

Estados Gerais da Psicanálise: Segundo Encontro Mundial, Rio de Janeiro 2003

**Tema 5:As subjetividades contemporâneas.Sub-tema: As novas formas de sofrimento.**

## **CLÍNICA E CLÍNICA DO SOCIAL: DESUMANIZAÇÃO E "SOFRIMENTO" CONTEMPORÂNEOS**

Marilou Manzini-Covre (\*)

### **Resumo**

Teve-se em conta o que Derrida (2001) assinala sobre a necessidade de criatividade na Psicanálise na ampliação do uso de seu saber quando procura-se compor clínica e clínica do social de um organismo social. É uma reflexão sobre a questão do sofrimento "velado", da desumanização, da "robotização" do ser humano ( falta de vida interna, etc.) como um sintoma social contemporâneo. Teoricamente, tem-se suporte no ideal do eu negativo (Freud), no falso-self (Winnicott). Incide-se sobre o setor gerencial de um banco. Observe-se que a organização também carece de certa escuta clínica: apreender seus aspectos inconscientes para que encontre um rumo mais "saudável" de existir. Cabe desvendar que tipo de elo erótico exercem os "chefes" (Freud), se alçam a qualidade democrática (B-Michel), que laços grupais estão permeados pelos falsos *se/ves*, que subjetividades aí existem.

Abordando conjuntamente clínica e clínica do social, vale iniciar este texto lembrando o que Derrida (2001) sinaliza em Paris, em 2000, no evento marcante do "Estados Gerais da Psicanálise", sobre a necessidade de se levar em conta o saber psicanalítico com os outros saberes para bem se compreender a Contemporaneidade. Trata-se da Psicanálise romper as suas comportas institucionais de até então e desenvolver uma intensa criatividade para que ajude a lidar com as áreas e questões sociais mais amplas, as quais carecem de encaminhamentos que serão pertinentes se forem perpassados pelo saber psicanalítico.

Atente-se que vivemos uma época de intensa transformação tecnológica e, com esta, mudanças aceleradas no plano sócio-econômico, político e cultural, o que carrega diferentes "sentidos" de vida e modificação na subjetividade humana. E pode-se refletir como tudo isso afeta a qualidade do possível tipo de ator social. Estruturalmente o processo de globalização norteado pelo predomínio de uma deletéria política financeira desencadeia mais desemprego, mais pobreza, mais violência (de vários tipos). Por outro lado, tem-se menos políticas públicas, menos capacidade de demanda por

parte dos “cidadãos” Resulta disso mais mal estar à maior parte da população mundial, em graus mais intensos em países como o Brasil. A vida dos indivíduos perde em espontaneidade cada vez mais. Observe-se o cotidiano desconfortável (ou mesmo ruim) da maioria das pessoas. Elas tendem a reagir a esse cotidiano com a dessensibilização (e mesmo com o uso de medicamentos indiscriminados e drogação), com forte rigidez, dependendo da história de vida de cada uma. A angústia e a elaboração do sofrimento como parte da condição humana tendem a “desaparecer” Como se tornou difícil aos seres humanos seguirem sendo humanos!

Creio que é de Shelley uma profética carta escrita a Goethe, há mais de um século, afirmando que no fim do milênio estaríamos todos mais ou menos doentes. É isso mesmo, agora já estamos no segundo milênio, e o mundo contemporâneo tem esse movimento vertiginoso, pessoas tendem a perder o norte do seu desejo, o contato consigo mesmas. Contudo, mesmo assim cabe ver que desse movimento vertiginoso, emergem também oportunidades para uma mudança progressiva em termos sociais e subjetivos, e que pode advir muito do uso do enfoque psicanalítico e sócio-clínico. Ensaíamos nesse texto sinalizar isso em um âmbito restrito de um organismo social (Banco), em sua gerência bancária.

