

CONGRESSO INTERNAZIONALE BION 2008
A CONSULTORIA COM ENFOQUE PSICANALÍTICO COMO FATOR DE MUDANÇA NA
EMPRESA

Héctor Rafael Lisondo

USP (Universidade de São Paulo) _ FEA NEP_GQVT / Instituto Lisondo Ltda.

lisondo@uol.com.br

- Introdução

Bion, um destacado psicanalista inglês, cunhou a expressão *mudança catastrófica* para denotar a marcha da evolução mental, mas não a identificou fatalmente a uma catástrofe na acepção que damos ao termo. Ao contrário, afirmou que, quando o indivíduo é capaz de transformar-se, a *mudança catastrófica* produz desenvolvimento e não uma catástrofe. O resultado da sua ocorrência poderia ser resumido na expressão: *dar-se conta*. Segundo Bion, no âmbito da mente, a alteração derivada de uma mudança desorganiza o sistema que estava constituído antes dela, por isso é chamada de catastrófica. A palavra catástrofe tem sua origem na Grécia clássica. No antigo teatro grego, o coro descrevia previamente em seu canto a cena onde, depois, os atores protagonizavam os seus papéis. Tal canto chamava-se estrofe. Quando uma nova cena devia ser apresentada ao público, o coro retornava e entoava uma nova estrofe, ou cata-estrofe. Foi a mudança de cena do teatro grego que deu origem à palavra catástrofe (Rezende, 1993).

A civilização na qual vivemos, afirmada em modelos mentais condizentes com sistemas fechados, para os quais as mudanças nunca são bem vindas, associou essa palavra a desastres ou grandes desgraças. Mas, na realidade, a mudança de cena não necessariamente tem de conduzir ao desastre; pode também gerar crescimento para as organizações como sistemas e para os indivíduos como pessoas. Isso depende da capacidade de ambas as entidades de mudarem a maneira de pensar e adaptarem-se às novas exigências do meio. Isso nem sempre é fácil, mas também não é impossível, nem fatal. A vida orgânica é um modelo de sobrevivência e florescimento sustentado pela permanente adaptação. Neste caso, a falta ou falha de adaptação conduz à extinção.

O objetivo deste artigo é analisar como a consultoria pode favorecer a transformação das conjunções constantes e a ocorrência de mudanças catastróficas na direção do desenvolvimento nas organizações.

- A dor da falta

A primeira mudança catastrófica associada ao processo de consultoria acontece na empresa antes da intervenção da consultoria. O fato de reconhecer a necessidade de uma ajuda externa à organização já representa uma mudança catastrófica. Tal percepção representa um abalo na onipotência, uma ferida narcísica, uma ameaça para a cultura vigente. Nessas condições, os executivos tendem a soluções sintomáticas, de curto prazo, que podem às vezes, remover o efeito, não a(s) causa(s) do problema. No entanto, essas soluções são parciais, podem produzir efeitos colaterais nocivos e o problema original¹ geralmente retorna e pode tornar-se crônico. A verdadeira necessidade da empresa é sistêmica envolvendo um conjunto de fatores técnicos e emocionais (Jaques, 1998; p. 41).

A turbulência emocional, que se caracteriza pela instabilidade (frequência de mudança) e aleatoriedade (Weick, 1995; p.88), anuncia a possibilidade da idéia nova e ameaça as conjunções constantes vigentes (Sor, Senet, 1988; p. 109). A entrada da consultoria na organização só acontece quando as tentativas até então utilizadas para remover o problema se mostram inócuas e resultam em um aumento da dor e do sofrimento. Mas essa aceitação é, em princípio, aparente e relativa. Na realidade a expectativa onipotente e inconfessa é que o consultor confirme que tudo o que foi feito até esse momento está correto. Quer dizer que o movimento contém uma “mentira verdadeira” no sentido proposto por Bion, de formulação sabidamente falsa, mas mantida como barreira contra afirmações que de outra maneira poderiam levar à comoção emocional ou mudança catastrófica (Armstrong, 2005; p.19). É nessas condições que o consultor começa a construção do seu vínculo de aprendizagem.

