ou seja, eu preciso estar aqui, faz parte da minha identidade, não é assim. É mais um processo de identificação, mas ainda não sabendo para onde. E aí mais preso a uma imagem, a um estereótipo que, talvez, estejam construindo de como deva ser o executivo: - Jovem, com o domínio de no mínimo uma língua, que tenha tido experiência no exterior. Ele tem que estar preso a alguma coisa, ele não está livre.

Então para estar mudando o instituído, né? O instituído, antes, era construir a identidade, com a empresa, com a instituição, enfim. Me parece que hoje ele está mais construindo a identidade com o papel, com a forma, com o super-herói, com o jogador de futebol, que joga nesse time, naquele, que pode ser contratado e tal. Então, eu acho que se aproxima muito do produto, da mercadoria e aí me preocupa um pouco. Tem que construir todo um marketing, se tornar vendável... empregável, ok?

É meio que... não sei se porque eu sou de uma geração anterior, talvez por ser pelo caso de que sou mais lento, não sei... Mas me gera uma preocupação até pela razão dos vínculos, como é que ficam os vínculos desses jovens e, de repente, ele não se vincula com as pessoas da empresa. Como estão os vínculos desses jovens? Isso é mais uma preocupação, uma observação.

Ao expor suas preocupações nos trechos acima citados, Jorge se aproxima da problemática discutida por Sennett (2002), quando esse aponta o tipo de sujeito que o nosso sistema neoliberal está produzindo e o tipo de relações e vínculos que ele está estabelecendo: vínculos superficiais, os quais fazem com que o indivíduo se sinta descartável e, também, produzem a reprodução desse descarte nas suas relações pessoais, profissionais e familiares. Na segunda menção, ele faz relação entre a identidade do sujeito, anteriormente construída na relação dos seus vínculos de lealdade para com a empresa, e a atual construção dessa identidade junto aos dispositivos midiáticos.

Outra preocupação de Jorge é com o cuidado que o facilitador deve ter com ele mesmo. Em suas palavras,

agora eu acho que às vezes, um profissional que trabalha com processo grupal precisaria cuidar um pouco mais de si. Como eu vou trabalhar alguma... vamos partir do princípio assim... Na minha monografia, quando eu obtive o título de especialista, eu me baseei muito em Fromm, eu estava lendo, na época, muito Fromm, Eric Fromm. E uma frase do Fromm ficou, a de que o educador ensina não pelas palavras, mas pelas atitudes. Então se eu como facilitador de processo grupal, se eu como coordenador de processo grupal, e eu tenho dificuldade de lidar com conflitos, como eu vou trabalhar o conflito? Em tese. Eu não vou trabalhar o conflito. Se eu tenho dificuldade de trabalhar o afeto, como eu vou trabalhar o afeto? Em tese. Se eu tenho dificuldade de planejar, de me organizar, como eu vou trabalhar o planejamento estratégico? Em tese. Então, eu acho que o profissional que trabalha com grupos precisa cuidar de si nesse sentido. E até de não trabalhar áreas de dificuldade suas. Acho que não precisa estar resolvido.

Aqui se pode observar o caráter de governamentalidade embutido nessa colocação, governamentalidade do reflexo da conduta do facilitador no seu próprio trabalho. Não é apenas o trabalho que está sob a lente da visibilidade, mas a “alma” do facilitador. Não apenas o que ele pensa, mas sente, como “se cuida”. As tecnologias do eu foram aqui direcionadas e focadas para a pessoa do facilitador de processos grupais, como sendo o alvo do processo de governo e tendo, então, a constituição de sua subjetividade atravessada por um valor que, afinal, está sendo assinalado por um formador de facilitadores.

8.3 Marina e a análise institucional

A entrevistada é vinculada a uma instituição que congrega profissionais que trabalham com processos grupais dentro da orientação da análise institucional. Sua entrevista será situada, no presente trabalho, como: uma profissional facilitadora de processo grupal dentro da análise institucional.³⁹ O nome fictício atribuído a ela será de Marina. Marina está com 48 anos, foi entrevistada no dia 21 de outubro de 2005, é psicóloga, consultora de empresas e responsável pela instituição em que foi realizada a entrevista. Sua entrevista foi esclarecedora no sentido de posicionar algumas práticas hoje utilizadas dentro da AI e correntes teóricas referendadas dentro desse campo de pesquisa e trabalho empírico.

Inicialmente, pela vinculação da entrevistada com as idéias de Pichón Rivière, buscamos seu entendimento a respeito do autor e Marina situa o trabalho dele, como se pode constatar, na seguinte afirmação: *“Pichón pensava os grupos como ilha, ainda tem resquícios de entender o próprio grupo, isso não é mais possível, a gente tem que entender o grupo sempre transpassado institucionalmente”*. Interessante assinalar que essa perspectiva de entendimento do grupo como tendendo a ficar fechado dentro dele mesmo, com poucas influências externas, é própria do período em que Pichón iniciou seus estudos, década de 1930, e tal tendência pode ser observada também nos trabalhos de Kurt Lewin e Bion. Acredita-se que tal perspectiva possa ser atribuída aos estudos iniciais sobre grupos, principalmente pequenos grupos, pois havia a preocupação em observar os movimentos internos dos pequenos grupamentos humanos pelos estudiosos do período, principalmente Kurt Lewin e Bion. Esse período coincide, também, com a criação da escola de Relações Humanas, que influenciou todas as demais escolas que surgiram posteriores a ela, mas a noção sistêmica ainda não foi pensada nesse primeiro momento. Ela surgirá a partir da década de 1950 com a Teoria dos Sistemas.⁴⁰

³⁹ A análise institucional também será identificada pela sigla AI.

⁴⁰ A teoria dos sistemas é “um ramo específico da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Representa a plenitude da abordagem sistêmica da TGA [Teoria geral da administração] que ocorreu a partir da década de 1960. [...] A TGS

Marina estabelece uma conexão e distinção entre os autores utilizados por ela no desenvolvimento de seu trabalho nas instituições e nos grupos de formação, como se pode verificar abaixo.

A gente tem trabalhado assim com uma coisa de transversalidade, então não é mais possível uma abordagem grupal sem uma dimensão institucional. Para nós, grupo e instituição estão sempre interligados. Então, não se usa mais, não se compreende mais a técnica [...] de Pichón Rivière pura, ela sempre está contextualizada. Seja numa área de formação, seja nos trabalhos de assessoria, seja em termos da clínica também.

Existe uma marca, talvez a primeira marca posterior a Pichón, é o conceito de transversalidade. É de Guattari, na verdade Pichón existia ainda, mas não pensou por aí. Então o conceito de transversalidade, a idéia de dispositivo de Foucault, são dois conceitos importantes e tem uma autora, Ana Maria Fernandes, uma Argentina, Ana Maria Del Puerto, né? Na verdade são argentinas que começam a revisar o pensamento de Pichón Rivière. Hoje estão também vinculados ao psicodramapsicanalítico. Na verdade não existe mais uma abordagem pura, né? E com a esquizoanálise tem, no Brasil, a gente usa a Regina Benevides, que é uma autora que fez o doutorado dela pensando os grupos, ela também é uma institucionalista, então usando bastante a idéia de grupo como dispositivo de [...] Essa é a abordagem que a gente usa, na verdade, nada puro, Ainda hoje tem conceitos de Pichón Rivière que são lidos, mas não se pode ficar só com eles.

Uma das razões de se escolher essa corrente “análise institucional”, para compor esse trabalho, é pela possibilidade de contraponto, teoricamente identificado com a forma de inserção organizacional a que esse campo adere. Ao se propor a analisar os coletivos e dar voz a eles, inserindo-se na direção do vetor - de baixo para cima nas instituições, a AI assume uma identidade política única, em contrapartida à forma de inserção no sentido oposto do vetor - de cima para baixo, ou seja, fazendo sua inserção nas instituições via gestão, escolha, muitas vezes, atribuída aos profissionais que trabalham com leitura de processos a partir das dinâmicas de grupo. Ao ser questionada a respeito dessa forma de inserção, Marina traz a contribuição a seguir.

pretende estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes. A TGS fundamenta-se em três premissas básicas, a saber: a) *Os sistemas existem dentro de sistemas*. Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. Cada subsistema tem seus subsistemas componentes, e assim por diante. Também o supra-sistema faz parte de um supra-sistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos, que compõem órgãos, que compõem os organismos, e assim por diante. b) *Os sistemas são abertos*. É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio infinito com o seu ambiente para trocar energia e informação. c) *As funções de um sistema dependem de sua estrutura*. Cada sistema tem um objetivo ou finalidade e que constitui o seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente”. (CHIAVENATO, 2000, p.354-355)

Acontece assim, hoje dificilmente existe um espaço onde a gente possa usar a análise institucional rigorosamente, né? Assim como os franceses propuseram. Então, por exemplo, para entrar numa empresa hoje, dificilmente a gente entra sem que a direção aceite. Na verdade, em qualquer lugar. Então, isso de ser de baixo para cima... A questão é a seguinte, isso para a gente entrar, os responsáveis, que definem, precisam concordar. O que a análise institucional procura fazer é sempre contemplar, compreender a demanda de todos os níveis do estabelecimento. É preciso saber qual é a demanda. Há um conceito da análise institucional que se chama análise de demanda.

O que se pode depreender da colocação acima é que a forma de inserção usada por esses profissionais, em sua prática, é muito semelhante à praticada pelos profissionais facilitadores de dinâmica de grupos⁴¹. O que gera alguns questionamentos. A questão política desse campo, que é uma marca teórica, como já foi descrito, fica borrada quando se passa para a empiria? Como fica o comprometimento com o projeto político de reduzir a exploração do sistema capitalista sobre os explorados? (Compromisso da corrente sociopsicanalítica) Ou se pode ter outro canal de inserção e manter os objetivos políticos? Ou se pode flexibilizar esses conceitos e revê-los sobre uma ótica foucaultina pós-estruturalista? Essa ótica pressupõe não apenas exploração de uns sobre os outros, mas olha o poder como transversal, poder que corta todo o tecido social e não apenas posse de uns sobre os outros? Não se está, apenas, negando a dominação e buscando acomodação em formas de atuação mais possíveis, uma vez que a inserção prevista pelas correntes teóricas é mais difícil? Essas questões estão postas para além desse campo de análise e valem para todos os profissionais que se aventuram a trabalhar o processo grupal nas organizações.

Uma característica do trabalho da AI é a possibilidade de interrupção do trabalho ao perceber que o público alvo da intervenção não tem interesse ou não quer o trabalho. Nas palavras de Marina,

[...] se o trabalho está sendo desenvolvido e a gente percebe que não atende à necessidade das pessoas, ele é interrompido. A gente fez um trabalho o ano passado no interior. Ele foi solicitado por uma direção, por um

⁴¹ Está sendo feita a distinção entre profissionais que trabalham com dinâmica de grupos e profissionais que trabalham com análise institucional para estabelecer-se o contraponto com clareza. Na realidade, ambos trabalham dinâmica dos grupos, da forma como foi conceituada neste trabalho, entendida como leitura de processo grupal.

estabelecimento, para um grupo de pessoas. Mas a demanda não estava... A direção achava que o grupo precisava desse tipo de trabalho, trabalho grupal. Quando a gente começa a trabalhar, a gente vê que esse grupo não queria ser trabalhado, por questões que tinham a ver com a forma como essa empresa estava sendo administrada, por questões que esse grupo não queria mexer, que implicavam perda de privilégios. Bem, chegou um momento que era inviável manter o trabalho, não tem como manter se as pessoas não querem, não querem esse tipo de trabalho, então se conversa, se examina sempre: não queremos, o grupo conclui. Chegamos para a direção, para os níveis hierárquicos superiores, conversamos e bem, chegamos a ter que suspender o trabalho. Então, isso às vezes é preciso fazer. Quando a gente sente que as pessoas não querem... a análise institucional, especialmente, quem faz são as pessoas, o trabalho faz sentido se as pessoas se apropriam do processo. Se as pessoas não querem, não acontece, ou acontece até o ponto em que as pessoas podem, até o ponto em que as pessoas pedem, e é isso que vai definindo a inserção da gente.

Pode-se pensar, também, que essa parada é estratégica: “*Espera-se o momento em que as pessoas queiram ou estejam ‘preparadas’ para o trabalho*”. Mesmo que não se verbalize a afirmativa anterior, esse discurso fica implícito na parada. É como se o facilitador poupasse esforços e recolhesse “as armas” para um segundo tempo de combate. Aparentemente, o facilitador está perdendo poder para o grupo ou instituição, mas, na realidade, ele está ganhando em legitimidade. Com a interrupção, aproveita para dizer coisas que devem ser mexidas, mas o coletivo não está “pronto” nesse momento para isso. Mexe com a potência e impotência do grupo e dos requisitantes do trabalho e deixa a *gestalt*⁴² interrompida. Esse fato é passível de exercer uma influência maior sobre as pessoas do que tentar quebrar as resistências dando continuidade ao trabalho, o que faria com que o facilitador perdesse força e poder. Essa atitude vai ao encontro da noção de poder para Foucault: o poder tem que ser aceito pelos que vão se submeter a ele, senão não é poder, é violência. Ao colocar o grupo sob análise e, no espelho da análise, refletir para ele o quanto ele não quer olhar-se, julgar-se, analisar-se, estão sendo colocadas em funcionamento as tecnologias do eu e informando a este grupo o quanto ele está longe do ideal de governo que seria olhar-se, julgar-se, narrar-se, expressar-se e dominar-se. Para os contratantes, também estão sendo dadas as mesmas informações e acrescentando os motivos da

⁴² A palavra *Gestalt*, neste contexto, está relacionada a *insight*, à percepção. Quando refiro que a Gestalt ficou aberta, estou querendo dizer que se está deixando a percepção das pessoas em suspenso, sem um fechamento para sua percepção.

dificuldade do exercício do governo por parte do grupo (a gente vê que esse grupo não queria ser trabalhado, por questões que tinham a ver com a forma como essa empresa estava sendo administrada, por questões que esse grupo não queria mexer, que implicavam perda de privilégios), ou seja, são devolvidos aos demandantes não apenas a própria demanda, mas o controle do problema, ficando isenta - de forma estratégica e tecnicamente preservada - a figura do facilitador. No ato de comunicar-se a impossibilidade de exercer o governo, dando seqüência ao trabalho, o facilitador devolve a impotência ao grupo e aos demandantes - no caso a direção - e acaba exercendo o governo ao deixar a culpa com o grupo e os demandantes. Funciona como o castigo de um pai ao filho que ainda não chegou ao comportamento esperado.