O tema em pauta para reflexão é a desumanização e o “sofrimento”. Trata-se de contemplar um sofrimento velado, que, uma vez desvelado, pode possibilitar às pessoas e aos grupos retomarem um rumo mais humano, um outro cotidiano. Cabe dizer que lidando com um organismo social, estamos também tocando em uma fatia que é âmbito do exercício do poder e assim do Estado (no sentido amplo, no que nos suporta Gramsci(1)).

Pode-se ter como pressuposto o sofrimento nas organizações (principalmente bancos e empresas) tomado como “natural”, como “não- sofrimento”. A falta de vida interna, a despersonalização e, poderia se dizer a “robotização” tornaram-se um marcante sintoma social contemporâneo. Teoricamente, este pode ser sinalizado, conceitualmente, com o falso *self* de Winnicott (1960) e com o ideal do eu negativo de Freud (1914).

Pelo enfoque desse texto, melhorias sociais em organizações (secretarias governamentais, escolas, ONGs, empresas, etc.) dependem, para além das boas propostas objetivas, de um debruçar-se sobre obstáculos

advindos da questão da subjetividade. Parece-me que isso é assim porque o cadinho do ator social está no ser desejante (Manzini-Covre, 1996), que tem de elaborar continuamente sua clivagem, entre o consciente e o oculto, que compõe a subjetividade. Assim, cabe o pressuposto que nas organizações também se precisa de algum espaço de escuta para os aspectos inconscientes de seus participantes, para permitir um rumo para possíveis laços alteritários, para certo bem estar.

Vale perceber que cada organização tem de lidar com a realidade social, com o que o ambiente lhe permite e limita, e é na dependência disso que ela desenvolve um impulso para a manutenção do que já existe ou/e um impulso para mudanças. À este contínuo conflito agregue-se o conflito dos sujeitos (com sua clivagem) com a (e na) organização. Esta-se num espaço de se apreender o sofrimento. A questão deste é complexa e vamos abordá-la mais vinculada ao falso self de Winnicott. A princípio, sinalizemos brevemente dois tipos de sofrimento. O primeiro, o repetitivo (marcante na teoria freudiana) – as pessoas repetem situações que lhe causam sofrimento, mas com as quais não conseguem romper porque estas têm suas raízes no inconsciente (advindas do desenvolvimento humano na infância). No enfoque winnicottiano (Winnicott, 1960), dir-se-ia da repetição, aquela que traz a sensação de não existir, do vazio, da submissão. Pontua-se já o conceito de falso self. No segundo, no sofrimento criativo, as pessoas já alçaram um outro estágio de vida, têm certa aproximação de si mesmas, do seu self, então, diante das dificuldades, conseguem elaborar o sofrimento daí oriundo, criando formas de sobrepô-las com certo equilíbrio para si e para a grupo.

Winnicott discorre sobre como Freud se preocupou com três aspectos da doença psiquiátrica – a relação do paciente com a realidade, a etiologia (transformada no processo de desenvolvimento, as fases da sexualidade) e a formação de sintomas – estabelecida como sendo *“uma comunicação, este conceito sendo parte de sua nova compreensão do inconsciente”* (1960:14). Cabe-nos ver e, assim apreender, os sintomas para compreender a situação desses bancários e o ambiente da organização bancária. O falso self quanto mais extremo, mais promove a desesperança, o vazio, a sensação de futilidade (Winnicott, 1985).

Procuramos nos aproximar brevemente desse conceito. Winnicott põe a origem do falso self na relação de maternagem insuficiente entre mãe e bebê/depois a criança. Em um espaço potencial, onde há maternagem suficientemente boa, pode se dar a ilusão, a desilusão, a separação, a transgressão, em suma o crescimento via o espaço transicional winnicottiano (1953). O objeto transicional se torna vital para a criança – ele o criou, mas também ele pertence ao mundo externo (mãe). Torna-se o “eu” e o “não eu”, espaço intermediário entre ele e a mãe, espaço de imaginar e ir à realidade. Há uma ligação ou atividade entre o objeto e a criança que os une, que propicia a formação de símbolos. Isso inexistente, com uma adaptação ineficiente da mãe, a não suficientemente boa, pois o que era para ligar, ela separa, e tem-se o bloqueio da formação simbólica. O infante sobrevive falsamente. Se o espaço de confiança é continuamente traído – ele se retrai e desenvolve um falso *self* na tentativa de proteger o self verdadeiro.