¹ Soluções sistêmicas envolvem a estrutura organizacional composta de pessoas, relações, hierarquias, tarefas, recursos físicos etc. integrados numa perspectiva de fluxo, ou seja, mutantes, e não estáticos. Isso significa que todo o contexto está relacionado ao tempo. Os problemas que emergem no presente estão associados às soluções do passado. Soluções sistêmicas são profundas, em geral complexas, são produzidas pelo pensamento resultante da tolerância à frustração, atacam as causas e raramente são instantâneas. Implicam num grande esforço para a mente ansiosa ao ter de tolerar a espera.

- *Coaching*

Já dentro da organização, o consultor poderá encontrar diversas perspectivas para focar a sua atuação; entre elas a questão da liderança; da dinâmica emocional dos grupos; da interação de conflitos familiares, questões de sucessão, herança, de processos de adaptações da *prática organizacional* exigidas pela mudança de sistemas operativos frente à necessidade de adaptação da organização às demandas do seu ambiente etc.

O *coaching executivo* com abordagem integrada de *psicodinâmica-sistemas* é uma proposta de consultoria que se baseia na atuação interpessoal afirmada num vínculo K³ entre o executivo e o consultor, ou entre um grupo e consultor, no qual ambos devem aprender.

O elemento psicodinâmico se refere à perspectiva psicanalítica das experiências individuais e processos mentais (por exemplo, transferência, resistência, relações objetais, fantasias etc.), assim como experiências do inconsciente grupal e processos sociais associados a dificuldades organizacionais não resolvidas, ou até não reconhecidas (Bunning, 2006; p xxvii). O verdadeiro propósito da abordagem psicanalítica das organizações é *atenção à e interpretação da* experiência emocional no encontro entre consultor e cliente. A experiência emocional da organização como um todo é função das inter-relações entre tarefa, estrutura, cultura e contexto ou ambiente (Armstrong, 2005; p.5 e p.6).

O elemento sistêmico se refere ao conceito dos sistemas abertos, como modelo de compreensão dos sistemas organizacionais. Compreende desenho, divisão do trabalho, níveis de autoridade, processos e atividades, sua missão e tarefa primária, prestação de contas, fronteiras funcionais e transações entre elas (Bunning, 2006; p xxvii).

A questão chave da mudança sistêmica na organização está relacionada à percepção por parte do *coach*, do *papel* desempenhado pelo cliente. É assim que começa a transformação, abrindo espaço para incluir também no futuro maior aprofundamento no conhecimento da sua realidade psíquica. Tomando

consciência do seu *papel*⁴ a pessoa pode mudar as respostas (o comportamento) sem mudar ainda profundamente a personalidade, que envolve muito maior tempo e investimento, geralmente indisponíveis para a organização. Tal abordagem é conhecida como “Organizational Role Analysis” (Borwick, 2006; p.9). O *papel* envolve vínculos e investimentos emocionais, com funções, pessoas e sistemas e pode, assim, estar aberto às mudanças catastróficas. Isso resulta numa trilogia que compreende importantes elementos: a *pessoa*, o *papel* e o *sistema*. O *papel* é uma ponte entre a pessoa e a organização e não é meramente dado pela última. É também criado pela pessoa que o desempenha e que faz dele algo pessoal baseado nas competências individuais, ideais, crenças e na sua compreensão da realidade. As expectativas dos outros, a cultura e o conflito transgeracional nas empresas familiares também influenciam a construção individual do *papel* (Roberts, Jarret, 2006; p. 20). A consultoria tradicional se focou na organização ou na pessoa ou, às vezes, num seguido do outro. Essa abordagem, no entanto, favorece a cisão entre ambos. É o *papel* o pivô da relação entre o indivíduo e a organização, articulando a mudança. A percepção, através do processo de *coaching*, de que se está desempenhando um *papel* e que este pode ser inadequado, é uma experiência emocional afirmada num vínculo humano que pode dar origem a mudanças catastróficas sucessivas (Sor, Senet, 1988; p.55). Por exemplo, é evidente a resistência que irá gerar um gerente de qualidade quando atribui para si um *papel* de comissário, juiz ou refém, em vez de parceiro ou consultor. O conhecimento sobre si mesmo se enriquece quando o indivíduo descobre que numa mesma situação interage com vários papéis.⁵

² Damos aqui ao sentido de *prática*, o que D. Armstrong toma do filósofo Alasdair MacIntyre: “Toda forma social de cooperação humana coerente e complexa onde bens próprios dessa forma de atividade são realizados no intuito de atingir apropriados níveis de excelência. O potencial humano para alcançar excelência, e a concepção humana dos fins e bens envolvidos, são sistematicamente expandidos.” (Armstrong, 2005; p. 131) (Tradução livre).