Ao ser questionada sobre o tipo de aprendizagens que são produzidas nos sujeitos, o que eles modificam dentro deles com a AI, Marina diz o seguinte:

São processos... A AI se a gente pensa assim... Em alguns lugares que a gente for trabalhar, as pessoas não fazem reuniões, ou se fazem, a qualidade das reuniões são... têm restrições. Então, tem modificações em termos da qualidade de como as pessoas se comunicam, de como elas se dão conta de seus problemas. Normalmente de lidar melhor com as limitações no mundo do trabalho, da escola... A complexidade contemporânea é altíssima, então dificilmente... então o que a gente tem ouvido muito: muito trabalho, poucas pessoas para realizar, e as relações cada vez mais complexas. Então, muito trabalho tem muito que as pessoas reconheçam formas de poder lidar melhor com suas frustrações, de poder construir algo a partir dessa realidade. {...} a AI trabalha com o que é real, com o que é possível fazer na realidade, é poder lidar melhor com a realidade. E isso, para as pessoas, é algo... para a vida das pessoas interessante. Por exemplo, se a gente pega um outro trabalho que é a formação em análise institucional, o processo de formação no grupo é terapêutico, embora o conteúdo não seja terapêutico, mas poder compreender as suas situações de trabalho, as situações do mundo, as relações das suas famílias por tabela, não é feito diretamente, né? Já é terapêutico. Isso transforma as pessoas, facilita a vida.

Aqui se tem uma grande coincidência de resultados obtidos em termos de aprendizagem com os dos facilitadores em DG. A realidade em que ambos exercem suas atividades e são chamados a atuar é a mesma, com as mesmas peculiaridades, conforme as entrevistas 1, 2 e 5. Apesar da mudança de enfoque teórico, o ideal que circula pelo imaginário do facilitador também é semelhante, porque visa melhorar as relações dessa pessoa com ela mesma, com os demais e com o próprio trabalho: “*muito trabalho tem muito que as pessoas reconheçam formas*

de poder lidar melhor com as frustrações, de poder construir algo a partir dessa realidade. {...} A AI trabalha com o que é real, com o que é possível fazer na realidade, é poder lidar melhor com a realidade. E isso, para as pessoas, é algo para a vida das pessoas interessante”. Na fala da primeira entrevistada, Nair, tem-se: “nós estamos ajudando para que estas pessoas possam ter uma capacidade de enxergar a sua realidade, vamos dizer assim, não só de um ponto de vista instituído, mas questionar o que está instituído...”. Ou ainda: “Acho que o nosso trabalho ajuda muito para uma satisfação, ajuda muito para uma realização das pessoas”. Na segunda entrevista, Jorge deixa entrever sua preocupação com a realidade de inserção das pessoas ao fazer a seguinte colocação: “mas me gera uma preocupação até pela razão dos vínculos, como é que ficam os vínculos desses jovens e, de repente, ele não se vincula com as pessoas da empresa. Como estão os vínculos desses jovens? Isso é mais uma preocupação, uma observação”.

Com relação ao tipo de sujeito que a AI supõe, tem-se a concepção de sujeito que não possui uma identidade fixa, essencial ou permanente. Marina afirma o seguinte:

A idéia de sujeito que transforma e é transformado, a idéia de sujeito que não é único, não é universal. A partir de Pichón nós poderíamos pensar em termos dialéticos, em termos de sujeito transformando e sendo transformado, é um sujeito crítico, produzindo um protagonismo. É com esse sujeito que a gente trabalha e, mas na realidade, na prática, hoje é muito difícil as pessoas que realmente queiram. Tem um contemporâneo que as pessoas precisam estar nele. O quanto que... são processos, como o curso de análise institucional que exige pensar, que exige se deparar com questões duras da nossa realidade, que é difícil as pessoas entrarem nesse processo.

Ao refletir sobre: o que será que as pessoas não querem? Ser transformadas ou se deparar com questões duras da nossa realidade? É possível pensar que tanto ser transformada como olhar para questões duras da nossa realidade são processos sofridos. A transformação está presente no nosso cotidiano e remete à questão da mudança que é cada vez mais acelerada nos dias de hoje, junto com o encurtamento do tempo. Essas mudanças de paradigmas, de realidades, de tempo e espaço invadem o nosso cotidiano e nos obrigam a transformações conscientes ou não. Ao manter a mudança apenas no nível inconsciente, posso lidar com ela como se esta não existisse e não preciso ocupar minha energia psíquica com esse processo. A velocidade da transformação pode remeter as pessoas à falta de controle, sobre suas vidas, sobre seu tempo, consigo mesmas,

com suas famílias, seus amigos, suas memórias e entendimento da realidade. Olhar de forma consciente para a realidade implica ver e querer fazer algo com o que é visto. Se não se pode transformar o que se vê ou não se acredita que possa, é melhor não pensar nem refletir sobre tais questões.

Uma outra perspectiva sobre o pensar e refletir vai ao encontro das questões levantadas por Sennett em “A corrosão do caráter”, ao analisar a rapidez com que o mercado cresce e trabalha com a noção de curto prazo, pois tudo tem que ser *para ontem*. Ao colocar a imediatez na ordem do dia, tirando a possibilidade das pessoas de pensarem, se organizarem no curto prazo, abrindo mão de projetos a longo prazo, bem como de lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojatadas, gera-se uma angústia permanente nas pessoas e pensar ou refletir sobre essas questões é duplamente ansiogênico, pois além de se tomar consciência da existência delas, se toma consciência, no caso de muitos, da impossibilidade de ação transformadora, o que induz à paralisia. Então entra em funcionamento a sociedade do consumo. Ao consumir, não se reflete, não refletindo, não se sofre.

Durante a entrevista, foi perguntado à Marina que tipo de instituições demandam esse tipo de trabalho, ao que ela respondeu:

Na verdade, assim, poucas... Nessa abordagem da AI os pedidos são feitos, normalmente, por pessoas que conhecem teoricamente. Por profissionais que se afastaram, assim. Não é algo que está sendo demandado de forma geral. É um trabalho de determinados espaços, e o que se busca é a saúde. Por exemplo, assim, acabamos de fazer um trabalho grande em termos da saúde do trabalhador. Então o que se quer é que estas pessoas tenham melhor qualidade de saúde nos seus trabalhos, e se usa o referencial da AI para que aquelas pessoas construam essa possibilidade. Então, assim, também depende do que está sendo demandado. A AI como um instrumento, uma forma de alcançar. Em alguns lugares,... como eu te falava no início, é difícil, hoje, realizar um trabalho de AI puro, radical como os franceses propunham. Então, em alguns lugares, a gente vai usando os conceitos, então puro é difícil.

Tem-se aqui a realidade de mercado forçando adequações no tipo de prática a ser proposta e demandada nas organizações, o que se pode depreender da colocação de Marina ao

referir que não se realiza, hoje, um trabalho de AI puro, radical, como proposto pelos franceses. Adaptações e flexibilizações na teoria são imprescindíveis na hora do trabalho prático em qualquer corrente teórica. Entretanto, alguns conceitos norteadores também são necessários para manter a coerência com o tipo de trabalho que se pretende realizar. Marina citou, na própria entrevista, quais são esses conceitos norteadores: o conceito de campo de intervenção, campo de análise, análise de demanda, análise de intervenção e analisadores. Ao colocar o grupo sob análise, em qualquer corrente teórica na qual se esteja inserido, mobiliza-se vários aspectos do grupo e da instituição os quais, muitas vezes, não estão dispostos a se expor por uma infinidade de motivos, alguns citados pela própria Marina. Até porque as pessoas terão que refletir, pensar a respeito da realidade e de si mesmas, o que não é algo que inspire a maioria dos indivíduos em nossa sociedade de consumo, onde a velocidade não dá muito espaço para a reflexão nem a valoriza, como já foi focado na análise da colocação anterior.

Ao esclarecer o tipo de procedimento que é adotado pelos facilitadores da AI ao descobrirem uma demanda diferente daquela que foi encomendada inicialmente pelos solicitantes do trabalho, Marina afirma que:

[...] isso faz parte do trabalho. Quando a gente pensa ou diz análise de demanda a gente pensa em construir junto com o coletivo o reconhecimento da sua efetiva necessidade e quais são as soluções possíveis construídas por esse coletivo, entende? Então assim, RH pode dizer vocês precisam fazer o trabalho com esse setor porque têm um problema de motivação, então eles começam o trabalho. O que pode acontecer é que nós vamos descobrindo: olha, não é bem motivação, mas a gente vai encontrando o que aquelas pessoas reconhecem como aquilo que elas precisam trabalhar e o que eles querem trabalhar, é isso encontrar a demanda e trabalhar efetivamente a demanda.

Ao tornar mais clara a aplicação do conceito na empiria, é possível tecer um paralelo entre o que Marina chama de ir descobrindo a demanda – para depois ir trabalhando isso com o grupo e com as pessoas que solicitaram o trabalho – e o que os facilitadores de DG chamam de trabalhar o processo do grupo – incluindo aí trabalhar o que foi demandado pela instituição com a própria organização e a leitura de processo grupal com o grupo de pessoas que irão se submeter ao processo. Trabalhar o processo de grupo desde a solicitação do trabalho é uma noção relativamente nova na prática dos profissionais de DG. Ela tem relação com a construção do

trabalho na empiria, também, e à adequação dos conceitos a uma realidade de mercado, entre eles: a visão sistêmica, que dá qualidade ao trabalho desenvolvido.

No trabalho com as chefias, Marina posiciona-se da seguinte forma:

Os trabalhos já são pensados de tal maneira que as chefias estejam presentes, para que a gente não se coloque como intermediária desse processo. Muitas vezes, a gente tem esse lado assim, se as chefias estão presentes as pessoas não se colocam, tá. Mas adianta a gente ficar intermediando essa relação, é melhor que as pessoas coloquem poucas coisas, mas que essas coisas sejam produtivas, sejam ouvidas por todos e daí se consolidem algumas coisas, do que se coloquem um monte de coisas e a gente não pode delatar para ninguém, né? Levar para nenhum espaço... e daí, bem, isso fica em que estado, não se resolve isso. Então, a tentativa é de que já as chefias façam parte, né?

Aqui cabe, também, um paralelo teórico e metodológico entre os facilitadores de DG e os facilitadores de AI. Os facilitadores de DG procuram, em sua prática profissional, realizar suas atividade inicialmente com os pares, sejam esses chefia ou não. Depois desse trabalho em separado com os pares (grupos de funcionários, em um momento, e grupo de chefes, num outro momento), que tem a finalidade de reforçar a identidade e auto-estima dos mesmos, se partiria para uma atividade conjunta envolvendo funcionários e chefes.

8.4 Sílvia e a coragem de olhar

A entrevista ocorreu no dia 12 de dezembro de 2005 no local de trabalho da entrevistada. A entrevistada é médica de um hospital público-privado de Porto Alegre, tem mestrado e doutorado na área de clínica médica, voltado para alcoolismo, está com 51 anos e coordena a unidade de dependentes em álcool e drogas e contratou os serviços de uma facilitadora de Análise Institucional (AI). Vamos chamar, ficticiamente, a entrevistada de Sílvia e a facilitadora de AI de Beatriz. Sílvia, ao ser questionada sobre os motivos de sua busca aos serviços de uma profissional de AI, declara o seguinte:

O que estava acontecendo naquele momento, no nosso grupo, é que nós estávamos vivendo uma crise de existência. Houve saída de pessoas no nosso grupo. O que aconteceu é que durante muito tempo a gente reivindicava funcionários, reivindicava material, reivindicava isso, reivindicava aquilo e chegou um momento que nós dissemos assim: - bem nós estamos o tempo todo pedindo, o tempo todo implorando para trabalhar, o que nós estamos fazendo mesmo? vamos repensar se a instituição, quem sabe, não nos quer, não tem necessidade desse serviço, já que assim a repercussão dos nossos pedidos, das nossas solicitações não acontecia mais. Com essa tomada de consciência assim da gente como grupo, algumas pessoas ficaram tão assustadas com isso que saíram do grupo.

Pode-se depreender, pela colocação acima, que a inserção de Beatriz na instituição ocorre de acordo com os princípios teóricos da AI, em uma demanda que, nas palavras da requisitante, envolve o reconhecimento da crise existencial e, em seu discurso latente, já pressupõe uma intervenção que contemple a auto-análise e auto-gestão, recuperando o saber que os coletivos têm perdido sobre a própria história. O saber a ser recuperado, nesse caso, seria a auto-estima do grupo, aprendendo a lidar com as questões que se colocavam tanto em nível de demanda institucional, quanto com sua habilidade em gerir os diversos processos presentes em seu dia a dia de trabalho. A saída que o grupo encontrou para sua crise foi materializada no pedido de ajuda – assessoria – à profissional de AI. Algumas saídas individuais também foram contempladas, já que algumas profissionais, mobilizadas e desmotivadas com a situação saíram do setor. A intervenção junto à equipe solicitante fortaleceu o grupo em sua auto-estima, trazendo entendimento sobre sua demanda de trabalho e estimulando a busca de caminhos alternativos e estratégias de atuação para fazer frente às situações diárias. Algumas dessas discussões foram relacionadas, por Sílvia, a seguir.

Na verdade foi uma crise, assim, foi uma crise do serviço e aí nós começamos a discutir qual era o nosso papel, qual era a nossa função, quais eram as coisas que nós nos propúnhamos a fazer...

Junto com essa profissional, quais eram as nossas inter-relações na instituição, fora da instituição, como nós podíamos fortalecer o nosso sentido, a nossa existência, que parcerias nós podíamos buscar, que outras trocas nós podíamos fazer, e foi uma coisa muito legal, muito boa que acho até que culminou depois com a instalação desse Caps. Aí nós fizemos um mapa de onde nós estávamos, qual eram as inserções e começaram a vir outras pessoas e junto com essas pessoas nós fomos construindo isso. Então a gente viu assim: que a gente tinha assim uma interface com a instituição e tínhamos também uma interface fora da instituição e aí nós começamos a trabalhar com essas interfaces fora da instituição e fortalecendo o nosso papel dentro da instituição. Então nós conseguimos fazer, nesse meio tempo, alguns contatos com o Ministério da Saúde, alguns contatos com outras entidades, e dentro do hospital nós começamos a fazer outros contatos com outros serviços, que fortaleceram o nosso, que sabiam da

importância do nosso trabalho, do nosso papel e que olha nós queremos vocês aqui... e foi bem legal... e aí com essa coisa que aconteceu de nós começarmos a ver o que tínhamos para fora, a gente começou a ver a importância de instalação de um Caps e começamos a trabalhar isso com a instituição.