Este estado de retração tem vários níveis. Elenquemos os tipos dados pelo autor. Tipos extremos: 1. o falso *self* aparece para os outros (relações de trabalho, família, amizade) como *self* real. Mas há um momento em que ele começa a falhar. Neste tipo o *self* real permanece oculto. 2. Menos extremo: o falso *self* defende o *self* verdadeiro, percebido como potencial. 3. Mais para a normalidade: o falso *self* se interessa em buscar condições que tornem possíveis a emergência do *self* real. 4. Ainda mais na normalidade: falso *self* é constituído sobre identificações. 5. Normalidade: falso *self* é representado na atitude polida e amável social – é quando o indivíduo renunciou à onipotência do processo primário.

A turbulência e a busca de um equilíbrio relativo pelo ser humano insere-se também à de contenção de certa unicidade do feminino e do masculino. Ênfase sobre o equilíbrio feminino-masculino a esclarecedora asserção winnicottiana – “O elemento masculino faz ao passo que o elemento feminino (em homens e mulheres) é.” (Winnicott, 1975:115). Mas antes de fazer há que ser, diz o mesmo autor. Na pessoa de falso *self* há um estímulo para fora, pela atividade instintiva pulsional. Fica-lhe um vazio, uma insatisfação, pois lhe falta o ser, que vem da pura relação de objeto. Romper com o falso *self* requer elaborações do substrato subjetivo. Penso nos sujeitos das organizações, como suas automodificações podem atingir também os

“irmãos” com que se relacionam (tendo em mente Winnicott e o seu tipo 4 de falso self).

Com a possível elaboração subjetiva torna-se possível o ator, o resgate do desejo que motiva o ser humano a agir dessa ou daquela forma, como expressão do próprio fluxo da vida. Ele é o suporte da cidadania-em-constituição (Manzini-Covre,1996,) cidadania que se faz por identificações. O dizer de Guimarães Rosa, «*as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas*» clarivencia isso. O destaque do verbo *estar* rompe com a apreensão de que as pessoas são seus papéis, *status*, “identidade”. Leva-se em conta o que aflora do inconsciente. Então os afetos se transmutam em outros valores e podem orientar o ator num contínuo novo exercitar de direitos e deveres..

Cidadania e democracia formam um par indissociado. Atente-se ao que diz Barus-Michel(2001) da democracia e sua ordenação social. Ela explicita que para Freud, o pai (chefe forte) é a figura da Lei, que coincide com a proibição do incesto, decorrente do complexo edipiano. E compõe os fundamentos do grupo. Esta Lei é insuficiente para a ordenação social democrática, afirma a autora, pois a democracia se apresenta como um direito de acesso ao poder e à palavra, é igual para todos e cada indivíduo é reconhecido como sujeito social, como cidadão. E a democracia supõe uma concepção inédita de poder, uma delegação, um espaço vazio, “*Esse lugar não é mais o poder, mas do poder*”(, p.34).

Ela destaca de Freud uma outra proibição, a antropofágica, a partir do assassinato perpetrado pelos irmãos, agora aliados, contra aquele que não permitia nada partilhar. “*O pai agora deve considerar os filhos como membros potenciais ou atuais do grupo, tanto quanto ele, pois todos são iguais perante a lei.*”(idem,p36). Esta colocação é modelo para se pensar também as organizações com possível ordenação democrática e nela pode-se pensar a cidadania-em-constituição. Posto isso, veja-se a gerência bancária.