³ “Vínculo K”, de Knowledge: Trata-se de um vínculo relacional afetivo no qual se alicerça a aprendizagem.

- *Organization-in the-mind*

O conceito de *Organization-in-the-mind* também é importante na dinâmica do *coaching* (Armstrong, 2005). Esta concepção, que traduzirei como *organização interiorizada*, não se refere apenas às construções mentais conscientes ou inconscientes do cliente sobre a sua organização, às suposições que ele faz sobre propósito, tarefa, autoridade, poder, administração etc. Concerne também às ressonâncias emocionais registradas e presentes na mente do cliente. Isso inclui o que pode ser possuído ou rejeitado, deslocado ou projetado, conhecido ou não pensado (Armstrong, 2005; p.7; Huffington; p. 50). Nas empresas familiares as ressonâncias emocionais freqüentemente prevalecem sobre a estratégia e a rotina gerencial. Entram aqui em jogo, entre outras, a questão do confronto entre gerações, aspectos edípicos, pigmaliónicos e de sedução (Kancyper, 1997; p. 29). Complexos fraternais podem ter características tanáticas, fratricidas, furtivas, de gemação, bissexualidade, complementaridade, confraternidade (Kancyper, 2004; p. 105) ⁶.

⁴ O Grubb Institute (1991) define o *papel (role)* assumido por alguém como “idéia ou concepção mental através da qual esse alguém gerencia a si mesmo e ao seu comportamento em relação ao sistema no qual tem uma posição, com o intuito de conseguir os propósitos da organização” (Tradução livre).

⁵ Por exemplo: o *papel* que ele acha que está desempenhando, o que realmente está desempenhando e não conhece, o que os outros percebem que ele desempenha e o *papel* realmente adequado à situação.

Atenção e interpretação na experiência emocional entre consultor e cliente no contexto organizacional é, portanto, *atentar para e interpretar essa organização interiorizada* (Armstrong, 2005; p.6).

Dentro da abordagem psicodinâmica-sistêmica e partindo da interconexão que existe entre pessoa, *papel* e sistema, Halina Brunning (2006; p. 32), propôs um modelo de seis domínios para o *coaching* executivo. Esses domínios estão presentes contemporaneamente durante a sessão de *coaching* e se constituem em foco legítimo e apropriado do trabalho. Eles são: 1) personalidade do cliente; 2) história de vida; 3) habilidades, competências e talentos; 4) aspirações, plano de carreira, e visão de futuro; 5) ambiente de trabalho e 6) *papel* atual na organização. Eles funcionam inter-relacionados de forma que alterações num dos domínios influenciam os demais. Essa abordagem permite ao *coach* analisar e identificar dentro desses domínios o foco que convém para o trabalho.

- *Papel do coach*

Embora o *papel* do *coach* possa oscilar entre aconselhamento, professor, consultor, orientador, sua tarefa primária é ser empático e compreender o *papel* do seu cliente na empresa, as defesas, motivação, grau de engajamento, capacidade de trabalho e a *organização interiorizada*. Deve praticar uma boa escuta, evitar julgamentos e estar disposto a lidar com ambivalências. Pode funcionar como modelo de identificação, com o qual o cliente pode aprender a conter e nomear as próprias emoções. O *coach* deve ser um continente (Bion, 1980) das ansiedades e projeções do cliente, ajudando-o a elaborá-las (Lisondo, 2004: p.225). Também deve usar seus próprios sentimentos (contratransferência) para compreender os sentimentos que o cliente pode estar experimentando, assim como os sentimentos que lhe são transferidos (transferência). Estes estão referidos às pessoas significativas na vida do cliente, e poderiam ser reencenados no ambiente de trabalho.