O movimento realizado pela equipe de Sílvia foi todo de dentro para fora, partindo do reconhecimento da crise interna do setor e das pessoas que compunham esse setor e foi se expandindo dentro da instituição e fora dela. Nesse sentido, a intervenção de Beatriz guarda uma relação direta com o governmento em Foucault, ao acionar as tecnologias do eu, do ver-se, olhar-se, julgar-se, narrar-se e dominar-se, no momento em que coloca essas pessoas em auto-análise e na auto-gestão da problemática trazida. O quanto de sucesso traz esse processo para o grupo que trabalha com dependentes químicos é medido pela conquista dos resultados que se seguiram: contatos externos com Ministério da Saúde, com outras entidades, com outros setores do hospital, reforço da equipe com a vinda de outros profissionais, culminando com a instalação de um Caps (Centro de Assistência Psicossocial) para o setor e posterior aquisição de residentes de várias áreas, advindos de duas instituições da área da saúde.

Ao reforçar-se internamente, o grupo adquiriu potência para olhar de forma mais objetiva a organização para a qual trabalha e o entendimento do processo institucional que ocorre na empresa aliviou sua ansiedade e possibilitou-lhe – ao mobilizar sua potência de ação – encontrar meios para não apenas acomodar esses entraves institucionais como, também, viabilizar estratégias para induzir mudanças onde vê possibilidades. Nas palavras da entrevistada:

A instituição na verdade parece que não dá a menor importância se as pessoas querem ou não fazer... Na verdade, isso nós chegamos a conclusão, né? que esta instituição especificamente se tu trabalhares bem ou se tu não trabalhares isso também não tem a menor importância. Então depende muito da posição de cada indivíduo. Nós queríamos trabalhar bem.

[...] É que aqui não tem isso, viu? Não tem pai na verdade. Essa instituição é acéfala, e ela é absolutamente esquizofrênica. Assim, cada um faz as coisas porque acha que tem que fazer direitinho.

Tem vantagens nesse sentido. Nós decidimos que vamos fazer uma oficina de tal coisa, fizemos. Nós decidimos que vamos fazer não sei o quê, fizemos. Ninguém diz nada. Eu decido que vou tirar férias de tanto a tanto. Claro, a gente se organiza internamente, né? Eu decido que vou fechar a agenda hoje para te atender. Eu tenho uma liberdade incrível. Agora por outro lado não tem âncora. Se eu disser assim: - escuta, olha nós estamos precisando... Agora que eu montei meu computador, porque de quinta para sexta assaltaram aqui, abriram a oficina, não sei quê, não sei quê, aí, olha nós estamos pedindo há um ano para botarem alarme aqui, que casa é muito vulnerável aqui nos fundos e tal, não funciona, não funciona. Aí assim, às vezes a gente tem (já

que tu é psicóloga) aproveita e surta né? Mas assim, sexta nós tínhamos uma reunião e eu estava muito brava, porque fazia justamente um mês que a gente tinha apontado para alguns problemas graves que nós estamos vivendo aqui e nós estávamos indo para a reunião sem ter tido nenhum movimento de mudança e são coisas que tu ficas atada. Que não depende de ti, são coisas que realmente têm que ser da instituição. Isso é muito ruim, não tem cobrança. Tu chegas ali e diz..... e eles dizem então tá: vamos resolver e aí fica.

O que se observa aqui é a coerência entre a proposta de alívio da ansiedade trazida por Marina, na terceira entrevista - ao dizer que um dos aprendizados que se produz nos indivíduos ao serem submetidos ao processo da AI é o “*poder compreender as suas situações de trabalho, as situações do mundo, as relações das suas famílias por tabela, não é feito diretamente, né? já é terapêutico*” - e o relato de Sílvia descrito acima. É possível perceber a sensação de entendimento de Sílvia – “*na verdade isso nós chegamos a conclusão, né?*” - e alívio decorrente, viabilizando a abertura para as ações possíveis a partir daí: - “*Nós decidimos se vamos fazer um oficina de tal coisa, fizemos. [...] Eu tenho uma liberdade incrível*”.

Marina nos traz, também, aprendizagens produzidas nos indivíduos quanto às “*modificações em termos da qualidade de como as pessoas se comunicam, de como elas se dão conta de seus problemas. Normalmente de lidar melhor com as limitações, no mundo do trabalho, da escola...*”. Essas aprendizagens manifestam-se no relato de Sílvia:

É, em primeiro assim, acho que a gente aprendeu muito em relação ao grupo em si, as coisas de grupo, aprendemos bastante: as forças que o grupo tem, as fraquezas que o grupo tem, aquele grupo especificamente. Como nós podíamos utilizar essas coisas que aconteciam conosco, técnicas simples que nós não tínhamos idéia, por exemplo: antes de ir para uma reunião, nos preparar para a reunião. A gente ia para a reunião tipo umas babacas assim, né? Sem o menor preparo. Oh! Aqui tem uma reunião quinta-feira, como vai ser a reunião, como nós vamos nos posicionar, que nós vamos levar para a reunião. Então a gente mudou assim, ficou menos amadora, sabe nesse sentido, aprendeu coisas mesmo. Então foram as técnicas... e outras coisas tipo... muitas vezes ficava sempre focado numa mesma pessoa fazer o discurso, agora a gente tem uma técnica de que não é sempre o mesmo que leva as idéias, no sentido de não ficar com a brecha... de não ficar a idéia de que é aquele o reclamador, então a gente se preocupa com isso, ah! quem é que falou na última reunião? Foi o fulano, então nessa vou eu falar ou vais tu falares. Que é que tu vais falar? A gente se prepara, é nesse sentido. Então isso foi outra aquisição para nós. E também na importância da interlocução com outros grupos. Essa coisa do fortalecimento que a gente também não tinha idéia, dessas inter-relações, dessa articulação transversal, assim. Não só aqui dentro do hospital, mas essa coisa assim dos lados, que a gente achou que foi muito legal.

[...] Então, hoje a gente tem uma rede... isso repercutiu também porque nós não tínhamos residentes, agora começamos a ter residentes. A gente começou a aumentar a nossa inter-relação com a medicina comunitária e isso fez com que eles acabassem mandando os residentes para cá. Então, realmente, teve uma coisa muito legal.

Tem-se neste relato, ainda, o exercício do governo por parte tanto da facilitadora Beatriz - ao induzir a mudança de comportamentos, que foram estimulados pelo mecanismo do dar-se conta, refletir-se, dominar-se, presente no relato de Sílvia (*“Então a gente mudou assim, ficou menos amadora, sabe nesse sentido, aprendeu coisas mesmo”*) – quanto por parte da entrevistada e dos demais componentes de seu setor. As tecnologias do eu foucaultianas estão presentes, na sua íntegra, nos vários relatos de Sílvia: **Ver-se** - *“acho que a gente aprendeu muito em relação ao grupo em si, as coisas de grupo, aprendemos bastante: as forças que o grupo tem, as fraquezas que o grupo tem, aquele grupo especificamente”*; **Expressar-se** - *“quem é que falou na última reunião? Foi o fulano então nessa vou eu falar ou vais tu falares. Que é que tu vais falar? A gente se prepara, é nesse sentido”*; **Narrar-se** - *“hoje a gente tem uma rede... isso repercutiu também porque nós não tínhamos residentes, agora começamos a ter residentes”*; **Julgar-se** - *“A gente ia para a reunião tipo umas babacas assim, né? Sem o menor preparo”*; **Dominar-se** - *“Aqui tem uma reunião quinta-feira, como vai ser a reunião, como nós vamos nos posicionar, que nós vamos levar para a reunião. Então a gente mudou assim, ficou menos amadora, sabe nesse sentido, aprendeu coisas mesmo”*.

Outra questão presente, no último relato de Sílvia, é a relação entre os conteúdos aprendidos pelos sujeitos que se submetem à AI e os sujeitos que se submetem à DG. Essa questão já foi analisada na terceira entrevista – a de Marina – quando foi observada a semelhança entre o resultado do aprendizado nos sujeitos sob a perspectiva do ideal que circula pelo imaginário do facilitador. Aqui, no entanto, a análise prende-se aos conteúdos que são efetivamente apreendidos pelos sujeitos que se submetem ao processo. Sílvia nos descreve, como aprendizado, a descoberta das forças e fraquezas do grupo, das estratégias de preparo de uma reunião e da interlocução com outros grupos dentro e fora da instituição. Jorge, o segundo entrevistado, nos fala: *“Por exemplo, se eu fosse, há um tempo atrás, eu fazia um diagnóstico e utilizava muito o campo de força do Levin, né? Forças impulsoras, forças restritivas”*, que estão diretamente relacionadas às forças e fraquezas do grupo; Oscar, o próximo entrevistado, relata,

com grande entusiasmo, o fato de estar contribuindo para ampliar a visão sistêmica de seu corpo funcional, conforme relato a seguir:

As pessoas estão acostumadas, Débora, tipo, eu entro na minha mini-fábrica e só vejo a minha mini-fábrica. Até porque eu só tenho indicadores, eu recebo um PLR em cima dos indicadores da minha mini-fábrica, ou seja, o que acontece na mini-fábrica do vizinho, eu não tô nem aí. Entende, a gente está mostrando no programa X mais Y [mudei o nome para não identificar a empresa] que não, a empresa [aqui foi retirado o nome da empresa] não é assim, esse nicho. A empresa [aqui também foi suprimido o nome da empresa] é o todo. Isso que a gente está despertando, a gente está aumentando a questão da visão sistêmica nesse pessoal.

Enquanto Oscar fala em desenvolvimento da visão sistêmica, Sílvia cita, como aprendizagem, a interlocução com outros grupos dentro e fora do ambiente do hospital. Oscar refere a estratégia utilizada para desenvolver seu grupo, durante o ano de 2005, preparando-o para o enfrentamento do que viria (“*eu quero que a Patrícia [nome fictício da facilitadora de DG] passe ferramentas de dinâmica de grupo para nós, mas concomitante a isso, usando as ferramentas da SBDG ela trabalhe o nosso processo de grupo. Porque em 2005 o bicho vai pegar*”) além de seu acompanhamento às seções de feedback, ocorridas tanto nos treinamentos quanto nos trabalhos ocorridos após treinamento dentro dos setores. Também mostra o quanto está imbuído em desenvolver seu grupo para dar e receber feedback, ao passo que Sílvia relata ter aprendido estratégias de preparo para uma reunião. Observa-se que há grande semelhança nos aprendizados internos ocorridos com as pessoas nos dois processos de facilitação grupal. A diferença fica depositada nos contratantes de um e outro processo. Enquanto Oscar é o responsável pelo desenvolvimento organizacional de uma grande empresa multinacional gaúcha e, como tal, lida com resistências de várias instâncias da instituição. Sílvia é a responsável pela coordenação de um setor – na época de realização do trabalho de AI – hospitalar e, como tal, lida com resistências de outra ordem. Soma-se a isso o fato de que Sílvia e a outra profissional que compunha o grupo, na época de realização do trabalho, apostaram no processo correndo todos os riscos e arcando com todos os ônus, inclusive os financeiros, conforme a fala de Sílvia: “*Na verdade essa questão de buscar ajuda extra, isso é uma coisa absolutamente não foi uma coisa demanda pela empresa, tanto que quem pagou esse serviço fomos nós*”.

Sílvia menciona o quanto é impactante para a instituição não apenas o trabalho que elas realizam com os dependentes químicos e alcoolistas, mas o papel de controle que os demais colegas do hospital depositam nessas profissionais, no sentido de que o serviço mobiliza o grupo profissional envolvido, conforme vemos no trecho a seguir.

[O trabalho] mobiliza as coisas das pessoas, gente que tem problemas pessoais com seus filhos, com seus pais, né? Então, tem repercussões bem importantes, tu vais numa festa as pessoas ficam de lado contigo, não querem que tu sentes junto. Porque aí tu vais ver o quanto eles estão bebendo, né? Então tem essa questão. Então foi por aí que a gente chamou a Beatriz, porque a gente já tinha tido a experiência dela trabalhar conosco enquanto AI.

Essa projeção do papel do controlador gera contratransferência nas pessoas que estão sendo alvo da projeção e uma delas pode ser o rebaixamento da auto-estima – um dos sintomas que o grupo demandante apresentava no início dos trabalhos. Tem-se, aqui, a importância do entendimento dos impactos que se geram nas pessoas, não apenas pela própria personalidade, mas pelo papel que está sendo assumindo, num determinado contexto, tempo e espaço. Isso porque quanto menos se entende destes mecanismos e relações, mais se está propenso a tomar as coisas de forma pessoal e ficar expostos aos riscos daquilo que Sennett chama de “relações intimistas”. Lança-se aqui um questionamento: o entendimento do processo seria uma defesa contra os riscos dessas relações intimistas, uma vez que propicia o distanciamento suficiente para aliviar a ansiedade e despersonalizar?

Sílvia relata que a experiência vivida por ela com a AI não foi a única ocorrida na instituição, houve uma anterior com a mesma profissional, conforme relato abaixo.

Eu: Bem essa foi a experiência mais recente e não foi a única, não é?

Ela: Não.

Eu: E a experiência anterior, ela foi também de intervenção ou foi mais de diagnóstico?

Ela: Foi mais de diagnóstico. A primeira foi de diagnóstico e ela não chegou a se completar, no meio do caminho algumas pessoas não quiseram mais continuar, acho que ficaram meio assustadas assim, não sei.

Eu: Se assustaram com o quê, com o tipo de intervenção, com o resultado?

Ela: com o resultado, acho que era um grupo muito difícil na época.

Eu: Que tipo de resultado?

Ela: Eu não tava, eu conto o que eu escutei.

Eu: ah! Ok, tu não participastes.

Ela: não, eu só conto o que eu escutei, né? Na verdade aquele grupo teria que fazer algumas modificações no seu funcionamento, não é? Modificar algumas posturas pessoais em relação ao trabalho e me parece que isso é que não repercutiu muito favoravelmente, naquele momento do grupo.