### ***Gerencia bancária: do falso self/sofrimento velado à certa alteridade grupal***

Primeiro, vale lembrar que atualmente no Brasil vive-se uma fase de concentração de bancos, Bancos maiores, nacionais ou internacionais têm

comprado bancos pequenos, impondo e redesenhando a forma de atuação. Assim, a mudança é uma ameaça presente naqueles que eram pequenos bancos e agora se submetem a uma tecnologia organizatória mais “sofisticada”. Como nos relata um alto executivo que teve o banco a que pertence comprado, **“Antes a gente acompanhava a tarefa do começo até ao seu possível sucesso. Agora a gente não tem controle, faz-se uma pequena parte e não sabe o que se segue, fica uma falta”**. Da perspectiva subjetiva, se no trabalho do chamado adulto pode-se retomar os desejos infantis reformulados, sublimados no narcisismo secundário (Freud, 1914), numa situação como a acima, dependendo do nível de contato que o executivo tem consigo mesmo (relação com o self verdadeiro) ou não (níveis de falso self) pode-se retroceder ao sofrimento de “agonias” primitivas (Winnicott, 1953) pela perda de controle de certo objeto transicional que o traz ligado à empresa (suas tarefas e relação dela com seu lugar no ambiente) .E pior, pela angustia da perda de emprego pois não tendo nenhum “controle”, como saber se está “adaptado” ao novo “ambiente”?

Inseramos o Banco no que Freud sinaliza *“A libido se liga à satisfação das grandes necessidades vitais e escolhe como seus primeiros objetos as pessoas que têm uma parte nesse processo”*. A organização bancária pode fornecer não só bens materiais (salário, benefícios), mas também realizações simbólicas, realizações do desejo, aspectos do ideal do eu nas oportunidades oferecidas pelas tarefas empreendidas em conjunto. Assim, por exemplo, ouve-se a fala entusiasmada de Isabel(2), jovem recém promovida a gerente da Área em pauta, empenhada em fazer o melhor trabalho possível: **“Sempre me imaginei atuando como uma executiva, carregando uma pasta”**.

Mas, em grande parte os principais funcionários executivos de organizações “produtivas” vivem uma cultura repressiva organizacional e não conseguem lidar com a tensão entre o que vivem e realizam (ego) e o que não conseguem fazer, que acham que deveriam ser (ideal do eu) para corresponder ao ideal social da organização. Percebe-se nestes uma identificação com um superego “cruel”, sendo que, para existir, o ego tem de se submeter. São pessoas que se apresentam aparentemente bem na expressão contínua do-não-sofrimento, mas que manifestam sofrimento nos sintomas físicos, no stress, no uso de álcool e de drogas. Sob o prisma do falso-self,

essas pessoas estão vivendo certo vazio, submissão e desespero. Nesse Banco, grande parte dos gerentes e subgerentes recaem nesta linha de submissão, que seguem a regra pela regra, que atuam pela máscara (diferentes níveis de falso self), “sofrem” para poder manter o “pertencimento”. É a ambigüidade da relação humana: hostilidade e amor. Freud (1921) bem representa este dilema na metáfora/imagem dos porcos-espinhos. O setor gerencial do Banco poderia ser uma “família” de irmãos, todos tem poder semelhante, e o chefe não é o poder, ele só ocupa o lugar do poder (Barus-Michel, 2001). E ele próprio é continuamente avaliado mesmo pelos próprios subordinados. Mas defronta-se com o obstáculo para além da ordenação social, possível democracia permitida, entaves nas/das subjetividades. Causas inconscientes não permitem que saibam requerer seus direitos (porque internalizaram a passividade), bem como dar conta efetivamente de seus deveres. Sentem-se vítimas, trabalham, atuam porque têm as regras por seguir. “Seguram-se nelas”.

Então é necessário alguma escuta da organização, nos grupos, ou de alguns de seus componentes, trabalhando seus afetos. É preciso “estar ao lado”(Sevegny, 2001) desses executivos. E propiciar que saiam da rigidez consigo mesmos e com os outros. Ao lidar com as alterações do ego, podem vivenciar o sentido de seus atos, compor um espaço mediador com seus “pares/irmãos”. Fazer renúncias(Freud,1930) que tornem possível o alvo almejado, dentro das condições dadas.