⁶ Por exemplo, o pai que trabalha com os filhos e assume um *papel* de rei Lear, criando e estimulando a competição entre eles. Outro exemplo mostraria à dificuldade dos filhos para construir e assumir a sua identidade frente ao brilho do pai dono da empresa, figura de destaque e objeto de admiração. Nesses casos, a competição edípica e a identidade não assumida, podem repetir a história do mito de Faetonte, que se destruiu por querer governar, sem estar preparado, o carro do seu pai, o deus-sol Helios. Ou também, situações nas quais fantasias de incesto, envolvem relações não resolvidas entre irmãos e irmãs que trabalham juntos na empresa familiar.

O *coach* deve levar em conta e ser capaz de lidar com questões de desenvolvimento não resolvidas do seu cliente que interferem no ambiente de trabalho e inibem a capacidade para engajar-se nos vários papéis. Por exemplo, as questões edípicas não resolvidas, que podem perturbar a capacidade do cliente para relacionar-se com figuras de autoridade, ou rivalidades fraternais que podem ser reencenadas com os colegas (Spero, 2006; p 221). Porém, isso não significa que o *coach* deva conduzir o trabalho de resolução de determinados conflitos nos indivíduos. Não compete a ele tratar de distúrbios da personalidade, como transtornos psicossomáticos, adição compulsiva, tendências suicidas, pânico etc. A procura de mudança ante esse sofrimento é orientada ao tratamento psicanalítico.

- Grupos

Distinguir o estado emocional que está presente no grupo quando operam os *pressupostos básicos* é uma competência decisiva do consultor. Nesse caso, a criatividade e a inovação são comprometidas pelo ódio, inveja e pela aversão à aprendizagem pela experiência, que tendem a suprimir a *idéia nova* (Bion, 1975, p.129; Gabriel, 1999, p. 119). Durante a sua intervenção o *coach* poderá assumir o *papel* de líder do grupo de pressupostos básicos no sentido expresso por Bion, quer dizer, em virtude da sua capacidade de sacrificar a sua individualidade e combinar-se com os membros do grupo (Bion, 1980: p.144). A sua missão é induzir o grupo a dar-se conta da dinâmica interna, sinalizando o efeito da ansiedade, do empenho de defesas contra fantasias de aniquilamento, desintegração e morte (Lisondo, 2007; p. 270). A percepção dessa realidade representa uma mudança catastrófica no grupo.

No *grupo de trabalho* as emoções primitivas continuam a existir, mas ficam subordinadas à razão.

Neste caso, o grupo passa a ser mais capaz de tomar contato com a realidade, de pensar e de criar. A cooperação (e sua contrapartida, a valência ou capacidade de combinar-se no grupo) prevalece sobre a competição (Bion, 1980: p. 138). Estrutura e organização são as armas do grupo de trabalho (Bion, 1980: p. 138) que pode organizar-se em torno de um trabalho grupal destinado a conseguir uma finalidade comum, como, por exemplo, resolver um problema.

Grupos de pressupostos básicos e de trabalho não configuram realidades independentes ou separadas, pelo contrário, ambos estão presentes e se complementam. No grupo de trabalho existe uma espécie de “empurro”, inato no organismo humano, que atua em prol do desenvolvimento pelo ato de aprender da experiência. Em contrapartida, os pressupostos básicos funcionam como se também houvesse uma tendência contrária que “puxa” no sentido da regressão para evadir-se do desenvolvimento e da dor mental. Esse “puxar e empurrar” coexistem na mente do grupo, são co-dependentes e cada um opera como complemento do outro, no inconsciente do grupo (Armstrong, 2005, p. 145).

O *papel do coach* no trabalho de grupos inclui descobrir e revelar sentidos e identificar e fazer presente a *prática organizacional*, valendo-se de atos de interpretação capazes de trazer à tona e articular não apenas a forma da organização, mas sua ordem implícita. (Armstrong, 2005: p. 132).