Esse procedimento de interrupção já havia sido referido na terceira entrevista, a de Marina, e é plenamente justificado tecnicamente. Entretanto, pode-se lançar algumas questões em nível de reflexão sobre essa postura metodológica: Agindo assim, não se estaria resguardado do não querer do outro, com o aval teórico? Não se estaria, também, resguardado da crítica? Quando se mostra ao grupo que é ele que não está em condições de dar continuidade ao trabalho ou não o quer, devolvo a responsabilidade pelo resultado ao outro e os encargos com a culpa pela interrupção também, (conforme já analisado na entrevista de Marina). Além disso, o poder como definido por Foucault – aquele que produz docilidade e disciplinamento – é resguardado, sob o guarda-chuva das tecnologias da área psi, sendo possível justificar ao coletivo e a si mesmo que o exercício da legitimidade no grupo está prejudicado, evitando-se o desgaste de trabalhar a resistência do grupo e continuar o trabalho sem “o poder” – foucaultianamente pensado – legitimado pelo grupo. Essa opção de resguardo vai repercutir na divulgação do trabalho, uma vez que ele é pensado para ser realizado somente com o aval e consentimento dos coletivos com os quais é feita a interface. Segundo Sílvia:

Eu só acho que esse tipo de trabalho tinha que ser mais divulgado. Nós fomos buscar isso porque conhecíamos a Beatriz. Porque eu nunca soube que isso poderia ter algum efeito, poderia ter resultado. Porque a gente que vive em hospital, percebe assim, várias situações de dificuldade de grupo, de instituição e que poderiam ser ajudadas por profissionais desse tipo e que eles nem sabem que isso é uma ferramenta. Isso é uma pena, acho que teria que ter um marketing em cima, uma divulgação desse serviço.

A forma que as pessoas que trabalham com a AI escolheram para fazer a sua inserção nas organizações responde por essa divulgação: as lutas que elas decidiram lutar e aquelas das que resolveram se poupar. Tal opção vai ao encontro não apenas da noção de poder Foucaultiana, como, também, de seu entendimento sobre governmentação.

Quanto ao funcionamento da instituição, tem-se um RH centralizador, que envolve o requisitante de determinada função, unicamente, no final do processo. Ao ser questionada sobre sua participação nos processos de seleção de funcionários para sua área, Sílvia responde que:

É só dito para o RH que profissional nós queremos e o RH diz pro sujeito...

Na verdade a gente participa... a pessoa fica três meses em observação e nós como equipe ou nós como coordenadores poderemos dizer se queremos ou não a pessoa. Obviamente que é muito difícil para nós dizermos: olha não queremos. Até porque as pessoas se vinculam.

Mas a gente não tem uma participação direta, agora nós estamos trabalhando para selecionar mais duas pessoas, mas o máximo que a gente diz é isso, é para trabalhar nesse lugar.

Esse processo é comumente utilizado nas empresas para centralizar o poder no setor e “poupar-se” dos desgastes que a interface contínua envolve. Ou seja, o setor que poderia dar o maior exemplo de interface e intercomunicação se apresenta como centralizador, o que acaba produzindo outros setores também dissociados, reforçando a esquizofrenia da instituição, como foi citada por Sílvia no início da entrevista. No momento em que o setor de Sílvia conseguiu, a partir da consultoria da facilitadora de AI, não apenas visualizar alguns sintomas da instituição e entendê-los, mas agir sobre eles, realizando interfaces importantes com outros segmentos do hospital, despreendeu-se do funcionamento padrão da instituição e cria novas realidades.

8.5 Oscar e o processo de feedback

O quinto entrevistado será ficticiamente chamado de Oscar. Ele é coordenador de desenvolvimento organizacional em uma multinacional gaúcha, instalada na grande Porto Alegre e com sucursais em vários países do mundo. Ele foi o idealizador, em sua empresa, do projeto de desenvolvimento de equipes com facilitadores de Dinâmica de Grupos (DG) para toda a organização, envolvendo tanto os funcionários, quantos os gerentes e supervisores, bem como o próprio RH. O entusiasmo e a energia são marcas registradas desse profissional que diz fazer o que gosta e acredita que está trabalhando para tornar a vida das pessoas mais feliz. Tem 31 anos, está concluindo o curso de Administração de Empresas e fez formação básica em dinâmicas dos

grupos pela SBDG. Foi entrevistado no dia 22 de dezembro de 2005 na sede de sua empresa. Devido à sua experiência profissional, já trabalhou com consultoria e facilitação de equipes, as perguntas dirigidas a ele não se limitaram ao roteiro de entrevista para as pessoas de RH – que se encontra no Apêndice B – mas foram realizadas, também, perguntas do roteiro de entrevistas para facilitadores – que se localiza no Apêndice A . Ao ser questionado sobre as modificações ou resultados observados a partir do trabalho realizado, Oscar nos relata que:

Essas mudanças mais pontuais, assim, elas acontecem para quem está observando... para quem trabalha com esse tipo de coisa é quem consegue observar, mas para quem está trabalhando na empresa, não sei se eles conseguem observar essa velocidade da mudança, mas ela acontece. Acho que eles se dão conta também, mas demora um pouco mais. Eu consigo perceber algumas coisas porque eu estou mais envolvido nisso. Tipo: nunca se falava muito em feedback aqui dentro da empresa, nunca. As coisas eram muito tratadas daquela forma que eu até digo que é um pacto de mediocridade: no sentido, tu não mexe comigo que eu não mexo contigo, né? E hoje eu vejo que está acabando isso.

A visibilidade e foco que Oscar diz querer promover parece questionar um certo padrão em vigor na instituição. Neste momento, ele quer melhorar a comunicação interna e instituir o feedback em todas as instâncias organizacionais. Ele auxilia, constitui, constrói ou *empurra* a mudança com seu discurso: “*nunca se falava muito em feedback aqui dentro da empresa, nunca. [...] E hoje eu vejo que está acabando isso*”. Contudo, será que está acabando mesmo? Ou os olhos de Oscar, entusiasmados e motivados para a mudança, a estão vendo em toda parte e, ao olhá-la e citá-la, a estão produzindo? Como foi referido nas palavras de Oscar: “*para quem trabalha com esse tipo de coisa é quem consegue observar, mas para quem está trabalhando na empresa, não sei se eles conseguem observar essa velocidade da mudança, mas ela acontece*”. O discurso de Oscar é importante, sendo acolhido pelas pessoas nessa instituição, para tanto ele goza de um status privilegiado na empresa: é um membro reconhecido no setor de Recursos Humanos por seu cargo e *performace* profissional, é ouvido tanto pela gerente de RH – hierarquicamente superior a ele – como pelo diretor-presidente da empresa. A presidência localiza-se vizinha ao RH, o que facilita em muito a comunicação entre ambos setores. Nas palavras de Oscar:

Outra coisa... Vou te dizer uma coisa, Débora, isso tudo tem nos ajudando por quê? Porque existe um cara aqui chamado JW – abreviatura fictícia – que é o

presidente da empresa e a gente não tem nenhum diretor entre o JW, que é o presidente da empresa, e o RH, a gente se reporta direto. Ele fica no Brasil. Fica em Porto Alegre, do lado da nossa sala, no nosso prédio. Eu diria assim, que um percentual muito grande do que a gente tem hoje se deve a gente se reportar diretamente a ele. Se a gente tivesse alguma diretoria entre, eu não sei se teria toda essa eficiência que tem.

Para fazer as modificações significativas na cultura organizacional que pretende, Oscar utiliza-se de várias estratégias que vão, desde o estabelecimento de boas relações interpessoais⁴³ com todos os níveis hierárquicos da empresa, até à comunicação de suas idéias – após a observação e o mapeamento realizados por ele – culminando com a implantação dessas idéias, envolvendo todas as instâncias organizacionais e guardando um link com as tendências de mercado em nível global. Podemos verificar a utilização de suas estratégias nas colocações que se seguem:

[...] tudo isso começou, Débora, há dois anos atrás, quando tudo isso começou, eu sentei com a Juliana – nome fictício – e disse: - Ju, vamos fazer um processo de grupo com a nossa equipe. O que eu quero fazer com a nossa equipe? Eu quero, em 2004 isso, quando eu entrei, tinha 6 meses de empresa. Eu disse: - Jú, eu quero fazer o seguinte, eu quero contratar a Joana – nome fictício - para fazer duas coisas, eu quero que a Jô faça uma mini SBDG conosco, por quê? Porque a demanda em 2005 vai ser grande. Então eu quero que a Jô passe ferramentas de dinâmica de grupo para nós, mas concomitante a isso, usando as ferramentas da SBDG ela trabalhe o nosso processo de grupo. Porque em 2005 o bicho vai pegar, Jú, e aí a gente tem que estar preparado. Então a gente fez ali uns 4 a 5 encontros, 3, 4 encontros de 16 horas em 2004. Mas não consolidamos muita coisa, mudou muita gente, muita gente foi embora, a gente acabou parando o trabalho. E aí em 2005, a gente fez 1, 2 encontros só. Então o que eu comentei com a Jú hoje: - Jú não dá, a nossa equipe tá complicada hoje. Não tá complicada, às vezes eu sou um pouco extremista, mas a gente tem que ter um momento para nós, para discutir essas coisas. Então a gente contratou uma moça, a Patrícia, (nome fictício) muito legal a moça, então agora em março ela vai começar um trabalho só com a nossa equipe.

Oscar nos relata, acima, como sensibilizou sua gerente, para iniciar o trabalho de desenvolvimento de equipes na organização. Sua estratégia consistia em envolver, primeiramente, o próprio setor de RH, porque se esse aderisse ao processo, seria mais fácil expandir o

⁴³ Estamos chamando de “boas relações interpessoais” o contato estabelecido por Oscar tanto com as instâncias hierarquicamente superiores da instituição (como gerência, diretoria, presidência), onde divulga suas leituras da realidade e sensibiliza para a implantação de seus projetos, como o contato estabelecido com os pares – para os quais providencia cursos e livros sintonizados com a direção em que apontam seus projetos – quanto com as instâncias hierarquicamente inferiores à sua, onde circula com desenvoltura e procura estar sempre presente nos momentos decisivos, estando atento a qualquer discurso que não esteja sintonizado com o seu.

trabalho para o resto da empresa. Para isso, ele tinha dois “argumentos fortes”: “*Porque a demanda em 2005 vai ser grande*”[...] “*Porque em 2005 o bicho vai pegar, e aí a gente tem que estar preparado*”. Ou seja, a projeção de uma alta demanda de trabalho para o setor de Rh e a necessidade de preparar a equipe para a futura demanda foram os argumentos utilizados por Oscar para influenciar sua gerente. Ambos estão “politicamente corretos” no regime discursivo em que ele está inserido. O primeiro remete à previsão, visão futura, planejamento, organização e o segundo, à ação de implementação visualizada para resolver o impasse previsto. Assim, Oscar se coloca como um coordenador providente, que sabe levar os problemas e as soluções correspondentes, garantindo sua posição e a possibilidade de exercer influência numa instância gerencial, o que lhe é altamente favorável na configuração das redes de poder dessa instituição.

Oscar utilizou como estratégia, também, “minar” a cultura organizacional com a prática que ele pretende inserir maciçamente: o feedback, conforme pode-se identificar em sua narrativa seguinte:

E outra coisa, tu não consegues fazer nada sem feedback. Hoje até a minha própria gerente diz assim: pára de feedback, não quero mais saber de feedback, de tanto que eu incomodo ela. Mas eu não vejo outra alternativa.

Então hoje a equipe está pensando muito nisso, a equipe hoje busca muito isso. A equipe hoje a gente conversando com as pessoas mais antigas, elas dizem: - Hoje o RH está muito mais atuante. Ele realmente está mais atuante. A equipe hoje está com a cabeça que a gente tá assim: a gente tem que ajudar as pessoas, a gente tem que quebrar os paradigmas e a gente tem que fazer isso. Então o que está acontecendo? Já tem duas pessoas na equipe que estão fazendo formação em dinâmica de grupo, a SBDG. Tem mais duas pessoas que a gente vai mandar fazer o ano que vem, vai mandar, vai sugerir que elas façam...as pessoas tem livre arbítrio, se quiserem... Mas, a gente está fazendo isso, a gente está buscando nessa equipe que eles possam quebrar paradigmas.

A prática do feedback é um potente dispositivo de controle sobre o comportamento de quem o recebe, estando essa pessoa – atrelada ao processo de mudança – fortemente suggestionada a modificar-se, para não dizer, coagida. Por ser um instrumento muito potente e eficaz para dar o *start* nos processos de mudança e controle do comportamento alheio e próprio, exige toda uma preparação e acompanhamento (efetivo controle), para que funcione dentro das expectativas projetadas.

Oscar não apenas conhece os caminhos para que esse processo se efetive de forma “conveniente” aos objetivos da organização, como os põe em prática. Nessa colocação, ele mobiliza as demais componentes do grupo, inserindo-as nos programas de formação futuros para facilitadores da SBDG, para que o discurso que circula na empresa seja homogêneo, legitimado por uma sociedade de discurso atravessada e implicada nos regimes de verdade que são convergentes aos objetivos de Oscar e da empresa.