Tangenciemos as gerências em pauta pelo que assinala Freud (1921) sobre a sugestão/vínculo erótico e coloque-se a organização bancária (e seus possíveis líderes) como um agente hipnotizador. Que sugestão, que vínculo erótico ela pratica? Nesta linha, Ferenczi (1909) diz que o hipnotizador fala no lugar dos pais do sujeito e fala de dois tipos de hipnotismo: um persuasor e tranqüilizador, o da mãe, e um outro ameaçador, o do pai. Diz ele, ainda, que a ordem para dormir dada na hipnose significa uma ordem para se afastar do mundo e manter todo interesse no hipnotizador. Então, penso eu, a ordem hipnotizadora da empresa seria manter todos voltados para ela – o ideal social procurando tomar o ideal do eu dos componentes. Está-se na dependência única do Outro?!

Contudo, outra possibilidade existe para determinados funcionários de serem sujeitos não só submissos. Diríamos nós que cabe ver com que olhar o executivo consegue compreender as normas na organização. Se ele vê a regra pela regra, já se entregou como vítima do Outro, está sob a submissão voluntária de que nos fala La Boetie (Manzini Covre 1996). Porém, se ele consegue se apropriar de aspectos da Lei, tornando-a sua, isto é, quer faça dela um uso que também o gratifica, ele interage, pode ser seu ator. Aqui fala-se tanto da criatividade quanto da transgressão necessária para haver o sujeito, conforme Winnicott (1959) Ter presente também o humor de que fala Freud (1927), aquele que alivia e dá sustento ao ego contra o sofrimento criado pelas imposições do superego.

#### *A escuta*

Privilegiar no Grupo a escuta de Bete, é uma estratégia que nos permite passar um pouco desse processo diante de muito material de escuta. É uma pista orientadora do processo por ser uma gerente, a mais antiga e categorizada, um pólo organizador ou desorganizador do Setor. (A conotação de organizar aqui é tanto no sentido das tarefas como de dar sentido à vida dos componentes). É Bete que substitui o gerente geral durante as férias ou em qualquer ausência dele. Ela já o fez para três gerências.

Freud (1921) bem nos indica como os indivíduos em grupo têm dois lados sob a “sugestão”/vínculo erótico – as pessoas podem perder a sua inibição e ter os impulsos destrutivos “despertados”, como também os grupos “são capazes de elevadas realizações sob forma de abnegação, desprendimento e devoção a um ideal”. Poderá se apreender Bete em sua relação grupal em ambas as atuações indicadas.

Sobre o seu papel (de líder ou não) nestes momentos e como os outros subgerentes atuaram nestes três momentos – vale lembrar o que diz Freud (1930) sobre a “*significação de que o indivíduo abandona seu ideal do ego e o substitui pelo ideal do grupo, tal como é corporificado no líder*”. Recobre-se, com Barus-Michel, que em seu *approach* substitui o líder/pai forte do topo e coloca o Grupo, isto é, o líder/chefe está no lugar (representante) do Grupo. Assim, o significado acima dependerá também do tipo de personalidade que assumiu a chefia da gerência. De qualquer modo, o caráter dos vínculos eróticos, o poder de sugestão do hipnotizador daria as várias gradações que o

ego do(s) “hipnotizado(s)” pode assumir. E Bete, como possível pólo organizador e desorganizador, que sugestão pratica ela sem saber? Teve pais invasores/dominadores, uma organização familiar bem representativa de um superego prescritivo. Mas há que se ter em conta que Bete vem reelaborando tudo isso em sua análise individual

Gerente-geral: Xavier: um líder hipnotizador “mãe”/ persuasivo?