A visão binocular de Bion propõe duas perspectivas para a observação do grupo: Édipo e a Esfinge (Bion, 1980; p. 11). A perspectiva edípica se refere às relações individuais, em duplas (indivíduo/pai, indivíduo/irmão, e equivalentes), envolvendo a psicopatologia do indivíduo quando interage no grupo. A Esfinge representa a capacidade do grupo para adquirir conhecimento através da experiência e mobiliza a qualidade epistemofílica dos indivíduos, o desejo de saber, sendo capaz de lidar com o desconhecido, ou o infinito. Essa perspectiva foca o contexto ambiental do indivíduo, o sistema que dá sentido ao ser e lhe fornece identidade (Lawrence, 2006; p. 35).

O desenvolvimento da capacidade negativa — que Bion tomou do poeta John Keats — é fundamental para o *coach* e seu cliente. Refere-se à capacidade de tolerar ambigüidade, paradoxo, incerteza, mistério e dúvida (French, 2001). Ao mesmo tempo em que a capacidade positiva sustenta a *ação decisiva*, a capacidade negativa concentra-se na *inação reflexiva*, dada pela habilidade para resistir à dispersão e à ansiedade quando se lida com os limites do próprio conhecimento, recursos e crenças. Trata-se de uma habilidade que, segundo Bion, funciona como continente capaz de evitar a dispersão (Simpson et al., 2002; French, 2001). A interação adequada entre capacidade positiva e negativa é condição indispensável para que possa ocorrer a mudança catastrófica no indivíduo e no grupo.

REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, D. *Organization in the Mind. Psychoanalysis, Group Relations, and Organizational Consultancy*. Karnac, London, 2005.

Bion, W.R. *Experiencias en grupos*. Paidós, Buenos Aires, 1980.

Brunning, H. *Executive Coaching, Systems-Psychodynamic Perspective*. Karnac, London, 2006.

Borwick I. Organizational Role Analysis: Managing Strategic Change in Business Settings. In *Coaching in Depth. The Organizational Role Analysis Approach*. Edited Newton, J., Long, S., Sievers, B. Karnac, London, 2006.

French, R. "Negative capability": managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 2001, vol. 14, n. 5, pp. 480-492.

Gabriel, Y., *Organizations in Depth*. Sage Publications, London, 1999.

Huffington, C. A Contextualized Approach to Coaching. In *Executive Coaching, Systems-Psychodynamic Perspective*. Edited Brunning, H., Karnac, London, 2006.

Jaques, E. *La organización requerida*. Granica, Buenos Aires, 1998.

Kancyper, L. *La Confrontación Generacional*. Paidós, Buenos Aires, 1997.

_____. *El Complejo Fraternal. Estudio Psicoanalítico*. Lumen, Buenos Aires, 2004.

Lawrence, W.G. Organizational Role Analysis: the Birth and Growth of Ideas. In *Coaching in Depth. The Organizational Role Analysis Approach*. Edited Newton, J., Long, S., Sievers, B. Karnac, London, 2006.

Lisondo, H. R. *Mudança sem Catástrofe ou Catástrofe sem Mudanças*. Casa do Psicólogo, São Paulo, 2004.

_____. O Grupo e a Inovação. In *Inovação Organizacional e Tecnológica*. Coord. Moreira, D. A.; Queiroz, A.C.S. Thomson, São Paulo, 2007.

REZENDE, A. M. *Bion e o futuro da psicanálise*. Campinas: Papyrus, 1993

Roberts, V.Z.; Jarret, M. What is the Difference and what Makes the Difference? A Comparative Study of Psychodynamic and non-psychodynamic approaches to executive coaching. In *Executive Coaching, Systems-Psychodynamic Perspective*. Edited Brunning, H., Karnac, London, 2006.

Simpson, P., French, R. e Harvey, C. E. Leadership and negative capability. *Human Relations*, vol. 55, n. 10, pp. 1209-1226:028081 Sage. London

Sor, D.; Senet, M.R. *Cambio Catastrófico. Psicoanálisis del Darse Cuenta*. Kargieman, Buenos Aires, 1988.

Spero, M. Coaching as a Transitional Process: a Case of Lawyer in transition. In *Executive Coaching, Systems-Psychodynamic Perspective*. Edited Brunning, H., Karnac, London, 2006.

Weick, K.E. *Sensemaking in Organizations*. Sage, London, 1995.