Apesar de circular a idéia de democracia das relações de trabalho, essa relação, ao ser implantada de forma deliberada, não escapa aos ditames impositivos de um “quebrador de paradigmas”, como Oscar intitula o seu trabalho e intervenção na empresa: “Acho que essa pessoa tem que ser um verdadeiro quebrador de paradigmas”. Isso não deixa de ser coerente com o papel de quem se dispõe a realizar algo, uma vez que os regimes de discurso são fortemente protegidos e impermeáveis, para se aventurar a trabalhar com eles, certamente é necessário prever uma série de fatores – como faz o entrevistado em questão – e realizar uma relativa quantidade de alianças – a fim de se obter legitimidade – bem como “martelar” as “novas verdades” de forma convincente e, muitas vezes, com autoridade. Essa autoridade se evidencia em seu discurso: “*a gente tem que ajudar as pessoas, a gente tem que quebrar os paradigmas e a gente tem que fazer isso*”. [...] “*Tem mais duas pessoas que a gente vai mandar fazer o ano que vem, vai mandar, vai sugerir que elas façam...as pessoas têm livre arbítrio, se quiserem...*” (grifo meu). A correção final: “*as pessoas tem livre arbítrio, se quiserem...*” mostra-se emblemática da tomada de consciência repentina do entrevistado sobre o caráter impositivo de suas colocações. RODRIGUES (1998) ao citar conceitos – antes utilizados por Veyne⁴⁴ – que perfuram, martelam, cortam, separam, aplainam, conectam, pretende mostrar como nascem a prática ou o discurso dos profissionais do campo psi e assinala essas experiências como nada-evidentes, apesar de naturalizadas e historicamente instituídas. A insistência de Oscar com a instituição do feedback em todas as

⁴⁴ Rodrigues, para dar subsídios ao seu argumento “perfurador” dos conceitos *psi*, está citando aqui o historiador Paul Veyne.

instâncias da organização, bem como seu cuidado (controle) para que esse processo ocorra de forma “adequada”, havendo a conexão dessa prática com a formação das demais colegas, ilustra e vai ao encontro do que nos assinala RODRIGUES. Um exemplo do cuidado do entrevistado com a instituição do feedback se encontra na citação abaixo:

Então acho que o feedback hoje está tão instituído na empresa, esta palavra, está tão instituída na empresa que ela está vindo. E esse é o meu receio, se por um lado é bom, é muito bom, mas eu acho complicado, porque se não tiver um mediador, que possa estar ajudando, isso acaba virando contra.

Em outro momento, também falando de feedback, Oscar evidencia o perfurar, martelar e aplinar das práticas psi citados por RODRIGUES (1998) e que acabam resultando em mudança de atitude e constituição de subjetividade nos locais onde se dão tais intervenções. É o que se pode constatar pelas palavras do entrevistado:

Eu fiz uma reunião a semana passada com um gerente da qualidade com todos os seus analistas, oito analistas, e era uma reunião de feedback, que que eu fiz? Eu apresentei lá a Janela de Johari e aí a gente fez um feedback entre eles lá, mas eu enfoquei mais no gerente, para o gerente poder falar para eles, os analistas poderem falar para o gerente. E veio um monte de coisas, eu achei que e ficar no prato raso e os caras aprofundaram pra caramba, sabe? E é muito engraçado, teve uma situação no meio do caminho, no meio da entrevista que o gerente quis justificar o feedback e daí eu disse: - não, aqui tu não vai justificar. Ele disse: - não, eu vou justificar sim. E eu disse: - não, tu não vai justificar e eu bati de frente com o cara e o cara ficou puto. Depois ele reconheceu. No final do trabalho, das duas horas, que passou duas horas e pouco, a gente nem controlou horário. Ele: Everton, eu e te agradecendo porque eu tava caindo naquele meu comportamento anterior, de dizer que eu tinha que fazer, de eu dar carteiraço porque eu sou gerente e eu me dei conta que não era momento de justificar, isso ele falou na frente de todo mundo. Então, isso para mim é um baita de um indicador de que o cara realmente está mudando. Depois, uns três ou quatro dias depois, eu encontrei ele no corredor e ele me agradeceu de novo: - que legal que a gente está fazendo esse tipo de trabalho e que a gente está começando a se dar conta.

Encontra-se o conceito “martelar” também em Heidegger, quando esse fala a respeito da interpretação, conforme RESENDE (2002):

Deste modo, o modelo heideggeriano de interpretação contrasta com o modelo tradicional que tem como paradigma a leitura de textos. Para dar conta deste nível originário da interpretação, Heidegger irá referir-se a atividades cotidianas elementares tais como martelar ou abrir portas. A Interpretação filosófica da qual nos fala Heidegger é uma interpretação do Dasein. Na famosa passagem em que Heidegger faz a análise do martelo no parágrafo 15 de Ser e Tempo, o filósofo nos coloca que, um martelo ordinariamente considerado, não traz inscrito em si suas características. Estas, sejam elas, pesado, bom, áspero, anatômico, só se descobrem quando da interpretação

concreta que se elabora a partir da instrumentalidade do instrumento que se revela faticamente na atividade de uso do martelo.

Também é encontrado o conceito de “desconstrução” em Foucault, que pode ser analogicamente comparado com os conceitos de martelar, perfurar, cortar, separar ... Portanto, não é uma prerrogativa apenas dos profissionais *psi* utilizarem-se de ferramentas “cortantes e pesadas”, reproduzindo as relações existentes ou desconstruindo essas relações, levando-se em conta os aspectos e questões relativas a transformações históricas, sociais e econômicas ou minimizando-os e desconsiderando-os. Foucault nos fala, inclusive, em ter-nos deixado como legado teórico uma caixa de ferramentas. Ewald apud (Veiga-Neto 2004b, p.41) nos diz o seguinte sobre o “uso” de Foucault:

Nada de imposições, uma possibilidade entre outras; certamente que não mais verdadeira que as outras, mas talvez mais pertinente, mais eficaz, mais produtiva... E é isso que importa: não produzir algo de verdadeiro, no sentido de definitivo, absoluto, peremptório, mas dar ‘peças’ ou ‘bocados’, verdades modestas, novos relances, estranhos, que não implicam em silêncio de estupefação ou um burburinho de comentários, mas que sejam utilizáveis por outros como as chaves de uma caixa de ferramentas.

A questão apresentada aqui se afasta do tipo de ferramenta a ser utilizada e dos efeitos “cortantes, martelantes, perfurantes...” que tais ferramentas possam ter e se aproxima dos espaços de invenção, descoberta, criação, que possam ser construídos com essas ferramentas. Logo, é preciso estar atento ao tipo de criação e produção a que se está dando espaço, ou reprodutora da situação hegemônica ou inventora de novas realidades que representem um espaço de resistência ao instituído. Para Foucault, a liberdade, segundo (RAJCHMAN, 1987, p.90), se constitui da seguinte forma: “[...] a nossa liberdade não reside em alguma natureza que teria sido alienada em tal prática (e que poderia ser dela resgatada), mas em nossa capacidade de questionar as próprias práticas”.

Oscar fala, também, de seus sonhos profissionais:

Em 2007 a gente quer mudar o modelo gestão. Não sei se entra muito no teu trabalho, mas acredito que sim. O meu sonho, ou a minha utopia é poder transformar essa equipe em células de equipes, para que cada vez a gente possa ficar mais achatado. [...] Na realidade para que a gente quer fazer tudo isso? A gente está fazendo isso para que a gente possa ter a velocidade de resposta de uma empresa pequena. Ser uma empresa grande, mas com a velocidade de respostas de uma empresa pequena.

Ao expor seu sonho, ele retrata o discurso hegemônico do mercado global: “*O meu sonho, ou a minha utopia é poder transformar essa equipe em células de equipes, para que cada vez a gente possa ficar mais achatado* [achatado se refere a redução dos níveis hierárquicos na organização]”. O que ele expõe como seu, na realidade, já foi colocado em prática por muitas empresas nos últimos anos, inclusive pela empresa em que ele vem trabalhando. A diferença na implementação pretendida pela atual gestão de RH está, provavelmente, em diminuir ainda mais

os níveis hierárquicos, responsabilizando e comprometendo de forma crescente a equipe de trabalho – por isso prepará-la, treiná-la e desenvolvê-la nesse momento da empresa. O que faz Oscar incorporar o sonho como se fosse dele? Algumas hipóteses pode-se arriscar: a necessidade de lançar a idéia como nova, para ter mais força junto a quem se implementa e/ou angariar parcelas de reconhecimento pelo trabalho depois de realizado? A possibilidade de proferir um discurso em sintonia com a atual sociedade de controle, onde a ilusão de uma privatização da subjetividade acontece pelo apelo midiático ao nosso inconsciente, acionando nossos desejos e nos levando a crer que “o sonho é nosso” e não uma construção cultural? NARDI e SILVA (2004) ao assinalarem a passagem da sociedade disciplinar para a de controle, nos dizem o seguinte:

Não se trata apenas de disciplinar os corpos, mas principalmente os investimentos do desejo no campo social. A lógica disciplinar será, no entanto, preservada, ainda que desta vez ela não se apresente mais restrita a um espaço fechado. A fim de perseguir seu objetivo normativo e disciplinador, ela tratará de encerrar o desejo em representações estereotipadas, vinculando-o a um modo de existência que desencadeia, por sua vez, um processo crescente de individualização da subjetividade (forjando a idéia de uma subjetividade privatizada), produzindo, ao mesmo tempo, uma progressiva modelização e homogeneização de toda experiência subjetiva.

Tanto em uma, quanto em outra hipótese, a lógica disciplinar e normalizadora, produtora de subjetividade e homogeneizadora das experiências subjetivas está sendo acionada, o que torna fácil para o nosso entrevistado tomar esse sonho como seu, apesar do mesmo ter sido pensado pela maioria das grandes empresas que pretendem permanecer dentro desse mercado e imersos na lógica global do Império.

Ao expor o conteúdo que é desenvolvido em cada um dos três módulos do trabalho que está sendo realizado com toda a empresa, Oscar refere que:

No primeiro módulo a gente trabalhou a questão da mudança organizacional, um pouco de resiliência. Então a gente fez uma atividade onde tinham as equipes e é tipo uma caça ao tesouro, uma correria, os caras correndo pela empresa toda. E é um negócio muito doido, porque pela experiência da consultoria que a gente contratou, eles disseram: - olha, essa atividade, quando a gente faz com outras empresas, os caras saem correndo, e aqui existe uma pseudo-apatia, os pessoas não correm. E isso para mim foi muito marcante, muito significativo e pensei, no módulo dois temos que mudar esse negócio. E é mesmo, a empresa tem uma batida muito diferente, como é uma empresa que ela estava bem, não que hoje ela não esteja bem. Mas ela gozava de uma rentabilidade super boa, esses ruídos não apareciam, tinha muito subsídio para

isso. Só que agora as coisas estão diminuindo, o dólar lá em baixo, a China, tudo mais, então essas coisas vão enxugando. Então, a gente e começando...a gente precisa abrir mais os olhos das pessoas. Por isso que a gente está tentando mudar isso.

A tentativa de homogeneização e mudança da cultura organizacional é patente no texto acima. A inserção da empresa no cenário global também é um dado de realidade, pois as flutuações que ocorrem nesse cenário influenciam diretamente a gestão empresarial e de RH, como foi referido no final da fala de Oscar, ao citar a situação da China e da flutuação cambial. Dentro desse contexto, o receio da empresa com a acomodação dos funcionários é grande, como se pode verificar pela seguinte narração do entrevistado: *“Então, esse é o perfil, a pessoa entra aqui e como o município x é muito pequeno e como a empresa x é a melhor empresa que tem no município x e ela é mesmo, então todo mundo quer vir trabalhar aqui. Então o cara acha que quando ele entra aqui, ele acha que oh! Agora estou bem!”* Pessoas acomodadas não respondem agilmente às demandas da organização, que, apesar de sólida, sente os repuxos e flutuações internacionais. A padronização e a homogeneização, nesse caso, surgem como uma saída para controlar o incontrolável – o mercado global – instável e não passível de predições, uma vez que o que se pode, minimamente, é vislumbrar algumas grandes rotas de indicação, mas essas também são instáveis, necessitando-se, cada vez mais, contar com o corpo, a mente e a alma do funcionário, para que esse possa auxiliar nos possíveis reveses, com soluções criativas e inusitadas. Para precaver-se então, utilizam-se os recursos dos profissionais que são *experts* em tecnologias e foram produzidos na fábrica de interiores⁴⁵. Esses recursos tecnológicos – que são altamente utilizados pelos profissionais da área *psi*, mas não apenas por eles – fazem-se presentes, na empresa em questão, em duas situações pontuais: no perfil que foi construído, pelo setor de RH, com dez posturas desejáveis para o funcionário que trabalha na empresa X – esse perfil consta do Anexo 1 do presente trabalho – e através dos processos de desenvolvimento de equipes, onde várias tecnologias do eu são acionadas, como podemos verificar no texto abaixo:

No início do projeto a gente tem um folha..., isso é muito interessante..., e aí a gente fala: quais são teus sonhos, teus medos, teus receios, o que tu queres daqui há cinco

⁴⁵ A fábrica de interiores é uma expressão que remete à formação profissional dos psicólogos, fazendo analogia dessa formação com uma fábrica, “onde os alunos aprendem que a subjetividade humana deve ser sempre referenciada e aprendida por meio de tecnologias que excluem de suas análises (ou minimizam) as questões e transformações históricas, políticas e sociais. Fábrica cujo produto serão psicólogos que atuarão reproduzindo respostas a relações sociais e de mercado já estabelecidas”. (BAPTISTA, 2000, p.13)

anos... a gente faz uma série de perguntas para eles e esses caras não estão acostumados a parar para pensar nisso. E é um negócio muito legal, porque eles preencheram aquilo, depois eles sentaram em pequenos grupos – grupos de 5, 6 pessoas – e eles discutiam aquilo. Daí os caras: Pô, cara, eu trabalho contigo há 20 anos e não sabia disso. Os caras traziam os seus medos, os seus receios, e o que a gente mostrou de alguma maneira: - Pô, tu podes ser gente aqui, tu não precisas ser aquele funcionário que é padrãozinho, sabe? Pode mostrar os teus sentimentos, a gente quer isso. Então foi um negócio muito interessante. Depois a gente colocava eles numa fila indiana – acho que tu deves conhecer – colocava uma cadeira na frente da outra, faz uma tripa assim de cadeiras um na frente do outro e a gente largava perguntas, onde eles conversavam somente com aquele cara que tava na frente deles, depois giravam, né? E eles conversavam acho que umas duas horas e até hoje eles comentam nessa atividade como foi significativo para eles poderem conversar com as outras pessoas. Daí eles passavam todo o dia trabalhando com essas questões de relações interpessoais e uma das coisas era assim: como eu me percebo, como percebo o outro, o que eu posso fazer para melhorar a minha relação, então isso que a gente trabalhava o dia inteiro. No final do dia, a gente passava para eles um formulário que a gente chamava de percepção. Como eram 30 pessoas, a gente formava 3 grupos de 10 e cada um tinha uma folha, então eu recebia uma folha, botava o meu nome e passava a folha para o colega que estava a minha direita e eu recebia de outro colega para dar o feedback.

Todos têm feedback de todos. Como eu te percebi, e a gente dizia: pessoal se não se conhecem, coloca: - não te vejo. Porque de uma forma ou de outra isso é um feedback, não é? Olha, meu amigo, quero te tocar, quero conhecer mais, mas não deixem em branco. Então foi muito legal.