Os relatos dão a entender que as pessoas gostavam desse gerente, sentiram sua falta quando deixou o banco, pois não suportou o tipo de imposições da organização. Ele exercia uma boa liderança, sabia lidar com os subgerentes (alguns muito jovens), possuía certa flexibilidade para com os erros (fingia não saber algumas transgressões), mas também tinha boa indução à funcionalidade das tarefas. Bete fala dele com carinho. Entretanto, num primeiro momento daquela gerência ela ainda não fazia análise, como diz “eu não existia ainda”. Era extremo o seu falso self. Pode-se melhor deduzir isso por suas próprias palavras quando, em seu relato, observando, na próxima etapa, a chegada do segundo gerente, Matos, em sua rigidez, em sua incomunicabilidade, diz “**Ele é o que eu era tempos atrás, -seu jeito, suas regras, seus arquivos nos quais se segura. Era assim que eu me segurava.**”

Detenha-se um instante sobre o “eu” (o falso self) de Bete erigido na família – uma mãe inapta para a “devoção”/ *holding* (Winnicott, 1960), mais o fato de ter sido educada como menino (o pai queria um filho). E ter então mais esta dissociação, a do feminino (feminino *split off*), o que lhe rouba o sentido de ser (Winnicott, 1959). Isso lhe traz grande sofrimento, que só perceberá enquanto tal quando estiver sob análise. Pessoas como ela era, como Wagner e como outros ainda o são (com graves problemas familiares, de pais/mães dominadores) compõem pessoas que se sentem desautorizadas, inseguras, que procuram estar sempre com um rosto composto, com um mesmo sorriso, não podem (não sabem) atuar a não ser nas regras e pelas regras. Não lidam com os próprios sentimentos. Sentem, grande parte do tempo, estranheza. Bete, no início da Gerência Xavier, tem um tempo de repetição de aspectos básicos da situação infantil, foge de si via sua cumplicidade com os “meninos” (no seu dizer) e com “desprezo” (inveja), neste momento, pelas “meninas”. Ou seja: sair para comer e beber muito com eles (engordando), falar como eles sobre mulheres. Quando inicia sua análise, pode elaborar pouco a pouco como

determinados vínculos precisam ser rompidos por serem perversos (Bion, 1973).

Tenha-se, detendo-se sobre este primeiro “líder”, persuasivo, um pouco “mãe”, que Bete e todo o grupo obteve um certo crescimento. A substituição que ela fazia nas férias de Xavier causava-lhe pânico, e ela dizia que as pessoas sabiam disso, sabiam como ela se sentia sem autoridade. Mais à frente, já sob análise, a substituição de gerente a agoniava, porém sentia que as pessoas não mais o percebiam. Já tinha algum suporte interno e/ou agilizava o seu falso self para parecer o real para os outros e eles (agora seus subordinados) sentiam-se mais seguros.

***Segunda Gerência, Matos: a sugestão impositiva – “Precisa ser assassinado”***

Indo para a segunda gerência, Bete começava a sentir, em alguns momentos laços não perversos com os colegas/“irmãos” e lutava por algum sentido para si e pelo ideal social do grupo. Ter Matos como gerente, alguém tão “pior” que ela, permitiu-lhe ter mais segurança., modos de lidar com as situações desagradáveis, aprendendo a sublimar e se comunicar/atuar por processos secundários, tocando seu ideal do eu.. Conforme diz Wagner no grupo, eles passaram a se apoiar muito nela na gestão de Matos

Com esta nova gerência desenvolve-se uma “sugestão/elo erótico” perverso, destrutivo. Numa gerência que **se segura nas normas**, Bete pode ser um pouco um pólo organizador neste período. Vendo nesse Gerente “o que ela foi” teve força para repelir este ideal negativo (“chatice”, como ela sempre nomeou). Por outro lado, os outros funcionários reclamam da imposição e impulsividade de Matos, mas só conseguem “acatar” suas ordens. São quase todas pessoas submissas que “aceitam” este líder impositivo, vivendo um repetitivo mal estar.

Compreenda-se que quando um tipo de gerente, como o acima, está no comando, por sua própria insegurança e preso mais ao narcisismo primário, tem a prepotência infantil, “berra” por aquilo que ele quer. Assim também foi Bete, no passado, em outro banco que trabalhou – **Ninguém gostava de mim**, relata-me. Matos (com base em Winnicott) também sente estranheza, vazio e mal estar, que não identifica, mas que se pode apreender pelas seguidas vezes que vai ao médico para lidar com suas doenças “crônicas”. Contudo, ele

no momento, ocupa a posição daquele que emite as ordens (representante do Outro). E, assim, manda e cabe aos outros obedecerem seja a ordem injusta, seja a orientação equivocada. É evidente que não cabe aqui o modelo de “família” democrática, pois estamos diante de alguém que pensa *que é o poder, e não que ocupa um lugar do poder*. Ele compõe na empresa o Infante e sua onipotência (na sua parte pior) que pode dar vazão ao seu ego insaciável (Manzini-Covre, 1996). Lembremos de Freud quando diz que o ódio também promove os laços libidinais. Matos oprime, mas é o bode expiatório que pode uni-los! Contudo, há muito desgaste e as metas da Gerência vão decaindo. As reclamações de clientes e o meu parecer chegam à diretoria. Depois de mais de dois anos, ele é demitido.. Os “irmãos” sentem-se aliviados com o “seu assassinato”

***Terceira Gerência: Rosa, “desorganizada” à Quarta gerência: Isac***

A gerente Rosa ficou dois meses. Manteve a crise. Por seu lado, Isabel (também em análise), por toda sua história de vida, em um primeiro momento vibra, pois pensa que agora sim tem uma líder mulher, parece ser o que sua subjetividade requeria. Tem sua mesa defronte à sala dela. Sente-se feliz. Mas logo se frustrará, sentindo-se confusa. Sim, porque Rosa é do tipo falso self que “enlouquece”, ora atua “persuasivamente”, ora atua ameaçadoramente, de forma que o Grupo não tem uma orientação clara diante, às vezes, da mesma situação, do mesmo problema. Bete, anterior pólo organizador neste grupo, neste primeiro momento parece que teve uma perda, compete, tem uma ferida narcísica – uma outra chefe, agora líder, Inveja, medo, estranheza parecem seus sentimentos. Mas ela me diz, antes, que todos no Banco começassem a perceber – *Não sei o que esta mulher quer. Desconfia da cordialidade da chefe. \_o que ela quer?\_* Para além de suas projeções infantis (revive com Rosa um elo perverso), quanto à realidade externa ela tinha razão. Rosa não tem condições para gerenciar. Mas, Bete regride, sente falta de Matos. Na verdade, sente falta da autoridade que tinha. Ela está raivosa, tem impulsos destrutivos, ela agora é a “chata”, quando está no lugar de Rosa. Sente culpa e inferioridade, que podem ser entendidos com Freud, *“o ego seria incitado à rebelião pelo mau tratamento por parte de seu ideal, mau tratamento que ele encontra quando houve uma identificação com um objeto rejeitado”*. Isso nos faz entender, em parte, a depressão de Bete

neste momento, a qual é devida a identificação com o ideal rejeitado (Matos), representante do ideal do *eu negativo*, que anteriormente superara, de algum modo. Contudo, a gerente Rosa também é demitida. E Bete, sob o novo gerente, volta a recuperar o seu equilíbrio e sua atuação organizadora. Isaac, o novo gerente até o presente momento, já há alguns meses, tem mostrado um equilíbrio próximo ao de Xavier. Temos novamente uma gestão com persuasão, mas também com autoridade, uma “sugestão” equilibrada. Parece manter a posição democrática do “pai-irmão-grupo”, de estar no lugar do poder, e não ser o poder.