Esse fragmento discursivo poderia ser pensado como remetendo ao aspecto docilizante do poder (dentro do enfoque foucautiano). Aqui, foram explorados vários meandros e estratégias para que as pessoas se disciplinassem dentro desse novo enfoque ou padrão discursivo, utilizando-se certas tecnologias do eu – estimulando as pessoas a se olharem, perceberem-se e julgarem-se (através do feedback) – o que resultaria na ativação das tecnologias (expressar-se, narrar-se, julgar-se, dominar-se, ver-se), estimulando à experimentação de um novo jeito de ser e se relacionar naquele ambiente de trabalho, como se pode constatar na seguinte fala: “Os caras traziam os seus medos, os seus receios, e o que a gente mostrou de alguma maneira: - pô, tu podes ser gente aqui, tu não precisas ser aquele funcionário que é padrãozinho, sabe? Pode mostrar os teus sentimentos, a gente quer isso...”. Verifica-se que um novo padrão discursivo está sendo construído e embalado a partir dessas práticas e dessa colocação, pois está sendo valorizada uma subjetividade que comporta a expressão dos sentimentos no ambiente de trabalho, o que traz inúmeras implicações, abrindo um caminho de, pelo menos, duas vias: com a expressão dos sentimentos, os indivíduos podem criar novas

possibilidades de se relacionarem uns com os outros de forma mais aberta e transparente ou utilizarem-se desse espaço para controlarem uns aos outros e se manipularem pela via da expressão dos sentimentos individuais e coletivos. Assim, nesse fragmento discursivo, poderíamos ouvir a voz do poder disciplinar baseado na ilusão de uma subjetividade “autêntica”, que supõe a expressão dos sentimentos individuais, como se próprios fossem – únicos – e não socialmente constituídos e disciplinarmente modelados no contexto dessa “fabrica de interiores” (Baptista, 2000)

Esse padrão discursivo de expressão dos próprios sentimentos, de expressão de seus medos e receios é próprio do discurso dos profissionais da área *psi*. Baptista (2000), ao referir-se a essas práticas e discursos peculiares a esses profissionais, coloca em evidência o fato das contradições brasileiras parecerem diluídas, surgindo, no seu lugar, um liberalismo que discursa a liberdade de expressão, de crença, de livre iniciativa econômica. Permanece esquecida a existência de uma sociedade de classes cada vez mais dividida e a liberdade adquire uma peculiaridade própria, conforme descrito a seguir:

Liberdade dentro da Ordem parece ser o lema deste novo momento, embora esta mesma Ordem exclua a complexidade, a contradição, o trágico e o poético do dia-a-dia. Somos profissionais da liberdade, não da Ordem. Este é o discurso que tentam nos fazer acreditar. (BAPTISTA, 2000, p.16)

A ordem em questão na empresa x corresponde à inserção dessa organização na dinâmica global do Império. Trata-se de uma questão naturalizada e questioná-la é, no mínimo, irrelevante, para quem atua e pensa suas ações dentro da empresa, coordenando um de seus subsectores. Ao omitir ou naturalizar o econômico nessas relações sociais, a ação do técnico que está fazendo uso de ferramentas de domínio da área *psi* acaba sendo implicada como reprodutora da ordem e não da liberdade a qual se pretende. Ao estimular que as pessoas sejam elas mesmas, percebam o outro, digam como vêm esse colega, saiam da “apatia”, responsabilizem-se por suas ações, seus trabalhos, suas equipes, estamos dentro de uma lógica das liberdades reguladas, porque este discurso está constituindo subjetividades que respondem às necessidades atuais e

futuras do sistema hegemônico que se quer perpetuar.
Conforme SILVA (1999)a, essa

[...] ênfase na transferência do controle para o indivíduo, feita em nome da autonomia e da liberdade, não é própria apenas da esfera de manipulação óbvia da subjetividade que caracteriza as diversas formas de intervenção psi na esfera da conduta privada, mas se estende para uma gama bastante extensa de esferas sociais. (p. 09)

Para legitimar o regime de verdade instituído na lógica empresarial, Oscar faz uso de uma série de mecanismos e estratégias, que vão desde a implantação efetiva, através da ação em sala de aula, até o marketing interno, conforme se pode observar nos dois textos que se seguem.

Mas acho assim a gente está despertando a questão mais crítica neles, isso eu tenho plena certeza. Mas acho que a gente está transformando esses caras... a gente está mostrando para eles que existem momentos bons e esses momentos bons podem estar também dentro da empresa. Porque a gente fica dizendo... tinha uma atividade que eles... a gente falou sobre felicidade, sobre alegria, sobre alguma coisa que agora não me lembro ao certo. E eles sempre transportavam a questão da felicidade fora do local de trabalho. E a gente sempre dizendo, puxa, mas tu podes ser feliz aqui dentro também, afinal tu tens... acho que a gente quer transformar o dia deles um pouquinho melhor, né?

A gente fez um trabalho esses dias com o pessoal – os líderes - do CCQ, quarenta pessoas, eu peguei... eles viviam reclamando de tudo, né? Eu peguei e comecei e disse: - vamos listar os problemas de vocês, os principais problemas de vocês. Eu peguei uma folha de flipchart e listei assim..., todos os problemas deles, enchemos umas três folhas de problemas e depois eu expliquei para eles: - pessoal, existem dois tipos de problemas, os problemas técnicos e os psico-sociais. Vamos pegar cada um dos problemas e vamos ver o que que é um e o que que é outro? E começamos a lincar, e chegamos a um excelente nº de que 80% dos problemas que eles tinham eram de origem psico-social, 20% dos problemas eram de origem técnica. E aí eu disse para eles: viram o quanto é importante poder trabalhar em equipe? Se vocês conseguirem trabalhar essas questões, 80% dos nossos problemas acabam. 20% a gente acaba como? Comprando tecnologia que é de um dia para o outro. Então, se for ver assim: o tipo de conhecimento que está ficando para eles é isso: o de estar junto, de trabalhar junto, é de trocar, de conquistar...

Na primeira narrativa, Oscar valoriza as mudanças que estão sendo instituídas neste novo regime de verdade que ele acredita ser o melhor. As perguntas que se colocam são as seguintes: - Será esse regime realmente melhor que o anterior ou que outro qualquer? Essas pessoas querem transformar o seu dia a dia no formato pensado por Oscar ou por qualquer membro integrante do RH da empresa? Isso as tornará, mesmo, mais felizes? Quem garante isso? Será que as pessoas

querem e/ou podem ser felizes dentro do local de trabalho fazendo, dizendo ou pensando o que Oscar está buscando implantar dentro da empresa como novo regime de verdade?

Rancière – filósofo francês que escreve, algumas vezes, como autor convidado da Folha de São Paulo – ao citar o situacionismo de Guy Debord,⁴⁶ – afirma que, ao denunciar a sociedade do espetáculo, O situacionismo era bem mais do que apenas uma crítica à cultura midiática:

[...] não é certo que a referência ao situacionismo e ao pensamento contestatário de Maio de 68 seja muito fiel ao estilo desse pensamento. O novo entusiasmo pelo situacionismo oferece os meios de erifica-lo: Guy Debord entendia por espetáculo algo mais que a cultura midiática de massa e, por desvio, não apenas a repetição em traços exagerados dos ícone mercantis. Seus filmes, durante muito tempo subtraídos ao público por sua vontade mesma, estão reaparecendo, aliás, em salas de cinema e sendo editados em DVD. E quem vê “A Sociedade do Espetáculo” [1973] ou “In Girum Imus Nocte et Consumimur Igni” [1978] pode constatar que o espetáculo, para o teórico do situacionismo, era bem mais que a cultura midiática. Era o mundo da vida separado dos indivíduos, apropriado pelas forças do capitalismo ocidental e da burocracia soviética. Assim, ele não buscava, nesses filmes, enfatizar a proliferação das mercadorias e de seus ícones.

“Era o mundo da vida separado dos indivíduos, apropriado pelas forças do capitalismo ocidental e da burocracia soviética” (RANCIÈRE, 2005, Caderno Mais). Pensando nesses argumentos, pode-se dizer que, quando os indivíduos buscam ser felizes fora do ambiente laboral, talvez queiram proteger-se, ao separar suas vidas, suas motivações, suas mentes e almas do ambiente que se apropria de suas forças produtivas. As pessoas estariam, talvez, se preservando dessas influências que estão representadas na empresa em que trabalham. O que se pede, portanto, a essas pessoas, ao dizer “*tu podes ser feliz aqui dentro também*” é que envolvam não apenas o “corpo” na atividade laboral, mas a mente e a alma, como se dando mais de si mesmas, envolvendo-se mais e produzindo mais fossem, necessariamente, mais felizes. Será?

⁴⁶ Guy Debord foi um analista da sociedade do espetáculo e teórico do situacionismo. O situacionismo, juntamente com o movimento de maio de 1968 na França, é um movimento contestatário que procura explicitar as contradições da sociedade industrial e capitalista utilizando-se de ícones midiáticos. As referências a Guy Debord foram retiradas da Folha de São Paulo na coluna de RANCIÈRE, Jacques. O artigo referia-se à “Crítica ao consumo por artista contemporâneo ignora o ataque de Maio de 68 ao capitalismo”. A Fórmula do desvio. São Paulo, 04 dez. 2005. Disponível em: < www.folha.uol.com.br > Acesso em 13 fev. 2006.

Na segunda narrativa, Oscar utilizou uma adaptação livre da técnica de Osborn, “*brainstorming*”⁴⁷, para solucionar o que ele considerou um desafio, trabalhar as reclamações do pessoal do CCQ.: “80% dos problemas que eles tinham eram de origem psico-social, 20% dos problemas eram de origem técnica. E aí eu disse para eles: viram o quanto é importante poder trabalhar em equipe? Se vocês conseguirem trabalhar essas questões, 80% dos nossos problemas acabam. 20% a gente acaba como? Comprando tecnologia que é de um dia para o outro”. Ou seja, na condução dos trabalhos, ele discursa sobre a possibilidade de acabar com os problemas psico-sociais, o que vai ao encontro da difusão de seu programa de desenvolvimento. Aqui se configura a facilidade com que uma figura legitimada na cultura organizacional pode constituir um corpus discursivo na empresa para provar ou demonstrar seus objetivos, o que fala do poder disciplinar atribuído a Oscar. Fala, também, dos processos de *condensamento* que são valorizados nos trabalhos empresariais, uma vez que a reflexão é tida como perda de tempo. O entrevistado em questão oportuniza um amplo processo de reflexão, de mudanças na cultura organizacional com a operacionalização de seu programa de desenvolvimento. Mas as mudanças e reflexões não são contínuas. Mesmo nos processos de implantação de novos corpus discursivos é possível retomar-se discursos, legitimados pela cultura vigorante, para avançar-se nos objetivos atuais. Oscar, ao conduzir o grupo para a solução desejada – por ele – rapidamente, é muito feliz em perpassar o regime discursivo vigente, mas acaba incorrendo no risco da tomada de uma solução mágica que acarreta dependência e imaturidade ao grupo que está em processo. Esse “condensamento” é valorizado nos trabalhos empresariais, uma vez que a reflexão – principalmente, quando levada a fundo – é tida como perda de tempo.

⁴⁷ Alex Osborn é americano e considerado o pai da técnica *Brainstorming* ou tempestade cerebral. ROMERO (2005) descreve as sete fases da técnica de Osborn que devem acontecer em todas as reuniões de grupo. São elas:

- a) orientação: identificar o problema a ser solucionado;
- b) preparação: coletar todos os dados e informações sobre o problema;
- c) análise: decompor o material coletado por ordem de importância;
- d) ideação: levantar “n” alternativas, em forma de idéias para o problema, sem críticas;
- e) incubação: fase de descanso para gerar inspiração;
- f) síntese: crítica e união das idéias possíveis para solucionar o problema;
- g) avaliação: julgamento das idéias resultantes viáveis para solucionar o problema. (p. 30)

Descrevendo como se dá o controle do poder na empresa, através da centralização desse, Oscar diz o seguinte:

Existe uma coisa aqui na empresa que é assim, os diretores não passam as coisas para o gerente porque acham que o gerente não vai dar conta, o gerente não passa para os supervisores porque acha que os supervisores não vão dar conta, os supervisores não passam para a equipe dele porque acha que ela não vai dar conta.

Teve um dia que a gente conversou sobre isso, tava o diretor e os supervisores e a gente conversou sobre isso com eles. E tem um negócio que eu acho que a gente acaba subestimando as pessoas, toda a vez que tem que falar de feedback, toda a vez que a gente tem feito reunião de feedback, e acho que a gente fica em prato fundo, prato raso e acho que a gente está aprofundando o prato numa velocidade que até me surpreende.

Nesse fragmento discursivo, Oscar fala a respeito da não-delegação do poder e do quanto os líderes subestimam os funcionários. Apesar de não relacionar uma coisa a outra, a relação é óbvia. Oscar chega a mencionar sua surpresa quando confessa que ele tinha uma expectativa de certa superficialidade do *feedback* por parte dos funcionários e a não-ocorrência disso o surpreende. Para promover o que ele considera uma mudança de paradigma, Oscar também centraliza e não delega as funções para os gerentes de área. Um exemplo disso ocorre em uma de suas falas, quando ele diz ao gerente de marketing da empresa que gostaria de participar do *feedback* que a equipe dele realizará no dia seguinte: “*nem que eu fique quieto, mas eu queria estar junto*”. Duas hipóteses podem ser aventadas aqui: ele reproduz relações de poder que já estão estabelecidas na organização, ou, no cuidado de ter seu trabalho bem realizado e adequadamente difundido na instituição, ele o acompanha e viabiliza, sob sua vigilância, as mudanças que considera relevantes e importantes ao processo grupal. Provavelmente ambas as motivações constituam a trama desse cuidado ao mesmo tempo cioso e vigilante.

À GUISA DE CONCLUIR

Não lembro em que momento percebi que viver deveria ser uma permanente reinvenção de nós mesmos – para não morrermos soterrados na poeira da banalidade embora pareça que ainda estamos vivos.

Mas compreendi, num lampejo: então é isso, então é assim. Apesar dos medos, convém não ser demais fútil nem demais acomodada. Algumas vezes é preciso pegar o touro pelos chifres, mergulhar para depois ver o que acontece: porque a vida não tem que ser sorvida como uma taça que se esvazia, mas como o jarro que se renova a cada gole bebido. Para reinventar-se é preciso pensar: isso aprendi muito cedo.

LYA LUFT (2004, p.21)

Ao considerarmos o problema de pesquisa que norteou este trabalho, penso que podemos dizer, sem temor, que as práticas e discursos das dinâmicas dos grupos podem se constituir em um conjunto de dispositivos de disciplinamento e controle. O que não significa dizer que sempre elas tenham que se constituir num conjunto de dispositivos que remetam unicamente ao disciplinamento e ao controle. Elas também apresentam possibilidades de exercer resistência e linhas de fuga, remetendo-nos à resposta de Deleuze a Antonio Negri, quando este último pergunta qual política poderia prolongar o esplendor do acontecimento na história, Barros (1994) escreve a resposta dada por Deleuze: “inventando processos de subjetivação que escapem aos saberes constituídos”. (p. 13) Tais processos vão ser inventados ou não, dependendo da ação de quem está intervindo no processo e a que discursos pretende dar visibilidade.

A responsabilidade sobre como será feito o recorte, a inserção, a construção e, principalmente, como se dará a produção de novas subjetividades está, usualmente, depositada na figura do grupalista. Isso inclui sua inserção na instituição e no grupo, bem como sua visão e leitura de processo grupal, sua ética, criticidade e a construção dos espaços que este profissional promove na organização em que está atuando.

Mas, ao falarmos na figura do grupalista ou facilitador ou coordenador, não estamos, com isso, tentando personalizar e individualizar esse lugar, como se todas as responsabilidades recaíssem na pessoa do facilitador. O que buscamos é, citando esse personagem do processo grupal, representar com ele os diversos movimentos que estão em andamento e são co-participantes do cenário. Por exemplo: as relações que se estabelecem entre os membros do grupo, as relações que se estabelecem entre o grupo e o facilitador; a vivência e imaginário que esse grupo se permite construir com esse profissional. Também há os objetivos de todos os atores imbricados no processo, a distribuição da rede de poder e influência nesses enquadramentos grupais.

As subjetividades e sujeitos que são produzidos nessas práticas vão depender da intervenção que estiver sendo realizada, da fonte requisitante, do momento político, econômico e social vivido tanto nas instituições quanto no contexto global e poderá tanto pender para o lado da reprodução e reedição da ordem instituída como servir de resistência a essa ordem e constituir identidades inventadas na contramão da ordem vigente e, por isso: novas.

Nas diversas entrevistas realizadas, tivemos a oportunidade de verificar pelo menos três padrões de concepção do sujeito nas práticas grupais: essencialista, sociológico e pós-moderno entre os facilitadores. A perspectiva da análise institucional trabalha mais dentro da noção de sujeito pós-moderno. Já a perspectiva de análise sob a ótica das dinâmicas dos grupos envolve os três tipos de sujeito, como pudemos observar nas entrevistas realizadas. Essa segunda perspectiva é mais utilizada nas organizações, pela aproximação com a prática empresarial. Mas, a vivência dos entrevistados nos mostrou mais aproximações entre as práticas do que divergências e dicotomias.

O efeito disciplinar que essas práticas têm sobre os indivíduos ocorre em todos os sentidos: da instituição sobre o facilitador e o grupo, do facilitador para o grupo, do grupo sobre si mesmo, do grupo sobre os membros individuais e dos indivíduos sobre todas essas instâncias, que são os indivíduos mesmo, o grupo, o facilitador e a instituição. Evidentemente, é mais significativa a ação que o facilitador tem sobre o grupo e como o conduz para normalizar e

homogeneizar o comportamento dos indivíduos, obviamente sob a encomenda da instituição requisitante.

As práticas de aprendizagem que são referendadas pelo modelo instituinte correspondem à construção de atitudes e comportamentos que induzam as pessoas a comprometerem e colocarem a serviço do sistema não apenas seu corpo e seu tempo, mas sua alma e sua mente, estando envolvidas integralmente e a serviço das regras acumulativas. Isso porque elas necessitam se relacionar bem no ambiente de trabalho com pares e chefias, estando disponíveis para o seu trabalho e para cobrir setores, se necessário for. As pessoas têm que ser hábeis em evitar conflitos e, quando esses surgirem, devem saber resolvê-los com eficiência e rapidez.

As práticas de aprendizagem que são estimuladoras do poder de resistência ou contrapoder ocorrem tanto dentro de uma perspectiva quanto dentro de outra. Esse poder de resistência pode, inclusive, vir envolvido na mesma rede de quem está imbuído de representar o poder institucional, dependendo de como tece as redes de influência e exerce ou constrói o exercício de seu poder com os demais personagens do cenário organizacional. Oscar, por exemplo, consegue tecer vias de resistência e dá espaço à manifestação de sujeitos instituintes ao promover feedbacks que possam mexer com as estruturas organizacionais e relações de poder no espaço de sua fábrica. Ao mesmo tempo, pela mesma via, dá oportunidade de legitimidade ao instituído, dependendo da forma com que viabiliza o espaço para feedback, dando voz a tais e quais discursos desse contexto institucional. Nair faz o mesmo, dá espaço ao instituinte no momento em que os líderes de uma determinada organização em que atuou repensam, inclusive, a continuidade do trabalho de intervenção grupal ou não na empresa em que trabalham. Aqui, ela põe em questão as estruturas organizacionais e a própria demanda para a qual foi contratada. Seu ato de coragem, associado ao não entendimento desse ato pelos contratantes, acarreta a sua expulsão do trabalho, situação possível para quem se aventura a questionar o instituído. Marina e Sílvia trazem, também, esse efeito instituinte das práticas exercidas pelos facilitadores de processos grupais, ao exemplificarem a não-continuidade de algumas intervenções, dentro da análise institucional, por não serem demandas dos coletivos naquele momento e contexto.

Harvey (2003) aborda a questão da compressão espaço-tempo e como essa problemática assola os indivíduos contemporaneamente, construindo a condição pós-moderna em que vivemos. Essa problemática envolve a homogeneização e universalização do tempo. Assim, “o tempo público torna-se cada vez mais homogêneo e universal no espaço” (HARVEY, 2004, p.242), onde a certeza, anteriormente construída (antes de 1847-1848), de que o espaço e o lugar eram absolutos, é substituída “pelas inseguranças de um espaço relativo em mudança, em que os eventos de um lugar podiam ter efeitos imediatos e ramificadores sobre vários outros”. (p.238) Com a chamada transição para a “acumulação flexível” as organizações se reorganizam e, cada vez mais, tem menos espaço a tendência fordista de integração vertical e mais espaço formas de funcionamento organizacionais onde a desintegração vertical ocorre como: “*just in time*” (forma de organização empresarial que reduz os estoques), subcontratações, transferências de sede, etc. A diversidade passa a ser um valor e mais uma forma de acumulação capitalista. Exemplos disso seriam o turismo cultural, uma das maiores indústrias de acumulação internacional e a rica diversidade da cozinha internacional, também vista sob o aspecto de exploração financeira. As práticas que envolvem os processos de dinâmica dos grupos inserem-se nesse contexto, na medida em que consideram a diversidade dos indivíduos não apenas para respeitá-los na sua singularidade (o que efetivamente ocorre por parte dos facilitadores e/ou grupais), e sim para adequá-los às regras do império. À medida em que os profissionais que trabalham com tais processos submetem-se, simplesmente, às demandas organizacionais, sem negociar essas demandas e as reproduzem, acriticamente, estão atuando de forma a reforçar o instituído.

O oposto ocorre se esses profissionais posicionam-se de maneira a questionar o instituído e promover o instituinte. O tempo e o espaço, aqui, ganham em visibilidade ao serem viabilizadas as práticas e os processos grupais. Necessita-se de um espaço para a realização das mesmas e um tempo que não é o mesmo destinado às tarefas rotineiras de trabalho. Porque esse tempo destinado ao cumprimento das demandas diárias é o tempo *comprimido, volátil, curto*, que escorre do trabalhador, na maior parte das vezes, para a simples execução sem pensar no que está sendo realizado. Trabalhar com processo grupal envolve a utilização do tempo e espaço de uma maneira muito diferente. O indivíduo é retirado de seu espaço usual. Oscar, por exemplo, distingue dois espaços diferenciados: quando se refere à utilização da área externa da fábrica para realizar algumas atividades de processo grupal e o centro de treinamento da empresa para

desenvolver outras. No momento em que os indivíduos são deslocados de seu espaço usual e é destinado a eles um tempo diferenciado para reflexão e assimilação dos conteúdos a serem aprendidos, estamos indo em direção da produção de subjetividades. Ao serem produzidos sujeitos *normalizados, hábeis em resolver conflitos, sujeitos que expressam seus sentimentos, que empatizam com os demais*, ou seja, sujeitos produzidos *sob encomenda* para o atual sistema, precisamos de tempo para produzir suas *novas* subjetividades. Mas, a mesma mão que forja o *normalizado*, forja o que *resiste*, o tempo e o espaço diferenciados podem servir para reflexão, para *inventar processos de subjetivação que escapem aos saberes constituídos* ou não.

O desafio se amplia nessa produção de subjetividades se pensarmos no que nos traz Sennett (2002) sobre a deteriorização das relações de trabalho e humanas, sobre a corrosão do caráter do homem pós-moderno e a ansiedade que esse contexto produz nos indivíduos contemporâneos. Porque se exige transparência nas relações interpessoais, num sistema que não é transparente, ao contrário. Exige-se cooperação e sinergia num sistema que fala de relações de trabalho instáveis, flexíveis, mutáveis e antiéticas. Portanto, estão sendo produzidos, também pelas pedagogias culturais, cada vez mais, sujeitos dóceis, submetidos a um sistema que não lhes respeita os direitos e singularidades. Aí reside a importância do desempenho do papel de resistência dos profissionais que trabalham com práticas que vão ao encontro das pedagogias culturais, criar espaços de resistência que possam ir na contramão da lógica de dominação hegemônica.

As tecnologias do eu analisadas por Foucault, já tão amplamente citadas e utilizadas nas práticas *psi*, vêm ao encontro do governo dessas relações humanas, auxiliando nessa produção de seres dóceis e disciplinados. Lembrando que a pretensão de governo das relações humanas por tais práticas grupais, bem como os demais ferramentais que compõem o arsenal dos profissionais da área *psi* foram apontadas neste trabalho, durante as análises das entrevistas realizadas.

Entretanto, os espaços de resistência existem e podem ser recriados, produzidos e construídos a qualquer momento deste ciclo do modelo capitalista e seus rebatimentos na ordem institucional das relações de trabalho. Nas rebeliões do século XIX, ocorridas na Europa e Estados Unidos, e nos movimentos sociais disruptores, que continuam ocorrendo, podemos

visualizar sua força e, por que não dizer, neste momento? – sua saúde. Da mesma forma que os movimentos e rebeliões de massa, os movimentos grupais, dentro de seus processos, também podem fazer uso de seu contrapoder e criar espaços de subjetividade que remetam ao desejo desses coletivos e construam, ao mesmo tempo em que são construídos, o novo, o inusitado. Mas, para produzir esse inusitado é necessário colocar-se no mundo com a disposição com que Lispector (2006) nos convida: “Renda-se como eu me rendi. Mergulhe no que você não conhece como eu mergulhei”. É preciso despojar-se, ousar e arriscar-se no novo, esse é o convite.

Bem, é necessário concluir, por mais que o desejo conduza a ler mais, pesquisar mais, aprofundar mais, dizer mais... O nosso tempo *pós-moderno* urge e, por mais singular que o tentemos tornar, não o podemos segurar... quando os dias se seguem no calendário e a hora derradeira se aproxima. Ao falar no tempo, minha memória se reporta há dois anos atrás, quando foi iniciada a caminhada do mestrado, com suas intensas e estimulantes leituras, as discussões, as dúvidas, as construções em torno dos conceitos. Permito-me viajar um pouco mais no tempo e me reportar ao questionamento que deu vida e sentido a este trabalho: “estarei eu formando pessoas como cordeirinhos para a boca de lobos?”.

A resposta vem de uma forma inusitada, após ter passado debruçada dois anos na bibliografia a respeito do tema, construindo e desconstruindo conceitos, pesquisando, analisando, discutindo, formulando, vendo, revendo... e passa pelo agradecimento que recebi de um grupo de alunos no final do primeiro semestre de 2006. A frase que eles construíram fala de dever cumprido e a satisfação decorrente disso e foi citada por uma aluna⁴⁸ que esteve comigo no curso de Gestão de RH em uma faculdade Porto Alegrense, onde tive a oportunidade de atuar como docente e coordenadora de curso. Os vários desafios que se apresentaram nesse tempo e espaço exigiram tomadas de decisão e posicionamentos meus. Agora, no recesso acadêmico e na conclusão deste trabalho, revendo minhas posições, posso escrever, sem temor, que fiz mais do que *formar pessoas como cordeirinhos para a boca de lobo*, utilizei o referencial de que me apropriei e, com ele, desconstruí territórios e coloquei em cheque normalizações que faziam parte

⁴⁸ A frase é: “Escolha chegar ao fim de cada batalha com a consciência do dever cumprido”. Ela se referia ao fato de eu ter cumprido meu dever, na leitura dela e dos demais alunos, por ter tido a coragem, segundo seu entendimento, de colocar em cheque determinados procedimentos que eram tidos como normalizados na instituição, obtive, com isso, o respeito dos alunos e professores.

do discurso dos alunos e da instituição. Penso que fizemos diferença, todos nós que vivemos esse processo, professores, alunos, instituição e direção. A diferença foi olhar para os contextos profissionais, acadêmicos e pessoais com ousadia e criar possibilidades de construir novas realidades e, por que não? – Subjetividades.