É importante considerar que, seja pela análise clínica dos três pacientes, seja pela abordagem sócio clínica do Grupo permitiu-se atingir uma convivência mais confortável e uma melhor função do Organismo gerência. Pela análise (Clínica), pense-se nas novas identificações “saudáveis” (na amizade “curativa winnicottiana) que puderam ser passadas aos outros subgerentes da área, “contaminando-os”. Lembremo-nos também de Gramsci (1981, p.40), preocupado com o coletivo, mas também com o papel do indivíduo no processo social, quando assinala que modificar-se a si mesmo pode levar mudança à todas as relações a que se pertence. E quanto a abordagem grupal perceber dentre as suas contribuições, a certa elaboração do fundo comum de formas inconscientes do Grupo (Bion, 1970), e com isso poder se eliminar alguns vínculos perversos

## Notas

(1)Gramsci(1978), já no começo do século passado, teoriza sobre conflito entre grupos básicos na sociedade ampla em termos de embate cultural, da busca de hegemonia como *locus* da luta dos grupos pelo poder O embate cultural se define pela reprodução cultural versus produção cultural nova, que decorre mais nos organismos da sociedade civil(SC), onde se inserem a escola, a mídia, a família, a empresa, etc. Com este conceito, mais o de sociedade política (SP), o da coerção(prisões,organizações militares, etc), Gramsci cria uma concepção ampla de Estado definida como “*sociedade civil, hegemonia escudada na coerção*” ( 1976: 68). Ele também antecipa, quase como um pioneiro no pensamento social uma preocupação com o papel da subjetividade no processo social, quando assinala, por exemplo, que, nessa luta cultural para o “avanço democrático”, deve-se ter presente a qualidade de “*pensamento que modifica a maneira de sentir do maior número (de pessoas),*” (Gramsci,1978:34).

(2)Os nomes aqui utilizados são, naturalmente, fictícios

### Referências Bibliográficas

- Barus-Michel,J. A democracia ou a sociedade sem pai, in Araujo,JN.et alii, *Figura Paterna e Ordem Social*. Belo Horizonte,Ed.Autêntica, 2001 .
- Bion, W *Experiências com grupos*.São Paulo, Ed Imago, 1970
- Derrida, J.*Estados-da-alma da psicanálise*, S.Paulo, Ed.Escuta, 2001
- Covre, MLM, *No Caminho de Hermes e Sherazade*, Taubaté,Ed.Vogal, 1996
- O que é cidadania* São Paulo, Ed Brasiliense, 1991
- Enriquez,E. O papel do sujeito humano na dinâmica social, in *Psicossociologia-análise social e intervenção*. Belo Horizonte, Ed.Autêntica, 2001
- Freud, S. Obras Completas. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1993.
- (1914) *Sobre o narcisismo- uma introdução*
- (1921) *Psicologia de Grupo e a Análise do Ego*
- (1927) *O humor(1929/1930) Mal-estar da Civilização*
- Gramsci,A.*Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio, Civilização Bras.,1976
- Os intelectuais e a organização da cultura*, Rio, Civilização Bras., 1978
- Hornstein,L.*Introdução à psicanálise*. São Paulo, Ed Escuta, 1983
- Sevegny,R.Abordagem clínica nas ciências humanas, in *Cenários sociais e Abordagem Clínica*.Org: Araújo,JNG e Carreteiro,MC, São Paulo. Ed. Escuta, 2001
- Winnicott, D.W. *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- (1953).Objetos transicionais e fenômenos transicionais
- O ambiente e os processos de maturação*.\_Artes Médica, Porto Alegre, 1979
- (1960) Distorção do ego em termos de falso e verdadeiro self
- (\*)CV: Marilou Manzini-Covre (Maria de Lourdes Manzini-Covre) é psicanalista e cientista social, Livre-Docente-USP, Coordenadora do NESCCi(N.de E. de Subjetividade, Cultura e Cidadania)-Programa de Pós-graduação de Ciências Sociais PUC-SP. Publicou vários livros e inúmeros artigos.