A diferença, a alteridade não se dá pela utilização da técnica apenas, mas pelo posicionamento e olhar que nos permitimos em relação à vida. Podemos utilizar todo um arsenal tecnológico, acadêmico, profissional e não produzir nenhuma diferença, a não ser a reprodução do instituído, ou usarmos nosso conhecimento com ousadia, criando espaços para estimular as pessoas a reinventarem, construírem e constituírem novas subjetividades, colocando em cheque o que está normalizado e normatizado. Está, não só, mas também, na pessoa do *facilitador* ou *coordenador* ou *grupalista* – dependendo da corrente teórica que queiramos usar⁴⁹, caminhar pelos meandros do instituído e do instituinte, abrir possibilidades para descortinar o novo ou, simplesmente, reproduzir as marcas do normatizado e perpetuar os caminhos do disciplinamento sem, ao menos, colocá-lo em questão. Guareschi (2005) escreve o seguinte sobre este tema:

A noção de intervenção passa a ser ampliada para os efeitos discursivos que provocam modos de subjetivação sobre os sujeitos por estes interpelados: aqueles sobre quem se fala, aqueles que se relacionam com estes de quem se fala e os modos das pessoas relacionarem-se com este de quem se fala. Ao mesmo tempo afeta aqueles que se posicionam como interventores sobre quem é falado. É nesse sentido que já não entendemos mais a intervenção apenas pelo seu próprio efeito terapêutico, mas a deslocamos para o entendimento da intervenção como aquilo que se produz, via discurso, nos modos de subjetivação. Pelos discursos, constituímos e somos constituídos como sujeitos de gêneros, de idades, tipos de personalidade. Produzimos categorias e fabricamos sujeitos como mulheres com tensão pré-menstrual, crianças hiperativas, adolescentes vulneráveis, etc. Essa compreensão desconstrói a lógica da neutralidade das teorias, em especial das teorias psicológicas. Transformando o mundo inteligível aos nossos saberes, não o estamos apenas explicando ou desvendando, mas construindo-o, o que se dá também sobre os sujeitos. O que podemos empreender a partir disso, é uma reflexão acerca do que pode estar marcando a diferença entre discursos/intervenções meramente disciplinadores e reguladores e discursos/intervenções que sejam criação de possibilidades, espaço para a produção de alteridades. (p. 120)

⁴⁹ A pessoa do facilitador: aqui concordamos com Jorge, o segundo entrevistado, quando ele refere a necessidade de trabalhar-se a figura do facilitador, suas questões internas, para que essas não interfiram na visão que este facilitador terá do grupo, para que possa discernir o que é seu e o que é do grupo – por mais disciplinadora que possa parecer esta colocação.

Para desconstruir, é preciso ter coragem, coragem de questionar nossa práticas e de, ao questioná-las e colocá-las em cheque, fazer diferença. Apesar de todas as dúvidas que me envolveram, inicialmente, em colocar ou não em cheque a minha principal ferramenta de trabalho, posso dizer que já valeu a pena. Já consigo ver a diferença em minha prática profissional e nas intervenções que provoço nos grupos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, Luis Antonio dos S. *A fábrica de interiores*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2000.

BARBIER, René. *A pesquisa-ação na instituição educativa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

BARBOSA, Maria Carmen S.; MOLL, Jaqueline. Escola de qualidade total: a consolidação do projeto neoliberal em educação. *Educação & Realidade*. Porto Alegre: Faculdade de Educação da UFRGS. v.20.n.1, p. 239-248, jan/jun.1995.

BAREMBLITT, Gregório. *Compêndio de análise institucional: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

BARROS, Regina Duarte Benevides de. *Grupo: a afirmação de um simulacro*. 1994. 240f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) - Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1994.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. A perspectiva histórica da subjetividade: uma exigência para la psicologia atual. *Psicologia para América Latina : Revista de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología*. v. 1, n. 1, Disponível em: < <http://www.psicolatina.org> >. Acesso em: 18 dez. 2005.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v.29, n.3, p. 25-32, set./dez. 2000. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO100-19652000000300003-49K - >. Acesso em: 20 jul. 2006.

CALLIGARIS, Contardo. A sedução totalitária. In: ARAGÃO, L. T. et al. *Clínica do Social: ensaios*. São Paulo: Escuta, 1991

CAMPOS, Vicente Falconi. *TCQ: Controle da qualidade total (No estilo japonês)*. Rio de Janeiro: Bloch ed., 1992.

CANCLINI, Néstor Garcia. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

CARTWRIGTH, Dorwin; ZANDER, Alvin A *Origens da dinâmica de grupo*. São Paulo: Herder, 1969.

CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. *A invenção ecológica: narrativas e trajetórias da educação ambiental no Brasil*. Porto Alegre: ed. Universidade/UFRGS, 2001.

_____. Biografia, identidade e narrativa: elementos para uma análise hermenêutica. In: JARDIM, Denise Fagundes; STEIL, Carlos Alberto (org.) *Horizontes antropológicos: imigração e fronteiras*. Porto Alegre, v.9, n. 19, p. 283-302, jul. 2003.

_____. *Análise do discurso e hermenêutica: reflexões sobre a relação estrutura-acontecimento e o conceito de interpretação*. Ijuí: Unijuí, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria geral da administração: edição comparada*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

CORAZZA, Sandra Mara. *Avaliação: a “monstra” que criamos e que, agora, precisamos matar*. Texto escrito para o suplemento “NH na escola” do jornal NH de Novo Hamburgo/RS em setembro de 2000.

COSTA, Marisa Vorraber. Pesquisa-ação, pesquisa participativa e política cultural da identidade. In: COSTA, Marisa Vorraber (Org.). *Caminhos investigativos II: Outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. (Trad. Aurélio Guerra Neto et alii). *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*, v. 3. Rio de Janeiro: Ed.34, 1996.

EWALD, François. Foucault e a norma. In: _____. *Foucault, a norma e o direito*. Lisboa: Vega, 1993.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

FETH, Monika; BORATYNSKI, Antoni. *O catador de pensamentos*. São Paulo: Brinque-Book, 2005.

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade: A vontade de saber*, v.1. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

_____. Tecnologias del Yo. In _____. *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1991.

_____. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1992.

_____. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert; RABINOW, Paul. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

_____. *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola, 1996.

_____. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, 2004.

FREUD, Sigmund. A descrição de Le Bon da mente grupal. In: FREUD, Sigmund. *Além do princípio do prazer, psicologia de grupo e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

_____. O grupo e a horda primeva. In: _____. *Além do princípio do prazer, psicologia de grupo e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

GENTILI, Pablo. O que há de novo nas novas formas de exclusão na educação? Neoliberalismo, Trabalho e Educação. *Educação & Realidade*. Porto Alegre: Faculdade de Educação da UFRGS. v. 20.n.1, p. 191-202, jan/jun. 1995.

GUARESCHI, Neuza Maria de Fátima; HÜNING, Simone Maria. Efeito Foucault: desacomodar a psicologia. In: _____. RODRIGUES, Heliana de Barros Conde Rodrigues ... [et al.]. *Foucault*. Porto Alegre: Abrapso Sul, 2005.

GUAZZELLI, Anita; HOENISCH, Júlio César Diniz. Subjetividade e Identidades: possibilidades de interligação da Psicologia Social. In: GUARESCHI, Neuza Maria de Fátima; BRUSCHI, Michel Euclides. *Psicologia Social nos Estudos Culturais: Perspectivas e desafios para uma nova Psicologia Social*. Petrópolis: Vozes, 2003.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções de nosso tempo. *Educação & Realidade*. Porto Alegre: Faculdade de Educação da UFRGS. v.22.n.2, p. 15-46, jul/dez. 1997.

_____. (org). *Representation: cultural representations and signifying practices*. London: Sage Publications, 1997a.

_____. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: D&P, 2003.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. *Império*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HARDY, Cyntia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs. da ed. Original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs. da ed. Brasileira). *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.2, 2001.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 2004.

JAQUES, 1998, *On leaving the Tavistock institute*. Disponível em: <<http://www.continents.com/IMERGO.htm-36K>> Acesso em: 15 dez. 2005.

JOHNSON, Allan G. *Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LARROSA, Jorge. Tecnologias do eu e educação. In: SILVA, Tomaz (org.) *O sujeito da educação: estudos foucaultianos*. Petrópolis: Vozes, 1994.

LISPECTOR, Clarice. Disponível em: <http://www.pensador.info/autor/Clarice_Lispector>
Acesso em: 2 ago. 2006 (site de frases).

LUFT, Lya. *Pensar é transgredir*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração, da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSCOVICI, Fela. *Laboratório de sensibilidade: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro: fundação Getúlio Vargas, 1965.

_____. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1986.

MUSSALIN, Fernanda; BENTES, Anna C. (Orgs). *Introdução à lingüística: domínios e fronteiras*. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. *Introdução à lingüística: fundamentos epistemológicos*. São Paulo: Cortez, 2004.

NARDI, Henrique Caetano; SILVA, Rosane Neves. A emergência de um saber psicológico e as políticas de individualização. *Educação & Realidade*. Porto Alegre: Faculdade de Educação da UFRGS. v.29.n.1, p. 187-198, jan/jun. 2004.

PAYNE, Michael. *Diccionario de teoría crítica y estudios culturales*. Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós, 2002.

PÊCHEUX, M. *Language, semantics and ideology*. Londres: Macmillan, 1982. (Trad. Bras. E. P. Orlandi et al. *Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio*. Campinas: Unicamp, 1988).

RABINOW, P. *The Foucault reader*. New York: Pantheon, 1984.

RAJCHMAN, John. *Foucault: a liberdade da filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.

RANCIÈRE, Jacques. Crítica ao consumo por artista contemporâneo ignora o ataque de Maio de 68 ao capitalismo. A Fórmula do desvio. *A Folha de São Paulo*. São Paulo, 04 dez. 2005.
Disponível em: < www.folha.uol.com.br > Acesso em: 13 fev. 2006.

RESENDE, José. *Reviravolta Hermenêutica dos parágrafos 31 e 32 de Ser e Tempo*. mar./2002.
Disponível em: <www.usinadeletras.com.br/exibelotexto.phtml?cod=11567&cat=Artigos&vinda=S-64-Resultado Adicional> Acesso em: 14 fev. 2006.

RODRIGUES, Heliana de Barros Conde. Quando Clio encontra Psyche: pistas para um (des) caminho formativo. *Cadernos Transdisciplinares*, Rio de Janeiro, v. 1, p. 33-69, 1998.

ROMERO, Sonia Mara Thater. Evolução e aplicação da Psicologia dos Grupos nas organizações. *Revista da SBDG*. Porto Alegre, n.2, p. 29-34, dez. 2005.

SAWAIA, Bader Burihan. Participação social e subjetividade. In: SORRENTINO, Marcos. *Ambientalismo e participação na contemporaneidade*. São Paulo: Educ/Fapesp, 2002.

SBDG – Fórum de debates – Disponível em: <<http://www.sbdg.org.br>>. Acesso em: 29 nov. 2005.

SENNETT, Richard. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Schwarcz, 1989.

_____. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SILVA, Rosane Neves. *A invenção da psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVA, Tomaz Tadeu. *Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

_____. et al. *Liberdades reguladas*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999a.

_____. *Teoria cultural e educação: um vocabulário crítico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

VEIGA NETO, Alfredo. Educação e governamentalidade neoliberal: novos dispositivos, novas subjetividades. In: PORTOCARRERO, Vera; CASTELO BRANCO, Guilherme (Orgs.) *Retratos de Foucault*. Rio de Janeiro: Nau, 2000.

_____. Coisas do Governo... In: RAGO, Margareth; ORLANDI, Luiz B. L.; VEIGA NETO, Alfredo (org.). *Imagens de Foucault e Deleuze: ressonâncias nietzschianas*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

_____. *Foucault & a educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

_____. *Currículo, cultura e sociedade*. São Leopoldo: Educação UNISINOS, 2004.

_____. Cultura e currículo: um passo adiante. In: MOREIRA, Antonio Flávio; PACHECO, José Augusto; GARCIA, Regina Leite (org.) *Currículo: pensar, sentir e diferir*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004a.

_____. Michel Foucault e os Estudos Culturais. In: COSTA, Marisa Vorraber (Org.); VEIGA NETO, Alfredo...[et al.]. *Estudos culturais em educação: mídia, arquitetura, brinquedo, biologia, literatura, cinema...* . Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004b, p.37-69.

ANEXOS

ANEXO A - PERFIL DO FUNCIONÁRIO DA EMPRESA X

ANEXO A - PERFIL DO FUNCIONÁRIO DA EMPRESA X

- O PERFIL QUE A EMPRESA X ESPERA DE SEUS FUNCIONÁRIOS EM 10 POSTURAS:

- 1ª) entender a necessidade de trabalhar em equipe;
- 2ª) praticar o profissionalismo dia-a-dia;
- 3ª) entender as regras e praticá-las;
- 4ª) ser flexível e estar aberto a mudanças;
- 5ª) reconhecer e valorizar as habilidades individuais;
- 6ª) colocar-se no lugar do outro, praticando a empatia;
- 7ª) praticar a comunicação com clareza;
- 8ª) transmitir energia e vibração através de sua motivação;
- 9ª) desenvolver e praticar planos de ação individual e coletiva;
- 10ª) aprender a aprender.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FACILITADORES

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PESSOAS DE RH

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FACILITADORES

Dados de identificação:

- sexo;
- idade;
- profissão;
- formação acadêmica;
- local de atuação profissional;
- instituição profissional a que se acha vinculado;
- local da entrevista;
- data.

Questões:

- Quais os resultados e/ou mudanças se pode obter com a realização dessas dinâmicas?
- Quais as aprendizagens que são produzidas por essas práticas?
- Que tipo de sujeitos essas práticas pressupõem: críticos, submetidos, livres, instituídos, instituintes?
- Como você vê seu trabalho, sua inserção e sua intervenção nas organizações, tendo como ferramenta de atuação a leitura de processos com a utilização das dinâmicas dos grupos?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PESSOAS DE RH

Dados de identificação:

- sexo;
- idade;
- profissão;
- cargo;
- formação acadêmica;
- local de atuação profissional;
- local da entrevista;
- data.

Questões:

- O que você busca para sua organização ao contratar um profissional especializado em dinâmica dos grupos?
- Que tipo de intervenções e mudanças você pensa ser possível realizar com a utilização dessas práticas?
- Quais os resultados obtidos com sua organização e seus funcionários a partir da experiência de realização dessas intervenções?
- Que perfil de funcionários sua empresa busca no mercado e valoriza em sua organização?
- Você costuma utilizar frequentemente o recurso de contratação de um profissional de dinâmicas de grupo em sua empresa?
- Quais foram suas experiências mais recentes com esse tipo de prática?
- Como avalia os resultados obtidos com esse tipo de intervenção? Cite um ou mais exemplos.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)